

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 12 (2017), nr 1 (styczeń-marzec)
ISSN 1896-9380, s. 129-142

Modern Management Systems
Volume 12 (2017), No. 1 (January-March)
ISSN 1896-9380, pp. 129-142



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Motywowanie w zarządzaniu współczesną organizacją

Motivating in managing the contemporary organization

Zbigniew Ciekankowski

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej
e-mail: zbigniew@ciekanowski.pl

Abstrakt: W artykule zawarto wyjaśnienie mechanizmu skutecznej motywacji, która traktowana jest jako siła napędowa współcześnie działającej i rozwijającej się organizacji. Autor publikacji wychodzi z założenia, że proces motywacji rozpoczyna się od niezaspokojonej potrzeby wywołującej napięcie i skłaniającej do poszukiwania rozwiązań, które zaspokoją i zredukują stan niezadowolenia. Takie ujęcie tematu pozwala odsonić istotę i warunki funkcjonowania współczesnej organizacji, w której dotychczasowe narzędzia motywowania należy uaktualniać, żeby sprostać wymogom narzucanym przez zmieniające się dynamicznie otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne firmy, rozwój techniki, komunikacji elektronicznej itp. W opracowaniu odniesiono się do hierarchii potrzeb Masłowa oraz teorii dwuczynnikowej Herzberga. Opis wzbogacono o nowe ujęcia motywowania pracowników, związane z teorią ustalania celów i podejściem japońskim.

Słowa kluczowe: motywacja, menedżer, organizacja, proces, zasoby ludzkie

Abstract: Explaining the mechanism to effective motivation which is treated as the driving force in our times was included in the article acting and developing organization. The author of the publication assumes that the process of motivation is being begun with the unmet need triggering the tension and inducing for seeking solutions which they will satisfy and dissatisfactions will cut down on the class. Such including the subject lets the contemporary organization, in which one should update previous motivation tools reveal the being and conditions for the functioning in order to meet requirements imposed by the changing dynamically external environment and domestic companies, development of the technique, of electronic communication and the like. In the study they referred to Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's theory. The description was broadened for new takes of motivating employees associated with the theory of set objectiving and the Japanese approach.

Keywords: motivation, manager, organization, process, human resources

Wstęp

Motywacja jest to zagadnienie, z którym każdy z nas spotyka się na co dzień, choć często nawet nie zdaje sobie z tego sprawy. Motywacja jest ogólnym terminem odnoszącym się do regulacji zachowania zaspokajającego potrzeby i dążącego do realizacji określonego celu.

Motywacja jest to skłonność do wkładania znacznych wysiłków w osiągnięcie celów organizacji, uwarunkowana możliwością zaspokojenia jakiejś potrzeby osobistej, dzięki własnym staraniom. Proces motywacji rozpoczyna się od niezaspokojonej potrzeby, wywołującej napięcie i skłaniającej do poszukiwania rozwiązań, które zaspokoją i zredukują stan niezadowolenia. Każda organizacja tworzy własny system motywacyjny, czyli system oddziaływań na swoich uczestników, którego celem jest zachęcanie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia całości. Brak takiego systemu może powodować ograniczenie aktywności zawodowej niektórych pracowników jedynie do terminowego pobierania wynagrodzenia.

1. Istota i warunki funkcjonowania współczesnej organizacji

Prowadzenie współczesnej organizacji radykalnie różni się od tego, czym było zarządzanie przed kilkoma laty. Nasilona konkurencja w skali globalnej, pojawienie się biznesu w Internecie, kryzys gospodarczy i inne zjawiska zmuszają organizacje do przemyślenia sposobu prowadzenia własnej działalności, by mogły zachować skuteczność (Ciekanski, 2014, s. 214). W tym szybko poruszającym się i wciąż zmieniającym środowisku występuje konieczność podejmowania lepszych i dynamicznych działań, by podnosić jakość i zaspokajać wciąż narastające wymagania klientów.

Pod pojęciem organizacji rozumie się: ład, porządek, logikę w jakiegokolwiek dziedzinie działalności lub w zbiorach przedmiotów czy pojęć. Organizację można zdefiniować jako świadomie koordynowaną przez menedżera grupę społeczną, składającą się z dwu lub więcej osób, nastawioną na osiągnięcie celów. Organizacja jest tworem spójnym, takim, w którym zmiana jednego elementu powoduje zmiany pozostałych elementów (Terelak, 2004, s. 13).

Zachowanie organizacyjne kierownika pełni cztery funkcje (Terelak, 2004, s. 14):

1. Planowanie – polegające na wyborze i zdefiniowaniu celów, opracowaniu strategii ich osiągnięcia oraz ułożeniu planu koordynacji aktywności skierowanej na osiągnięcie celu;
2. Organizowanie – obejmujące wyodrębnienie określonych zadań, dotyczących realizacji celów częściowych, zapewnienie środków do ich realizacji oraz bieżących decyzji umożliwiających osiągnięcie celów organizacyjnych;

3. Kierowanie – polegające na motywowaniu ludzi do pracy, organizowaniu właściwych stosunków międzyludzkich, wyborze najefektywniejszych kanałów informacyjnych oraz minimalizowaniu konfliktów interpersonalnych;
4. Kontrolowanie – czyli monitorowanie aktywności pracowników pod kątem zgodności zachowań organizacyjnych z przyjętym planem działania i ewentualna korekta istotnych odchyłeń od tego planu.

Można stwierdzić, iż wyżej wymienione funkcje są pochodną definiowania zakładu pracy jako systemu społecznego składającego się z zespołu stosunków międzyludzkich, układu określonych grup, systemu stanowisk i pozycji społecznych.

Każda organizacja jest strukturalnie wyodrębniona z otoczenia. Wyeksponowane obiekty mogą mieć różnorodny charakter i prowadzić różnorodną działalność (gospodarczą, społeczną, polityczną, religijną itp.).

Organizacja stanowi wewnętrznie zintegrowaną całość, złożoną z czterech podstawowych elementów (Griffin, 2002, s. 129):

- celów, realizowanych przez organizację i wynikających stąd konkretnych zadań;
- ludzi, wraz z ich indywidualnymi i zbiorowymi dążeniami i wzorcami zachowania;
- wyposażenia materialno-technicznego i technologicznego oraz określonych zasad posługiwania się nim;
- formalnej struktury, czyli przyjętych zasad podziału zadań i odpowiedzialności za nie, władzy i związanej z nią odpowiedzialności oraz informacji.

Dwa pierwsze elementy należą do kategorii społecznych, dwa następne do technicznych. Cele organizacji często utożsamiane są z funkcjami, jakie pełnią na rzecz otoczenia. Cele organizacji rozumiane bywają również jako zbiory konkretnych efektów działań podejmowanych w ramach i dla realizacji ich funkcji oraz jako zbiory konkretnych zamierzeń, które mają hierarchiczną konstrukcję. Cele długofalowe i kosztowne są szczególnie ważne dla rozwoju organizacji, nazywa się je celami strategicznymi. Ich istotą jest wyznaczanie konkretnych działań i przedsięwzięć. Cele organizacji są wypadkową wyników gry interesów, możliwości i ograniczeń.

Ludzie są najważniejszym składnikiem każdej organizacji. Pozostałe elementy, tj.: cele, struktura, technika, są w stosunku do nich elementami wtórnymi, sztucznymi, określonymi i tworzonymi jedynie jako instrumenty działania.

Każda organizacja, aby móc funkcjonować, musi dysponować określonymi środkami rzeczowymi i finansowymi. Możliwość dysponowania tymi środkami wynika z tytułu własności albo z upoważnienia właściciela. Środki te mogą być własnością: jednostek lub spółek osób fizycznych, grup społeczności. Forma własności określa, kto inwestuje w działalność organizacji, kto czerpie z nich zyski oraz kto ponosi ryzyko finansowe. Forma własności w istotny sposób wpływa na sposób zarządzania organizacją i sprawność jej funkcjonowania.

W każdej organizacji można wyodrębnić podstawowe i pomocnicze rodzaje działalności. Te pierwsze, zwane domenami, stanowią główną część oferty rynkowej, są zasadniczym źródłem dochodów, kreują image i tożsamość firmy. Domeny przedsiębiorstw dotyczą przede wszystkim sfer wytwórczości i handlu. Realizacja czynności w obrębie domen wymaga specjalistycznej obsługi związanej z zasileniami materialnymi i informacyjnymi oraz obsługi ogólnej, związanej z istnieniem i rozwojem przedsiębiorstwa.

Współczesna organizacja musi być nastawiona na szybką, niezależną i odpowiedzialną działalność wszystkich swoich pracowników. W związku z tym muszą oni mieć jednakową, ugruntowaną świadomość długotrwałej perspektywy działania przedsiębiorstwa, wiedzieć do czego dąży instytucja i akceptować jej strategię. Tradycyjna struktura organizacyjna dzieli działalność według funkcji: finansów, marketingu, badań, czy polityki personalnej. Globalna organizacja to przedsiębiorstwo międzynarodowe, w którym postępuje rozwój powiązań gospodarczych, politycznych i kulturalnych (Griffin, 2002, s. 95).

Zarządzanie współczesną organizacją to zestaw czynności skierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych z zamiarem sprawnego i skutecznego osiągnięcia celów organizacji. Myśl w dziedzinie zarządzania kształtowała się przez całe wieki pod wpływem trzech głównych zespołów sił. Owe siły społeczne, gospodarcze i polityczne nadal wpływają na współczesną teorię zarządzania. Zrozumienie historycznego kontekstu oraz poznanie prekursorów zarządzania pozwala sprawnie funkcjonować współczesnym organizacjom. Są dowody wskazujące, iż zainteresowanie zarządzaniem sięga tysięcy lat wstecz. Ostatnio ukształtowały się trzy główne podejścia do zarządzania (Griffin, 2002, s. 95):

1. Ujęcie klasyczne, miało dwa główne odgałęzienia: zarządzanie naukowe i administracyjne. Naukowe zarządzanie zajmowało się poprawą efektywności i metod pracy pojedynczego robotnika. Zarządzanie administracyjne interesowało się przede wszystkim najlepszą wewnętrzną strukturą organizacji, sprzyjającą sprawnemu funkcjonowaniu.
2. Spojrzenie behawioralne, które cechuje zainteresowanie zachowaniem indywidualnym i grupowym. Ruch na rzecz stosunków międzyludzkich uznał znaczenie i potencjał procesów behawioralnych w organizacjach.
3. Spojrzenie ilościowe, które polega na zastosowaniu technik ilościowych do podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów.

Wszystkie te ujęcia trzeba uznać za wzajemnie uzupełniające się, a nie sprzeczne.

Pierwszym etapem funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa powinna być identyfikacja otoczenia firmy. Jest to warunek określenia tożsamości i miejsca firmy, a co za tym idzie strategii zarządzania nią. Przedsiębiorstwo nie zawsze może kreować możliwości, jakie daje otoczenie, nie zawsze może zapobiec płynącym zeń zagrożeniom. Jednak przez odpowiednie decyzje i postępowanie może wykorzystać szanse i uniknąć zagrożeń lub minimalizować ich skutki.

Otoczeniem przedsiębiorstwa są wszystkie elementy, które nie wchodzą w jego skład, ale są z nim związane, to znaczy oddziałują na stan systemu lub system oddziałuje na nie. Otoczenie stwarza szanse lub zagrożenia dla jego przetrwania i rozwoju.

Wyróżnić można dwa poziomy otoczenia przedsiębiorstwa (Griffin, 2002, s. 129):

- otoczenie wewnętrzne – obejmuje czynniki pozostające w firmie, które mają bezpośredni wpływ na jej funkcjonowanie: pracownicy, czynniki społeczne, czynniki techniczne, czynniki naturalne oraz kultura;
- otoczenie zewnętrzne – czyli warunki w jakich działa firma wynikające z cech systemu społecznego. Należy tu zaliczyć pięć wymiarów: ekonomiczny, techniczny, socjokulturowy, prawno-polityczny i międzynarodowy. W skład tego otoczenia wchodzi także: konkurenci, klienci, dostawcy, regulatory, siła robocza, właściciele i strategiczni sojusznicy.

Głównym zadaniem przedsiębiorstwa jest obecnie tworzenie wartości, zarówno ekonomicznych, jak i ekologicznych oraz społecznych. Istotą tej koncepcji stanowi przekonanie, że warunkiem koniecznym przetrwania przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasowym jest zaspokajanie potrzeb społecznych przez dostarczenie produktu w taki sposób, aby nie dopuścić do degradacji kapitału przyrodniczego i społecznego (Nowicka, 2016, s. 192-195). Koncepcja trwałego i zrównoważonego rozwoju, jakim powinno kierować się przedsiębiorstwo, obejmuje znacznie więcej niż tylko poszanowanie środowiska naturalnego.

Cały dotychczasowy proces zmian w firmach odnosił się do zasobów ludzkich i technicznych, które powinny równoważyć potencjalne zagrożenia i przeciwdziałać ich wystąpieniu w dziedzinie społecznej, z uwzględnieniem degradacji środowiska przyrodniczego i tak często podnoszonym – brakiem ekonomicznej efektywności. Dlatego skuteczna strategia rozwoju przedsiębiorstwa powinna obejmować w równym stopniu wymiar ekonomiczny, ekologiczny i społeczny.

Organizacje otaczają nas. Rodzimy się w nich i na ogół umieramy w nich. Wypełniają całe nasze życie. Organizacje wywierają wpływ na społeczeństwa. Widać to wyraźnie w przypadku międzynarodowych organizacji szpiegowskich czy grup terrorystycznych, a także organizacji z branż wydobywczych, które eksploatują zasoby naturalne krajów rozwijających się, dając im niewiele w zamian.

2. System motywowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi

System motywowania jest procesem złożonym, wieloaspektowym. Wynika to z faktu, że każdy człowiek posiada odmienny system wartości, zależny od jego indywidualności, odczuwalnych potrzeb i aspiracji życiowych. Wiele z tych wartości wiąże się bezpośrednio z pracą w przedsiębiorstwie. Aby właściwie rozbudzić motywację, należy stworzyć warunki umożliwiające zaspokojenie różnych potrzeb. Oznacza to, że trzeba umożliwiać pracownikom zaspokajanie różnorodnych potrzeb,

a w tym także potrzeby samorealizacji. Można powiedzieć, że motywowanie wymaga podejścia systemowego, które polega na tworzeniu w przedsiębiorstwie układu spójnie i wzajemnie wspomagających się środków motywacji.

Narzędzia i instrumenty motywacyjne to: zbiór metod, reguł, sposobów i form postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych, które regulują proces motywowania. Wywierają duży wpływ na zachowanie ludzi w organizacji: oddziałują na ich świadomość, stosunek do pracy i przełożonych, a także wzajemne relacje. Powodują, że ludzie gotowi są podejmować ambitniejsze zadania, podnosić swoje kwalifikacje i jakość pracy, przełamywać skłonność do bierności i asekuracji. Sztuka skutecznego motywowania opiera się na umiejętnym doborze narzędzi i instrumentów, adekwatnym do warunków i potrzeb każdego przedsiębiorstwa.

Każdy menedżer ma wiele możliwości pobudzania i utrwalania motywacji. Może wprowadzać różne motywatory, do których zaliczyć można: kreowanie wyższych zarobków, stwarzanie perspektyw awansu, uzyskanie korzystniejszych świadczeń socjalnych, lepszych warunków pracy, większych możliwości uczestnictwa w zarządzaniu, czy większej swobody działania, dzięki poszerzeniu możliwości wyboru.

Problematyka motywacji jest przedmiotem bardzo wielu badań naukowych, które zaowocowały wieloma koncepcjami dotyczącymi tego zagadnienia. Odpowiedzi na pytanie, co zrobić, aby zachęcić pracownika do lepszej i wydajniejszej pracy, poszukiwali i nadal poszukują przedstawiciele wielu dyscyplin naukowych. Najbardziej znane koncepcje motywacji zostały przedstawione poniżej.

Hierarchię potrzeb opracował Abraham Maslow, psycholog badający stosunki międzyludzkie. Twierdził, że ludzie dążą do zaspokojenia pięciu poziomów potrzeb. Po zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu człowiek zwraca uwagę na zaspokojenie potrzeb z kolejnego, wyższego rzędu.

Oto wspomniane poziomy potrzeb (Nowicka, 2016, s. 462):

1. Potrzeby fizjologiczne – podstawowe sprawy przetrwania i funkcjonowania człowieka, np. powietrza, żywności czy snu. Po zaspokojeniu tego etapu człowiek zastanawia się nad kolejnymi, z wyższego poziomu. W organizacjach potrzeby fizjologiczne są na ogół zaspokajane przez płace i środowisko pracy, czyli odpowiednie jego wyposażenie;
2. Potrzeby bezpieczeństwa – polegają na wyeliminowaniu zagrożeń, na utrzymaniu porządku, stabilności i sprawiedliwości. W miejscu pracy potrzeby te mogą być zaspokojone poprzez ciągłość zatrudnienia (bez zwolnień), system rozpatrywania i załatwiania skarg czy programy świadczeń emerytalnych i ubezpieczeniowych;
3. Potrzeby przynależności – obejmują potrzebę miłości, przywiązania oraz akceptacji ze strony kolegów. Dla większości ludzi potrzebę tę zaspokajają rodzina, stosunki towarzyskie w pracy oraz poza nią. Kierownik może się przyczynić do zaspokojenia tych potrzeb, dając pracownikom przynależność do danego zespołu;

4. Potrzeby szacunku – obejmują dwa zespoły potrzeb: potrzebę pozytywnego obrazu we własnych oczach, szacunku do samego siebie oraz potrzebę uznania w oczach innych. Kierownik może pomóc pracownikowi w ich zaspokojeniu, zapewniając różne symbole osiągnięć takie jak: tytuły służbowe, nagrody, pomieszczenia biurowe. Menadżer może również zapewnić pracownikowi ambitne i ciekawe zadania;
5. Potrzeby samorealizacji – polegają na wykorzystaniu potencjału i osiągnięciu celów. W przedsiębiorstwie obejmują realizację możliwości osiągnięcia przez jednostkę wzrostu i indywidualnego rozwoju.

Zaproponowana przez Maslowa koncepcja hierarchii potrzeb, ze względu na logikę została wprowadzona w rzeczywistość przez wielu menadżerów.

Drugą koncepcją, zaliczaną do teorii potrzeb albo teorii treści, jest dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga. Cytowany autor poszukiwał odpowiedzi na pytanie, czego ludzie oczekują od zajmowanego stanowiska. Herzberg uważał, że można wyróżnić dwie grupy ludzi: zadowolonych ze swojej pracy i tych którzy źle się w niej czują. Według Herzberga czynniki prowadzące do zadowolenia są odrębne i odmienne od czynników wywołujących niezadowolenie z pracy, zatem kierownicy muszą zapewnić spokój, a niekoniecznie motywację. W teorii tej wyróżnić można dwie grupy czynników motywacji (Robbins, DeCenzo, 2002, s. 434):

- czynniki wewnętrzne (zwane motywatorami lub zadowolenia);
- czynniki zewnętrzne (zwane czynnikami higieny lub niezadowolenia).

Podział na te czynniki motywacji przedstawia tabela nr 1.

Tabela 1. Teoria czynników motywacyjnych i higienicznych Herzberga

Czynniki motywacyjne		Czynniki higieniczne	
1. Osiągnięcia 2. Uznanie 3. Sama praca 4. Odpowiedzialność 5. Postępy 6. Rozwój osobisty		1. Nadzór 2. Polityka firmy 3. Stosunki z szefem 4. Warunki pracy 5. Płaca 6. Stosunki z kolegami 7. Życie osobiste 8. Stosunki z podwładnymi 9. Pozycja 10. Bezpieczeństwo	
Skrajne zadowolenie		Obojętność	Skrajne niezadowolenie

Źródło: S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 434

Czynniki motywacyjne przyczyniają się do zwiększenia satysfakcji związanej z wykonywaniem pracy, co z kolei prowadzi do wyższej wydajności pracowników, natomiast czynniki higieny powodują niezadowolenie z pracy.

Teoria czynników motywacyjnych i higienicznych ma wiele przeciwników, jednak zdobyła znaczną popularność i często wykorzystywana jest przez kierowników. Na podstawie tych obserwacji Herzberg twierdzi, że proces motywowania składa się z dwóch etapów. W pierwszym menedżerowie muszą dopilnować właściwych czynników higieny psychicznej, a w drugim dać pracownikom okazję do odczucia czynników motywacyjnych, tj. woli osiągnięć i uznania. Koncepcja wywołała entuzjazm, dzięki zaleceniom Herzberga wyzwania były większe, wzrosła samodzielność pracowników. Dwuczynnikowa teoria sugeruje, że zadowolenie i niezadowolenie ludzi z pracy kształtuje się pod wpływem niezależnych zestawów czynników; motywacji i higieny psychicznej.

Kolejną teorią motywacji jest teoria X i Y, której twórcą był McGregor. Przedstawił on dwa odmienne poglądy na temat natury ludzkiej. W teorii X przedstawia człowieka jako niechętnego do pracy, z natury leniwego, którego można motywować jedynie płacą. W teorii Y natomiast pokazuje człowieka jako niestroniącego od pracy, a nawet widzącego w niej potencjalną możliwość własnego rozwoju. W teorii tej twierdzi się, że każdemu człowiekowi należy umożliwić robienie tego, do czego jest predysponowany.

Założenia teorii X i teorii Y (Robbins, DeCenzo, 2002, s. 434):

Teoria X – z punktu widzenia teorii negatywnej, kierownik uważa, że pracownik:

1. z natury nie lubi pracy i, kiedy jest to tylko możliwe, stara się jej unikać;
2. uchyla się od odpowiedzialności i, kiedy jest to tylko możliwe, chce słyszeć polecenia służbowe;
3. najwyżej ceni sobie własne bezpieczeństwo i wykazuje się niewielkimi ambicjami;
4. kierownik musi zmuszać podwładnego do pracy, kontrolować go bądź karać, by osiągnąć pożądany wynik.

Teoria Y – z punktu widzenia teorii pozytywnej, kierownik, który obserwuje pracownika, uważa, iż:

1. pracownik potrafi traktować pracę jako proces naturalny, podobny do wypoczynku lub zabawy;
2. pracownik organizuje sobie kierunki działania i sprawuje samokontrolę;
3. każdy może nauczyć się odpowiedzialności, a nawet do niej dążyć;
4. podejmowane decyzje nie są wyłącznie domeną kierowników.

McGregor uważał, że założenia teorii Y są bardziej uzasadnione niż teorii X. Twierdził on zatem, że maksymalizacja wysiłku następuje dzięki uczestnictwu w podejmowaniu decyzji, zadaniom odpowiedzialnym i stawiającym wyzwanie oraz dobrym stosunkom w grupie.

Wymienione teorie przedstawiają, jakie czynniki skłaniają pracowników do wykonywania efektywnej pracy. Pracownicy, jeżeli naprawdę mają dać z siebie wszystko, co potrafią, powinni być odpowiednio motywowani. Trzeba stworzyć dogodne warunki dla wzrostu motywacji pracowników do dobrej pracy, stosując motywacyjny system płac, nagradzania i awansowania, uzależniony od znaczenia, kwalifikacji, wkładu, jakości i efektów pracy. Dlatego przełożeni powinni motywować swoich podwładnych, dostrzegać ich uzdolnienia, dostrzegać problemy pracowników jednym słowem być jak najbliżej nich.

3. Motywowanie jako funkcja zarządzania

Motywowanie stanowi istotną część zarządzania, obok czterech podstawowych funkcji, tj. (Oleksyn, 2002, s. 141):

- planowania (celów, zadań, zasobów, procesów);
- organizowania (struktur, zespołów, prac, współpracy);
- kierowania (przewodzenie ludźmi);
- kontroli.

Motywowanie jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania i polega na zespole oddziaływań ukierunkowanych na spowodowanie osiągnięcia zamierzonych celów i efektów oraz oczekiwanych postaw i zachowań ludzi w danej organizacji (Oleksyn, 2002, s. 142).

Motywowanie jako funkcja zarządzania ma przyczyniać się do sprawnego funkcjonowania całości organizacji i umożliwiać realizację jej celów poprzez wykorzystanie potencjału pracowników. W procesie motywowania występuje podmiot motywujący, zwykle przełożony, menedżer oraz przedmiot motywacji, którym jest pracownik, podwładny. Podmiotem wykonującym działania związane z motywowaniem jest bezpośredni kierownik, na którym spoczywa obowiązek motywowania, „przedmiotem” procesu zaś jest każdy pracownik jemu podporządkowany.

Motywowanie polega na indywidualnym podejściu kierownika do pracownika, wgłębieniu się w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz na wyborze najlepszego sposobu kierowania, dzięki czemu wykonywana przez niego praca może stać się podstawą do realizacji celów założonych przez organizację.

Pracownicy są przecież jednym z najważniejszych zasobów posiadanych przez firmę i od efektów ich pracy często zależy jej sukces (Ciekanowski, Nowicka, Wyrębek, 2017, s. 107-112). Duże znaczenie ma więc motywowanie pracowników do skutecznego działania na rzecz przedsiębiorstwa, zwiększanie produktywności i satysfakcji z pracy, dbałość o rozwój pracowników i wynagradzanie ich, inicjowanie aktywności, motywowanie przez nagradzanie i wykorzystania możliwości zespołu, które można i należy stosować zarówno w przypadku prostych, jak i głębokich przekształceń.

Motywowanie do pracy polega na stwarzaniu szeregu zróżnicowanych indywidualnie narzędzi i instrumentów oddziaływania na człowieka. Sterowanie zachowaniami pracowników w kierunku skłonienia ich do efektywnej pracy na rzecz firmy polega na nieustannym stwarzaniu różnych sytuacji oddziałujących na indywidualne potrzeby.

Wyróżnia się trzy podstawowe narzędzia motywacji (Penc, 2000, s. 141-145):

1. środki przymusu – to narzędzia i instrumenty, dzięki którym można realizować proces motywowania. Obejmują wszelkie nakazy i zakazy, polecenia i zadania przełożonego, zmuszające do określonego zachowania i działania w organizacji;
2. środki zachęty – mogą przyjmować formę wzmocnienia, pobudzania systemowego oraz doraźnego. Obejmują obietnice dawane pracownikowi, które mówią, iż odpowiednie zachowanie będzie odpowiednio wynagrodzone;
3. środki perswazji – są instrumentem oddziaływania na sferę umysłową, odwołują się do motywacji wewnętrznej, wynikające z wzajemnej negocjacji czy konsultacji motywującego i motywowanego. Oddziałują one na sferę umysłową człowieka. Wiążą się ze zmianą postaw, nawyków i odczuć. Zakładają partnerstwo motywującego i motywowanego.

Metody motywacji zawsze wywierają duży wpływ na zachowanie ludzi w firmie. Przede wszystkim kształtują ich świadomość, stosunek do pracy i przełożonych, a także stosunki wzajemne. Skłaniają one pracowników do podejmowania ambitniejszych zadań, podnoszenia jakości swojej pracy i swoich kwalifikacji oraz przyjmowania postawy zaangażowania i chęci współpracy. Każda osoba posiada własną hierarchię potrzeb. Zależy ona od wielu czynników, między innymi od osobowości, świadomości społecznej, a także od sytuacji materialnej, w jakiej ta osoba się znajduje. Do socjologicznych środków motywowania należą wszystkie reakcje zakładu pracy na zachowania pracowników. Reakcje te można podzielić na (Penc, 2000, s. 141):

- pozytywne – są reakcją aprobującą zachowania pracowników i stanowią wyraz uznania za określoną postawę w pracy. Stosowanie wszelkiego rodzaju pochwał jest najprostszym, a zarazem najbardziej niedocenianym sposobem wzmacniania motywacji pracowników. Ważny jest również aspekt zróżnicowania nagród oraz ich atrakcyjność, będący warunkiem ich motywacyjnego oddziaływania;
- negatywne – działają przez zagrożenie, odstraszenie, a ich zastosowanie rodzi poczucie przykry, głównie strach.
- formalne – wyrażone są na piśmie w różnego rodzaju przepisach i regulaminach;
- nieformalne – są wyrazem niepisanych reakcji na zachowanie pracowników i mogą przybrać postać uznania lub szacunku współpracowników, bądź drwiny, lekceważenia, ośmieszenia.

Kary i nagrody wpływają na pracowników i powodują różne bodźce skłaniające ich do powtarzania zachowań nagradzanych i unikania postaw karanych. Warunkiem

prawidłowego funkcjonowania systemu motywacyjnego jest to, aby stosowane w nim środki uznane zostały przez większość załogi za celowe i słuszne. Zawarte w tym systemie środki wymagają odpowiedniego stosowania.

Na koniec należy jeszcze wspomnieć, że tradycyjne sposoby motywowania pracowników coraz częściej wyczerpują swoje możliwości i stają się mało efektywne. Dlatego kierownicy wprowadzają nowe techniki motywacyjne, tj. teorię ustalania celów czy podejście japońskie.

Teoria ustalania celów polega na wspólnym wykonywaniu zadań zarówno przez podwładnych, jak i przełożonych w sposób systematyczny, natomiast podejście japońskie polega na doprowadzeniu do stosunków partnerskich między kierownictwem firmy a pracownikami. Menedżerowie nowoczesnych organizacji dostrzegają więc konieczność podejmowania nietypowych działań czyniących pracę na każdym stanowisku bardziej odpowiedzialną i stawiającą większe wyzwania.

Sprawne zarządzanie powinno umożliwić łączenie celów indywidualnych potrzeb pracowników z celami firmy, gdyż dzięki temu łatwiej wyzwać motywację. Jeżeli pracownik identyfikuje swoje interesy z firmą, staje się bardziej podatny na różne oddziaływania motywacyjne, zmierzające do optymalnej realizacji celów (Penc, 2000, s. 140).

4. Narzędzia i metody motywacji

Motywacja jest ogólnym terminem odnoszącym się do regulacji zachowania zaspokajającego potrzeby i dążącego do realizacji określonego celu. Na proces motywacyjny składa się wiele tzw. motywów, czyli stanów organizmu, które wpływają na jego gotowość do rozpoczęcia lub kontynuowania układów reakcji, czynności, działań (Terelak, 2004, s. 85).

Zachowanie motywacyjne zależy od dwóch podstawowych czynników (Terelak, 2004, s. 86):

- wynik czynności musi zostać oceniony przez jednostkę jako potrzebny, pożądany (użyteczność wyniku);
- wykonawca czynności musi być przekonany, że pożądany wynik danych można osiągnąć z prawdopodobieństwem wyższym od zera (subiektywne prawdopodobieństwo osiągnięcia wyniku).

Warunkiem uruchomienia procesu motywacyjnego jest użyteczność celu i prawdopodobieństwo jego osiągnięcia, co można zapisać następująco:

$$M = f(U, P)$$

tzn., że motywacja do osiągnięcia określonego celu jest funkcją (f) użyteczności wyniku (U) oraz subiektywnego prawdopodobieństwa osiągnięcia celu (P). Jeśli wynik lub cel są równe zero, to i motywacja jest zerowa (Terelak, 2004, s. 85).

Psychologowie wyróżniają kilka poszczególnych cech motywacji, takich jak (Terelak, 2004, s. 85):

- siła motywacji – czyli zdolność do wyłączenia konkurencyjnych celów i stopień kontrolowania danym motywem własnych działań;
- wielkość motywacji – czyli potrzeba, od której zależy wielkość wyniku;
- intensywność motywacji – jako własność, od której zależy poziom mobilizacji organizmu.

Motywacja do działania jest czynnikiem, dzięki któremu możliwe jest osiągnięcie znacznych rezultatów w pracy i działalności. Powiedzieć można, że motywacja jest często ważniejsza od kwalifikacji. Kształtowanie motywacji jest uznane za jedną z głównych funkcji kierowania.

Motywacja jest różnie rozumiana, rozbudzana i utrwalana, dużo jest bowiem czynników, które wpływają na ludzi i aktywne oraz świadome kształtowanie środowiska ich życia i pracy.

Motywacja odnosi się do przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy możliwość i kierunek ludzkiej aktywności. Steruje ona czynnościami tak, aby prowadziły do wyznaczonego celu. Motywacja rozumiana jest więc jako mechanizm psychologiczny – uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka, skierowane na osiągnięcie zamierzonego wyniku (Ciekanski, 2012, s. 174). Im silniejsza jest motywacja, tym wykazuje większą aktywność w dążeniu do zamierzonego celu. Jednak zbyt silna motywacja pogarsza działanie, a nawet je paraliżuje, gdyż silne stany uczuciowe zakłócają i deformują ludzkie czynności i powodują ich dezorganizację.

Motywację można pobudzać na wiele sposobów poprzez stosowanie bodźców motywacyjnych, m.in. przez (Penc, 2000, s. 141):

- motywację negatywną – opierającą się na obawie, która pobudza do pracy przez stwarzanie poczucia zagrożenia, jak np. groźba utraty pracy czy utrata lepszego stanowiska;
- motywację pozytywną – polegającą na stwarzaniu lepszych warunków w miarę spełnienia oczekiwań pracodawcy, takich jak awans, premia, wyjazd za granicę.

W praktyce częściej stosuje się motywację ujemną, dzięki której pracownik wykazuje maksymalną mobilizację sił, uzdolnień i energii.

Teorie procesu motywacji określają, w jaki sposób i przez jakie cele motywowane są osoby. Ich podstawą jest teoria oczekiwań, badająca to, czego dana osoba oczekuje w wyniku swego zachowania. Według tej teorii, zachowanie ludzi zależy od korzyści, jakie mogą dzięki pracy osiągnąć. Można więc stwierdzić, że na proces motywacyjny wpływają cele, jakie pracodawca wyznacza pracownikowi.

Proces motywowania należy traktować szeroko i nie ograniczać go wyłącznie do polityki kreowania i różnicowania płac. Proces ten powinien uwzględniać (Ciekanski, 2012, s. 196):

- predyspozycje, zamiłowania, potrzeby pracowników;

- wyznaczanie konkretnych zadań odpowiednim osobom, uwzględniając wkład pracy przy ustalaniu wynagrodzeń;
- informowanie pracowników o sytuacji firmy, by pracownicy byli zaangażowani w wykonywaną pracę;
- ustalanie płac podstawowych, a także zmieniającej się płacy zależnej od wkładu pracy i inwencji;
- okresowe oceny pracowników w celu sterowania ich rozwojem;
- wykorzystywanie bodźców pozapłacowych, w tym kształtowanie korzystnych stosunków międzyludzkich.

Można więc stwierdzić, że tak pojmowane motywowanie wymaga tworzenia w przedsiębiorstwie układu spójnych i wzajemnie wspomagających się środków motywacji, a także ich zespołów, działających na zasadzie wzmocnienia i dających lepszy efekt końcowy.

Podsumowanie

Na podstawie badań własnych, jak również analizy wybranych organizacji, można zauważyć, że motywacja pracowników jest bardzo ważnym czynnikiem funkcjonowania współczesnej firmy. Jest ona elementem, który uruchamia, podtrzymuje i kieruje ludzkie zachowanie. W pracy podkreślono, jak istotną rolę w osiągnięciu zamierzonego celu przedsiębiorstwa odgrywają środki motywowania pracowników, tj. premia, nagrody, system pochwał, kar czy awans.

Z pracy można wywnioskować, że na decyzję o rodzaju motywacji wpływa wiele czynników, które związane są z hierarchią potrzeb, opracowaną przez uczonych, jak również z sytuacją finansową pracownika, która jest zależna od wysiłków włożonych w osiągnięcie celów organizacji, uwarunkowana możliwością zaspokojenia jakiejś potrzeby dzięki własnym staraniom.

Motywacja jest to ogólne pojęcie pomagające wyjaśnić procesy, które uruchamiają, podtrzymują, kierują ludzkimi zachowaniami. Mechanizmy motywacji oddziałują na intensywność reakcji i wytrwałość w dążeniu do obranego celu.

Motywowanie jest ważnym zadaniem dla kierowników, ponieważ decyduje ono o szczególnych osiągnięciach pracownika. Podejście do motywowania od strony treści zajmuje się czynnikami sprawczymi motywacji. Popularne teorie treści motywacji, opisane w pracy, obejmują hierarchię potrzeb Masłowa oraz teorię dwuczynnikową Herzberga. Do nowych ujęć motywowania pracowników należą teoria ustalania celów i podejście japońskie.

Proces motywacji rozpoczyna się od niezaspokojonej potrzeby, wywołującej napięcie i skłaniającej do poszukiwania rozwiązań, które zaspokoją stan niezadowolenia.

Zrozumienie motywacji przez kierowników jest bardzo ważne, gdyż to oni muszą ukierunkować motywację ludzi tak, by osiągnęli cele własne i organizacji. Do maksymalizacji motywacji we współczesnych organizacjach potrzeba elastyczności postępowania kierowników. Muszą oni zdawać sobie sprawę, że pracownicy mają różne potrzeby i cele osobiste, które starają się zaspokoić dzięki płacy otrzymanej za pracę. Równocześnie kierownicy muszą sobie uświadamiać, jaką rolę mogą odgrywać różnice kulturowe. Dlatego należy opracować różne rodzaje nagród, aby właściwie motywować pracownika.

BIBLIOGRAFIA

- [1] CIEKANOWSKI Z., 2012, *Narzędzia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, wyd. DANMAR, Warszawa.
- [2] CIEKANOWSKI Z., 2014, *Determinanty bezpieczeństwa personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji*, wyd. PWST-E, Jarosław.
- [3] CIEKANOWSKI Z., NOWICKA J., WYRĘBEK H., 2017, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacjach kryzysowych*, wyd. CeDeWu, Warszawa.
- [4] GRIFFIN R.W., 2002, *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. PWN, Warszawa.
- [5] JASIŃSKI Z., 2002, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, wyd. Placet, Warszawa.
- [6] KIEŻUN W., 2004, *Sprawne zarządzanie organizacją*, wyd. SGH, Warszawa.
- [7] MUSIAŁKIEWICZ J., 2007, *Marketing*, wyd. Ekonomik, Warszawa.
- [8] NOWICKA J., 2016, *Nowoczesne narzędzia w pozyskiwaniu zasobów ludzkich do organizacji*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania, Zeszyty Naukowe”, 11/2016, Warszawa.
- [9] OLEKSYN T., 2004, *Płaca i praca w zarządzaniu*, wyd. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
- [10] PENC J., 2000, *Motywowanie w zarządzaniu*, wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- [11] ROBBINS S.P., DECENZO D.A., 2002, *Podstawy zarządzania*, wyd. PWE, Warszawa.
- [12] SEKUŁA Z., 1997, *Motywacyjne kształtowanie płac*, Oficyna wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- [13] TERELAK J.F., 2004, *Psychologia menedżera*, wyd. Difin, Warszawa.