

Motywowanie pracowników w czasie kryzysu - znaczenie środków niematerialnych^x

Anna Mazurkiewicz*

Wprowadzenie

Pobudzanie motywacji pracowników należy do procesów złożonych. Niezbędne jest w tym celu rozpoznanie indywidualnych potrzeb i stosowanie różnorodnych środków umożliwiających ich zaspokojenie. System motywowania powinien uwzględniać środki płacowe i pozapłacowe, dotyczyć aspektu materialnego i psychologicznego. Istotne jest również jednoznaczne określenie zasad i kryteriów umożliwiających osiągnięcie nagrody oraz komunikowanie ich pracownikom.

Wzrost poziomu wykształcenia pracowników oraz osiąganie przez nich coraz wyższej pozycji w hierarchii służbowej sprawiają, że znaczenie zyskują potrzeby wyższego rzędu. Ewolują również wartości i normy zawodowe kolejnych generacji pracowników – istotne są dla nich przede wszystkim możliwości rozwoju zawodowego, jak również aprobaty ze strony przełożonych i współpracowników, satysfakcja z wykonywanej pracy, poczucie znaczenia w przedsiębiorstwie [Jamka, 2001, s. 193-196]. Nie oznacza to, że poziom otrzymywanego wynagrodzenia nie ma znaczenia, lecz nie zrekompensuje on ograniczeń w możliwościach realizacji potrzeb wyższego rzędu.

Spostrzeżenia te mają szczególne znaczenie w sytuacji, gdy zmieniają się uwarunkowania funkcjonowania podmiotów gospodarczych będące konsekwencją niekorzystnych zmian w gospodarce. Kryzys staje się przyczyną odmiennego od dotychczasowego myślenia i działania. Nowe warunki rewidują błędne, a uznawane wcześniej za prawidłowe, poglądy. Niezbędne jest zatem poszukiwanie nowych rozwiązań w obszarze organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami. W wielu z nich podejmowane są działania mające na celu optymalizację kosztów. Konsekwencją tego rozwiązania jest m.in. redukcja kosztów w obszarze HR, co oznacza przede wszystkim zmniejszenie zatrudnienia, obniżenie wynagrodzenia, zmniejszenie

^x Publikacja opracowana w ramach grantu nr N N115 408840

* dr Anna Mazurkiewicz Zakład Ekonomiki Inwestycji i Zarządzania Strategicznego Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski

wydatków na szkolenia. W zakresie motywowania pracowników uwaga koncentruje się na takich środkach oddziaływania na motywację pracowników, które nie wymagają angażowania nadmiernych nakładów finansowych, a które umożliwią realizację ustalonych celów.

Celem artykułu jest ukazanie znaczenia niematerialnych środków oddziaływania na motywację pracowników, których rola wzrasta w kontekście wyzwań, jakie pojawiają się przed przedsiębiorstwami w okresie niekorzystnych zmian gospodarczych. Dokonano w nim charakterystyki wybranych z nich, takich jak: empowerment, coaching, przekazywanie informacji zwrotnej oraz planowanie karier zawodowych.

Oddziaływanie kryzysu na działania w przedsiębiorstwach podejmowane w obszarze HR

Przeprowadzone badania¹ ukazują, że kryzys gospodarczy nie jest postrzegany wyłącznie jako zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Wprawdzie dla większości z nich (63% badanych) wiąże się on z negatywnymi konsekwencjami, lecz część spośród ankietowanej kadry akcentuje, że nie ma on wpływu na działalność zarządzanych przez nich podmiotów gospodarczych lub zwraca uwagę na jego pozytywne konsekwencje (odpowiednio 16% i 10% uczestniczących w badaniach). Dlatego wielu zarządzających dostrzega w nowych uwarunkowaniach szansę na modyfikację strategii zarządzania, w tym również w obszarze HR. Konsekwencje kryzysu gospodarczego, zarówno negatywne, jak i pozytywne, ujęto w tabeli 1.

W przedsiębiorstwach, na funkcjonowanie których kryzys ma pozytywny wpływ, zwiększane są wydatki na nowe technologie oraz działania podejmowane w obszarze HR. Równocześnie tylko w 3% badanych podmiotów przewidywano wzrost wynagrodzeń dla pracowników, a przypadku tych, dla których kryzys związany jest z pozytywnymi skutkami odsetek ten wyniósł 11%.

Konsekwencje negatywnych zmian w otoczeniu makroekonomicznym związane są nie tylko z obszarem finansowym, lecz również oddziałują niekorzystnie na relacje interpersonalne, na co wskazała 1/5 ankietowanych. Dotyczy to relacji zarówno między przełożonymi i podwładnymi, jak i między współpracownikami [Strategią...].

¹ Badania przeprowadzono w czerwcu 2009 roku w 119 przedsiębiorstwach na zlecenie 4 Results [Strategią...].

Tabela 1. Konsekwencje kryzysu dla przedsiębiorstw

Negatywne konsekwencje	Odsetek wskazań	Pozytywne konsekwencje	Odsetek wskazań
<ul style="list-style-type: none"> – spadek zamówień – zmniejszenie przychodów – obniżenie marży – renegecja kontraktów 	58%	– rozwijanie nowych form działalności	20%
		– spadek cen od podwykonawców/cen półproduktów	18%
	50%	– zwiększenie przychodów	16%
	39%	– zwiększenie zakresu działalności – wejście na nowe rynki geograficzne	13%
		– zmniejszenie konkurencji	12%

Źródło: Strategia...

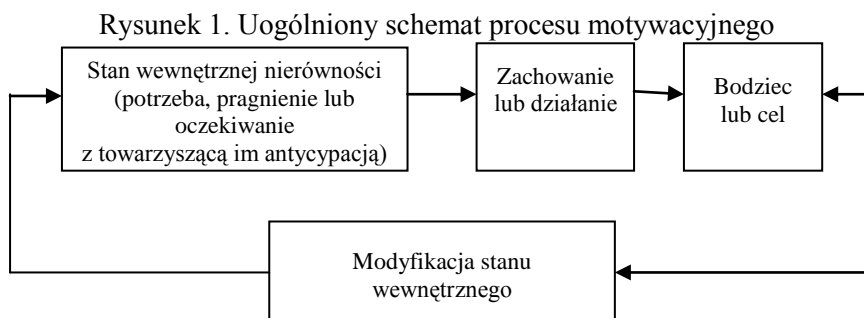
Bez względu jednak na konsekwencje, jakie kryzys ma dla funkcjonowania przedsiębiorstw, istotne jest, aby podejmować działania nie tylko dotyczące sytuacji bieżącej, lecz uwzględniając perspektywę długookresową. Kryzys bowiem ma charakter przejściowy. Jest to czas, w którym rynek pracy jest rynkiem pracodawcy. Redukowane w przedsiębiorstwach koszty dotyczą zwłaszcza obszaru HR – realizowane wówczas przedsięwzięcia polegają przede wszystkim na zmniejszeniu zatrudnienia, obniżeniu wysokości wynagrodzenia, zmniejszeniu nakładów na doskonalenie i rozwój pracowników (przede wszystkim na szkolenia), aby zapobiec bankructwu. Uwzględnić jednak należy, że nie wszystkie działania w tym obszarze związane są z dużymi wydatkami. Ponadto korzyści osiąmane w krótkim okresie w wyniku dokonywanych ograniczeń mogą okazać się niższe od negatywnych skutków wynikających z tych ograniczeń w perspektywie długookresowej. Rezygnacja z najbardziej kosztownych rozwiązań powinna oznaczać równocześnie wdrożenie takich, które są najbardziej efektywne w czasie kryzysu i jednocześnie umożliwią przygotowanie się na zmiany na rynku pracy po okresie dekonstrukcji. Czas, w którym łatwiej jest pozyskać pracowników powinien być wykorzystany na poprawę jakości kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa i optymalizację procesów związanych z zarządzaniem tym kapitałem. Uwagę należy koncentrować na budowaniu wewnętrznego rynku pracy, stwarzaniu możliwości doskonalenia i rozwoju pracowników [Miękki...]. Szerokie zastosowanie w tym obszarze znajdują przede wszystkim środki niematerialne, takie, jak: empowerment, coaching, planowanie karier czy informacja zwrotna.

Rozwiązania te, niewymagające angażowania nadmiernych zasobów finansowych, są szczególnie ważne w czasie niekorzystnych zmian gospodarczych. Równocześnie są one adekwatne do zmian dokonujących się w systemach wartości pracowników – ich wzrastających aspiracji zawodowych, zwracania większej uwagi na relacje interpersonalne czy pełnioną w przedsiębiorstwie rolę oraz satysfakcję z pracy.

Istota motywacji i motywowania pracowników

Motywacja stanowi źródło ludzkich zachowań. Jest to proces, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania. Reguluje czynności, aby prowadziły do osiągnięcia określonego wyniku. Odnosi się do „przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy możliwość i kierunek ludzkiej aktywności” [Kozioł, 2002, s. 26]. Jest to więc wewnętrzna potrzeba lub pragnienie (świadome, półświadome lub niemal nieuświadomione), wpływające na wolę danej jednostki i wywołujące określone działania [Adair, 2000, s. 23]. Interpretacja ta jest interpretacją podmiotową. Przedmiotowa natomiast akcentuje odwrotną zależność między zaspokojeniem potrzeb a osiąganymi wynikami. Zgodnie z takim rozumieniem określone działanie jest skutkiem odczuwania niezaspokojonych potrzeb, nie zaś następstwem ich zaspokojenia. Ludzie postępują w określony sposób, ponieważ odczuwają brak czegoś, co chcą uzyskać podejmując określone działania.

Uwzględniając, że zachowanie człowieka powodowane jest oddziaływaniem określonych czynników, czyli nie powstaje samoistnie, jak również, że zawsze związane jest z jakimś celem² oraz, że istnieje możliwość oddziaływania na nie, można przedstawić wiele modeli procesu motywacyjnego, które stanowią różne odmiany schematu zaprezentowanego przez H.J. Leavitta, a zmodyfikowanego przez R.M. Steersa i L.M. Portera (rysunek 1).



Źródło: Kozioł, 2002, s. 28.

Aby wzbudzić motywację spełnione muszą być następujące warunki [Reykowski, 1970, s. 86-87].

² Cel jest elementem motywującym każdego działania, ponieważ pobudza do wysiłku, wzmaga wytrwałość, ukierunkowuje i skłania do opracowywania strategii działania. Istotne w aspekcie motywacyjnym jest rozróżnienie między celem bliskim (związanym z najbliższą przyszłością) a dalekim, którego osiągnięcie jest uwarunkowane realizacją celu (lub celów) bliskich. Cele odległe podtrzymują i wzmacniają motywację do działania, związane są z silniejszymi emocjami. Ukierunkowują ponadto ludzkie działania. Jednak ustalenie celu odległego bez sprecyzowania celu bliskiego prowadzi do bezczynności. Realizacja celów bliskich sprawia satysfakcję, ponieważ są one szybciej osiągalne, w przeciwieństwie do mniej sprecyzowanych celów dalszych [Franken, 2005, s. 495-497].

1. Człowiek musi czegoś potrzebować. Podejmuje określone działania ze względu na odczuwanie braku określonego wytworu, produktu przyrody lub pracy ludzkiej. Jego postępowanie ukierunkowane jest na zaspokojenie określonej potrzeby.
2. Musi istnieć czynnik, który zaspokoi potrzebę lub uniemożliwi jej zaspokojenie, czyli musi istnieć wzmocnienie dodatnie (nagroda) lub ujemne (kara).
3. Człowiek musi być przekonany, że może zaspokoić potrzebę lub zapobiec bądź usunąć przeszkody uniemożliwiające jej zaspokojenie (usunąć wzmocnienie ujemne). Szanse wzmocnienia, czyli osiągnięcia nagrody lub uniknięcia kary, muszą zostać ocenione jako większe niż zero.

Pierwszy z przedstawionych warunków jest wprawdzie podstawowy, ponieważ każdy z pozostałych czynników nie ma znaczenia, jeżeli nie dotyczy powstałej potrzeby. Nie jest on jednak wystarczający do wzbudzenia motywu. Jeżeli potrzeba została pobudzona, a okoliczności uniemożliwiają jej zaspokojenie, powstaje stan napięcia – niepokoju, rozdrażnienia. Działanie człowieka jest wówczas chaotyczne.

Wymienione warunki przedstawić można w postaci funkcji:

$$M = f(N, G, P_s)$$

gdzie:

M – siła motywu

N – napięcie motywacyjne związane z niezaspokojeniem potrzeby

G – wartość gratyfikacyjna (dla podmiotu), czyli czynnik, który potrzebę może zaspokoić (lub wzbudzić)

P_s – subiektywne prawdopodobieństwo osiągnięcia wartości dodatniej lub uniknięcia ujemnej

Aby zatem powstał motyw powinny zostać spełnione wszystkie trzy wymienione warunki. Jeżeli którekolwiek z wyrażeń przedstawionych w formule będzie mieć wartość zerową, motyw nie powstanie.

Motywy występują w postępowaniu każdego człowieka, a wraz z nimi i przyczyny tego zachowania. Każda istota ludzka jest bytem złożonym i posiada własny, indywidualny system wartości³. Podstawowym zagadnieniem w procesie motywowania jest więc rozpoznanie celów indywidualnych, gdyż człowiek decydując się na uczestnictwo w organizacji dąży w wyniku swojego zachowania do zaspokojenia określonych potrzeb. Jego działanie jest ukierunkowane na osiągnięcie planowanych celów. Ich znajomość jest więc niezbędna dla stworzenia skutecznego systemu motywowania, gdyż uruchamiane środki powinny być zgodne z systemem wartości osoby motywowanej⁴. Dane oddziaływanie „stanie się bodźcem motywacyjnym, jeżeli będzie zaadresowane do określonego napięcia

³ Wartości są to trwałe przekonania, że określony sposób postępowania lub stan końcowy jest bardziej oczekiwany przez daną osobę lub społecznie niż przeciwny sposób postępowania lub stan końcowy. Regulują one zaspokajanie potrzeb – dookreślają je i wyznaczają sposób ich zaspokojenia. Umożliwiają ponadto podjęcie decyzji, które potrzeby i w jakiej kolejności zaspokoić. System wartości oddziałuje także na wybór celów oraz sposobów ich realizacji, jak również na samoocenę jednostki, a więc i ocenę wyników własnych działań, a przez to na jej zadowolenie bądź niezadowolenie ze swoich osiągnięć [Mądrzycki, 1996, s. 108-109].

⁴ Jest to zagadnienie złożone, ponieważ hierarchia potrzeb poszczególnych osób zależy od wielu czynników, takich jak: poziom wykształcenia, pozycja społeczna, pełniona rola organizacyjna, wiek, płeć, sytuacja rodzinna.

motywacyjnego” [Reykowski, 1979, s. 55]. Zgodność celów indywidualnych z celami organizacji ma znaczenie m.in. dla osiąganych wyników, kształtowania relacji z pozostałymi pracownikami, lojalności wobec organizacji.

Motywowanie stanowi jedną z najtrudniejszych funkcji zarządzania. Polega na świadomym oddziaływaniu na zachowanie pracowników, przy zastosowaniu odpowiednich środków, aby ich postępowanie ukierunkować na realizację celów organizacji i równocześnie spełnić ich oczekiwania. Niezbędne jest zatem posiadanie przez motywującego wiedzy na temat czynników determinujących ludzkie działanie. Zagadnienie motywowania nabiera szczególnego znaczenia w kontekście wzrostu udziału czynników niematerialnych, a zwłaszcza kapitału ludzkiego, w tworzeniu wartości organizacji. Pracownicy jako właściciele tego kapitału, postrzegani są współcześnie jako determinanta sukcesu przedsiębiorstwa.

Uwarunkowania systemu motywowania

Oddziaływanie na motywację pracowników dokonuje się za pomocą środków, których spójny i celowo dobrany zestaw z perspektywy realizacji zamierzeń przedsiębiorstwa i pracowników tworzy system motywowania. System ten dotyczy większości procesów w przedsiębiorstwie. O jego skuteczności świadczy stopień realizacji celów motywującego, natomiast dla pracownika miarą skuteczności jest poziom satysfakcji i zadowolenia (lub ich brak) [Borkowska, 1985, s. 16]. System motywowania powinien być więc dostosowany do otoczenia przedsiębiorstwa i do jego rozwiązań organizacyjno-zasobowych oraz możliwości. Skuteczność tego systemu uzależniona jest zatem od doboru środków motywowania, których zastosowanie zachęca do podejmowania działań korzystnych oraz unikania działań niekorzystnych z perspektywy przedsiębiorstwa. Uwzględniając sposób oddziaływania środków motywowania, podzielić je można na środki przymusu, środki zachęty i perswazję.

Środki przymusu zawierają w sobie określoną obligatoryjność, konieczność podporządkowania się. Ich nieprzestrzeganie związane jest z poniesieniem kary, której celem jest zmiana zachowania pracownika. Podporządkowanie zachowań woli motywującego, bez względu na oczekiwania motywowanego, nie przyczynia się do integracji celów obu stron uczestniczących w procesie motywowania.

Pozytywny ładunek motywacyjny zawierają środki zachęty. Otrzymanie nagrody związane jest z określonym zachowaniem, którego rodzaj ustalony jest przez motywującego. Środki zachęty mają charakter długotrwałego oddziaływania, lecz niewłaściwe strategie nagradzania mogą doprowadzić do konfliktów interpersonalnych i spadku motywacji [Kozłowski, 2009, s. 31].

Perswazja odnosi się do sfery emocjonalnej i umysłowej człowieka poprzez tworzenie pozytywnych relacji między motywującym a motywowanym. Odwołuje się do motywacji wewnętrznej. Sprzyja identyfikacji celów motywującego i motywowanego w wyniku wspólnego określania zachowań oczekiwanych przez obie strony.

Zastosowanie poszczególnych środków motywujących zależy m.in. od wiedzy osób motywujących, cech osobowości pracowników, możliwości przedsiębiorstwa.

Również ich atrakcyjność dla pracownika uzależniona jest od wielu czynników, lecz w im większym stopniu zaspokojona jest określona potrzeba, tym mniej intensywne są dążenia do podwyższenia tego poziomu. Działania ukierunkowane są wówczas na potrzeby zaspokojone w mniejszym stopniu.

Systemy motywowania w poszczególnych przedsiębiorstwach różnią się, lecz i w jednym przedsiębiorstwie stosowane są zróżnicowane środki motywowania wobec poszczególnych grup pracowników. Czynniki oddziałujące na kształt systemu motywowania ujmowane są w dwie grupy: pochodzące z otoczenia oraz pochodzące z wnętrza przedsiębiorstwa [Kopertyńska, 2009, s. 42-64]. Wśród czynników należących do pierwszej grupy wymienić należy:

- o charakterze prawnym i politycznym, takie jak: system polityczny, system podatkowy, system zabezpieczenia społecznego, stopień i zakres regulacji prawnych w obszarze wynagrodzeń, rola związków zawodowych,
- o charakterze rynkowym, m.in. poziom rozwoju gospodarczego, sytuacja na rynku pracy, stopień integracji z gospodarką światową,
- kulturowe, czyli obowiązujący w społeczeństwie system wartości.

Natomiast do podstawowych czynników pochodzących z wnętrza przedsiębiorstwa należą: strategia, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, rodzaj działalności, sytuacja finansowa, faza rozwoju przedsiębiorstwa, model zatrudniania w przedsiębiorstwie, wielkość przedsiębiorstwa, potencjał kadrowy. Szczególne znaczenie wśród nich przypisać należy pracownikom jako właścicielom określonego kapitału⁵.

W klasycznym ujęciu źródeł sprawnego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa zasadnicze znaczenie przypisywane było czynnikom materialnym. Człowiek traktowany był w kategoriach ilościowych, jako zasób siły roboczej, jeden z czynników wytwórczych. Podporządkowany był zasadom ekonomicznej racjonalności. Stanowił wyłącznie środek do realizacji celu. A jest on nie tylko istotą racjonalną, lecz także samodzielną, ekspansywną i twórczą, autonomicznie kształtującą świat i siebie [Grajkowska, 1984, s. 37; Kozielski, 1984, s. 25]. Dąży do aktywnego uczestnictwa w działaniu, co oznacza, że może przerywać dokonujące się wokół wydarzenia, modyfikować zachodzące procesy i ukierunkować je w stronę pożądaných i korzystnych dla siebie celów, a także inicjować nowe procesy i zdarzenia, które nie powstałyby wcale bądź też w danym miejscu i chwili, gdyby nie jego inicjatywa [Lipiec, 1997, s. 75]. Jest odpowiedzialny za podejmowane przez siebie działania.

Możliwość świadomego oddziaływania na otoczenie czyni z niego kategorię centralną. Jest on nie tylko jednym z zasobów przedsiębiorstwa, dzięki któremu wykorzystane zostają pozostałe zasoby, lecz czyni użytek ze wszelkich materialnych środków pracy, wytwarzając za pomocą nich wartość dodatkową. W wyniku takiego działania zaspokajają poprzez działalność zawodową nie tylko własne potrzeby, lecz także realizuje cele przedsiębiorstwa. Współcześnie w przedsiębiorstwie nie jest wyłącznie źródłem kosztów, lecz również źródłem „twórczych rozwiązań pojawiających się problemów, źródłem nowych produktów i procesów” [Rybak,

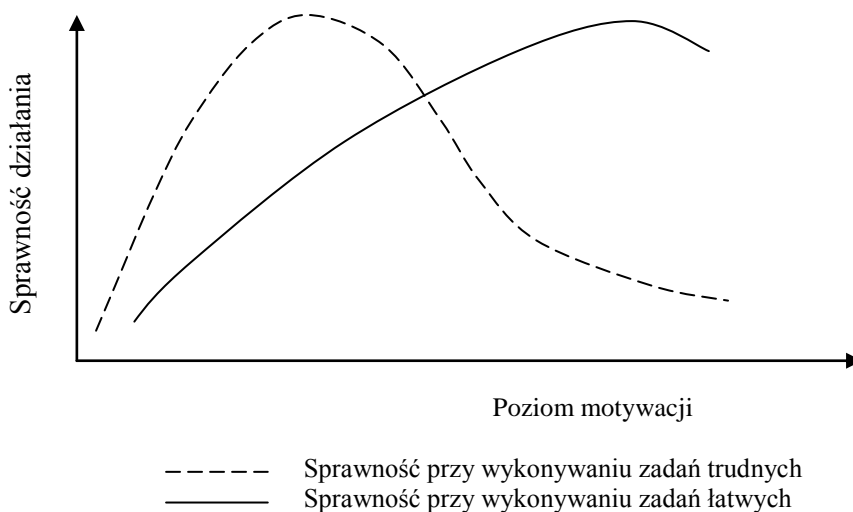
⁵ Znaczenie tego kapitału zaakcentował T.W. Schultz, autor teorii kapitału ludzkiego, która to teoria współcześnie nadal dynamicznie się rozwija [Schultz, 1961].

1992, s. 70]. Jest kreatorem najważniejszych wartości. Sukces przedsiębiorstwa w obecnych warunkach zależy przede wszystkim od „rozwijania ludzkich umiejętności uczenia się i doskonalenia” [Crozier, 1993, s. 30].

System motywowania powinien zatem zawierać takie środki, które zapewnią podmiotowe traktowanie pracowników, co pobudzi ich aktywność, realizację zadań trudnych, wykraczających poza podstawowy zakres obowiązków.

Oddziałując na motywację pracowników należy dążyć do optymalnego jej natężenia, ponieważ nadmierne może być paralizujące – w konsekwencji popełniane są błędy, zawęża się pole uwagi, zmniejsza zakres dostępnych skojarzeń, utrwalone zostają określone sposoby rozwiązań, mimo że nie umożliwiają osiągnięcia celu. Zmiany w wykonaniu zadań są więc związane z siłą motywacji, przy czym zależność ta ma charakter krzywoliniowy. Przedstawia ją, przy uwzględnieniu stopnia trudności realizowanych zadań, rysunek 2.

Rysunek 2. Intensywność motywacji a sprawność działania



Źródło: Reykowski, 1970, s.82.

Cechy systemu motywowania we współczesnych przedsiębiorstwach

Nowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw stały się przyczyną zmian w relacjach między pracodawcą i pracownikiem – zarówno interpersonalnych, jak i w stosunkach pracy. Zachodzące szybko procesy w otoczeniu, a zwłaszcza postępowanie globalizacji i nasilająca się konkurencja, doprowadziły także do zmian organizacyjnych – spłaszczenia struktur, decentralizacji uprawnień, powstania nowych form organizacji (np. organizacja wirtualna), a co z tym związane – wzrostu znaczenia pracy zespołowej i zwiększenia zakresu kompetencji. Szczególne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw mają zmiany nieprzewidywalne, takie jak kryzys gospodarczy. Prowadzą one do wielu konsekwencji w różnych

obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym w dużym stopniu w procesach związanych z motywowaniem pracowników.

Zmiany dokonują się także w systemach wartości pracowników – wzrost poziomu wykształcenia skutkuje preferowaniem samorealizacji nad bieżącymi korzyściami materialnymi, dążeniem do wykonywania pracy złożonej, stawiającej wymagania, zainteresowaniem relacjami interpersonalnymi w miejscu pracy. Przed zarządzającymi pojawia się zatem zadanie dotyczące wyzwolenia zaangażowania pracowników w realizację powierzonych im zadań. M. Crozier akcentuje, że współcześnie odchodzi się od kategorii ilości na rzecz jakości [Crozier, 1993]. Nie jest już wystarczające motywowanie do efektywnego wykonywania zadań, lecz inspirowanie ludzi do osiągnięć. Od pracowników nie oczekuje się wyłącznie wykonywania zadań na wyższym poziomie, lecz realizacji konkretnych wzorców zachowań⁶.

Wyzwania, jakie pojawiły się w związku z kryzysem gospodarczym, a także zmiany w systemach wartości pracowników sprawiają, że nieskuteczne jest stosowanie klasycznych sposobów motywowania. Jako cele systemu motywowania we współczesnym przedsiębiorstwie wymieniane są następujące [Armstrong, 1997, s. 255]:

- optymalne korzystanie z potencjału pracowników w celu realizacji założeń strategicznych przedsiębiorstwa,
- zwiększenie efektywności pracowników przez uzależnienie wysokości wynagrodzenia od wyników pracy,
- identyfikacja pracowników z podejmowanymi działaniami i celami przedsiębiorstwa,
- wzrost motywacji indywidualnej pracowników,
- wzrost motywacji grupy.

Realizacja przedstawionych zamierzeń będzie możliwa wówczas, jeżeli zostaną zaproponowane takie warunki, które zachęcą pracowników do korzystania ze swoich możliwości, zdolności, umiejętności, posiadanej wiedzy. Ludzi wprawdzie można „zmusić do posłuszeństwa i wykonywania powtarzalnych prac”, lecz nie do twórczego myślenia [Juchnowicz, 2000, s. 141]. Pracownicy powinni odczuwać potrzebę realizowania celów przedsiębiorstwa, angażować się w wykonywane zadania. Stosowanie klasycznych środków: przymusu, autokratycznego stylu zarządzania, nieskomplikowanych bodźców ekonomicznych, nie przyczynia się do wzrostu zaangażowania. Mogą one zapewnić dobre rezultaty, lecz w krótkim okresie. Przeprowadzone przez T.J. Petersa i R.H. Watermana badania dowodzą, że wśród cech przedsiębiorstw osiągających największe sukcesy wymienić należy następujące, charakteryzujące system motywowania [Peters, Waterman, 1982]:

- autonomia i przedsiębiorczość,
- wytworzenie wśród pracowników przekonania, że ich praca ma kluczowe znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa oraz, że będą mieć udział w wynikających z tego sukcesu korzyściach,
- bezpośredni kontakt, motywacja przez wartości,

⁶ Zagadnienie to stanowi przedmiot zainteresowania w obszarze zarządzania kompetencjami [por. Whiddett, Hollyforde, 2003].

- równoczesna dyscyplina i swoboda – tworzenie klimatu, w którym oddaniu kluczowym wartościom przedsiębiorstwa towarzyszy tolerancja wobec wszystkich pracowników, którzy wartości te akceptują.

Przedstawione cechy ukazują, że skuteczny system motywowania powinien koncentrować się przede wszystkim wokół wartości, nie zaś czynników materialnych. Jest to szczególnie istotne w czasie kryzysu, kiedy zmieniają się uwarunkowania oddziałujące na jego kształt. Problemy ekonomiczne przedsiębiorstw, a także pogorszenie relacji interpersonalnych, przyczyniają się do wzrostu zainteresowania niematerialnymi środkami oddziaływania na motywację pracowników. Wynika to z faktu, że nie wymagają one zaangażowania nadmiernych nakładów finansowych, co oznacza możliwości uruchomienia bezinwestycyjnych czynników warunkujących rozwój przedsiębiorstwa. Stanowią przede wszystkim skuteczny środek poprawy motywacji w sytuacji spadku zadowolenia z pracy, który jest konsekwencją zmian na rynku pracy, a który oddziałuje niekorzystnie na wyniki finansowe przedsiębiorstwa.

Motywatory niematerialne wzmacniają siłę motywacyjnego oddziaływania bodźców materialnych, stanowiąc wyróżnienie dla pracownika. Równocześnie działają autonomicznie i są szczególnie istotne dla pracowników o wysoko rozwiniętych potrzebach społecznych i samorealizacji (szacunku i uznania, więzi z innymi, twórczej aktywności, doskonalenia). Wśród środków niematerialnych szczególne znaczenie, ze względu na skuteczność, przypisywane jest wspólnie m.in. następującym: empowermentowi, coachingowi, informacji zwrotnej, planowaniu ścieżek karier [Spada...].

Empowerment jako przejaw zaufania do podwładnych

Jedną z koncepcji, która, w wyniku stworzenia odpowiednich warunków pracy (organizacyjnych i społecznych) umożliwia korzystanie z wiedzy i umiejętności pracowników przyczyniając się w ten sposób do wzrostu ich zaangażowania, jak również do realizacji zamierzeń strategicznych przedsiębiorstwa, jest empowerment. Koncepcja ta zmienia klasyczny podział ról w przedsiębiorstwie – zadaniem przełożonego staje się zachęcanie podwładnych do większego zaangażowania w podejmowanie decyzji oraz działań mających wpływ na wykonywaną przez nich pracę [Smith, 2006, s. 7]. Nie kwestionuje ona zagadnienia nadrzędności i podrzędności w relacji przełożony-podwładny, lecz w wyniku delegowania władzy zwiększony zostaje zakres autonomii, a także obowiązków i odpowiedzialności, realizowane zadania mają coraz bardziej złożony i całościowy charakter. Na skutek przekazania władzy na niższe szczeble empowerment przyczynia się do wzrostu motywacji pracowników.

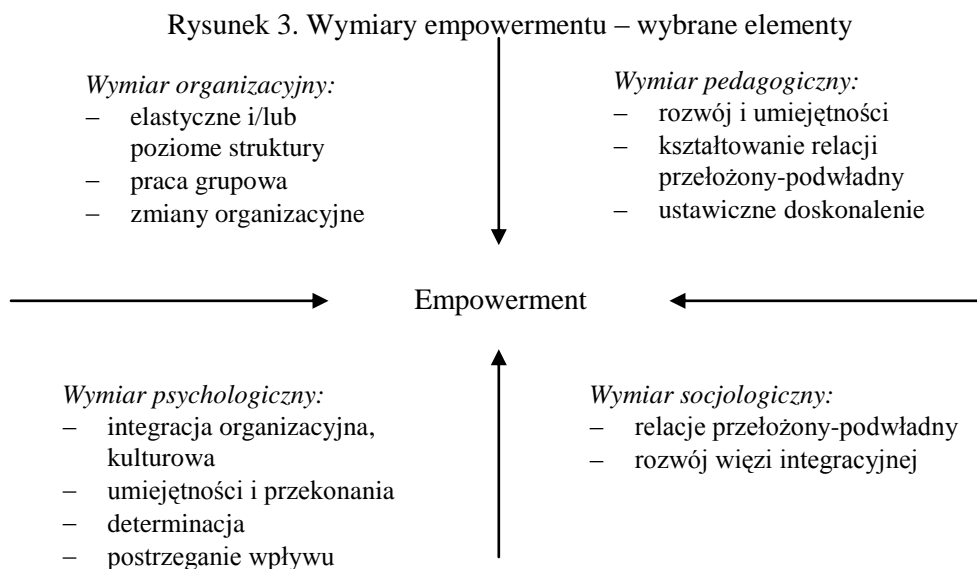
Empowerment jest w literaturze przedmiotu różnie definiowany, interpretowany jest jako: technika zarządzania ludźmi, umożliwianie pracownikom rzeczywistego wpływu na funkcjonowanie organizacji, zachęcanie ich do podejmowania decyzji i inicjowania działań, możliwość dokonania czegoś ze względu na zajmowane stanowisko lub przysługujący zakres uprawnień, usuwanie barier ograniczających rozwój umiejętności [Bugdol, 2006, s. 48]. Szersza interpretacja empowermentu

odnosi się do rozwoju zdolności i możliwości poszczególnych osób oraz zespołów do pełnienia roli w społeczeństwie, nie tylko w obszarze ekonomicznym, lecz także społecznym, psychologicznym i politycznym [Empowerment..., s. i].

Charakteryzowana koncepcja oznacza ukierunkowanie działań przełożonych na zachęcanie podwładnych do większej aktywności, angażowanie ich w przejmowanie odpowiedzialności za doskonalenie metod wykonywania zadań oraz upoważnianie do podejmowania ważniejszych decyzji we własnym zakresie (ograniczenie kontroli sprawowanej przez przełożonych) [Smith, 2006, s. 8]. Empowerment przejawia się w [Bugdol, 2006, s. 46]:

- sposobie zachowania i postępowania przełożonych dążących do przekazania władzy podwładnym,
- umiejętności samodzielnego działania,
- swobodzie decydowania w kwestiach istotnych dla funkcjonowania organizacji,
- postawie przełożonych zmierzających do odkrycia potencjału tkwiącego w każdym pracowniku,
- wzrastających możliwościach podwładnych,
- technikach zarządzania partycypacyjnego,
- przekonaniu o skuteczności własnych działań w porównaniu z innymi pracownikami.

Empowerment nie oznacza zatem wyłącznie delegowania obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień (co niejednokrotnie czynione jest w praktyce), gdyż stanowi to tylko jeden z wielu jego przejawów. Odnosi się on zarówno do aspektu organizacyjnego, jak i psychologicznego, pedagogicznego oraz socjologicznego (rysunek 3).



Źródło: Bugdol, 2006, s. 49.

Charakteryzowana koncepcja zmienia klasyczny podział władzy. Następuje przekazanie jej części na niższe szczeble organizacyjne. Sytuacja ta stwarza nowe wyzwania zarówno dla tych, którzy dotychczas władzą dysponowali, jak i dla tych, którzy jej nie posiadali. W przypadku osób, które władzą się dzielą oznacza to:

- budowanie relacji na zaufaniu i swobodzie,
- zmianę postaw, zachowania,
- adaptację zasad, sposobu sprawowania władzy oraz reorganizację procesu podejmowania decyzji.

Dla tych osób, które władzę otrzymują, empowerment oznacza:

- dostęp do zasobów i możliwości, aby wyrazić swoje potrzeby za pomocą otwartej komunikacji,
- dostęp do informacji oraz możliwość korzystania z uzyskanych informacji,
- możliwość uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji oraz oddziaływania na zmiany.

Wprowadzenie równowagi w podziale władzy jest procesem dwukierunkowym. Pracownikom posiadającym mniej władzy niezbędny jest szerszy zakres wiedzy i umiejętności do efektywnej współpracy, natomiast ci, którzy władzą dysponują potrzebują pozyskiwać nową wiedzę, uczyć się, aby dzielić się informacją i władzą oraz umożliwiać ich transfer [Empowerment..., s. 14].

Empowerment dotyczy przede wszystkim sfery psychicznej. Poczucie sprawstwa, przekonanie o wyższej niż inni skuteczności związane jest z dostępem do informacji, właściwie zaprojektowaną strukturą organizacyjną, co oznacza zapewnienie odpowiednich warunków materialnych i organizacyjnych pracy. Nowe uwarunkowania gospodarcze i organizacyjne wymagają od pracowników przygotowania się do nich, przede wszystkim psychicznego. Istotnym aspektem empowermentu jest przekonanie pracownika, że w nowej sytuacji jego wiedza i umiejętności umożliwią mu prawidłowe wykonywanie powierzonych zadań oraz że przez swoje działanie ma on wpływ na realizację celów przedsiębiorstwa. Osiągnięcie celów zarówno indywidualnych, jak i organizacyjnych możliwe jest w wyniku zapewnienia zgodności funkcji pełnionej w organizacji z indywidualnymi predyspozycjami, a także zapewnienia autonomii w działaniu, co odzwierciedla się m.in. w inicjowaniu pożądanych zachowań.

Uwzględniając przeprowadzone rozważania można zidentyfikować następujące podstawowe warunki, aby skutecznie wdrożyć koncepcję empowermentu [Empowerment..., s. 14]:

- otwarta komunikacja i dostęp do informacji,
- swoboda i zaufanie,
- odpowiedzialność i autorytet,
- uznanie sukcesu.

Przedstawione uwarunkowania, dowodzą, że empowerment jest koncepcją, która z powodzeniem może być wdrożona w przedsiębiorstwie w sytuacji kryzysu gospodarczego. Koncentruje się na aspekcie psychologicznym, a stosowanie jego założeń nie oznacza obciążenia finansowego.

Znaczenie coachingu dla pracowników

Wobec pracowników, którzy posiadają doświadczenie zawodowe, rozwiązaniem korzystnym jest zastosowanie coachingu, który dostosowany jest do ich indywidualnych potrzeb. Organizowane kursy i szkolenia, skierowane do określonej grupy osób, nie stanowią już dla nich wystarczająco silnego bodźca motywującego do dalszego rozwoju i poprawy wyników pracy.

Coaching to zaplanowany, dwustronny proces, w którym człowiek rozwija określone kompetencje w wyniku wiarygodnej oceny, ukierunkowanej praktyki i regularnemu sprzężeniu zwrotnemu [Parsloe, 1998, s. 10]. Jest formą doskonalenia się w której jedna osoba (coach) wspiera drugą (podopiecznego) w korzystnym dla podopiecznego procesie uczenia się i samorozwoju. Jego istotą jest pomoc podopiecznemu w dążeniu do realizacji zamierzeń – w dokonywaniu zmian w sposób, w jaki tego oczekuje oraz w podążaniu w wybranym przez niego kierunku.

Coaching polega na umiejętnym słuchaniu, zadawaniu pytań oraz refleksji, aby pomóc podopiecznemu w korzystaniu z własnego doświadczenia. Przyczynia się przez to do poprawy w danej dziedzinie, do osiągania sukcesu. Dotyczy więc aspektu psychologicznego i emocjonalnego [Starr, 2005, s. 19; Vickers, Bavister, 2005, s. 30; Hargrove, 2006, s. 14].

Wyodrębniane są dwa rodzaje coachingu. W coachingu dyrektywnym coach pełni rolę eksperta i korzystając z własnego doświadczenia oraz wiedzy przekazuje pracownikowi sugestie, propozycje rozwiązań zgłaszanych problemów. Coaching niedyrektywny, wspierający polega natomiast na pomocy pracownikowi w znalezieniu korzystnych dla niego rozwiązań [Vickers, Bavister, 2005, s. 33]. Pracownik zyskuje wówczas pewność siebie. Jest to metoda skuteczna w przypadku osób dysponujących dużym kapitałem – osób o silnej motywacji, posiadających szeroką wiedzę i duże umiejętności. Umożliwia im swobodę w wyborze sposobu działania, przekraczanie dotychczasowych norm, pokonywanie barier i osiąganie lepszych wyników. Nie jest natomiast przeznaczona dla osób o przeciętnych lub niskich umiejętnościach oraz/lub motywacji, ponieważ nie są one przekonane o swoich możliwościach. Najlepszym rozwiązaniem wobec takich pracowników jest szkolenie, instruowanie, przesunięcie (rysunek 4).

Rysunek 4. Formy wsparcia a potencjał pracowników

	Niski poziom umiejętności	Wysoki poziom umiejętności
Silna motywacja	szkolenie, udzielanie wskazówek	coaching, delegowanie
Słaba motywacja	instruowanie, przesunięcia	wzbudzanie ekscytacji

Źródło: Vickers, Bavister, 2005, s. 76.

Coaching umożliwia wyzwolenie ludzkiego potencjału. Jest procesem zmieniania ludzi i organizacji, stanowi sposób pobudzania do nowych zachowań. Poprzez coaching człowiek uświadamia sobie swoje możliwości i ukierunkowuje działanie na osiąganie nowych celów stanowiących dla niego wyzwanie. Inspirowanie, wspieranie, umacnianie przekonania o znaczącej roli w przedsiębiorstwie, przyczyniają się do osiągnięcia wspólnej dla pracownika i przedsiębiorstwa wizji sukcesu. Aby osiągnąć cel, działanie to powinno mieć charakter długotrwały [Hargrove, 2006, s. 12-18].

Coaching stosowany jest w wielu sytuacjach, między innymi wówczas, gdy powstają problemy związane z [Vickers, Bavister, 2005, s. 57]:

- relacjami interpersonalnymi,
- delegowaniem obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień,
- zwiększeniem osobistego wpływu,
- rozwiązywaniem sytuacji konfliktowych,
- planowaniem i organizowaniem,
- rozwojem myślenia analitycznego.

Jest również szczególnie przydatny, gdy istnieje konieczność nabycia nowych umiejętności, co wynika ze zmiany stanowiska pracy, bądź rozwoju umiejętności specyficznych, a także wówczas, gdy w organizacji przeprowadzane są radykalne zmiany lub w celu rozwiązania specyficznych problemów [Peltier, 2005, s. 26-28]. Spostrzeżenia te dowodzą, że coaching jest koncepcją, która przyczynia się do realizacji celów zarówno przedsiębiorstwa, jak i pracowników w czasie dekonjunkury. Niewątpliwie jego wdrożenie jest związane z określonymi kosztami, lecz wymaga przede wszystkim zaangażowania ze strony kadry zarządzającej. Jest to metoda, która może okazać się szczególnie skuteczna w rozwiązywaniu problemów wynikających ze zmian w otoczeniu makroekonomicznym.

Motywacyjne oddziaływanie informacji zwrotnej w procesie oceniania pracowników

Ocenianie pracowników polega na wyrażaniu w formie pisemnej lub ustnej opinii o nich, czyli na wartościowaniu ich cech osobowych, zachowań i efektów pracy [Pocztowski, 2007, s. 224]. Wśród głównych celów oceniania wymieniane są:

- cele administracyjne, czyli korzystanie z wyników oceniania w kształtowaniu polityki personalnej w przedsiębiorstwie,
- cele informacyjne, co oznacza dostarczanie przełożonym informacji o wynikach pracy ich podwładnych, a pracownikom o ich mocnych i słabych stronach,
- cele motywacyjne, ponieważ w wyniku oceniania pracownicy otrzymują informację zwrotną, która powinna ich motywować do rozwoju osobistego i poprawy efektywności pracy.

Pracownicy oczekują informacji zwrotnej o wynikach swojej pracy i dotyczącej ich zachowania. Dostarcza ona nie tylko wiadomości o ich mocnych i słabych stronach czy stopniu spełniania oczekiwań przełożonych, współpracowników i klientów. Jest również pomocna w identyfikowaniu popełnianych błędów oraz

zapewnieniu warunków, które umożliwią ich korektę. Stwarza także możliwość wyrażenia opinii dotyczących funkcjonowania działu, w którym zatrudnieni są pracownicy, a niekiedy całego przedsiębiorstwa (istotne jest przy tym, aby byli przekonani, że ich spostrzeżenia traktowane są poważnie). Stanowi ponadto podstawę do nagradzania wybitnych osiągnięć premią lub awansem (pionowym, poziomym, kwalifikacyjnym, materialnym). Informacja o wynikach pracy umożliwia docenienie wysiłku pracowników i ich wkładu w realizowanie zadań przedsiębiorstwa, natomiast niedostrzeganie starań pracowników znacząco osłabia ich motywację [Sidor-Rządkowska, 2000, s. 23]. Odpowiednio przekazane wyrazy uznania przyczyniają się do wzrostu poczucia wartości własnej pracownika, umożliwiają mu pełne przeżywanie sukcesu, potwierdzają jego znaczenie w przedsiębiorstwie i mobilizują do dalszego osiągania sukcesów. Zachęcają ponadto innych pracowników do działań zasługujących na wyrazy uznania [Sidor-Rządkowska, 2000, s. 136]. Słowa pochwały zaspokajają potrzeby szacunku i uznania, które usytuowane są wysoko w hierarchii potrzeb ludzkich. Sprzyjają zadowoleniu z pracy, korzystnie oddziałują na relacje interpersonalne w przedsiębiorstwie i przyczyniają się do poprawy efektywności pracownika. Są „tym, czego pracownicy często pragną, lecz o co nigdy nie poproszą” [Sidor-Rządkowska, 2000, s. 138]. Trudno jest przecenić aspekt motywacyjny informacji zwrotnej związanej z przekazywaniem uznania.

Istotny w kontekście motywacyjnym jest również sposób przekazania informacji przez przełożonego. Może on informować pracownika o ocenie wskazując niedociągnięcia, udzielając pouczeń i uzasadniając wynik z własnej perspektywy. Rola ocenianego sprowadza się do przyjęcia wskazówek przełożonego. Komunikacja ma charakter jednostronny (tzw. model jednokierunkowy, formuła *tell and sell*). Taka forma nie oddziałuje korzystnie na motywację podwładnego. Korzystna w tym kontekście nie jest również sytuacja, gdy podwładny ma możliwość ustosunkowania się do opinii przełożonego, lecz wyłącznie w formie wypowiedzenia się, a cele i zadania nadal ustalane są przez przełożonego (formuła *tell and listen*). Najbardziej korzystnym rozwiązaniem jest dialog między przełożonym i podwładnym. Obie strony wspólnie zastanawiają się nad działaniami, jakie należy podjąć, aby osiągnąć ustalone cele (formuła *problem solving*)⁷. Wówczas zarówno przełożony, jak i podwładny utożsamiać się będą z podjętymi wspólnie decyzjami [Golnau, 2004, s. 326-327; Sidor-Rządkowska, 2000, s. 130-131], a w rezultacie silniej zaangażują się w realizację zadań.

Informowanie pracowników o wynikach pracy i ich zachowaniu nie wymaga wydatkowania dużych środków finansowych – szczególna rola przypisywana jest przełożonym. Jest to zatem rozwiązanie, które w czasie kryzysu przyczyni się znacząco do realizacji celów przedsiębiorstwa poprzez oddziaływanie na motywację pracowników.

⁷ Ta forma może być jednak zastosowana w tych przedsiębiorstwach, w których pracownicy współuczestniczą w podejmowaniu decyzji.

Korzyści z planowania karier w przedsiębiorstwie

Możliwość realizowania kariery zawodowej stanowi często motyw, którym przy wyborze pracodawcy kierują się osoby o wysokich aspiracjach. Równocześnie powstaje problem z zatrzymaniem najlepszych pracowników, jeżeli nie jest wykazywana dbałość o zaspokojenie ich potrzeb samorealizacji. Jest to zagadnienie szczególnie istotne w okresie spowolnienia gospodarczego, w którym utrata wartościowych pracowników może oznaczać dla przedsiębiorstwa problemy w wielu obszarach jego funkcjonowania. Menedżerowie wykazują wówczas szczególną troskę o takich pracowników, aby zechcieli oni pozostać i oferować wsparcie w czasie kryzysu [Zarządzanie talentami...]. Korzyści z tego działania odnosi zarówno przedsiębiorstwo, jak i pracownicy.

Stosowane są różne podejścia do zarządzania karierą ze względu na przyjęte cele w tym obszarze, uwarunkowania organizacyjne, dostępne zasoby, kompetencje kadry kierowniczej.

Podejście „niewidzialnej ręki” oznacza brak jakiegokolwiek ingerencji ze strony przedsiębiorstwa w plany zawodowe pracowników. Przyjmowane jest założenie, że o przemieszczeniu zadecyduje wyróżnienie się spośród pozostałych pracowników, co nie zawsze ma korzystne dla przedsiębiorstwa konsekwencje. Ci zaś, którzy nie mają wystarczająco silnej osobowości, są niedostrzegani. Ostatecznie nagradzani są często zachowania nieetyczne, szkodzące współpracownikom, co oddziałuje demotywująco na osoby koncentrujące się na prawidłowej realizacji swoich zadań.

Oslabienie motywacji u pracowników może powodować przyjęcie w przedsiębiorstwie podejścia „poszukiwaczy pereł”. Polega ono na wyodrębnieniu grupy pracowników, którym stwarzane są możliwości rozwoju zawodowego. W przypadku pozostałych osób nie planuje się realizacji ich kariery. W takiej sytuacji pracownicy uprzywilejowani mogą przestać się angażować w wykonywanie zadań, ponieważ mają wiedzę, że należą do nielicznej grupy osób, które mogą awansować. Brak takiej możliwości powodować może osłabienie dążeń do rozwoju wśród pozostałych pracowników, którzy są świadomi istniejącego podziału.

Motywująco na pracownika oddziałuje natomiast przyjęcie podejścia usystematyzowanego, które przewiduje równoległe podejmowanie działań zarówno przez pracownika, jak i przez pracodawcę. Umożliwia ono pogodzenie potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa z indywidualnymi planami kariery pracowników [Gołnau, 2004, s. 378-379]. Jest korzystne dla obu stron – jego rezultatem jest wzrost lojalności pracowników, co przyczynia się do redukcji kosztów związanych z procesem rekrutacji i selekcji oraz z nadmierną płynnością pracowników.

Planowanie karier ułatwia rozwój osobisty i zawodowy bez konieczności zmiany pracodawcy. Sprzyja ograniczeniu konfliktów między celami osobistymi i zawodowymi pracowników oraz wymaganiami roli organizacyjnej, które to konflikty mają charakter destruktywny – ich konsekwencją może być stres, zachwianie równowagi społecznej, nieporozumienia w relacjach interpersonalnych. W im większym stopniu cele osobiste i zawodowe pracowników oraz wynikające z zadania organizacyjnego są zbieżne, tym silniejsza jest ich motywacja.

Realizowanie kariery zaspokaja potrzebę uznania i korzystnej samooceny, co zwiększa wiarę we własne siły i wzmacnia poczucie wartości oraz godności.

Oddziałuje pozytywnie na postawy pracowników wobec pracy, zwiększa inicjatywę i chęć do pracy, skłania do doskonalenia umiejętności. Ma korzystny wpływ na morale pracowników, występujące między nimi relacje, jak również atmosferę w pracy.

Stwarzanie warunków do rozwoju zawodowego ma znaczenie nie tylko w odniesieniu do wewnętrznego rynku pracy, ale także dla pozyskania kandydatów z rynku zewnętrznego. Informacja na ten temat rozpowszechniana jest podczas działań rekrutacyjnych. Jest to motyw do ubiegania się o pracę w danym przedsiębiorstwie dla pracowników o dużym potencjale, wysokich aspiracjach, dla których dotychczasowy przebieg kariery nie był satysfakcjonujący np. ze względu na brak możliwości awansu [Golnau, 2004, s. 376-377].

Możliwość realizacji kariery zawodowej powinna być komunikowana obecnym i potencjalnym pracownikom. Konsekwencją nieprecyzyjnej informacji w tym zakresie lub jej braku może być utrata pracownika na skutek jego odejścia lub osłabienia zaangażowania w wykonywane zadania. Istotne jest także jednoznaczne sprecyzowanie zasad i kryteriów realizowania kariery w przedsiębiorstwie, a także określenie wymagań stawianych pracownikom przy zmianie stanowiska pracy [Jamka, 2001, s. 201-203].

Planowanie karier wymaga przede wszystkim wysokich kompetencji kadry kierowniczej, angażuje również zasoby finansowe i organizacyjne. Dlatego w wielu podmiotach gospodarczych zarządzający stosują alternatywne rozwiązania, jak: umowy cywilne, outsourcing, korzystanie z usług podwykonawców, i in. Mimo konieczności ponoszenia kosztów, korzyści związane z planowaniem karier, w tym przede wszystkim związane się z pracownikami najbardziej cennymi i dostarczanie przez nich przedsiębiorstwu wartości dodanej, są znacznie większe niż obciążenia finansowe z tego tytułu.

Podsumowanie

Metody i środki stosowane tradycyjnie w zarządzaniu przedsiębiorstwem często nie są skuteczne w warunkach spowolnienia gospodarczego. Rozwiązaniem może okazać się wówczas inwestowanie w ludzi. Przeznaczenie większych środków finansowych na system motywowania pracowników jest związane z osiągnięciem korzyści, lecz w dłuższym okresie. Wiele podmiotów gospodarczych, zwłaszcza mikro- i małych przedsiębiorstw, poszukuje rozwiązań, które umożliwią im przetrwanie w czasie spowolnienia gospodarczego. Są to jednak działania doraźne, odnoszące się do sytuacji bieżącej i przyczyniające się do rozwiązania aktualnych problemów. Polegają one przede wszystkim na optymalizacji kosztów. Natomiast inwestowanie w pracowników nie zawsze związane jest z koniecznością ponoszenia wydatków, będących sporym obciążeniem dla przedsiębiorstwa. Taką rolę pełnią niematerialne środki oddziaływania na motywację pracowników.

Klasyczne rozwiązania stosowane w systemach motywowania dotyczą sposobów oddziaływania na pracowników. Takie środki, jak: przymus, autokratyczny styl zarządzania, nieskomplikowane bodźce ekonomiczne, nie przyczyniają się do wzrostu zaangażowania. Mogą one zapewnić dobre rezultaty,

lecz w krótkim okresie. Współcześnie uwaga powinna być skoncentrowana na zagadnieniu harmonizacji celów pracownika i pracodawcy [Juchnowicz, 2000, s. 143]. Kluczową kwestią staje się zatem rozpoznanie systemu wartości i potrzeb pracowników, co umożliwia, w wyniku oddziaływania poprzez zastosowanie odpowiednich środków, kształtowanie takich ich postaw, które wzbudzą ich zadowolenie i równocześnie będą zgodne z zamierzeniami pracodawcy. Dążenie do uzyskania takiej zgodności powinno stanowić przedmiot szczególnej troski kadry zarządzającej w okresie spowolnienia gospodarczego.

Stosowanie niematerialnych środków oddziaływania na motywację pracowników dotyczy sfery psychologicznej. Przyczynia się to do wzrostu motywacji poprzez budowanie zaufania między przełożonymi i podwładnymi, docenianie osiągnięć podwładnych, czego konsekwencją jest wzrost poczucia własnej wartości pracowników, poczucia znaczenia w organizacji i świadomość przynależności do społeczności organizacyjnej oraz dążenie do ciągłego uczenia się i doskonalenia. Osiągnięcia zewnętrzne są istotne, lecz przypisywana jest im mniejsza rola. Równocześnie przedsiębiorstwa, aby być konkurencyjnymi na rynku, zwłaszcza w czasie dekoniunktury gospodarczej, powinny wykazywać dbałość o swoich pracowników. Środki niematerialne okazują się być w takiej sytuacji skutecznym rozwiązaniem – w wyniku pozytywnego oddziaływania na motywację pracowników oraz braku konieczności angażowania dużych środków finansowych, przyczyniają się do poprawy wyników przedsiębiorstwa.

Employee motivation in crisis – the meaning of intangible tools

Summary

Effective motivation system should be flexible due to the necessity of continual adapting to new external and internal activity conditions. Changes occur also in personal value systems – not only pay level but also supervisor's and co-workers' approval, job satisfaction, sense of importance are significant. Satisfying that needs requires applying for intangible tools, concerning psychological aspect. This issue is important as well in context of unfavourable changes in companies macroeconomic environment because intangible tools don't need employing excessive financial assets.

This paper is focused on selected intangible motivation tools in contemporary enterprise, such as: empowerment, coaching, feedback, career planning.

Literatura

- Adair J., 2000, *Anatomia biznesu. Motywacja*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Armstrong, 1997, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Borkowska S., 1985, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Bugdol M., 2006, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006.
- Crozier M., 1993, *Przedsiębiorstwo na podsluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa.
- Empowerment – a guide for Development Partnerships*, Przywołane z: www.equal.ecotec.co.uk.
- Franken R.E., 2005, *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Golnau W (red.), 2004, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.
- Grajkowska W., 1984, *Człowiek – współtwórczy element wszechświata*, Studia Filozoficzne, nr 10.
- Hargrove R., 2006, *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Jamka B., 2001, *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Juchnowicz M., 2000, *Nowoczesne podejście do motywowania pracowników a rzeczywistość polskich przedsiębiorstw*, [w:] *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, IPiSS, Warszawa.
- Kopertyńska M.W., 2009, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Kozielecki J., 1984, *Transgresyjna koncepcja człowieka*, Studia Filozoficzne, nr 1.
- Kozioł L., 2002, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.
- Kozłowski W., 2009, *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.
- Lipiec J., 1997, *Wolność i podmiotowość człowieka*, FALL, Kraków.
- Mądrzycki T., 1996, *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Miękki HR w dobie kryzysu*. Przywołane z: <http://www.nf.pl>.
- Peltier B, 2005, *Psychologia coachingu kadry menedżerskiej. Teoria i zastosowanie*, Rebis, Poznań.
- Peters T.J., Waterman R.H. Jr., 1982, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, Warner Books Edition, New York.
- Pocztowski A, 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Reykowski J., 1970, *Z zagadnień psychologii motywacji*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa.
- Reykowski J., 1979, *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa.

- Rybak M., 1992, *Uwarunkowania efektywności pracy w przedsiębiorstwie w gospodarce rynkowej*, SGH, Warszawa.
- Schultz T.W., 1961, *Investment in Human Capital*, American Economic Review, Vol. 51.
- Sidor-Rządkowska, 2000, *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Smith J., 2006, *Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników*, Helion, Gliwice.
- Spada motywacja pracowników*. Przywołane z: <http://www.egospodarka.pl>.
- Starr J., 2005, *Coaching*, PWE, Warszawa.
- Strategia w kryzys*. Przywołane z: <http://www.nf.pl>.
- Vickers A., Bavister S., 2007, *Coaching*, Helion, Gliwice.
- Whiddett S., Hollyforde S., 2003, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Zarządzanie talentami w czasie spowolnienia gospodarczego*. Przywołane z: <http://www.nf.pl>.