

**AUTORZY**

*mgr Agata Mischczak*

*agata\_mischczak@wp.pl*

*mgr Joanna Walasek*

*j.walasek@aon.edu.pl*

## **WYBRANE CZYNNIKI MOTYWUJĄCE PRACOWNIKÓW DO PRACY W ORGANIZACJI**

Aktualnie zarządzanie zasobami ludzkimi zorientowane jest na przekształcanie zasobów w kapitał, od którego zależy wartość firmy. Ludzie są najcenniejszym składnikiem każdej organizacji i kluczem do jej sukcesu. Motywowanie zawsze miało, a także będzie miało, istotny wpływ na każdego człowieka, nadaje ono sens jego życiu. W tak dynamicznie rozwijającej się gospodarce osiągnięcie podstawowych celów organizacji wymaga efektywnego oddziaływania na ludzi, którzy poprzez swoją pracę oraz zaangażowanie wytwarzają określone wartości. Czynnikiem ludzki jest najcenniejszym składnikiem każdego przedsiębiorstwa i jednocześnie kluczem do jego sukcesu.

Zarządzanie wszelkimi procesami, jakie zachodzą w przedsiębiorstwach prowadzących działalność gospodarczą, jest oparte na przekształcaniach uwarunkowanych wdrożeniem firmy do dynamicznie rozwijającego się otoczenia rynkowego. Obecnie wiele organizacji dostrzega rosnącą zależność między osiąganiem określonych celów a właściwym wykorzystaniem wiedzy i umiejętności pracowników. Zatem można wywnioskować, że jednym z celów organizacji jest stworzenie takich procesów motywacji oraz środowiska pracy, które pozwolą uzyskać pewność, iż dane osoby osiągną wyniki, jakie zostały określone przez kierownictwo.

Proces motywowania jest rozumiany oraz przeprowadzany w różnoraki sposób w każdej organizacji poprzez różne narzędzia i techniki. Twierdzenie jednego z uczonych Abrahama Masłowa, że nie znaleziono dotąd dobrej behawioralnej definicji motywacji<sup>1</sup>, cały czas jest aktualne, jednak nie oznacza to, że wraz z upływem lat nie sformułowano żadnych innych definicji tego pojęcia.

Motywacja zawsze była i będzie niezwykle ważna dla każdego przedsiębiorstwa - nadaje ona bowiem sens pracy pracownikom. Polega ona na indywidualnym podejściu kierownika do pracownika, głębszym zastanowieniu się nad jego potrzebami i oczekiwaniami, zagwarantowaniu mu korzystnych warunków pracy. Uświadomienie sobie czym jest motywacja – co wywołuje, podtrzymuje oraz ukierunkowuje określone zachowania ludzi

---

<sup>1</sup> A. Masłowa, *W stronę psychologii istnienia*, PWN, Warszawa, 1986, s. 27.

– jest istotne dla kierowników, którzy pracują z ludźmi, a także poprzez ludzi.

Warto podkreślić, że motywacja to nie tylko siła motoryczna ludzkich zachowań, to także nieodzowny oraz jeden z ważniejszych czynników wzrostu wydajności pracy. Oczywiście efekty pracy są zależne od zdolności, możliwości i umiejętności ludzi, jedynie wspartych motywacją oraz wolą i chęcią działania.

Rozważania dotyczące motywacji można rozpocząć od przytoczenia definicji na temat tego zagadnienia z encyklopedii PWN, w której określono ją jako *proces regulacji psychicznej nadający energię zachowaniu i ukierunkowujący je na osiągnięcie jakiegoś celu, może mieć charakter świadomy bądź nieświadomy*<sup>2</sup>. Badania naukowe określają motywację jako czynnik lub czynniki i siły, które wywołują łańcuch reakcji rozpoczynający się odczuciem potrzeby kształtującej konkretne cele oraz żądania, a kończący się podejmowaniem działań zorientowanych na spełnienie tych celów.

W literaturze przedmiotu możemy się spotkać z wieloma definicjami. Niektóre z nich zostały przedstawione w tabeli 1.

Na podstawie zagadnień zawartych w tabeli 1. można zauważyć, że aktualny zasób wiedzy psychologicznej umożliwia przyjęcie następujących założeń dotyczących zachowania człowieka:

- spowodowane jest ono oddziaływaniem określonych bodźców (nie powstaje tak po prostu);
- jest związane zawsze z konkretnym celem;
- można na nie wpływać.

Z kolei Michael Armstrong, określając pojęcie *motywacja*, rozpoczął swoje przemyślenia od zdefiniowania po pierwsze, czym jest motyw, a jest to powód robienia czegoś<sup>3</sup>. Stąd też motywacja identyfikuje czynniki wpływające na ludzi, aby zachowywali się w konkretny sposób. Motywowanie polega na tym, aby poprzez dane bodźce ludzie kroczyli w kierunku, który jest przez nas pożądanym. Z kolei motywowanie siebie ma za zadanie niezależnie wyznaczenie kierunku i podjęcie działań umożliwiających poruszanie się w jego stronę. Dlatego też motywację można określić jako postępowanie skoncentrowane na celu. Każdy człowiek czuje się zmotywany w przypadku, gdy spodziewa się cennej nagrody za osiągnięcie wyznaczonego celu, który zaspokoi jego potrzeby.

**Tabela 1.**

### **Przegląd definicji pojęcia *motywacja***

---

<sup>2</sup> <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/3943894/motywacja.html> [dostęp: 26.11.2014].

<sup>3</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2001, s. 106.

Autor	Definicja
Pszczółkowski T.	Motywacja - wpływanie na zachowanie się podmiotu działania za pośrednictwem bodźców, które przekształcone zostaną w motywę.
Michoń F.	Motywacja – zespół sił i czynników pobudzających i podtrzymujących człowieka w zachowaniach zmierzających do osiągnięcia określonych celów. Wspomniane siły to potrzeby, popędy, instynkty, aspiracje, a także stany napięć – zwane mechanizmami organizmu ludzkiego.
Koontz H., O'Donnell C., Wehrich H.	Motywacja – jest czynnikiem, który wywołuje następujący łańcuch reakcji: jego początkiem są odczuwane potrzeby, powodujące określone żądania lub kształtujące cele, te zaś prowadzą do wzrostu napięć psychicznych (związanych z niespełnionymi pragnieniami), a w konsekwencji do podjęcia działań skierowanych na osiągnięcie założonych celów.
Borkowska S.	Motywowanie – to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celu motywującego (dotyczy to tzw. motywacji pracowniczej).
International Dictionary of Management	Motywować – to znaczy pobudzać człowieka do działania. Proces motywacji obejmuje: identyfikację niespełnionych potrzeb; określenie celów, które odpowiadają potrzebom; spowodowanie działania, które jest konieczne do spełnienia ustalonych potrzeb.
Jacukowicz Z.	Motywacja do pracy, tworzenie zachęt dla pracowników do coraz wydajniejszej i bardziej efektywnej pracy oraz do współdziałania z kierownictwem firmy, poznawaniem jej celów i dążenie do ich osiągnięcia.

Źródło: A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, PWN, Warszawa-Kraków, 1995, s. 113-114.

S. Borkowska mówi o motywacji, że jest to proces celowego i zamierzonego wpływania na działania ludzi poprzez wprowadzanie środków oraz możliwości realizacji ich systemu wartości i oczekiwań do osiągnięcia celu motywującego<sup>4</sup>.

Kolejna teoria dotycząca motywacji, jaką opisuje G. Bartkowiak, określa ją jako stosunkowo stałą dyspozycję osoby do postępowania ukierun-

<sup>4</sup> S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa, 1991, s. 11.

kowanego na osiągnięcie poprzez własną pracę uznanych wartości oraz zaspokajania potrzeb. Motywacja jest procesem pobudzającym zachowania, który niesie ze sobą długofalowe pragnienie danej osoby do zaspokajania potrzeby poprzez wykonywanie zadań organizacyjnych wiążących się z wykonywaną pracą<sup>5</sup>.

Efektywne funkcjonowanie całego systemu motywacyjnego oraz jego ciągłe doskonalenie spowodowało potrzebę sklasyfikowania motywacji na:

- wewnętrzną, czyli taką, która pobudza do działania i posiada wartość sama w sobie, np. zamiłowanie do czegoś;
- zewnętrzną, czyli taką, która stwarza zachętę do działania i jest w pewien sposób nagradzana lub umożliwia uniknięcie kary, np. zatrzymanie samochodu na sygnał policjanta.

Motywacja wewnętrzna jest zdecydowanie korzystniejsza dla organizacji jako pozytywna postawa do pracy w porównaniu z motywacją zewnętrzną. Sytuacja ta jest spowodowana tym, że pracownik czerpie przyjemność ze swojej pracy, jednocześnie interesuje się nią, a mianowicie jest skory do działania i doskonalenia się w swojej profesji. Natomiast motywacja zewnętrzna wzmaga do działania, mimo to może również osłabiać wpływ motywów wewnętrznych. Osoby posiadające dużą motywację wewnętrzną należy zachęcać do pracy poprzez warunki pracy, czy stwarzać im sposobności do rozwoju, działając w taki sposób, by czuli się doceniani. Motywację dzieli się również na:

- pozytywną;
- negatywną.

Pierwsza stanowi pewną siłę motoryczną dzięki nagradzaniu, zachęcaniu i mobilizowaniu do pracy. Ludzie wzbudzają w sobie zachowania, których celem jest możliwość zdobycia nagrody. Zachęca ona do przyjęcia nowych wyzwań lub poszukiwania najlepszych rozwiązań.

Z kolei motywacja negatywna dotyczy wpływania na ludzi opartego na strachu związanym z niewykonaniem powierzonego zadania. Często objawia się ona groźbą zmniejszenia kwoty wynagrodzenia lub zwolnienia z pracy. Dlatego też mobilizuje pracownika do pracy w celu uniknięcia szkody. W zależności kiedy się ją zastosuje, może spowodować także niechęć do realizowania powierzonych zadań lub opór przed nimi.

Aktualnie w przedsiębiorstwach wykorzystuje się oba rodzaje motywacji, jednak o różnym nasileniu i powtarzalności. Istotne jest by nasilenie nie było zbyt duże, gdyż będzie to odwrotne do zamierzonego celu, a mianowicie poziom efektywności ulegnie obniżeniu. Wniosek z tego taki, iż dla sprawnego działania organizacji stosowanie obu rodzajów motywacji jednocześnie powinno być umiarkowane.

Im silniejsza motywacja, tym większa chęć działania prowadzącego do jasno zdefiniowanego celu. Tego rodzaju ludzie są w stanie samodzielnie

---

<sup>5</sup> G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo AE, Kraków, 1996, s. 136.

się motywować, jeżeli oznacza to podążanie w odpowiednim kierunku oraz realizowanie stawianych im wymagań, jest to najtrafniejsza forma motywacji. Mimo wszystko większości osób niezbędna jest motywacja z zewnątrz. Organizacja jako pewna całość może stworzyć warunki sprzyjające osiągnięciu wysokiego poziomu motywacji dzięki czynnikom, takim jak: wynagrodzenie, możliwość rozwoju lub awansu. Mimo to każdy menedżer, posługując się swoimi umiejętnościami motywacyjnymi, cały czas powinien zachęcać pracowników do efektywnej pracy, korzystając z procesów motywacyjnych, które mają do dyspozycji. Właściwe jest więc poszukiwanie coraz lepszych sposobów oraz form motywowania, biorąc pod uwagę nie tylko sytuacje zawodowe, ale również życiowe. Wszystkie organizacje powinny stosować akceptowane przez personel instrumenty służące pobudzaniu do pracy, jednak nieodzownym warunkiem jest ciągle poszukiwanie nowatorskich środków motywujących.

Proces motywacji może być realizowany dzięki środkom motywacyjnym, jednak to nie wystarczy, ponieważ niezbędna jest także osoba, która świadomie oddziałuje na postawę oraz zachowanie innej. W organizacjach taką sytuację zauważa się podczas wpływu przełożonego na postępowanie podległych mu pracowników. Zatem zauważalne są elementy motywacji jako procesu. Schemat uproszczonego motywowania do pracy obrazuje rys. 1.

Źródło: S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa, 2002, s. 430.

### **Rys. 1. Proces motywacji**

Motywacja jest procesem kierowniczym, dotyczy ona możliwości wywierania wpływu na zachowania pracowników. Można więc zauważyć, iż motywowanie jest indywidualnym podejściem kierowników do swoich podwładnych, dogłębnym poznaniem ich potrzeb oraz oczekiwań. Potrzeba to poczucie braku czegoś<sup>6</sup>. Pracownicy mający motywację są w stanie pewnego napięcia i starają się je zredukować. Jednak im większe napięcie, tym bardziej zwiększa się poziom wysiłków. W przypadku gdy wysiłek do prowadzi daną osobę do zaspokojenia potrzeby, automatycznie zminimalizuje to powstałe napięcie, co ilustruje rys. 1.

---

<sup>6</sup> M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie*, AE, Wrocław, 2003, s. 267.

---

Źródło: M. Przybyła (red.), *Organizacja...*, s. 268.

### **Rys. 2. Struktura procesu motywowania**

Ze względu na to, że są to zachowania robocze, warto podkreślić, by wysiłki łagodzące napięcie były zorientowane na wyznaczone cele organizacji. Niezbędną częścią opisanej definicji jest wymaganie, aby potrzeby danej jednostki były jednocześnie dostosowane do celów danego przedsiębiorstwa oraz zgodne z nimi. Niestety zdarzają się także wprost przeciwne sytuacje. Pracownicy tracą czas na zaspokajanie własnych potrzeb społecznych, niezwiązanych z ideą organizacji, co jest równoznaczne z tym, że są oni nieproduktywni.

Najważniejszym aspektem procesu motywowania jest więc doprowadzenie do sytuacji, w których pracownicy mogą zaspokajać swoje potrzeby przy jednoczesnym spełnianiu powierzonych im zadań.

Motywowanie również definiuje się jako proces kierowniczy polegający na wpływaniu na zachowania danych osób z wykorzystaniem wiedzy o tym, co powoduje takie a nie inne postępowanie ludzi<sup>7</sup>. W procesie tym występuje problem, który dotyczy efektywności działań motywacyjnych. Owa efektywność zależy od stopnia poznania i zrozumienia danej osoby, czego oczekuje w zamian za ciężką pracę. Dodatkowo to jak bardzo zaangażuje się w powierzone jej zadania będzie zależało od tego, jak dużą daje jej ona satysfakcję wewnętrzną oraz jakie czeka ją wynagrodzenie za wykonanie określonego zadania.

Z kolei osoba kierująca ludźmi powinna znać czynniki, jakie wywołują u pracowników pożądane efekty i równocześnie zachęcające ich do pracy. Jest ona zobowiązana zaznajomić się z oczekiwaniami i celami podwładnych oraz mieć do dyspozycji szeroki zakres środków motywacyjnych, a jednocześnie efektywnie je wykorzystać. Skuteczność procesu motywacji jest determinowana przez<sup>8</sup>: rozpoznanie kwalifikacji, predyspozycji, zamiłowań, potrzeb i aspiracji personelu. Każdy pracodawca powinien być świadomy tego, że prawidłowy rozwój zawodowy pracownika wymaga niezbędnego minimum. Przede wszystkim jest to zapewnienie potrzeb bytowych, które mają istotny wpływ na samopoczucie pracownika, a po części wpływają także na tworzenie się innych potrzeb<sup>9</sup>.

Każdy menedżer w organizacji dopasowuje stosowne według niego środki motywacyjne, a mianowicie motywatory. Według Z. Ściborka można między innymi wyróżnić trzy grupy tych narzędzi<sup>10</sup>: środki przymusu, zachęty i perswazji.

Środki przymusu, dotyczą wszelkich rozkazów, poleceń i zaleceń oraz obejmują rady przełożonych, a także powinności i zobowiązania własne wymagające określonych działań i zachowań w organizacji. Owe środki zakładają dostosowanie się do woli kierowników oraz interesów przedsiębiorstwa, nie bacząc na potrzeby i interesy organizacji. Przeważnie osoba stosująca środki przymusu jest przekonana o słuszności swojego postępowania i prawidłowości rad. Natomiast, jeśli podwładni nie przystosują się do nich, mogą ponieść nieprzyjemne konsekwencje i może zostać im zarzucone lekceważenie autorytetu przełożonego.

Z kolei środki zachęty dotyczą wszelakich obietnic składanych pracownikom. Zamierzeniem ich zastosowania jest pobudzenie motywowanego

---

<sup>7</sup> S. Borkowska, *System motywowania...*, s. 18.

<sup>8</sup> Z. Ścibiorek, *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Adam Marszałek, Toruń, 2004, s. 124.

<sup>9</sup> Tamże, s. 122.

<sup>10</sup> Tamże, s. 125.

do efektywnej pracy, co prowadzi do wykonania jego zadań przy jednoczesnym wykonaniu celów organizacji. Środki te można umownie podzielić na: bodźce materialne – oferujące korzyści ekonomiczne, które zmieniają jego dorobek, czyli płaca, premie, różne świadczenia socjalne itp.; bodźce niematerialne – zwiększające jego poczucie godności i powagi, a mianowicie awans, prestiż, uznanie społeczne itd.

Natomiast środki perswazji odwołują się do motywacji wewnętrznej. Są to środki, które wynikają z obopólnej negocjacji czy konsultacji motywowanego i osoby motywującej. Pewnego rodzaju gratyfikacją w tej sytuacji jest integracja pracownika z zamierzeniami kierownika w dłuższym okresie czasu, silniejsze przywiązanie do danego miejsca pracy, utwierdzenie swojej pozycji jako współpracownika, czy nawet współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji. Sztuka perswazji może jednak okazać się jednostronna, oparta na wkroczeniu w sferę emocjonalną danej osoby – wtedy jest to swojego rodzaju wmawianie, sugerowanie poprzez autorytet, reklamę itp. zmagania. Jeśli zaś mamy do czynienia z reakcją dwustronną, można ją rozumieć jako wzajemne partnerskie przekonywanie i przepływ informacji, które umożliwiają motywowanemu wybranie właściwego zachowania i realizowanie go. Przekonanie to prowadzi do dobrego samopoczucia oraz przeświadczenia, iż motywujący jako partner zadbał nie tylko o swój interes, ale także o interes współnika<sup>11</sup>.

Właściwe zrozumienie motywacji oraz praktykowanie jej w organizacji wymaga uwzględnienia w procesie poznawczym czynnej roli człowieka, a także otaczającego go świata rzeczy i symboli<sup>12</sup>.

W zarządzaniu wykorzystuje się szereg teorii motywacji, które wraz z biegiem lat bardzo się zmieniały, a także często były przekształcane w zależności od potrzeb kierowników oraz warunków pracy. Jeszcze do niedawna osoby na szczeblu kierowniczym miały do czynienia z pracownikami, którzy wykonywali względnie nieskomplikowane zadania, jednak aktualnie są to coraz częściej złożone prace. Poglądy dotyczące teorii motywacji ciągle są poszerzane, można podzielić je w następujący sposób:

- wczesne teorie motywacji;
- współczesne teorie motywacji.

Do pierwszej grupy można zaliczyć: model tradycyjny, stosunków współdziałania oraz zasobów ludzkich.

Mimo że model tradycyjny jest już nieaktualny, to jednak należy podkreślić określone w nim oczekiwania pracownicze. Sprowadzają się one do tego, że pracownicy mogą akceptować pracę, jeżeli jest ona przyzwoita, a przełożony sprawiedliwy, czyli wykorzystuje system zachęcania płacą do motywowania pracowników. W systemie tym istotnym elementem było zapewnianie przez kierownika, by pracownicy wykonywali swoje prace jak

---

<sup>11</sup> Tamże, s. 126.

<sup>12</sup> J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, PSB, Kraków, 2000, s. 139.



najszybciej i najsprawniej. To właśnie kierownicy decydowali o sposobie wykonywania zadań oraz stosowali zachętę płacową do motywowania podwładnych. Model ten opierał się przede wszystkim na tym, że im więcej pracownicy byli w stanie wyprodukować, tym więcej zarabiali. W takim postrzeganiu widać pewne negatywne aspekty, a dokładniej, że pracownicy są leniwi z natury, a menadżerowie doskonale rozumieją ich zadania, lepiej niż oni sami. Dodatkowo można zauważyć, że według tej teorii pracownika można motywować tylko poprzez wynagrodzenie finansowe, a w zamian jedyne co ta osoba wkłada w rozwój przedsiębiorstwa to praca<sup>13</sup>.

Takie rozwiązanie było skuteczne tylko do pewnego czasu, gdyż zwiększała się efektywność danej załogi, co pozwalało zmniejszyć jej liczebność, ale wiązało się ze zwolnieniami. Zasoby finansowe były ograniczone, co nie pozwalało cały czas ich zwiększać. Pracownicy w wyniku stresu związanego z możliwością utraty pracy dążyli do pewności zatrudnienia i zachowania pracy kosztem nieznaczących już podwyżek.

Kiedy tradycyjne podejście nie było już wystarczające, zaczęto zwracać uwagę na stosunki międzyludzkie, co stało się podstawą do stworzenia modelu stosunków współdziałania. Badacze tych stosunków zauważyli, że istotne są także towarzyskie więzi pracowników podczas pracy oraz że monotonia, powtarzalność czy nuda negatywnie wpływają na proces motywacji. Dlatego też zaczęto zwracać uwagę na społeczne potrzeby pracowników, zapewnienie im poczucia przydatności i ważności w organizacji, dostrzeżono, że nie tylko pieniądze motywują do działania<sup>14</sup>.

Model ten opiera się przede wszystkim na większej swobodzie pracowników w zakresie podejmowania decyzji w pracy oraz ulepszeniu przepływu informacji o decyzjach dotyczących funkcjonowania zakładu i zamiarów przełożonych. Dużą rolę odgrywały tutaj nieformalne grupy pracowników. Sądzono, że zaakceptują oni autorytet kierownika z powodu okazywanego im szacunku z jego strony. Mimo to nadrzędnym celem każdego kierownika było doprowadzenie do tego, aby podwładni zgadzali się z narzucanymi im rozwiązaniami.

Opisywana powyżej teoria jest związana z koncepcją stosunków międzyludzkich (ang. *Human Relations*). Opisano w niej, że znacznie ważniejszym aspektem niżeli technologiczne warunki pracy są dobre kontakty i stosunki międzyludzkie. Stwierdzono również, iż menedżerowie będą skuteczniej motywować podwładnych nie poprzez płace, lecz poczucie przydatności oraz znaczenia dla organizacji. W ten sposób podkreślano potrzebę powiązania bodźców finansowych z różnymi innymi, aby były efektywne.

Trzeci model podejścia do motywacji jest skomplikowanym zagadnieniem, składającym się ze złożonych czynników. W poprzednich teoriach

---

<sup>13</sup> J. Sikora, *Motywowanie pracowników*, OPO, Bydgoszcz, 2000, s. 16-17.

<sup>14</sup> Tamże, s. 17.

uwzględniano element finansowy i chęć zadowolenia, teraz dodatkowo dodano potrzebę osiągnięć i ważność pracy. Zgodnie z koncepcją zasobów ludzkich przełożeni nie mogą manipulować ludźmi poprzez uprzejme traktowanie czy korumpować płacą. Powinni z kolei odpowiednio dzielić się zakresem odpowiedzialności za osiągnięcie celów indywidualnych oraz organizacyjnych. Czynienie osoby odpowiedzialną za swoje działania w dużym stopniu zachęca i mobilizuje do dalszej efektywnej pracy. Z drugiej strony pociąganie pracownika do odpowiedzialności za coś, na co nie ma wpływu w ogromnym stopniu załamuje go oraz zniechęca<sup>15</sup>.

Ogólne porównanie trzech wczesnych modeli motywacji przedstawia tabela 2. Na podstawie informacji w niej zawartych można stwierdzić, że tradycyjny model motywacji oparty jest na zastosowaniu zachęt płacowych. Następny model stosunków współdziałania obejmuje uwzględnienie potrzeb społecznych pracowników w trakcie pracy. Natomiast model zasobów ludzkich podkreśla szczególne zastosowanie przekazania zwiększonego zakresu odpowiedzialności w ręce podwładnych<sup>16</sup>.

Druga grupa teorii motywacji obejmuje współczesne teorie motywacji. Najważniejsze z nich to<sup>17</sup>:

- teoria treści motywacji, szukająca odpowiedzi na pytania: jakie potrzeby ludzie chcą zaspokoić?; co ich zmusza do działania?
- teorie procesu motywacji, pokazujące jak się motywuje;
- teorie wzmocnienia motywacji, które kładą nacisk na sposoby uczenia się zachowań motywacyjnych.

Teoria treści motywacji jest ukierunkowana na objaśnienie wewnętrznych potrzeb, które wyzwalają konkretne zachowania u ludzi. W ich obszarze następuje określenie i klasyfikacja potrzeb przyjętych za genezę motywów sterujących danym postępowaniem. Teorie tego typu dostarczają informacji o praktycznym podejściu do kierowania ludźmi, gdyż potrzeby są tak bardzo zróżnicowane, jak unikalny jest każdy człowiek.

---

<sup>15</sup> Tamże, s. 19.

<sup>16</sup> Tamże, s. 21.

<sup>17</sup> Tamże, s. 22.

Tabela 2.

**Wczesne modele motywacji i ich wpływ na zachowanie się pracowników**

<b>MODEL TRADYCYJNY</b>	<b>MODEL STOSUNKÓW WSPÓŁDZIAŁANIA</b>	<b>MODEL ZASOBÓW LUDZKICH</b>
<b>ZAŁOŻENIA</b>		
<p>1. Dla większości ludzi praca jest z natury nieprzyjemna.</p> <p>2. Mniej ważne jest to, co robią, niż to ile zarabiają.</p> <p>3. Niewielu chce i potrafi wykonywać pracę wymagającą twórczości, samokierowania i samokontroli.</p>	<p>1. Ludzie chcą czuć się ważni i użyteczni.</p> <p>2. Ludzie pragną przynależności i uznania, są indywidualnymi jednostkami.</p> <p>3. Te potrzeby mają większe znaczenie niż pieniądze w motywacji do pracy.</p>	<p>1. Praca nie jest z natury nieprzyjemna. Ludzie pragną przyczyniać się do realizacji ważnych celów, które współustalili.</p> <p>2. Większość ludzi stać na więcej twórczości, samokierowania i samokontroli niż tego wymaga od nich obecna praca.</p>
<b>ZASADY POSTĘPOWANIA KIEROWNIKA</b>		
<p>1. Ściśle nadzorować i kontrolować podwładnych.</p> <p>2. Rozkładać zadania na proste, powtarzalne, łatwe do wyczerania operacje.</p> <p>3. Ustanowić szczegółowe instrukcje i procedury robocze oraz sprawiedliwie, ale stanowczo wymuszać ich przestrzeganie.</p>	<p>1. Każdemu pracownikowi zapewnić poczucie użyteczności i znaczenia.</p> <p>2. Informować podwładnych o swoich planach i wysłuchać ich zastrzeżeń.</p> <p>3. Pozwalać podwładnym na pewien zakres samokierowania i samokontroli w rutynowych sprawach.</p>	<p>1. Spożytkować niewykorzystane zasoby ludzkie.</p> <p>2. Tworzyć środowisko, w którym każdy może wnieść wkład do granic swoich możliwości.</p> <p>3. Zachęcić do pełnego uczestnictwa w ważnych sprawach, wciąż rozszerzając zakres samokierowania i samokontroli podwładnych.</p>
<b>OCZEKIWANIA</b>		
<p>1. Ludzie mogą tolerować pracę, jeśli płaca jest przyzwoita, a szef sprawiedliwy.</p> <p>2. Jeśli zadania są proste, a pracownicy ściśle kontrolowani, ich wydajność będzie zgodna z normami.</p>	<p>1. Dzielenie się informacją z podwładnymi i angażowanie ich w podejmowanie rutynowych decyzji zadowoli ich podstawowe potrzeby przynależności i poczucia ważności.</p> <p>2. Zaspokojenie tych potrzeb poprawi morale i zmniejszy opór wobec autorytetu formalnego – podwładni będą <i>chętnie współpracować</i>.</p>	<p>1. Rozszerzenie wpływów, samokierowania i samokontroli podwładnych doprowadzi do zwiększenia efektywności operacji.</p> <p>2. Zadowolenie z pracy może pojawić się jako <i>uboczny produkt</i> wykorzystania przez podwładnych ich możliwości.</p>

Źródło: J. Sikora, *Motywowanie...*, s. 20-21.

Istnieje wiele znanych teorii treści. Jedną z nich jest hierarchia potrzeb według Abrahama Maslowa upowszechniona przez McGregora. Teoria ta grupuje potrzeby jednostki w ujęciu hierarchicznym jako pewien system, gdzie zaspokojenie potrzeb niższego rzędu stymuluje rozwój oraz zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu (rys. 3). Ogólnie niezaspokojenie potrzeb może prowadzić do konfliktów oraz kryzysu. Najczęściej ich podłożem może być niezaspokojona lub niezabezpieczona potrzeba bezpieczeństwa oraz stabilności, takich właśnie stanów nie chciałby mieć żaden pracodawca.

Teoria potrzeb Maslowa nie ma charakteru uniwersalnego, więc nie dotyczy każdego człowieka ani też każdych warunków kulturowych i społecznych. W rzeczywistości indywidualny poziom potrzeb kształtuje się pod wpływem różnorodnych bodźców, a granice nasycenia tych potrzeb są determinowane poprzez zjawiska kulturowe i społeczne, zazwyczaj niezależne od danej osoby.

Zaproponowany model A. Maslowa wykazuje logiczne rozwiązanie, mimo to posiada także wady. Przede wszystkim nie zawsze pracownicy danej organizacji wykazują pięć określonych poziomów, a także nie zawsze ich kolejność odzwierciedla kolejność opisaną przez A. Maslowa.

Źródło: <http://aneksy.pwn.pl/zarzadzanie/?id=416> [dostęp: 26.11.2014].

### **Rys. 3. Piramida potrzeb na podstawie teorii A. Maslowa**

Podstawy dwuczynnikowej teorii Herzberga sięgały aspektów związanych z hierarchią A. Maslowa. Teoria ta dzieli potrzeby pracowników na dwie grupy potrzeb obejmujące<sup>18</sup>:

- czynniki satysfakcji – odpowiadają potrzebom samorealizacji, wiedzy, szacunku, uznania;
- czynniki higieny – odpowiadają potrzebom fizjologicznym, bezpieczeństwa i przynależności.

Szczegółowe przykłady obu grup czynników zostały określone w tabeli 3. Czynniki satysfakcji, inaczej określane jako motywacji, związane są z treścią pracy, dającą pracownikom trwalszą oraz większą satysfakcję z pra-

<sup>18</sup> Tamże, s. 28.

cy. Z kolei czynniki higieny, jeżeli nie są na odpowiednim poziomie, przynoszą niezadowolenie z pracy. W przypadku gdy są utrzymywane na prawidłowym poziomie, to mimo wszystko dają jedynie krótkotrwałe zadowolenie. Współcześni menedżerowie nie powinni dążyć jedynie do korzyści, w tym także do przychylnych postaw pracowniczych, w okresie krótkotrwałym. Podejmowanie takich działań powinno być długofalowe, zwrócone na tworzenie trwałego systemu motywacyjnego biorącego pod uwagę czynniki, z jakimi boryka się pracownik.

**Tabela 3.**

**Czynniki motywujące oraz higieny pracy wg teorii F. Herzberga**

<b>Czynniki satysfakcji</b>	<b>Definicja/przykład</b>
Osiągnięcia	Poczucie doprowadzenia czegoś do pozytywnego zakończenia, wykonanie zadania, rozwiązanie problemu, dokonanie sprzedaży. Świadomość osiągnięć jest proporcjonalna do wielkości wyzwania.
Uznanie	Docenianie wkładu danej osoby, uznanie wyrażone przez firmę lub kolegów, nagrody za zasługi.
Zainteresowanie pracą	Praca interesująca z natury, raczej różnorodna niż powtarzalna, skupia uwagę, nie jest monotonna ani nudna.
Odpowiedzialność	Możliwość postępowania w pracy według własnego uznania, okazywane przez firmę zaufanie, prawo do podejmowania decyzji, odpowiedzialność za pracę innych.
Awanse	Wyższe stanowisko, pozycja, lub perspektywa jego uzyskania.
<b>Czynniki higieny</b>	<b>Definicja/przykład</b>
Polityka i administracja firmy	Dostępność jasno sformułowanej polityki, stopień biurokratyzowania, jakość komunikacji, sprawność organizacyjna.
Nadzór	Dostęp do szefa, jego umiejętności i osobowość.
Stosunki międzyludzkie	Stosunki z przełożonymi, podwładnymi i kolegami, jakość życia towarzyskiego w pracy.
Wynagrodzenia	Całość wynagrodzeń w tym płaca, emerytura, samochód służbowy i inne świadczenia.
Pozycja	Pozycja czy ranga w porównaniu z innymi osobami, której symbolem jest tytuł służbowy, parking, samochód, rozmiały i wyposażenie gabinetu.
Pewność pracy	Brak zagrożenia utratą stanowiska czy pracą w ogóle.
Życie osobiste	Wpływ pracy na życie rodzinne, na przykład stres, długie godziny pracy, konieczność przeprowadzki.
Warunki pracy	Fizyczne środowisko pracy, stopień w jakim powoduje złe samopoczucie.

Źródło: J. Sikora, *Motywowanie...*, s. 28-29.

Ciekawe podejście do procesu motywacji można znaleźć w kolejnej teorii treści, a mianowicie teorii D. McClellanda. Uważał on, że każda osoba oprócz innych potrzeb odczuwa dodatkowo potrzebę władzy, przynależności oraz osiągnięć.

Owe trzy główne potrzeby opisuje w sposób następujący<sup>19</sup>:

- potrzeba władzy – jest chęcią wywierania wpływu na innych i kontrolowania ich zachowań. Osoba, która w ten sposób dominuje, jest usatysfakcjonowana, kiedy sprawuje władzę nad grupą. Osiągnięcie pozostałych potrzeb ma dla niej znaczenie podrzędne. Istotne jest tylko to, co umożliwia jej realizowanie władzy;

- potrzeba przynależności (afiliacji) – jest potrzebą ludzkiego towarzystwa oraz akceptacji. Przewaga tej potrzeby nad innymi u danej osoby może objawiać się tym, że będzie ona skora do uczestnictwa w działaniach społecznych uwzględniających styczności interpersonalne, nawiązywanie więzi osobistych, a także zżywać się z innymi w sensie psychologicznym. Osoba mająca wybór pomiędzy współpracą ze przyjaciółmi bądź z fachowcami za każdym razem wybiera przyjaciół;

- potrzeba osiągnięć – jest pragnieniem realizacji określonego zadania/celu skuteczniej niż w przeszłości. Osoby, które potrzebę tę stawiają na pierwszym miejscu, pragną być odpowiedzialne, zaspokajają zadowolenie poprzez realizowanie celów, posiadają potrzebę określonej oraz bezwzględnej reakcji na swoje działania i zadanie to całkowicie je pochłania. Wszystkie pomyślnie wykonane zadania mają dla nich ogromne znaczenie. Realizacja powierzonych czynności zazwyczaj zapewnia dobre warunki życia, ale mimo to motywem działania nie jest zysk, lecz osiągnięcia. Dlatego też dobierają sobie umiarkowane prace i lubią pracować samodzielnie. Zdecydowanie unikają ryzyka, ponieważ nie mają wtedy wpływu na przebieg sytuacji.

Najważniejsze w tej teorii jest to, że pragnienie może zostać wyuczone i nie wyuczone. Należy także zwrócić uwagę na to, iż jest to przydatna teoria do praktyki zarządzania, przede wszystkim przy oddziaływaniu na motywację podwładnych do pracy dzięki kształtowaniu środowiska pracy w sposób przychylny rozwojowi potrzeb: władzy, przynależności i osiągnięć.

Czwartą teorią treści jest teoria C. P. Alderfera, która jest praktycznie uproszczonym odbiciem teorii Masłowa. Potrzeby zostały podzielone według najważniejszej funkcji i sprowadzone do trzech grup, mianowicie:

- potrzeby egzystencji – pokrywająca się z potrzebami fizjologicznymi oraz bezpieczeństwa wyróżnianymi przez A. Masłowa;

- potrzeby kontaktów społecznych – czyli pragnienie bezpieczeństwa okazywanego przez innych, potrzeby szacunku, uczucia, przynależności oraz uznania;

---

<sup>19</sup> L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, BP, Warszawa, 2000, s. 208.

- rozwoju osobistego – dotyczy potrzeby samorealizacji, doskonalenia się, rozwoju osobistego, zachowania własnych wartości.

Istotą teorii C. P. Alderfera jest przeświadczenie o dominacji pragnień niezaspokojonych oraz hierarchii ich układu.

Kolejną składową teorii motywacji są teorie procesu motywacji, które dotyczą tego, co pracowników skłania do działania, w jaki sposób działania te mogą być podtrzymywane, ukierunkowane, motywowane lub wygaszane. Do najbardziej znanych można zaliczyć teorię wyznaczania celów i teorię oczekiwanej wartości.

Pierwsza teoria – wzmacniania celów Edwin A. Locka – zakłada, że personel jest motywowany do konkretnych zachowań w pracy poprzez wyznaczanie mu celów oczywiście takich, które jest w stanie osiągnąć. Dane cele prowadzą do lepszej wydajności, jednak cele trudne dają zdecydowanie większą efektywność niż cele łatwe, ale muszą zostać uprzednio zaakceptowane. Chęć osiągania przez pracowników wyznaczonych celów jest wynikiem<sup>20</sup>:

- siły podstawowego motywu lub potrzeb wchodzących w grę;
- nadziei na powodzenie;
- wartości zachęty związanej z celami.

Kolejnym przykładem teorii procesu jest teoria oczekiwanej wartości, inaczej nazywana teorią oczekiwań. W teorii tej ludzie decydują o wyborze określonego zachowania z różnych możliwości na podstawie nadziei, co uda im się uzyskać w wyniku któregoś z nich. D. Nadler i E. Dowler określają cztery założenia obejmujące zachowania pracowników w pracy, na których została oparta teoria oczekiwań. Po pierwsze zachowanie danej osoby jest wyznaczone przez kombinację czynników występujących u tego człowieka i w jego otoczeniu. Po drugie każdy pracownik podejmuje świadome decyzje o swoich działaniach w organizacji. Po trzecie każdy człowiek ma różne pragnienia, potrzeby i cele. Po czwarte to ludzie dokonują wyborów między różnymi możliwościami w zachowaniu na podstawie oczekiwań, że wybrane postępowanie doprowadzi ich do poszukiwanego wysiłku.

Bardzo zbliżona do teorii oczekiwań jest teoria wartości oczekiwanej, która została opracowana przez V. Vrooma. Podstawowym założeniem modelu wartości oczekiwanej jest podjęcie działań będących funkcją przewidywanej wartości wyniku, jaki pracownik chce osiągnąć i jego przeświadczenia, iż ten wynik jest osiągalny. Warunkiem koniecznym do realizacji teorii wartości oczekiwanej jest zagwarantowanie, iż wynik będzie przez podmiot postrzegany jako praktyczny oraz organizacja musi mieć przeświadczenie, że wynik ten da się osiągnąć w danych warunkach, oczywiście z prawdopodobieństwem większym niż zero<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Tamże, s. 34.

Warto zwrócić uwagę na ostatni rodzaj teorii, a są to teorie wzmacniania motywacji, które wyjaśniają postępowanie ludzi. Opisują wyuczzone zachowania związane z przyjemnymi oraz nieprzyjemnymi efektami. Najistotniejszymi przykładami tych teorii są teoria sprawiedliwości i teoria modyfikacji zachowań.

Teoria sprawiedliwości podkreśla, iż istotnym elementem motywacji, zadowolenia oraz efektywności jest samodzielna ocena pracownika w sprawiedliwości i słuszności przydzielenia nagrody. Każda osoba potrzebuje obiektywnej oceny, gdyż bez niej całkowity zarys pracy i osiągnięć będzie stopniowo zanikał. W przypadku gdy pracownik dopatry się nierównej proporcji pomiędzy wkładem osobistym a otrzymanym wynagrodzeniem uzyskanym przez innych współpracowników, będzie się starał o wyrównanie owej niesprawiedliwości. Możliwości, jakimi zazwyczaj dysponuje, można określić w sposób następujący<sup>22</sup>:

- zniekształcenie obrazu nakładów bądź wyników swoich lub cudzych;
- poprzez swoje zachowanie nakłanianie innych do zmian w ich nakładach bądź wynikach;
- postępowanie w taki sposób, by zmienić własne nakłady bądź wyniki;
- dokonywanie wyboru odmiennego punktu odniesienia;
- rezygnacja z pracy.

Teoria sprawiedliwości jest skoncentrowana głównie na środkach finansowych jako nagrodzie postrzeganej za najważniejszy element doceniania w miejscu pracy.

Kolejną składową teorii wzmacniania motywacji jest teoria modyfikacji zachowań, która wykazuje, że na postępowanie podwładnych znaczny wpływ ma środowisko organizacji. Opisuje ona postępowanie ludzi, którzy w swoich zachowaniach powtarzają czynności, które kiedyś doprowadziły ich do osiągnięcia sukcesu. Natomiast w przypadku nieprzyjemnych następstw starają się unikać danych czynów. Decyzje, jakie podejmują, są wyłącznie wynikiem doświadczeń z przeszłości. Bardzo łatwo można to zobrazować na rys. 4.

---

<sup>21</sup> S. Tokarski, *Kierowanie ludźmi*, Bałtycka Wyższa Szkoła Humanistyczna, Koszalin, 1998, s. 180.

<sup>22</sup> S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa, 1998, s. 102.



Źródło: J. Sikora, *Motywowanie...*, s. 45.

#### Rys. 4. Zobrazowana teoria modyfikacji zachowań

Zgodnie z opisywaną teorią człowieka cechuje motywacja, jeśli jego reakcje na bodźce są konsekwentne i zgodne z dotychczasowymi wyrazami zachowań<sup>23</sup>. W teorii zarządzania wprowadzono reguły do efektywnego stosowania modyfikacji zachowań pracowników, a mianowicie<sup>24</sup>:

- reguła 1. Nie nagradzaj wszystkich jednakowo. Skuteczność wzmacniania zachowań zależy od dostosowania nagród do efektywności. Równe nagrody dla wszystkich podtrzymują niską lub przeciętną efektywność, a pomijają wysoką;
- reguła 2. Pamiętaj, że także brak reakcji może modyfikować zachowania. Kierownicy wywierają na podwładnych wpływ zarówno swoim działaniem, jak i zaniechaniem;
- reguła 3. Nie zapominaj powiedzieć podwładnym, od czego zależy nagroda. Dzięki ustaleniu norm efektywności pracownik wie, co powinien robić, aby uzyskać nagrodę. Umożliwia mu to odpowiednią zmianę sposobu pracy;
- reguła 4. Mów podwładnym, co robią źle. Jeżeli kierownik nie przyznaje nagrody, nie mówiąc pracownikowi, dlaczego jej nie przyznał, to ten może nie mieć pewności, jakie zachowanie kierownik uznał za niepożądane. Może też uznać, że jest przedmiotem manipulacji;
- reguła 5. Nie udzielaj kary w obecności innych. Udzielenie pracownikowi nagany jest niekiedy pożytecznym sposobem eliminowania niepożądanego zachowania. Jednakże publiczna nagana upokarza pracownika i może wywołać niechęć do kierownika i wszystkich członków grupy roboczej;
- reguła 6. Bądź sprawiedliwy. Konsekwencje powinny być odpowiednie do zachowania. Niedostateczne lub nadmierne nagradzanie podwładnych zmniejsza wzmagający efekt nagród.

Zrozumienie potrzeb oraz pragnień, a dokładniej motywacji swoich podwładnych jest niezwykle istotne dla kierowników. Zdecydowanie to oni wpływają na jej kształtowanie, które powinno sprowadzać się do realizacji celów danej organizacji. Teorie motywacji, starsze oraz nowoczesne, mają na celu pomóc w osiągnięciu owych wyznaczonych celów.

<sup>23</sup> J. Sikora, *Motywowanie...*, s. 45.

<sup>24</sup> Tamże, s. 48.

## Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2001.
2. Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, AE, Kraków, 1996.
3. Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa, 1991.
4. Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, BP, Warszawa, 2000.
5. Maslow A., *W stronę psychologii istnienia*, PWN, Warszawa, 1986.
6. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, PSB, Kraków, 2000.
7. Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie*, AE, Wrocław, 2003.
8. Robbins S. P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa, 1998.
9. Sikora J., *Motywowanie pracowników*, OPO, Bydgoszcz, 2000.
10. Ścibiorek Z., *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Adam Marszałek, Toruń, 2004.
11. Tokarski S., *Kierowanie ludźmi*, Bałtycka Wyższa Szkoła Humanistyczna, Koszalin, 1998.

## Źródła internetowe

1. <http://aneksy.pwn.pl/zarzadzanie/?id=416>.
2. <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/3943894/motywacja.html>.

## SELECTED FACTORS MOTIVATING EMPLOYEES TO WORK IN AN ORGANIZATION

*Abstract:* Motivating is a highly important aspect that gives meaning to the existence of each employee; it affects the intensity and durability of efforts to achieve the goals of an organization.

The ability to use various factors in order to attract new staff, then to retain them for a long time and trigger them to perform useful activities and behaviour is a condition of an effective functioning of a company. Therefore, it is understood that a given company should create appropriate conditions whereby people:

- would want to belong to it and remain within it;

Wybrane czynniki motywujące pracowników do pracy w organizacji

- they would be willing to pursue the goals of the organization or even would go beyond them in terms of quality and quantity;
- they would be ready to engage in innovative and creative activities.