

Małgorzata Masiulaniec¹, Mariusz Tadeusz Fierek²

¹ Wydział Zamiejscowy w Olsztynie, Gdańska Szkoła Wyższa

² Wydział Nauk Społecznych, Gdańska Szkoła Wyższa

Motywacja w zarządzaniu

Streszczenie

Celem podjętych badań jest zaprezentowanie motywacji w zarządzaniu. Dla realizacji celu badań koniecznym było pokazanie pojęcia i istoty motywacji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi oraz jej znaczenia dla pracowników. Przedstawiono również bodźce materialne i niematerialne jako instrument motywacji oraz zaprezentowano koncepcje osobowości – psychologię w zarządzaniu.

Słowa kluczowe: motywacja, zarządzanie.

1. Pojęcie i istota motywacji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi

Motywacja to bodziec, pobudka, zachęta do działania. Składa się na nią wszystko co w płaszczyźnie werbalnej, fizycznej czy psychicznej skłania kogoś do reagowania działaniem (Stevenson, 2007, s. 2).

Słowo motywacja pochodzi od łacińskiego czasownika *movere*, czyli „poruszać się”, a zatem w uproszczeniu motywować to „poruszać się do działania” (Adair, 2000, s. 19).

Motywacja jest więc wewnętrzną potrzebą lub pragnieniem — świadomym, półświadomym lub prawie nieświadomym — które wpływa na wolę i wywołuje takie lub inne działanie (Adair, 2000, s. 23).

Ludzkie motywacje są skomplikowane, a nawet zawile i trudno je klasyfikować do jednego modelu czy tworzyć jeden uniwersalny model lub wymyślić jedną uniwersalną teorię (Sekuła, 2010, s. 9).

Motywacja powstaje, gdy człowiek czegoś potrzebuje i ma możliwość zaspokojenia potrzeby przez określoną aktywność oraz gdy zaistnieją warunki do powodzenia podjętych działań.

Życie człowieka bez motywacji nie miałoby sensu. Ludzie chcą dbać o zdrowie, uczyć się, być sytymi, mieć gdzie mieszkać, pracować.

Motywacja wprawia człowieka w ruch i skłania go do różnych działań, w zależności od tego, jaki cel chce osiągnąć.

Działania mogą być jednorazowe, wymagać małego lub większego wysiłku, powtarzalne czy ciągłe, np. praca zawodowa, obowiązki w życiu osobistym czy rodzinnym.

Motywacja stanowi chęć robienia czegoś, wynikającą z wewnętrznych motywów. Jest to więc suma wszystkiego, co popycha do działania (Sekuła, 2010, s. 9).

Motywacja ma istotne znaczenie, zwiększa sprawność, skuteczność oraz wydajność; rośnie także prawdopodobieństwo realizacji postawionych celów (Forsyth, 2004, s. 8).

Człowiek może sam siebie motywować lub być motywowany przez innych — rodzinę, pracodawcę, przyjaciół (Sekuła, 2010, s. 9).

Motywacja jako nauka w szerokim znaczeniu obejmuje czynniki wpływające na ludzi tak, aby zachowywali się w określony sposób. Ważne są trzy jej aspekty:

- kierunek aktywności,
- wysiłek, jaki wkłada dana osoba,
- wytrwałość, czyli wymiar czasowy wysiłku (Sekuła, 2010, s. 12).

Chcąc zaspokoić potrzeby życiowe, a także wyższego rzędu, większość ludzi wykonuje pracę zawodową.

Motywacja zawodowa to emocjonalno-rzeczowy stosunek do pracy łączący w różnym zakresie i formie człowieka z pracą.

Stanowi funkcję zarządzania, której celem jest stymulowanie całej siły twórczej pracowników za pomocą odpowiednio dobranych bodźców.

Czynnościowy charakter motywacji zawodowej polega na kształtowaniu pożądanych postaw podwładnych w celu realizacji określonych zadań przez proces świadomego i celowego oddziaływania na ich zachowania.

Motywowanie polega na świadomym i celowym oddziaływaniu na motyw i postępowanie ludzi w pracy przez stwarzanie im warunków i możliwości realizacji oraz stosowanie odpowiednich bodźców spełniających oczekiwania pracowników dla osiągnięcia celów organizacji.

Motywowanie do pracy ma skłaniać pracowników do określonego działania zgodnie z wolą, chęcią i interesem organizacji.

Zadaniem motywującego jest takie oddziaływanie, aby działanie było także zgodne z wolą i interesem pracownika (Sekuła, 2010, s. 12).

Zrozumienie motywacji — tego co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi — zawsze było ważne dla kierowników organizacji, gdyż pracują oni z ludźmi i przez ludzi.

Wiadomo, że zachowania ludzi są skomplikowane a czasem i nieracjonalne. Nie zawsze łatwo jest rozróżnić ich motywacje.

Istnieje wiele teorii, które różnią się wskazówkami, dotyczącymi tego, co kierownik powinien robić, aby uzyskać maksymalną efektywność pracowników.

Jednak większość kierowników, uzyskujących powodzenie, przekonała się w praktyce, że ludzie silnie reagują na pochwały i zachęty oraz muszą mieć świadomość powodzenia w pracy (Sigurska-Fierek, Fierek, 2011, s. 204).

W zarządzaniu kształtowanie motywacji uznawane jest za jedną z głównych funkcji kierowania, a nawet jedną z bardzo ważnych technik zarządzania (Penc, 1996, s. 136).

Motywacja jest więc procesem złożonym, a kierowanie nim wymaga wiedzy i umiejętności. Stanowi ona przecież rację działania, a ta zawsze jest zależna od człowieka i pobudek skłaniających go do określonych zachowań (Penc, 1996, s. 138).

Kierownicy, którzy potrafią znaleźć klucz do wewnętrznej motywacji pracowników, mogą korzystać z ogromnego źródła produkcyjnej energii.

Należy jednak pamiętać, że nie tylko motywacja wywiera wpływ na efektywność danej osoby. W grę wchodzi także jej uzdolnienia oraz zrozumienie, jakie zachowania są potrzebne do osiągnięcia wysokiej efektywności (Sigurska-Fierek, Fierek, 2011, s. 204).

Motywowanie do pracy należy do najtrudniejszych funkcji zarządzania. Polega na wpływaniu na zachowania pracowników za pośrednictwem takich bodźców, które zostaną przez niego przekształcone w działanie zgodne z celami organizacji.

Problematyka ta nabiera coraz większego znaczenia w okresie zmian społecznych i gospodarczych, jakie zaistniały i nadal dokonują się na polskim rynku pracy.

Dowiedziano, że trwała, silną pozycję i konkurencyjność firma zyskuje dzięki ludziom. Stąd powinni być traktowani jako cenny kapitał, który można pomnażać przez podnoszenie jego wartości (Kopertyńska, 2008, s. 18–19).

Motywacja pracownicza jest wewnętrznym procesem psychicznej regulacji, od którego zależy kierunek czynności pracownika oraz ilość energii, jaką jest on gotów poświęcić na realizację celów i zadań wyznaczających ów kierunek. Motywację cechują zatem:

- kierunek — określone pragnienia względnie obawy pracownika,
- natężenie — większy lub mniejszy zasób sił wydatkowanych na realizację zadań i celów,
- stany emocjonalne — pozytywne lub negatywne uczucia związane ze spełnieniem pragnień, względnie ziszczeniem się obaw pracownika (Kopertyńska, 2008, s. 16).

Podstawowym celem kierowania — głównie funkcji motywowania — jest wydobyć z pracowników tego, co najlepsze dla organizacji za pomocą środków motywacji dobranych do ich wrażliwości i potrzeb.

Każdego pracownika motywuje coś więcej niż pieniądze. Nie można przekonywać ludzi do pracy tylko rutynowymi bodźcami, ponieważ wewnętrznie pozostaną oni przy swoim zdaniu.

Wiara kierownika w siłę motywacji to wiara w ludzi, którzy mogą ujawniać najlepsze cechy i walory w konkretnych działaniach.

Kierownicy mogą wzbudzić i aktywizować u pracowników także takie potrzeby, które są ważne dla nich samych i dla organizacji.

Motywowanie wymaga odpowiednich instrumentów w rękach kierowników, za których pomocą mogliby umiejętnie kształtować szeroko pojęte stosunki w organizacji (Sekuła, 2010, s. 46–47).

Kierowanie (zarządzanie) polega na realizacji czterech funkcji kierowania (zarządzania), które można określić jako planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, funkcja:

- planowania polega na określeniu celu i działań niezbędnych dla jego realizacji oraz ustaleniu kolejności realizacji zaplanowanych działań,
- organizowania polega na wykonywaniu czynności mających na celu ustalenie i powiązanie różnorodnych działań w całość; w ramach tej funkcji tworzy się

struktury organizacyjne, ustala przebieg procesów pracy oraz zapewnia właściwą organizację pracy na każdym stanowisku,

- motywowania polega na wywoływaniu u podwładnych właściwego stosunku do realizacji powierzonych mu zadań; motywacja następuje poprzez zastosowanie bodźców, którymi dysponują przełożeni; mogą one oddziaływać na podwładnych pozytywnie lub negatywnie; bodźce pozytywne, np. wyższa płaca, nagrody, wyróżnienia, pochwały mają na celu wyrażenie pracownikowi uznania za właściwe wykonywanie zadań; bodźce negatywne, np. potrącenia, przeniesienie do innej pracy, nagany, upomnienia mają na celu ukaranie pracownika za niewłaściwe wykonywanie zadań,
- kontroli polega na porównywaniu przebiegu i efektu działań (Chudy, Pietraszewski, 2000, s. 122–123).

Zarządzanie pracą jest to działalność kierownicza odniesiona do procesów pracy. Ma ona z jednej strony stworzyć warunki do realizacji zadań (zachowań) na oczekiwanym poziomie i w określonym czasie (cele wytwórcze), stworzyć właściwe proporcje w procesie pracy, dobrać, rozmieścić i zespolić w nim ludzi, tak zaplanować ich działania, aby realizacja tego procesu była możliwa przy najmniejszych nakładach środków rzeczowych i pracy żywej (cele ekonomiczne), z drugiej strony zaspokoić oczekiwania pracowników (cele społeczne) (Jasiński, 1999, s. 9).

Rolą kierownika nie jest ingerencja w pracę pracowników, lecz stwarzanie szeroko rozumianych warunków do pracy, tak aby pracownicy chcieli angażować cały swój potencjał zawodowy na rzecz organizacji.

Chodzi o wykorzystywanie w pracy w jak najwłaściwszy sposób kwalifikacji, umiejętności i predyspozycji oraz mobilizowaniu do twórczego działania (Sekuła, 2010, s. 46).

Kierownicy — liderzy umieją tak motywować pracowników, aby wspólnie kształtować korzystny wizerunek organizacji oraz nieustannie zwiększać efektywność, a ponadto są w stanie przewidywać przełomy.

Przekonanie pracowników, że są niezbędni, dodaje im sił. W motywowaniu pracowników jako funkcji kierowania można wyróżnić następujące kwestie:

- określanie celów i zadań pracowników,
- współudział pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących pracy,
- utożsamianie się kierownika ze swoim zespołem, a zespołu z organizacją,
- otwarta komunikacja, kompetencje i umiejętności menedżera,
- zainteresowanie menedżera sprawami osobistymi pracowników,
- obiektywna samoocena pracy przez menedżera.

Dobry menedżer potrafi w świadomy sposób motywować pracowników, znając własne i ich mocne oraz słabe strony, i nie myli swoich czynników motywacji z tymi, które są ważne dla pracowników (Stevenson, 2007, s. 2–3).

2. Motywacja i jej znaczenie dla pracowników

Na przestrzeni lat powstało wiele teorii starających się wyjaśnić fenomen motywacji do pracy. Jedną z najbardziej znanych typologii motywacji, stosowanych w literaturze z zakresu zarządzania, jest ich podział na dwie zasadnicze grupy, teorię:

- treści,
- procesu (poznawcze).

Teorie treści są ukierunkowane na wyjaśnienie wewnętrznych przyczyn, które wywołują zachowania ludzi.

W ich ramach następuje identyfikacja oraz klasyfikacja potrzeb uznanych za źródło motywów sterujących tymi zachowaniami.

Praktyczne znaczenie tych teorii dla praktyki kierowania ludźmi polega na dostarczaniu informacji o zróżnicowaniu ludzkich potrzeb, które wynikają z unikatowości poszczególnych ludzi (Pocztowski, 2008, s. 204).

Motywacją w aspekcie potrzeb pracowników zajmowali się głównie Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Clayton Alderfer, David McClelland i Douglas McGregor (Sekuła, 2010, s. 18).

Według A. Maslowa potrzeby powinny być zaspokojone w taki sposób, aby ranga coraz to nowych potrzeb była większa od poprzednich, gdyż po zaspokojeniu danej potrzeby przestaje ona być bodźcem. Wśród potrzeb A. Maslow wyróżnił:

- potrzeby fizjologiczne — ciepła, schronienia, biologiczne potrzeby człowieka,
- potrzebę bezpieczeństwa — bezpieczeństwo, brak obaw,
- potrzeby społeczne — przynależność do grupy,
- potrzebę uznania — szacunek i uznanie ze strony innych,
- potrzebę samorealizacji — świadomość swoich możliwości, osiągania celów.

Hierarchia potrzeb A. Maslowa ma szczególne zastosowanie w miejscu pracy, ponieważ ludziom potrzeba nie tylko pieniędzy i nagród, ale też szacunku i poczucia przynależności do grupy.

Potrzeby poszczególnych pracowników, tworzących zespół, różnią się od potrzeb całego zespołu, jednak powinni oni koniecznie odczuwać przynależność do niego.

Aby celem każdego z pracowników były zrównoważone z celami zespołu, pracownik musi mieć gwarancję, że jeżeli zespół osiągnie wytyczone cele wówczas zaspokojenie indywidualnych jego członków również będzie możliwe (Kopertyńska, 2008, s. 22–23).

Teoria dwuczynnikowa (nazywana niekiedy teorią motywacji i higieny) została opracowana przez F. Herzberga w przekonaniu, że związek człowieka z pracą jest niezwykle ważny i że postawa wobec pracy ma ogromny wpływ na sukces lub porażkę (Robbins, 2001, s. 60).

Czynniki higieny będące podstawowymi potrzebami człowieka w pracy, nie dostarczają motywacji same w sobie.

Jedynie ich zaspokojenie jest źródłem niezadowolenia. Najważniejszym czynnikiem higieny jest aspekt finansowy.

Firma powinna starać się spełnić oczekiwania finansowe swoich pracowników. Ludzie wymagają płacy, która będzie współmierna z ich oczekiwaniami, a brak podwyżek i nieatrakcyjny system wynagrodzeń wpływa na nich demotywująco (Kopertyńska, 2008, s. 25).

Do drugiej grupy czynników F. Herzberga należą motywatory, dzięki którym ludzie dążą do osiągnięcia swoich celów.

W trosce o wysoki poziom satysfakcji zawodowej pracownika należy zapewnić im odpowiednie czynniki motywacyjne (Kopertyńska, 2008, s. 26).

Różne rodzaje prac oraz organizacja pracy w organizacji stwarzają odmienne warunki do osiągnięcia satysfakcji i samorealizacji pracowników.

Z drugiej strony nie każdy pracownik ma takie same ambicje zawodowe. To sprawia, że trudno jest definiować jednolity katalog potrzeb dla wszystkich pracowników, a nawet pracowników zatrudnionych w jednej organizacji.

Przykładowo, samorealizacja i satysfakcja z pracy dyrektora ds. produkcji oraz spawacza w firmie samochodowej mają inny wymiar (Sekuła, 2010, s. 23–24).

W swojej teorii F. Herzberg dość arbitralnie podzielił czynniki na niemotywuujące i motywujące. Badania dowodzą, że płaca jest bardzo silnym motywatorem, także stosunki międzyludzkie, relacje z przełożonymi i polityka organizacji, ponieważ jej częścią składową jest polityka personalna (Sekuła, 2010, s. 24).

Potrzeba rozwoju, to potrzeba szacunku dla samego siebie i samorealizacji. C. Alderfer oparł swoją teorię na założeniu dominacji potrzeb niezaspokojonych ułożonych w hierarchiczny układ, w efekcie czego niezaspokojenie potrzeb niższych prowadzi do pojawienia się potrzeb wyższych.

Stwierdził, że deprywacja potrzeb wyższych wzmacnia potrzeby niższe (regresja). Założył, że w miarę zaspokajania potrzeb rozwoju następuje ich wzmocniony wzrost.

Najistotniejszą cechą odróżniającą teorię *ERG* od teorii A. Masłowa jest teza, że człowiek może się kierować jednocześnie chęcią zaspokojenia więcej niż jednej potrzeby.

Na zachowanie pracownika jednocześnie mogą wpływać potrzeby egzystencji, kontaktów i wzrostu.

Mimo licznych głosów krytycznych wskazujących na ograniczone możliwości wyjaśnienia motywów zachowań pracowniczych w oparciu o teorię C. Alderfera, należy wskazać, że dzięki niej rozumienie procesów motywacyjnych zostało znacznie wzbogacone przez uwzględnienie problematyki frustracji i regresji (Moczyłowska, 2010, s. 114).

C. Alderfer przez nadanie bardzo wysokiej rangi potrzebom rozwoju zapoczątkował motywowanie przez umożliwienie doskonalenia osobistego pracowników w ramach organizacji, np. przez rozwój kompetencji w toku szkoleń, metody zarządzania uwzględniające autonomię i partycypację pracowników, systemy wynagrodzeń oparte na ocenie posiadanych umiejętności (Moczyłowska, 2010, s. 115).

D. McClelland uważa, że każda osoba motywowana jest przez trzy typy podstawowych potrzeb, którymi są, potrzeba:

- władzy — kontroli pracy własnej i innych — może to być potrzeba negatywna, jak wówczas, gdy jedna osoba dąży do dominacji nad innymi wyłącznie w celu wykazania swojej wyższości; może być także pozytywna, jak w przypadku wielu menedżerów (przywódców), gdy potrzeba ta zostaje zaspokojona dzięki uzyskaniu przez nich władzy niezbędnej do wywierania wpływu na osiągnięcie celów firmy,
- afiliacji — miłości, przynależności i powiązania — dotyczy dostrzeganej u wielu ludzi potrzeby utrzymywania kontaktów społecznych i uzyskiwania aprobaty ze strony innych,

- osiągnięć — wykonywania i demonstrowania swoich koncepcji albo mistrzostwa — jest to potrzeba osiągnięcia sukcesu, rozwinięta u wielu kreatywnych ludzi, zwłaszcza menedżerów; demonstrowana jest zazwyczaj poprzez gotowość do podejmowania odpowiedzialności, pragnienie otrzymywania natychmiastowych i konkretnych informacji na temat własnych dokonań oraz dążenie do osiągania dobrych wyników; ogranicza ją natomiast tendencja do stawiania sobie mało ambitnych celów, dzięki czemu ich osiągnięcie staje się rzeczywistością (Penc, 1996, s. 152–153).

Najbardziej znaną teorią motywacyjną znajdującą zastosowanie w stosunkach pracy jest teoria *X* i *Y* D. McGregora. Przedstawił on w swojej teorii *X* i *Y* przeciwstawne poglądy na tematy natury ludzkiej. W teorii:

- *X* przedstawia człowieka jako niechętnego do pracy, z natury leniwego, którego można motywować jedynie płacą,
- *Y* pokazuje człowieka jako niestroniącego od pracy, a nawet widzącego w niej potencjalny sposób własnego rozwoju (Janik, 2005, s. 162).

Teoria *X* i *Y* dzieli potencjalnych pracowników na dwie grupy. Pierwsza to pracownicy unikający pracy, niechętni i zmuszani do wysiłku.

Druga grupa to osoby, których praca uskrzydla, stanowi motor twórczego i kreatywnego działania stwarzającego możliwości do osiągania wysokich wyników.

Jednak w obu grupach mogą być nie tylko szeregowi pracownicy, lecz także kierownicy. Nie oznacza to, że wśród pracowników o cechach *X* nie ma lepszych i gorszych, a także wartościowych pracowników, z których kierownicy są zadowoleni (Sekula, 2010, s. 27).

W odróżnieniu od teorii treści, teorie motywacji zaliczane do grupy teorii procesu zajmują się nie tym, co wyzwala ludzkie działania, ale tym, w jaki sposób działania te mogą być uruchamiane, ukierunkowywane, podtrzymywane i wygaszane.

Ich praktyczne znaczenie dla kierowania ludźmi polega na tym, iż pozwalają one menedżerom lepiej zrozumieć, jaki sposób pracownicy podejmują decyzje o swoich działaniach oraz jaką rolę odgrywają w tym procesie takie czynniki, jak aspiracje, preferencje, nagrody i kary. Do najbardziej znanych teorii procesu należą, teoria:

- oczekiwanej wartości Victora Grooma, zakładająca, że motywacja jest funkcją trzech zmiennych — oczekiwania, co do wyników zachowania, wartości tych wyników oraz instrumentalności wyników, rozumianej jako przeświadczenie jednostki, że osiągnięty wynik prowadzi do innego, pożądanego skutku (Pocztowski, 2008, s. 204–206),
- wzmocnień Burrhusa Fredericka Skinera, w myśl której ludzie uczą się zachowań pod wpływem wcześniejszych doświadczeń nabywanych w otoczeniu, gdzie pracują; oznacza to, że przez odpowiedni system wzmocnień można modyfikować zachowania ludzi w procesie pracy (Pocztowski, 2008, s. 206),
- sprawiedliwości wg tej teorii ważnym czynnikiem motywacji, efektywności i zadowolenia jest indywidualna ocena pracowników, słuszności postępowania przełożonych względem nich, na tle innych zatrudnionych (Wajda, 2003, s. 206),
- wyznaczania celów Edwina Locka zakładająca, że pracownicy są motywowani do działania przez wyznaczenie im celów, które są przez nich akceptowane i możliwe

do osiągnięcia; dużą rolę w tej koncepcji motywowania odgrywa wsparcie udzielone pracownikom przez kierowników oraz informacja zwrotna.

Przedstawione teorie motywacji stanowią podstawę tzw. poznawczych modeli motywacji do pracy, zakładających, iż człowiek uczy się podczas własnego działania i nabywanych doświadczeń, jaki poziom wykonania pracy zapewnia mu osiągnięcie pożądanego przez niego nagrody oraz jaki wysiłek musi włożyć, aby osiągnąć odpowiednie efekty (Pocztowski, 2008, s. 206).

3. Bodźce materialne i niematerialne jako instrument motywacji

Bodziec stanowi wewnętrzny lub zewnętrzny czynnik pobudzający do działania, aby uzyskać pożądaną stan rzeczy, czyli doprowadzić do określonego celu.

Bodziec przyczynia się więc do zmiany w środowisku wewnętrznym lub zewnętrznym człowieka powodującym określoną reakcję.

Poszczególni pracownicy realizują różne cele w organizacji, zadania i mają własne cele. Dlatego w procesie motywowania trzeba przewidywać i stosować jak najszersze zdyspersyfikowane spektrum bodźców, za których pomocą można byłoby dotrzeć do wszystkich pracowników i pobudzić ich w sposób zindywidualizowany (Sekula, 2010, s. 182–183).

Wobec tego, że każdy pracownik jest „inny”, ma różne cele, pracodawca powinien wybierać odpowiedni system motywacyjny, który zdopinguje pracownika do odpowiedniego wykonywania powierzonych mu zadań (Janik, 2005, s. 163).

Postawy i aktywność zawodowa pracowników są uzależnione od rodzaju bodźców, na które ci pracownicy bardziej lub mniej wrażliwi i którym przypisują określoną wartość.

Przez bodźce do pracy należy rozumieć wyrażone w postaci materialnej i niematerialnej nagrody i kary stosowane przez organizację, a także odczuwane przez konkretnego pracownika. Bodźce pełnią dwie podstawowe funkcje:

- pobudzają pracowników do pożądanego przez organizację aktywności zawodowej,
- zaspokajają indywidualne wartości i potrzeby pracownika (Sekula, 2010, s. 182–183).

Motorem działania pracowników są bodźce wewnętrzne i zewnętrzne:

- wewnętrzne — to takie, które sam pracownik potrafi sobie wyobrazić; siła bodźców wewnętrznych jest specyficzna dla każdego pracownika, u którego samoczynnie uruchamiane są określone motywy; dotyczą one satysfakcji z wykonywanej pracy (ważność pracy, dumą, różnorodność pracy, swoboda działania, samodzielność, możliwość rozwoju umiejętności i in.); pracownicy sami satysfakcjonują siebie nagrodami wewnętrznymi,
- zewnętrzne — są tworzone przez pracodawcę z rozmysłem — przykładem mogą być różne składniki płac, podwyżki, awanse, kary dyscyplinarne, itp.; katalog bodźców może być bardziej lub mniej rozbudowany mają charakter instrumentalny; działanie na pracownika jest szybkie, ale raczej krótkotrwałe, w przeciwieństwie do bodźców wewnętrznych, których krzywa rośnie wolniej, lecz jest długotrwała (Sekula, 2010, s. 183–184).

System motywacyjny to określone elementy wzajemnie ze sobą powiązane, których celem jest zachęcanie pracowników do pracy, tak, aby ich działania przyniosły

korzystać dla przedsiębiorstwa, a jednocześnie dawały satysfakcję osobistą samym pracownikom (Janik, 2005, s. 163).

Ogólnie systemy motywacyjne dzieli się na systemy płacowe (materialne) i pozapłacowe (niematerialne). Systemy motywacyjne płacowe:

- wynagradzanie wg stanowiska — pracownikowi przydziela się pewne zadania, kompetencje oraz płace w zależności od zajmowanego stanowiska i tytułu służbowego,
- wynagrodzenie wg kompetencji — pracownik otrzymuje wynagrodzenie za potencjał kompetencji i pracy wnoszony do przedsiębiorstwa; pracodawca dba o rozwój elementów potencjału pracy tj. zdolność, wiedza teoretyczna, umiejętności; poprzez takie zachowanie buduje w przedsiębiorstwie zespół pracowników, którzy potrafią dostosować się do zmieniających się wymogów rynku,
- system płac zmiennych — dominują zmienne składniki wynagrodzenia; płaca uzależniona jest od tego, czy pracownik spełni określone zadanie postawione mu przez pracodawcę,
- system akordowy — najczęściej stosowany wśród tzw. pracowników produkcyjnych, bowiem związany on jest z wydajnością pracy; wysokość wynagrodzenia uzależniona jest od ilości wykonanej pracy.

Systemy motywacyjne pozapłacowe:

- zarządzanie partycypacyjne — pracodawca dzieli się z pracownikami swoimi uprawnieniami w zakresie podejmowania decyzji; pracownicy wspólnie działają i decydują, aby rozwiązać problemy przedsiębiorstwa; pracownicy muszą posiadać odpowiednią wiedzę i zdolności,
- przedstawicielstwo pracownicze — w podejmowaniu decyzji uczestniczy grupa przedstawicieli pracowników, a ogół pracowników nie ma bezpośredniego wpływu na podejmowanie decyzji; przykładem tego systemu jest udział pracowników w radach nadzorczych spółek Skarbu Państwa powstałych w wyniku komercjalizacji przedsiębiorstwa państwowego, czy też udział pracowników w radzie pracowniczej w przedsiębiorstwie państwowym,
- akcjonariat pracowniczy — pracownicy otrzymują część akcji spółki, przez co stają się jej właścicielami, bowiem akcja to papier wartościowy, który uosabia prawo jej posiadacza do własności przedsiębiorstwa; poprzez udział w walnym zgromadzeniu akcjonariuszy pracownicy mają wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem,
- elastyczne systemy warunków pracy — pracodawca podnosi komfort pracy oraz stwarza warunki, w których pracownik część swych potrzeb może zaspokoić poza stanowiskiem pracy; pracownik nie jest przez osiem godzin „przywiązany” do swojego stanowiska pracy; ma on wykonać zlecone zadania w czasie dla niego dogodnym; przykładem może być system pracy weekendowej, w którym pracownik świadczy pracę wyłącznie w piątki, soboty, niedziele i święta,
- kateria — to forma uelastycznienia czasu pracy; pracownik może przeliczyć swój zasób czasu na świadczenie o charakterze pieniężnym czy rzeczowym; to on dokonuje wyboru świadczenia zgodnie ze swoimi potrzebami.

W skład systemu kafeteryjnego mogą wchodzić następujące świadczenia:

- możliwość skrócenia tygodnia pracy przez pewien okres czasu,
- opłata za mieszkanie służbowe,

- dodatkowy płatny urlop,
- dodatkowe ubezpieczenie,
- możliwość korzystania z samochodu służbowego,
- możliwość wyjazdu na wczasy wykupione przez pracodawcę (Janik, 2005, s. 164).

Agregatowym bodźcem skupiającym wiele pojedynczych motywatorów jest zadowolenie z pracy. Stanowi ono wypadkową wielu czynników materialnych i niematerialnych.

Zadowolenie można mierzyć stanem równowagi między oczekiwaniami a stopniem ich zaspokojenia. Jest funkcją tego, czego się pragnie w wyniku pracy.

Zależy od aspiracji i własnych motywów oraz zbioru potrzeb zaspokojonych i niezaspokojonych, złudzeń, mitów, wyobrażeń i możliwości ich spełnienia (Sekuła, 2010, s. 188).

Nie jest prawdą, że motywowanie można ograniczyć do gratyfikacji finansowych, choć wielu ludzi przypisuje im ogromne znaczenie.

Różne formy uznania też są ważne, zwłaszcza, gdy pracownik wkłada większy wysiłek, niż się od niego oczekuje, lub przezwycięża trudności, z którymi borykał się długo.

Także spektakularne osiągnięcia, duża ofiarność i poświęcenie oraz skuteczność w działaniu zasługują na uznanie.

Docenianie, nawet prostymi słowami, przekonywanie, że wszystko się uda i wiara w zdolności pracownika to szansa na powodzenie, szczególnie ważne przy wykonywaniu trudnych zadań.

Bodźce w postaci uznania nie wymagają ani dużego wysiłku, ani nie są aż tak bardzo kosztowne, aby organizacja nie mogła ich stosować.

Wymagają pomysłowości, podania przykładów postępowania lub określenia zasad i oceny pracowników pod kątem zasług oraz osiągnięć uprawniających do wyrażenia uznania w odpowiedniej formie.

Nie mogą być stosowane formy uznania tylko słowne lub żywiołowe, w różnych, nie zawsze właściwych sytuacjach w pracy, bo wtedy staną się frazesem (Sekuła, 2010, s. 188–189).

Pochwała czyni dobrych lepszymi i złych gorszymi (Adair, 2000, s. 233). Uznanie pozostaje w ścisłym związku z akceptowaniem przez przełożonych pracy pracowników oraz z pochwałami (Sekuła, 2010, s. 189).

4. Koncepcje osobowości a psychologia w zarządzaniu

W wielu koncepcjach zachowania człowiek ujmowany jest jako istota będąca nosicielem cech i atrybutów stanowiących spójny system, toteż przyjmuje się, że w jego zachowaniach zachodzi daleko posunięta koordynacja, a w pewnym sensie nawet unifikacja.

Każdy posiada osobowość, która stanowi względnie trwałą strukturę cech psychicznych i fizycznych, decydujących o specyficznych formach zachowania i przystosowania do określonych warunków otoczenia (Penc, 1996, s. 21–22).

Osobowość jako całokształt cech człowieka jest więc organizacją wrodzonych i nabytych dyspozycji oraz schematów reagowania, co powoduje, że pod pewnymi

względami jest on podobny do innych i postępuje tak jak inni, a jednocześnie ma swój własny, unikatowy sposób działania, wynikający zarówno z uwarunkowań genetycznych, jak i indywidualnych doświadczeń życiowych (Penc, 1996, s. 22–23). Psychologowie wyodrębniają następujące typy osobowości:

- konwencjonalny — człowiek zazwyczaj dobrze zorganizowany, lubi jasno określone cele i pracę odwołującą się do konkretnych danych i faktów, nie toleruje w związku z tym niejasnych sytuacji; opisuje się ich jako ludzi dostosowujących się do sytuacji, uporządkowanych, systematycznych, efektywnych i praktycznych; mniej pochlebne opisy wskazują na sztywność, niezrównoważenie, i brak wyobraźni,
- artystyczny — ludzie ci preferują muzykę, sztukę, literaturę i teatr; postrzega się ich jako ludzi z wyobraźnią, dobrą intuicją, samoobserwujących się i niezależnych; mają większe zdolności werbalne niż matematyczne; w opisach ujemnych wskazuje się ich emocjonalność i niezorganizowanie,
- realistyczny — ludzie tych przedstawia się jako autentycznych, stałych i praktycznych, ale i nieśmiałych, niekontrolujących się, a nawet konformistów; osoby takie zwykle posiadają zdolności manualne i z reguły czują się dobrze w zawodach rzemieślniczych czy innych, niewymagających wysokich kwalifikacji,
- społecznych — osoby takie preferują działania związane z informowaniem, pomaganiem czy rozwijaniem innych ludzi oraz pracę w dobrze zorganizowanym i dobrze zarządzanym środowisku pracy; ludzie ci, oprócz tego, że są prospołeczni, to są także pełni taktu, zrozumienia, przyjaźni i chęci udzielania pomocy; mniej przychylne opisy wskazują na ich dążenie do dominacji i manipulacji,
- przedsiębiorczy — podobnie jak poprzedni lubi pracę z ludźmi; istotna różnica sprowadza się do tego, że ludzie przedsiębiorczy lubią przewodzić i kontrolować innych (a nie pomagać czy rozumieć) dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa; ludzie ci mają zaufanie do siebie, są ambitni, energiczni i wygadani; mniej życzliwe opinie wskazują na skłonność do dominacji, żądze władzy i impulsywność,
- badawczy — preferuje działania obejmujące obserwowanie i analizowanie w celu zrozumienia rzeczywistości; ludzi tych uważa się za skomplikowanych, nietuzinkowych, niezależnych, choć jednocześnie nieuporządkowanych, niepraktycznych, impulsywnych (Przybyszewski, 2004, s. 89–90).

Jedną z bardzo ważnych zmiennych poddawanych badaniom jest typ temperamentu. Jest on o tyle istotny, że w jego genezie dominują czynniki wrodzone, stąd bardzo trudno go zmienić.

Cechy temperamentu są uważane przez psychologów jako dobry wyznacznik efektywności funkcjonowania w środowisku pracy, a zwłaszcza w sytuacji stresu organizacyjnego.

Twórcą podziału ludzi na typy wg temperamentu był Hipokrates, który drogą obserwacji wyróżnił cztery podstawowe rodzaje ludzkich temperamentów:

- sangwinik — typ silny, zrównoważony, ruchliwy, pogodny i towarzyski; jego przeżycia są zazwyczaj płytkie i nieregularne (tzw. „słomiany ogień”), lubi zmianę i wykazuje duże zdolności przystosowawcze,

- choleryk — typ silny i nie zrównoważony, pobudliwy, emocjonalny; wykazuje często pragnienie władzy, upór i niecierpliwość, jego zewnętrzne reakcje są szybkie, silne, a przy tym nieregularne, w trudnych sytuacjach można jednak na niego liczyć,
- flegmatyk — typ silny, zrównoważony i mało ruchliwy; jest najczęściej spokojny, bierny i tolerancyjny, a także zadowolony z istniejącej sytuacji, chyba że jest ona szczególnie niekorzystna; zazwyczaj jest przeciwnikiem zmian i nie lubi wchodzić w sytuacje nowe, nieznanne,
- melancholik — typ słaby, mało odporny na zmęczenie oraz na oddziaływanie silnych bodźców ze strony otoczenia, pesymistycznie nastawiony do świata, a także do samego siebie; jest bardzo wrażliwy na krytykę i łatwo wpada w stan depresji, nie jest towarzyski i lubi się izolować od otoczenia (Moczydłowska, 2010, s. 62).

Oprócz wymienionych, psychologowie opracowali wiele innych interesujących teorii osobowości, spośród których należy wspomnieć, koncepcja:

- behawiorystyczna — człowiek jest układem reaktywnym, a jego zachowanie jest całkowicie sterowane przez środowisko zewnętrzne; podstawą tej koncepcji jest freudowski obraz człowieka, wg którego zachowanie jest reakcją na bodźce zewnętrzne; znajdujący się w otoczeniu system nagród i kar decyduje o tym, czego człowiek unika i do czego dąży; manipulując więc środowiskiem, a głównie nagrodami i karami można dowolnie modyfikować ludzkie zachowania,
- psychodynamiczna — zachowanie ludzi zależy od wewnętrznych sił dynamicznych, zwanych najczęściej popędami, potrzebami lub dążeniami; popędy te są z reguły nieświadome i często występują między nimi konflikty, których człowiek nie może samodzielnie rozwiązać; podstawową metodą zmian zachowania i osobowości jest psychoterapia, która ułatwia rozwiązywanie jego nieświadomych konfliktów i dzięki której może się on przystosować do otaczającego go świata,
- poznawcza — człowiek jest układem przetwarzającym informacje; jego zachowanie zależy nie tylko od bieżących informacji płynących ze świata zewnętrznego, ale również od zakodowanej w pamięci trwałej wiedzy zdobytej w toku uczenia się i myślenia; człowiek jest więc układem samodzielnym i twórczym; podstawową zaś metodą powodowania zmian zachowania i doświadczeń jednostki jest wychowanie, czyli systematyczne i celowe kształtowanie człowieka przy pomocy osiągnięć współczesnej pedagogiki (Penc, 1996, s. 36),
- humanistyczna — cechująca się optymistycznym spojrzeniem na naturę człowieka, jego przyszłość i rozwój duchowny; główną siłą napędową działania ludzi jest dążenie do samorealizacji i aktualizacji ich potencjalnych szans oraz możliwości człowieka, które należy wydobywać i wykorzystywać (Penc, 1996, s. 37).

Cztery koncepcje (obrazy) osobowości człowieka, a mianowicie człowieka:

- ekonomicznie racjonalnego — który zawsze dokładnie kalkuluje i stara się korzystnie kształtować relacje między wysiłkiem oraz efektem pracy i dla którego przede wszystkim korzyści materialne są czynnikiem motywującym do wysiłku,
- społecznego — dla którego szczególne znaczenie motywacyjne w kształtowaniu zachowania w organizacji mają stosunki międzyludzkie, a więc takie czynniki, jak dobry klimat pracy, poszanowanie godności, uznanie indywidualności itp.,

- złożonego, całościowego — który jest indywidualnością złożoną, wielowymiarową, i który w swoim działaniu kieruje się wieloma pobudkami (materialnymi i pozamaterialnymi), działa świadomie i celowo, a swoje stosunki z przełożonymi uzależnia od możliwości rozwiązania problemów i współdecydowania.

Zaprezentowane powyżej wzory i koncepcje osobowości człowieka wskazują, jak bardzo złożona, skomplikowana i trudna do analizy jest natura człowieka.

Ludzie różnią się między sobą względem fizycznym, inteligencji, temperamentu i charakteru. Różnią się też umiejętnościami, zamiłowaniem, predyspozycjami i oczywiście doświadczeniem; praktyka prowadzi przecież do doskonałości.

Menedżer, chcąc efektywnie kierować ludźmi, przede wszystkim powinien starać się ich poznać.

Jest to elementarny wymóg funkcji kierowania; bez znajomości ludzi nie możliwe jest skuteczne oddziaływanie na nich, trafne przewidywanie ich zachowania oraz efektywne motywowanie.

Im lepiej pozna on cechy osobowościowe, pragnienia, aspiracje i skłonności swych podwładnych, tym łatwiej będzie mógł rozwiązywać problemy ludzkie i organizacyjne oraz kształtować postawy i nastawienia pracowników.

Menedżer musi zatem studiować i analizować różne koncepcje osobowości, musi jednak pamiętać, że żadna koncepcja osobowości nie jest uniwersalna, nie może być więc traktowana jako jedyna i bezkrytycznie wykorzystywana (Penc, 1996, s. 39–40).

Bibliografia

- Adair, J. (2000). *Anatomia Biznesu. Motywacja*. Warszawa: Studio Emka.
- Chudy, S., Pietraszewski, M. (2000). *Ekonomika i organizacja firmy handlowej część 4*. Poznań: eMPI².
- Forsyth, P. (2004). *Jak motywować ludzi*. Gliwice: Helion.
- Janik, B. (2005). *Funkcjonowanie przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki rynkowej*. Warszawa: Difin.
- Jasiński, Z. (1999). Wstęp. W: Z Jasiński (red.), *Zarządzanie pracą — organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*. Warszawa: Placet.
- Kopertyńska, M.W. (2008). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Placet.
- Moczyłowska, J. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Difin.
- Penc, J. (1996). *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: PSB.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — procesy — metody*. Warszawa: PWE.
- Przybyszewski, R. (2004). *Polityka kadrowa w procesie humanizacji stosunków pracy*. Olsztyn: UWM.
- Robbins, S.P. (2001). *Zasady zachowania w organizacji*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Sekuła, Z. (2010). *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*. Warszawa: PWE.
- Sigurska-Fierek, P., Fierek, M. (2011). Proces motywacyjny w miejscu pracy. *Zeszyty Naukowe Gdańskiej Wyższej Szkoły Administracji, 11*.
- Stevenson, N. (2007). *Motywowanie pracowników. Praktyczny poradnik dla tych, którzy nie lubią tracić czasu*. Warszawa: Liber.
- Wajda, A. (2003). *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*. Warszawa: Difin.

Motivation in management

Abstract

The goal of the study is to present motivation in management. In order to conduct the study, it was necessary to present the notion and matter of motivation in the process of managing human resources as well as its meaning to the personnel. The paper also presents material and immaterial incentives as an instrument of motivation as well as presents the concept of personality — psychology in management.

Keywords: motivation, management.