



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae

Rok 15, Nr 2/2011

Wydział Zarządzania i Administracji
Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach

Ludzie, zarządzanie, gospodarka

Anna Krzysztofek¹
Weronika Kumańska²

WPLYW MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW NA EFEKTYWNOŚĆ PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wprowadzenie

Celem każdego przedsiębiorstwa jest rozwój, umacnianie własnej pozycji i osiągnięcie zysku. Drogą do realizacji tych celów jest efektywna działalność pracowników i ich zaangażowanie. Badania ukazują, że sprawnie funkcjonujący system motywacyjny wpływa na zwiększenie efektywności pracy. Dlatego motywowanie pracowników jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia sukcesu organizacji.

Rola menedżera w procesie motywacji

Menedżer to osoba odpowiedzialna za realizowanie celów organizacji przy pomocy pracowników. Podstawowe działania kierownicze obejmują:

1. **Planowanie** – kierownicy z góry obmyślają swoje cele i działania, które są zazwyczaj oparte na metodzie, planie czy logice (nie na przeczuciu).
2. **Organizowanie** – kierownicy koordynują ludzkie i materialne zasoby organizacji. Efektywność organizacji zależy od umiejętności gospodarowania tymi zasobami. Oczywiście jest, że im bardziej będzie zintegrowana i skoordynowana praca organizacji, tym lepsze będą efekty.
3. **Przewodzenie (motywowanie)** – określa, w jaki sposób menedżerowie kierują podwładnymi i wpływają na nich, doprowadzając do tego, by wy-

¹ Mgr Anna Krzysztofek, asystent - Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, doktorant - Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

² Weronika Kumańska, student, Studenckie Koło Naukowe Lider, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach.

konywali potrzebne zadania. Przez wytworzenie odpowiedniej atmosfery ułatwiają podwładnym pełne wykorzystanie ich możliwości.

4. **Kontrolowanie** – kierownicy starają się zapewnić, by organizacja zmierzała do swych celów. Jeśli jakaś część organizacji podąża w złym kierunku, to kierownicy starają się wykryć tego przyczyny, a następnie je wyeliminować³.

Ze wszystkich funkcji kierownictwa najbardziej kierowników z podwładnymi wiąże funkcja przewodzenia. Motywacja pracowników jest jednym z głównych elementów zarządzania przedsiębiorstwem. W procesie motywowania występuje podmiot motywujący (menedżer) oraz przedmiot motywacji, którym jest pracownik. Na kierowniku spoczywa obowiązek motywowania. Bezpośredni zwierzchnik jest zobowiązany do motywowania swoich podwładnych, z racji tego, że będąc osobą „uprawnioną” do zarządzania, jego powinnością staje się realizacja poszczególnych działań składających się na proces zarządzania, a tym samym jego obowiązkiem jest motywowanie⁴.

Proces motywowania do pracy polega na wytworzeniu pewnego układu sił, które skłonią pracownika do zachowania się w wymagany przez pracodawcę sposób. Jest to więc świadome i celowe oddziaływanie na pracownika poprzez dostarczanie środków i możliwości spełnienia jego wymagań w taki sposób, aby obie strony (pracodawca i pracownik) odniosły korzyści. Sprawnie funkcjonujący system motywacyjny wpływa na zwiększenie efektywności pracy, a w efekcie zysku przedsiębiorstwa i po drugie wpływa na zadowolenie pracowników z pracy. Menedżerowie powinni rozumieć ogromną rolę, jaką odgrywa motywacja w określaniu wyników pracownika.

Znaczenie motywacji w miejscu pracy

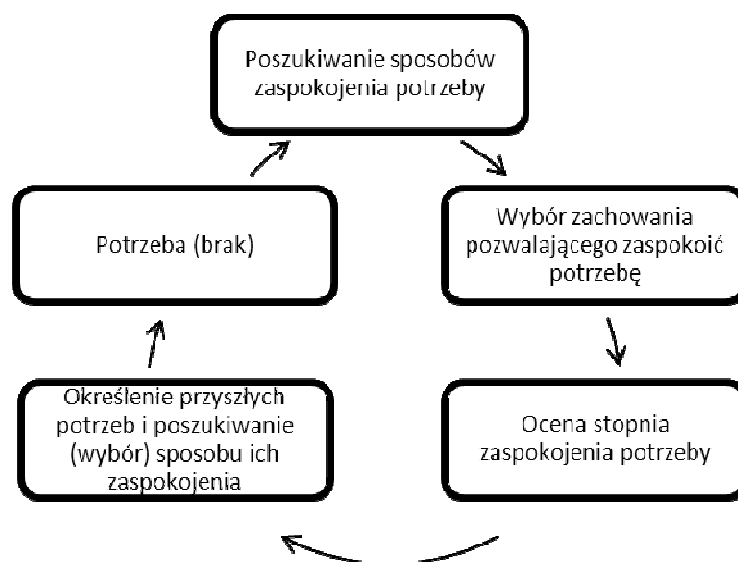
Motywacja jest to chęć dokonania czegoś, uwarunkowana możliwością zaspokojenia przez to działanie jakiejś potrzeby jednostki. Pojęcie motywacji jest nierozdzielne z pojęciem potrzeby, która oznacza stan braku czegoś, niedowartościowania jednostki itp⁵. Proces motywowania zaczyna się od potrzeby, albo odczucia pewnego braku, niedostatku. Na przykład pracownik uważa, że jest zbyt mało opłacany. Doświadcza pewnego braku i odczuwa potrzebę uzyskania większego dochodu. Reakcją pracownika jest poszukanie sposobów zaspokojenia tej potrzeby, np. wkłada on więcej wysiłku w pracę, aby uzyskać podwyżkę, lub zaczyna szukać nowej, bardziej opłacalnej pracy. Kolejny krok to wybór, któregoś z rozwiązań. Następnie po działaniach zgodnych z dokonanym wyborem, ocenia efekty z punktu widzenia stopnia zaspokojenia potrzeby. Jeżeli pracownik, uzyska pożą-

³ J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 23-24.

⁴ W. Kopertyńska, *System motywacyjny w organizacji (I)*, [WIEDZAinfo.pl](http://www.wiedzainfo.pl) Otwarty Uniwersytet Ekonomiczny [online], http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html, (15.11.2011).

⁵ M.A. Leśniewski, A. Predygiel, *Kompendium wiedzy z zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2007, s. 94.

dane efekty swoich działań, to prawdopodobnie zaakceptuje nowy styl pracy na dłużej. Natomiast, gdy zmiana zachowania, nie przyniesie upragnionej podwyżki, będzie on szukał innych rozwiązań⁶.



Rysunek 1. Schemat motywacji.

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2004, s. 519.

Zrozumienie motywacji – tego co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi zawsze było ważne dla kierowników, ponieważ pracują oni z ludźmi i przez ludzi. Istnieje wiele teorii motywacji. Większość z nich różni się pod względem wskazówek, dotyczących tego, co kierownik powinien robić, aby uzyskać największą efektywność podwładnych. Jednak większość menadżerów osiągających sukcesy przekonała się, że ludzie silnie reagują na pochwały i zachęty. Kierownicy, którzy potrafią znaleźć klucz do motywacji pracowników, mogą korzystać z ogromnego źródła produktywności energii⁷.

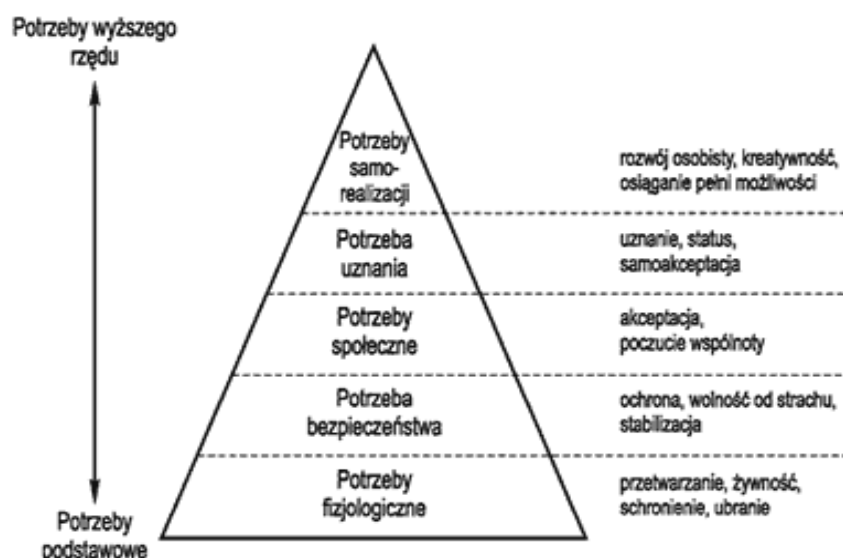
Teorie motywacji

Nie istnieje dotychczas jedna wyczerpująca teoria motywacji człowieka, omówione zostaną niektóre z nich. Wielu teoretyków opowiada się za podejściem do motywowania opartym na hierarchii potrzeb. Uważa się, że ludzie mają rozmaite

⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2004, s. 519.

⁷ J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, *op.cit.*, s. 358-359.

potrzeby, które można uszeregować według hierarchii. Abraham Maslow amerykański psycholog stwierdził, że ludzie są motywowani przez hierarchiczny układ pięciu podstawowych potrzeb.



Rysunek 2. Hierarchia potrzeb Maslowa.

Źródło: D. Waters, *Zarządzanie operacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 464.

- Na dole hierarchii znajdują się **potrzeby fizjologiczne**. Związek pracy z potrzebami fizjologicznymi jest oczywisty. To dzięki pracy ludzie zdobywają środki umożliwiające im zaspokojenie⁸. Podstawowe znaczenie tych potrzeb przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu jest szczególnie widoczne w społeczeństwach i rejonach o niskim stopniu rozwoju gospodarczego. We współczesnym świecie często spotykamy się z sytuacjami, w których zapłatą za ciężką pracę jest jedynie całodzienne wyżywienie, drelich roboczy oraz możliwość przespania się pod dachem. Praca nie jest tylko środkiem, ale także w znaczeniu organizacji zatrudniającej miejscem zaspokojania potrzeb fizjologicznych⁹. W sferze „obsługiwania” tej potrzeby leżą też kwestie dostosowania stanowiska pracy, maszyn i narzędzi do psychofizycznych cech i możliwości człowieka¹⁰.
- Następne miejsce zajmują **potrzeby bezpieczeństwa**. Zdaniem A. Masłowa potrzeby te odgrywają niezwykle ogromną rolę we wczesnych fazach

⁸ M. Kostera, S. Kownacki, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi* [w:] *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), PWN, Warszawa 1997, s. 405.

⁹ *Ibidem*, s. 406.

¹⁰ *Ibidem*.

rozwoju. Od odczuwanej przez dziecko bliskości i miłości matki w wielkim stopniu zależy prawidłowy rozwój każdego człowieka. Ale i w życiu dojrzałym potrzeby te dają o sobie znać. Dotyczy to również sytuacji zawodowych. U wielu ludzi potrzeby bezpieczeństwa są ważną siłą napędową ich aktywności zawodowej. Istotne znaczenie ma sam fakt posiadania pracy, związane z nią wynagrodzenie oraz zapewnienie bezpiecznych warunków realizacji organizacyjnych zadań. Stwierdzono też, że umiarkowana obawa o utratę pracy wpływa pozytywnie na wielkość i jakość uzyskiwanych efektów¹¹.

- **Potrzeby afiliacji** (przynależności do grupy) wiążą się ze społeczną naturą człowieka i przejawiają się w poszukiwaniu pozytywnej więzi z innymi ludźmi. W przypadku większości ludzi potrzebę tę zaspokajają rodzina, stosunki towarzyskie poza pracą oraz przyjaźnie w pracy. Menadżer może przyczynić się do zaspokojenia tych potrzeb, dopuszczając społeczne interakcje i zapewniając pracownikom poczucie przynależności do zespołu albo grupy roboczej¹².
- **Potrzeby szacunku** (uznania) w rzeczywistości obejmują dwa różne zespoły potrzeb: potrzebę pozytywnego obrazu własnej osoby i szacunku do samego siebie oraz potrzebę uznania i szacunku ze strony innych. Menadżer może pomóc w zaspokojeniu tych potrzeb, zapewniając rozmaite zewnętrzne symbole, takie jak tytuły służbowe czy odpowiednie nagrody. Kierownik może się również skoncentrować na charakterze samej pracy, zapewniając pracownikowi ambitne i ciekawe zadania, po to aby miał, on poczucie sukcesu¹³. Wykorzystanie motywu uznania społecznego jako czynnika wzrostu motywacji do pracy polega także na budowaniu atrakcyjnych ścieżek rozwoju kariery zawodowej uczestników organizacji. Uświadamiają one każdemu możliwości i warunki awansu. Stwarzają także podstawę do porównania indywidualnych sukcesów lub porażek. Nic nie zastąpi jednak pozytywnych wzmocnień ze strony współpracowników i doceniającego nas przełożonego¹⁴.
- Na samym szczycie hierarchii znajdują się **potrzeby samorealizacji**. Prawie każdy człowiek ma swoje ulubione zajęcia, które najczęściej wiąże z realizacją jego zainteresowań i potencjalnych możliwości. Wykonując je rozwija się i samorealizuje. Dążenie do samorealizacji jest ważnym motywarem. Pracownik z taką zaktywizowaną potrzebą dobrze wykonuje swoje zadania, nie wiążąc bezpośrednio i zbyt ściśle własnej aktywności z poziomem uzyskiwanych zarobków¹⁵.

Według teorii potrzeb Maslowa motywacja ma miejsce wtedy, kiedy człowiek nie osiągnął jeszcze określonego poziomu zaspokojenia potrzeb w swoim życiu.

¹¹ *Ibidem*.

¹² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, *op.cit.*, s. 522.

¹³ *Ibidem*, s. 522-523.

¹⁴ M. Kosterka, S. Kownacki, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi...*, *op.cit.*, s. 412.

¹⁵ *Ibidem*.

Jednocześnie Maslow twierdził, że, aby było możliwe zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu, muszą być zaspokojone przede wszystkim potrzeby niższego rzędu. W przypadku, gdy potrzeba niższego rzędu została już zaspokojona, to przestaje ona stanowić źródło motywacji¹⁶. Nie ulega więc wątpliwości, że zachodzi ścisły związek pomiędzy potrzebami człowieka, a motywacją do pracy.

Inną popularną odmianą podejścia do motywacji jest dwuczynnikowa teoria Frederica Herzberga, według której na zadowolenie i niezadowolenie ludzi wpływają dwa niezależne zestawy czynników – czynniki motywacji i czynniki higieny psychicznej. Czynniki wpływające na zadowolenie, nazywane czynnikami motywacji, są związane z konkretną treścią pracy, czynniki zaś uważane za źródło niezadowolenia, nazywane czynnikami higieny, są związane ze środowiskiem pracy. Herzberg dowodzi, że proces motywowania pracowników składa się z dwóch etapów. W pierwszym etapie menadżerowie muszą zapewnić właściwe (nie wywołujące niezadowolenia) działanie czynników higieny psychicznej. Zapewniając czynniki higieny na odpowiednim poziomie, menadżerowie sprawiają, że pracownicy nie będą czuć się niezadowoleni, ale nie pobudza motywacji. Menadżerowie więc powinni przejść do drugiego etapu, czyli dać pracownikowi okazję do odczucia działania takich czynników motywacyjnych jak: osiągnięcia, uznanie i odpowiedzialność. Wynikiem tego podejścia będzie wysoki poziom zadowolenia i motywacji¹⁷.



Rysunek 3. Dwuczynnikowa teoria motywacji.

Źródło: J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menadżerów, Warszawa 1998, s. 86.

¹⁶ M. Dobrowolska Wesołowska, *Zarządzanie przez motywowanie – motywująca rola dyrektora placówki oświatowej*, [praca dyplomowa], Starachowice 2008, s. 13.

¹⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, *op.cit.*, s. 524-525.

Inne podejście do motywowania pracy, to teoria sprawiedliwości. Opiera się na założeniu, że ważnym czynnikiem motywacji, efektywności i zadowolenia jest indywidualna ocena pracownika sprawiedliwości czy słuszności otrzymanej nagrody. Sprawiedliwość więc, można określić jak stosunek nakładów pracy pracownika do uzyskanych przez niego nagród (jak wynagrodzenie czy awans) w porównaniu do nagród przyznanych innym za podobne nakłady. Z teorii sprawiedliwości wynika dla kierownika kilka wniosków, a najważniejszy to, że dla większości ludzi nagrody, aby miały charakter motywacyjny, muszą być uważane za sprawiedliwe¹⁸.

Jakie czynniki motywują ludzi do pracy?

Po zapoznaniu się z powyższymi teoriami motywacji, można rozpocząć przegląd narzędzi, jakie ma do dyspozycji każdy menadżer. Najprostszym podziałem, jaki można zastosować to podział na motywację płacową i pozapłacową.

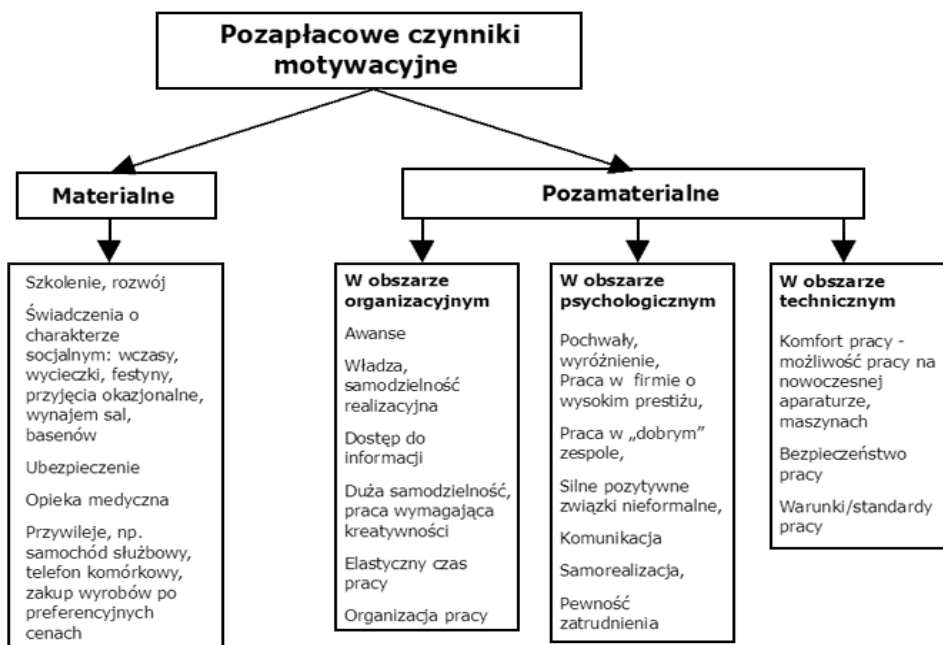
Kierownicy pragną motywować pracowników do podwyższenia efektywności, do lojalności i oddania organizacji oraz stabilności zatrudnienia. Najczęstszą stosowaną zachętą są pieniądze. Płaca stanowi istotny element systemu motywacyjnego. Jest podstawową siłą motywacyjną, co potwierdzają doświadczenia badawcze. Znaczenie pieniądza jako środka motywującego jest silnie zdeterminowane poprzez indywidualne potrzeby i oczekiwania. Rola płacy w systemie motywacyjnym każdej organizacji jest więc bardzo istotna. Za pomocą płac można stymulować określone postawy i zachowania ludzi jak też zachęcać do skuteczniejszej (efektywnej) pracy, rozwoju kompetencji¹⁹. Pieniądz, w postaci płacy stanowi źródło dochodu pracowniczego, środek stymulacji działania, element kosztów organizacji, element stosunku pracy, wyznacznik pozycji społecznej, zróżnicowania społecznego, wyznacznik poziomu życia (potrzeby przynależności), bezpieczeństwa socjalnego (potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa), wyznacznik poczucia wartości, uznania dla posiadanych talentów, umiejętności, kwalifikacji (potrzeby szacunku). Jest to wynikiem tego, że płaca pełni pięć zasadniczych funkcji: **kosztową, dochodową, motywacyjną, społeczną i rynkową**²⁰. System wynagrodzeń jest jednym z najsilniejszych czynników determinujących postawy, motywację i zachowanie pracowników. Właściwie opracowany system przyciąga odpowiednich pracowników, utrzymuje ich w organizacji oraz pobudza do osiągnięcia dobrych efektów pracy²¹.

¹⁸ J. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, *op.cit.* s. 377-378.

¹⁹ W. Kopertyńska, *System motywacyjny w organizacji* (I), WIEDZAinfo.pl Otwarty Uniwersytet Ekonomiczny [online] [http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system motywacyjny w organizacji i.html](http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system%20motywacyjny%20w%20organizacji%20i.html), (16.11.2011).

²⁰ *Ibidem*.

²¹ A. Bagińska, *Rola systemu wynagrodzeń we współczesnej gospodarce*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej*, 2008, nr 11, s. 297, <http://pbc.biaman.pl/Content/9875/ZN+EiZ+nr+11.pdf> (16.11.2011).



Rysunek 4. Pozapłacowe czynniki motywacyjne

Źródło: W. Kopertyńska, *System motywacyjny w organizacji (II)*, WIEDZAinfo.pl

Wynagrodzenie pieniężne nie jest jedynym sposobem motywowania pracowników. Coraz częściej, zaczyna być dostrzegane znaczenie bodźców pozapłacowych, które nie tylko motywują do wydajniejszej pracy, ale także pozwalają na zatrzymanie w firmie najbardziej wartościowych pracowników. Ważną rolę w grupie motywatorów materialnych odgrywiają szkolenia i rozwój pracowników. Szkolenie personelu wychodzi naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom pracowników i ma istotne znaczenie motywacyjne z uwagi na²²:

- możliwość rozwoju zawodowego,
- stwarzanie pracownikom warunków do samorealizacji,
- zwiększenie „elastyczności kwalifikacyjnej”, co zwiększa szanse pracownika na rynku pracy,
- kształtowanie ścieżki kariery pracowników.

W grupie elementów motywowania pozapłacowego o **charakterze materialnym**, występują ponadto: ubezpieczenia, bony towarowe, przydzielanie pracownikom samochodu służbowego, telefonu komórkowego. Innym świadczeniem jest też otaczanie pracowników i ich rodzin opieką medyczną itp. W grupie motywato-

²² W. Kopertyńska, *System motywacyjny w organizacji (II)*, WIEDZAinfo.pl Otwarty Uniwersytet Ekonomiczny, http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/120/system_motywacyjny_w_organizacji_ii.html (16.11.2011).

rów pozapłacowych o charakterze pozamaterialnym szczególne znaczenie ma posiadanie pracy, będącej źródłem stałych dochodów. Choć płaca jest w naszych warunkach nadal istotnym elementem motywowania, to posiadanie pracy jest często wyżej stawiane niż poziom zarobków. Z pewnością i stałością pracy pracownicy wiążą możliwość osiągnięcia szeregu innych korzyści, mających wymiar materialny, jak i pozamaterialny. Istotne znaczenie w tej grupie motywatorów przypada awansom. Pracownicy wysoko cenią możliwość awansu na wyższe stanowisko, jasne ścieżki kariery, wspieranie rozwoju zawodowego przez bezpośredniego przełożonego. Kolejnym bardzo istotnym elementem motywowania pozamaterialnego jest dobra organizacja pracy. Jest ona wykorzystywana jako wszechstronny i względnie tani środek motywowania oraz jako sposób umożliwiający udział pracowników w zarządzaniu. Z organizacją pracy związek ma również czas pracy i jego organizacja. Właściwie dobrany daje możliwość kierowania własnym czasem i wydajnością i pozwala na zaspokojenie potrzeb osobistych, a co za tym idzie praca daje większą satysfakcję. Istotne znaczenie motywacyjne ma też samodzielność realizacyjna. Samodzielność oznacza swobodę działania i decydowania. Duża samodzielność i przyjmowanie na siebie odpowiedzialności jest szczególnie ważna dla pracowników szukających dużych wyzwań²³.

Skuteczne motywowanie pracowników nie polega wyłącznie na nieustającym zwiększaniu wydatków i nie jest w 100% uzależnione od zasobów finansowych pracodawcy. Bardzo często to właśnie przywołane powyżej metody motywowania personelu przynoszą firmie największe korzyści²⁴. Wysokość wynagrodzenia nie jest już najistotniejszym czynnikiem motywującym. Bardziej liczą się pewność zatrudnienia i dobra atmosfera w środowisku pracy. Wynik taki świadczy o wysokiej niepewności utrzymania pracy, ograniczenie się do motywacji płacowej nie wystarcza. Pracownicy chcą traktować firmę, w której pracują jako miejsce, gdzie mogą się rozwijać, kształcić i zarabiać. Dzięki temu osiągną samodzielność, niezależność i satysfakcję z wykonywanej pracy²⁵.

Motywacyjne znaczenie nagród i kar

Towarzyszące ludziom od początku dziejów nagrody i kary są ważnymi środkami motywacyjnego oddziaływania na zachowania pracowników. Związane są głównie z wynagradzaniem oraz możliwością awansu. Stosowanie kar ma za zadanie eliminowanie zachowań niezgodnych z oczekiwaniami organizacji. Natomiast funkcja nagród polega na kształtowaniu lub utrwalaniu zachowań służących osiągnięciu celów organizacyjnych. Nagrody dają nam wiele przyjemności, a pozytywne emocje związane z nimi sprawiają, że zaczynamy cenić i lubić wykonywa-

²³ *Ibidem*.

²⁴ B. Kochańska Mierzejewska, *Skuteczne metody motywacji pracowników*, e-Gospodarka.pl [online] <http://www.firma.egospodarka.pl/26882,Skuteczne-metody-motywacji-pracownikow,1,47,1.html>, (16.11.2011).

²⁵ M. Smoleń, *Motywacja czynnika osobowego w gospodarce opartej na wiedzy*, Uniwersytet Rzeszowski Zakład Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw [online], <http://www.univ.rzeszow.pl/ekonomia/zeszyty/Zeszyt10/43.pdf>, (16.11.2011).

na przez nas pracę. Nagrody sprzyjają ukształtowaniu wśród pracowników pozytywnej postawy wobec pracy, która zwykle owocuje wyższą wydajnością, jakością i kreatywnością w pracy oraz chęcią do współdziałania z innymi dla dobra całej organizacji²⁶. Karanie, czyli stosowanie różnego typu sankcji, uczy pracowników jak omijać zagrożenia.

Aby nagrody i kary były skuteczne w motywowaniu pracowników muszą spełniać następujące warunki²⁷:

1. Pracownicy muszą wiedzieć jaki w organizacji panuje system nagradzania i karania. Ciężar przekazania odpowiednich informacji spoczywa na kierownikach.
2. Ważne jest, aby system ten został zaakceptowany przez osoby, których dotyczy, a więc zarówno przez kierowników jak i podwładnych.
3. Nagrody powinny być atrakcyjne, a kary odpowiednio surowe. Często pracodawcy tanim kosztem, chcą uzyskać nadzwyczajne efekty, proponując, na przykład, pracownikowi po 25 latach bardzo dobrej pracy, bezpłatny bilet do kina.
4. Konieczne jest przestrzeganie zasady gradacji nagród i kar. Istotą gradacji nagród jest tworzenie ścieżki sukcesów zawodowych, po której „spacer” wymaga dużych wysiłków, lecz w zamian tego, pracownika czekają coraz większe atrakcje. W przypadku kar jest to ścieżka porażek, ale jest na tyle długa, że daje czas na refleksję oraz szanse na zatrzymanie się w bezpiecznym miejscu.
5. Ważne jest stosunkowo szybkie wzmacnianie zachowań. Przykładem jest porównanie dwóch systemów wynagradzania. W pierwszym, pieniądze wypłacane są po każdym tygodniu pracy, w drugim raz w miesiącu. Pracownik, który otrzymuje pieniądze częściej mimo, że jest to mniejsza kwota, bardziej czuje związek pomiędzy ilością i jakością pracy oraz płacy. Wysokość wynagrodzenia informuje o tym, jak kierownictwo ocenia aktywność pracownika. Stwarza to podstawę przyszłej i stosunkowo szybkiej zmiany zachowań.
6. Konsekwencja w stosowaniu wzmocnień. Każde pożądane zachowanie powinno być nagradzane (nie muszą to być wartości materialne, czasem wystarczy uśmiech czy dobre słowo). Natomiast, każde niewłaściwe zachowanie musi zostać ukarane.
7. Aby stosowane nagrody i kary były skuteczne, jakość stosunków emocjonalnych pomiędzy pracodawcą, a pracownikiem powinna być wysoka. Wzmocnienia mają większą wartość motywacyjną, gdy pochodzą od osoby szanowanej i mającej autorytet. Częściej są wtedy odbierane jako sprawiedliwe i silniej wpływają na kontynuowanie w przyszłości zachowań nagradzanych lub zmianę ukaranych.

²⁶ M. Kostera, S. Kownacki, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi...*, *op.cit.*, s. 403-404.

²⁷ *Ibidem*, s. 404-405.

8. Pracodawca stosując nagrody i kary jako narzędzie motywujące, powinien dopasować je do osobowości podwładnego oraz tego, co jest dla niego naprawdę ważne.

Podsumowanie

Najważniejszym kapitałem w każdym przedsiębiorstwie powinien być kapitał ludzki. Wiedza, umiejętności, zdolności, postawy, wartości i doświadczenie pracowników mają coraz większe znaczenie jako czynnik przewagi konkurencyjnej. Człowiek motywowany wnosi do organizacji nie tylko wiedzę, umiejętności czy doświadczenie, ale także zaangażowanie w sprawy firmy. Przedsiębiorstwo, które pragnie odnieść sukces, powinno dbać o swoje najcenniejsze aktywa, czyli o pracowników.

Bibliografia:

1. Bagieńska A., *Rola systemu wynagrodzeń we współczesnej gospodarce*, Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej, 2008, nr 11, s. 297 [online], <http://pbc.biaman.pl/Content/9875/ZN+EiZ+nr+11.pdf>.
2. Dobrowolska Wesołowska M., *Zarządzanie przez motywowanie – motywująca rola dyrektora placówki oświatowej* [praca dyplomowa], Starachowice 2008.
3. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2004.
4. Kochańska Mierzejewska B., *Skuteczne metody motywacji pracowników*, e-Gospodarka.pl [online], <http://www.firma.egospodarka.pl/26882.Skuteczne-metody-motywacji-pracownikow,1,47,1.html>.
5. Kopertyńska W., *System motywacyjny w organizacji (I)*, WIEDZAinfo.pl Otwarty Uniwersytet Ekonomiczny [online], http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html.
6. Kopertyńska W., *System motywacyjny w organizacji (II)*, WIEDZAinfo.pl Otwarty Uniwersytet Ekonomiczny [online], http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_ii.html.
7. Kostera M., Kownacki S., *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi* [w:] *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), PWN, Warszawa 1997.
8. Leśniewski M.A., Predyger A., *Kompedium wiedzy z zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2007.
9. Smoleń M., *Motywacja czynnika osobowego w gospodarce opartej na wiedzy*, Uniwersytet Rzeszowski Zakład Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw [online], <http://www.univ.rzeszow.pl/ekonomia/zeszyty/Zeszyt10/43.pdf>.
10. Stoner J., Wankel Ch., *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.

Abstrakt

Artykuł miał na celu ukazanie, że motywacja stanowi siłę motoryczną ludzkich zachowań i działań. Jest niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. Celowo tworzony w przedsiębiorstwie proces moty-

wacyjny, będący układem instrumentów pobudzania pracowników do działania jest niezbędnym warunkiem sukcesu firmy. Stanowi on układ bodźców, środków i warunków, które mają zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe, w sposób najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa. Poza tym odpowiednie umotywowanie daje pracownikowi poczucie satysfakcji i zadowolenia, co korzystnie wpływa na wydajność i jakość wykonywanej pracy. Dobry i zmotywany pracownik to fundament każdej firmy i klucz do sukcesu.

An Influence of Employees' Motivation on the Overall Labour Effectiveness of a Company

The article aims at showing that motivation affects the motive power of human behaviour and activities. It is indispensable and makes one of the most important factors of increasing overall labour effectiveness. The motivation process is deliberately developed in a company as a system of instruments for stimulating employees' involvement which is an essential condition of the company's success. It makes a system of stimuli, means and conditions meant to encourage employees to get involved in their labour and duties as profitably to a company as possible. Besides, proper motivation makes employees feel satisfied and pleased, which is of profit to the effectiveness and quality of work being done. A good and well-motivated workforce is the key to a successful modern company.

MBA Anna Krzysztofek, junior lecturer, Jan Kochanowski University in Kielce, doctoral student, University of Economics in Katowice.

Weronika Kumańska, student, Student Scientific Circle Lider, Jan Kochanowski University in Kielce.