

УДК 658.8

Tomasz Wysoki, Maciej Wysocki

Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

**SYSTEM MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW
W PRZEDSIĘBIORSTWIE**© *Tomasz Wysoki, Maciej Wysocki, 2003***Пропонується авторське поняття “мотивації працівників” та розглядаються системи мотивації працівників на підприємстві.****The definition of “labor motivation” is considered. The systems of labor motivation are proposed in the article.****Wstęp***Zarządzanie jest niczym innym jak motywowaniem innych ludzi.***Lee Iacocca**

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie systemu motywacyjnego funkcjonującego w przedsiębiorstwie. Taki system można zaobserwować w każdej firmie, nawet jeśli nie został świadomie zaprojektowany i działa mniej lub bardziej skutecznie. W każdej bowiem firmie motywuje się ludzi do pracy również wtedy, gdy popełnia się przy tym szereg mniejszych czy większych błędów.

Temat ten zwraca uwagę na fakt, iż działania motywacyjne kierowników skierowane są w stronę podwładnych i składają się z szeregu wzajemnie powiązanych elementów, które to elementy i ich związki mają charakter systemu.

Z *systemem* mamy do czynienia wtedy, gdy potrafimy w określonym otoczeniu wskazać zbiór elementów powiązanych ze sobą w szczególny sposób, powodujący utworzenie pewnej nowej całości, która wyróżnia się w otoczeniu. Pomiedzy poszczególnymi elementami systemu zachodzą wzajemne oddziaływania. Elementy systemu są połączone ze sobą bezpośrednio lub pośrednio. Analiza systemowa dowolnego zjawiska w zarządzaniu zwraca w związku z tym szczególną uwagę na „systemowość”. Zarówno badacz-teoretyk, jak i menedżer-praktyk zakładając „systemowe okulary” powinni wystrzegać się jednostronności, kłaść nacisk na różne sprzężenia wewnętrzne i zewnętrzne w organizacji. System to zawsze coś więcej niż prosta suma składników go tworzących. Jako całość znaczy więcej niż jego poszczególne elementy (być może najbardziej obrazowe jest powiązanie dobrze funkcjonującego systemu z pojęciem synergii, nazywanym czasem „efektem 2+2=5”, czyli zrobienie czegoś więcej niż przewiduje norma). Tak więc o istocie firmy nie stanowią tylko ludzie, struktury i procesy, ale także wzajemne oddziaływania, w tym zwłaszcza informacyjne. Dla praktyka niezmiernie ważnym „systemowym” wnioskiem jest postulat całościowego podchodzenia do procesu zarządzania.¹

Na przykład reforma zarządzania informacją w firmie i wykorzystanie do tego celu najnowszej techniki komputerowej nie ma sensu, jeśli nadal będzie się przetwarzać zbędne dane „produkowane” przez nadmiernie rozbudowany aparat biurokratyczny.²

¹ M. Świątkowski „Wybrane problemy zarządzania pracownikami w małej i średniej firmie” wydawnictwo „NOVUM” s. 79-80.

² W. Piotrowski, A. Kozimiński, Zarządzanie. Teoria i Praktyka. PWN, Warszawa 1996, s. 629.

Ten typ analizy, po okresie mniejszego zainteresowania wydaje się ostatnio ponownie zdobywać popularność w nauce o zarządzaniu.³

Przedsiębiorstwo jako system składa się z szeregu podsystemów, wśród których wyróżnić można podsystem motywowania pracowników. Jak inne podsystemy firmy nie ma on charakteru autonomicznego, lecz pełni funkcję służebną wobec misji i celów organizacji. Analiza tej funkcji kierowniczej, jaką jest motywowanie powinna ujawnić zatem wszystko to, co pozwala mówić o **systemie** motywowania, wskazać jego składniki i powiązania pomiędzy nimi.

1. Istota i definicje motywacji

Istnieje wiele definicji motywacji. Sam termin „motywacja” pochodzi z języka łacińskiego od słowa „movere”, które oznacza poruszanie się, ruch i w tym sensie motywacja jest ściśle powiązana z energią, pobudzaniem do działania.⁴

Inna definicja określa motywowanie jako nakłanianie pracowników i ich zespołów do określonych zachowań, działań czy zadań. To nakłanianie może mieć formę zachęty, namowy lub przymusu ekonomicznego. Warunkiem zaspokajania potrzeb jest z reguły wykonywanie pracy zarobkowej- jest więc człowiek zmuszony do podejmowania pracy, inaczej bowiem nie miałby możliwości zaspokojenia swych potrzeb.⁵

Motywowanie odnosi się do psychologicznych przeżyć ludzkich, które umożliwiają i kierują aktywnością człowieka. Według J.Reykowskiego jest procesem regulacji, który pełni funkcję sterowania czynnościami tak, aby prowadziły do osiągnięcia określonego wyniku.⁶

Można wyodrębnić dwa zasadnicze warunki powstania procesu motywacji:

- 1) musi istnieć cel użyteczny dla jednostki, mający dla niej określoną wartość
- 2) jednostka musi być przekonana o tym, że prawdopodobieństwo osiągnięcia celu jest większe od zera. Motywacja do pracy jest więc funkcją przekonania zatrudnionych, że ich zachowanie oraz związany z nim wkład w procesie pracy prowadzi do efektywnego wykonania przez nich zadań oraz, że otrzymują w zamian nagrody, które mają dla nich pozytywną wartość. Wyraża się to w następującym modelu motywacji:

potrzeby → efekty pracy → nagrody → zaspokojenie potrzeb⁷

Należy zauważyć, że motywacja jest nie tylko siłą motoryczną ludzkich zachowań i działań, jest również jednym i niezbędnym z największych czynników wzrostu efektywności pracy. Efekty pracy zależą od zdolności, możliwości i umiejętności ludzkich, wspartych odpowiednią motywacją, wolą i chęcią działania. Można to przedstawić w następującej formie:

(Wiedzieć * Móc * Chcieć) = efektywność pracy⁸

³ Np. koncepcja tzw. „organizacji uczącej się”, szczególnie dziś popularna, wychodząca naprzeciw potrzebie uwzględniania rosnącej roli „zarządzania wiedzą” w przedsiębiorstwie, postulat systemowości stawia na czołowym miejscu. Por. P. Senge, Piąta dyscyplina, ABC, Warszawa 1998.

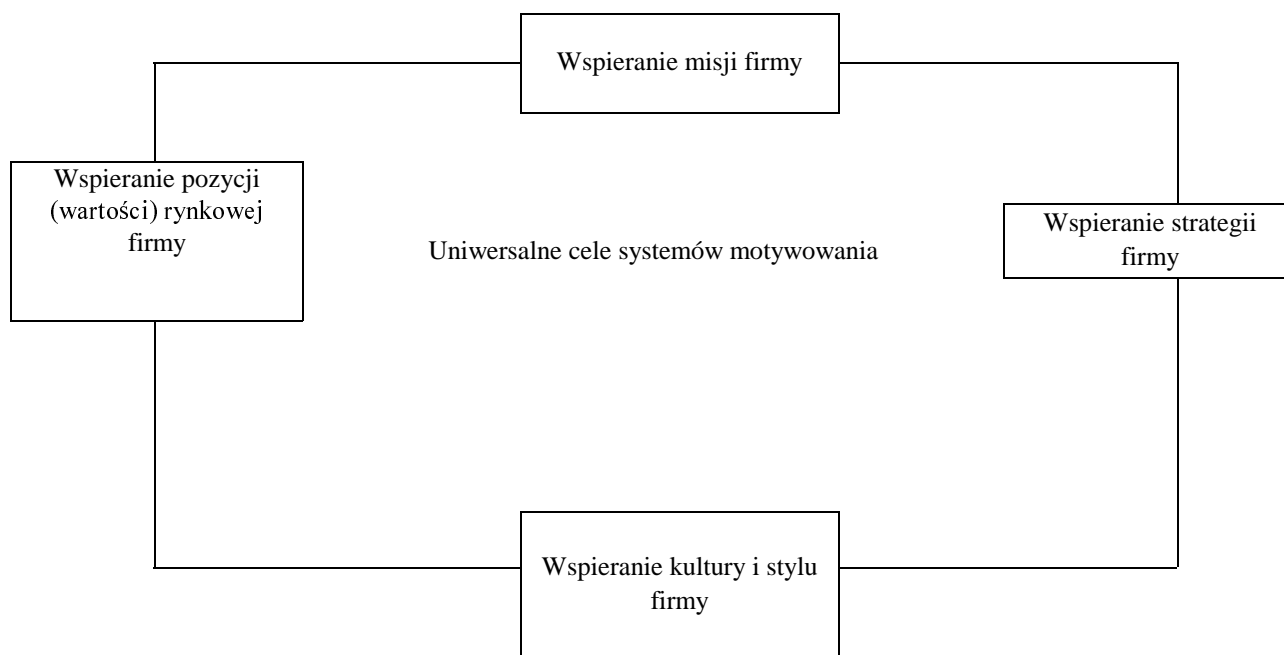
⁴ Bartkowiak, Psychologia zarządzania, Poznań 1997, str.119

⁵ A.Komasa, Szkolny słownik Ekonomiczny, Ekonomik 1996, s. 76

⁶ J.Reykowski, Teorie motywacji a zarządzanie, str.23-24

⁷ A.Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, wydawnictwo Antykwa, Kraków 1998, str. 75

⁸ W. Kozioł, Anna Piechnik- Kurdziel, J.Kopec, Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2002, str.206



Mal. 1. Uniwersalne cele motywacyjne przedsiębiorstw

2. Istota systemu motywacyjnego w firmie

System motywacyjny każdej organizacji można określić jako *zespół oddziaływań na członków tej organizacji, skłaniających ich do zachowań korzystnych dla tej organizacji i unikania zachowań dla tejże organizacji niekorzystnych*.⁹ Warto pewnie uzupełnić tę zwięzłą definicję wskazując o jakie to „oddziaływania” chodzi. Inna definicja mówi, iż system motywacyjny to „... układ czynników, działań i zasad tworzących bodźce kształtujące zachowania pracowników. Bodźce te tworzone są przez czynniki i działania, w skład których wchodzi środki zachęty (...) środki perswazji oraz grupę zasad, które w praktyce mogą powodować zachowania pożądane i niepożądane.”¹⁰

Obie wymienione definicje wydają się być niepełne, ponieważ skupiają się one tylko na psychologicznych aspektach systemu motywacyjnego, podczas gdy praktyka kierowania ludźmi w firmie zawiera jeszcze co najmniej wymiar ekonomiczny i organizacyjny.

Identyfikacja poszczególnych elementów systemu motywacyjnego a następnie wskazanie ich wzajemnych powiązań (sprzężeń zwrotnych) może być ważną wskazówką dla menedżerów-praktyków, którzy muszą pracować z ludźmi. Opis takiego systemu, jeśli ma on służyć praktycznym działaniom, powinien zawierać zestaw nie tyle abstrakcyjnych pojęć, ile wskazywać konkretne narzędzia do których kierownicy mogą sięgać budując systemy motywacyjne w swoich firmach. System motywacyjny powinien być rozpatrywany kompleksowo – nie należy zaważać problemu motywowania, jak to się czasami dzieje, tylko np. do nagradzania i karania czyli przysłowiowo mówiąc używania „kija i marchewki”. Słuszny wydaje się pogląd, że znaczenie motywacyjne ma właściwie wszystko, co w firmie dotyczy pracowników i jest związane z kierowaniem nimi. Tak np. A. Żurek do systemu motywacyjnego zalicza:

⁹ M. Kostera, S. Kownacki, *Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996, s. 401.

¹⁰ B. Mikuła, *Efektywność systemu motywacji*, *Personel* nr 11/98.

- styl zarządzania,
- sposób ustalania celów i planowania działań,
- monitorowanie wyników i ustalanie miar realizacji celów.
- zarządzanie wynagrodzeniami i nagrodami
- indywidualny rozwój zawodowy.¹¹

Jak widać, autor wymienia szereg ważnych dla pracowników i firmy w ogóle problemów zarządzania, które często nie są (niesłusznie) wiązane z motywacją. Zwraca tu uwagę wkomponowanie problematyki wynagrodzeń w cały kompleks oddziaływań kierowniczych, co odbiega do często obserwowanego w praktyce stereotypu zawężania motywacji pracowników do problematyki wynagrodzeń. W warunkach polskich wynagrodzenia są niewątpliwie jednak postrzegane na pierwszym miejscu jako główny czynnik motywacyjny. Oczekiwania związane z wynagradzaniem są u nas nadal bardzo wysokie między innymi z powodu powszechnie prowadzonej kiedyś (a niestety często jeszcze dzisiaj) polityki niskich płac realnych.¹² W każdym jednak razie zwrócenie uwagi na kompleksowy charakter systemu motywacyjnego jest bardzo cenne i praktyczne inspirujące.

Warto jeszcze raz jasno podkreślić, iż system motywacyjny organizacji nie jest tożsamy z systemem płac (wynagradzania) – nie są to synonimy. Widać to wyraźnie w przedstawionym wyżej wyliczeniu elementów systemu. Między systemem motywacyjnym a systemem wynagrodzeń zachodzi relacja częściowego pokrywania się zakresów znaczeniowych.¹³ Same płace obok funkcji motywacyjnej pełnią jeszcze takie funkcje, jak dochodowa, kosztowa i społeczna.¹⁴ System motywacyjny tymczasem zawiera, oprócz płac, szereg innych czynników motywacyjnych, nie mających bezpośredniego związku z płacami. Na przykład duże znaczenie motywacyjne ma sama organizacja pracy i kultura danej organizacji. W przedstawionym modelu w pierwszej kolejności zwraca się uwagę na podstawowe założenia systemu motywacyjnego. Podstawowe znaczenie dla skutecznego oddziaływania motywacyjnego menedżerów mają przekonania przedsiębiorców (właścicieli) i menedżerów, które następnie determinują ich działania w zakresie zarządzania w ogóle, w tym także działania motywacyjne.

Przekonania te mogą być mniej lub bardziej uświadamiane. Menedżerowie nabywają tych przekonań w trakcie całego swego zawodowego życia. W każdym jednak razie przekonania te są składową kulturą organizacji, przenikają całą firmę i stanowią o jej atmosferze pracy. Można to nazwać założeniami systemu motywacji w firmie, jego filozofią.

3. Podstawowe założenia systemu motywacyjnego

3.1. Stosunek pracowników do pracy

System motywacyjny będzie konstruowany przez menedżerów przede wszystkim tak, jak postrzegają oni stosunek swoich podwładnych do pracy. W bardzo prostej formie przedstawił to Douglas Mc Gregor, konstruując tzw. teorię X i teorię Y. Nie są to, wbrew nazwie, jakieś naukowe zestawy twierdzeń, lecz pewne rozpowszechnione stereotypy menedżerskiego myślenia, kształtujące następnie relacje między kadrą kierowniczą, a podwładnymi.

Teorię X wyznają menedżerowie przekonani, że ludzie są z natury leniwi, traktują pracę jak nieprzyjemną konieczność, niestety nie do uniknięcia, ale jeśli tylko można – nie należy się

¹¹ A. Żurek, Między kijem a marchewką czyli tajniki systemów motywacyjnych, *Personel* nr 3/99.

¹² T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Wyd. WSZiP im. B. Jańskiego, Warszawa 1997, s. 177.

¹³ Tamże.

¹⁴ Tamże, s. 190.

przemęczać. Jeśli więc chcemy, aby zadania realizowane przez pracowników były dobrze wykonywane to istnieje właściwie tylko jeden sposób. Trzeba sprawować ciągły nadzór i dbać przede wszystkim o dyscyplinę pracy. Ludzie muszą się bać grożących im kar, gdyż inaczej będą lekceważyć pracę i kierownika. Są przecież pełni złej woli i tylko grożący „bat” utrzymuje ich w ryzach.

Alternatywą teorii X jest teoria Y. Menedżerowie ją wyznający charakteryzują się myśleniem pozytywnym o ludziach. Wyznają zasadę „z niewolnika nie ma pracownika”. Widzą i doceniają autonomiczną wartość pracy i są przekonani, że pracownicy także cenią pracę, lubią ją i dzięki niej się realizują. Nie ma więc potrzeby ciągłego nadzoru i dyscyplinowania ludzi, grożenia im karami. Wystarczającą karą jest przecież niedostateczne zadowolenie z wykonanego zadania. Jeśli zadanie nie zostało dobrze wykonane przez pracownika, to zapewne nie ze złej woli, lecz braku dobrej komunikacji czy współdziałania lub z innych przyczyn podobnej natury.

Jak widać, obie możliwe optyki menedżerskiego postrzegania pracowników będą miały zupełnie inny wpływ na system motywacyjny w firmie. Będzie to system pełen środków represji i nadzoru jeśli menedżerowie wyznają teorię X. Jeśli natomiast wśród kadr kierowniczej zdomowić się teoria Y, to system motywacyjny takiej firmy będzie raczej akcentował to, co ludzi w firmie łączy, będzie podkreślał wspólne cele i interesy. Praca w firmie i sama firma to przecież przysłowiowe wspólne dobro. Pozytywnie postrzegani ludzie będą zachęcani, inspirowani, wysłuchiwni i zapraszani do współpracy.

3.2. Potrzeby pracownicze

Badania empiryczne wykazały, iż jednym z podstawowych czynników motywacji jest dążenie przez ludzi do realizacji niezaspokojonych potrzeb. Twórcą najlepiej znanej i szeroko uznawanej teorii motywacji, opartej na takiej właśnie obserwacji jest A. Maslow. Dzięki niemu pojęcie „potrzeba” stało się kluczowe dla zrozumienia mechanizmów motywowania. Zatem każdy system motywacji powinien odnosić się do potrzeb pracowniczych.

W tym celu praktycznie przydatna okazuje się teoria A. Maslowa, który dokonał klasyfikacji potrzeb, jednocześnie zauważając, iż potrzeby te układają się w charakterystyczną piramidę. U jej podstawy leżą potrzeby fizjologiczne oraz bezpieczeństwa. Dopiero ich zaspokojenie może ludzi skłonić do walki o cele wyższe – zdobywanie ludzkiego uznania i samorealizację. Potrzeby te muszą więc zostać rozpoznane – kierownicy muszą wiedzieć na jakim „szczeblu” piramidy potrzeb znajdują się ich podwładni. Tylko wtedy mogą dokonać właściwego doboru środków motywacyjnych, nie będą trafiać w próżnię. Przykładem może być dobrze zarabiający specjalista, świadom swej wartości, którego próbowano motywować kolejną, z jego punktu widzenia niewielką podwyżką pensji. Człowiek ten osiągnął już zadowalający go status materialny i podwyżki prawie nie zauważył. Jak bowiem pokazują badania, tylko potrzeby jeszcze niezaspokojone mogą skłaniać ludzi do podejmowania wysiłku, mogą ich więc motywować do działania. Teoria Maslowa uczy, że wiedząc jakie są potrzeby podwładnych można lepiej na nich oddziaływać, stwarzając nowe cele, kolejne wyzwania. . Trzeba się przyglądać ludziom , wiedzieć wystarczająco dużo o ich potrzebach , aby ciągle na nowo skutecznie odpowiadać na pytanie , co może skłonić ich do dobrej pracy w tej firmie .

3.3. Motywacyjna rola samej pracy

Praca to cenne dobro. Jak mówią zwolennicy teorii Y – jest wartością samą w sobie . Wielu menadżerów wyznających teorię X będzie tu miało odmienne zdanie , trzeba więc przyjąć , iż motywacyjna rola pracy jako takiej będzie dostrzegana raczej przez zwolenników teorii Y . Twierdzenie o motywacyjnym oddziaływaniu pracy wiąże się z teorią F. Herzberga . Badacz ten

doszedł do wniosku , że sama praca jest właściwie jedynym prawdziwie motywującym czynnikiem . Oparł się na empirycznych badaniach , z których wynikało , że wysoki poziom motywacji pracowników uzyskuje się stawiając im odpowiedzialne zadania , które stają się dla nich wyzwaniem , gdy mogą ujawnić swoje twórcze możliwości .¹⁵

Zdaniem Herzberga niewielką moc motywacyjną ma stała pensja , która się „należy” . Pensja musi odpowiadać subiektywnemu poczuciu wartości opłacanej przez nią pracy – jeśli pensja w odczuciu pracownika jest zbyt niska , to ujemnie wpływa na motywację . Pensja odbierana jako „sprawiedliwa” jest jednak tylko warunkiem koniecznym , ale jeszcze niedostatecznym dobrej motywacji . Takich warunków koniecznych jest więcej – dotyczy to również warunków fizycznych miejsca pracy , organizacji pracy , atmosfery w zespole pracowniczym .

Właściwie motywowanie odbywa się dopiero po spełnieniu „warunków koniecznych”, które Herzberg nazywa „czynnikami higieny” . Trzeba w dalszej kolejności budować system motywacji oparty na docenianiu samej pracy - na przykład premiować pracę twórczą , stawiać na inicjatywę ludzi i odpowiednio ją nagradzać .

Wydaje się , iż pokrótce scharakteryzowana wyżej teoria Herzberga jest dosyć idealistyczna i np. nie ma zbyt szerokiego zastosowania w warunkach wysokiego bezrobocia . W wielu regionach Polski ludzie są wszak skłonni do podejmowania właściwie każdej pracy, a na miejscach ewentualnych niezadowolonych łatwo znaleźć wiele chętnych „czekających pod bramą”, Praca nie jest tu potrzebą wyższą , lecz wiąże się po prostu z potrzebą przetrwania.

4.Wynagrodzenia

4.1.System płac

Płace pełnią nie tylko funkcję nawigacyjną , ale także dochodową , kosztową i społeczną.¹⁶ System płac musi być więc rozpatrywany w szerszym , nie jedynie motywacyjnym kontekście . Płace nie są kształtowane tylko poprzez swobodne decyzje przedsiębiorców czy też na drodze wolnej umowy pracodawca- pracownik. Muszą być bowiem uwzględniane uwarunkowania występujące na rynku pracy w tym również regulacje prawne . Państwo usiłuje np. dbać o to, aby pracownik otrzymywał „ płacę godziwą”- jakby zakładając , że pracodawcy bez takich regulacji będą zachowywać się nie godziwie . Pozostawiając jednak tego typu rozważania skupmy się na motywacyjnej funkcji płac .

„Motywacyjny system płac to różnicowanie płac oparte na zasadach leżących w interesie firmy”- stwierdza słusznie T. Oleksyn.¹⁷ Wysokości płac powinna być więc uzależniona przede wszystkim od tego , w jakim stopniu dany pracownik na określonym stanowisku służy realizacji celów strategicznych firmy.

Można również powiedzieć ,że firma nie ma nieważnych stanowisk pracy i każdy powinien w miarę możliwości wносить wkład do pomyślnego rozwoju przedsiębiorstwa. Dlatego zróżnicowanie płac powinno być uzasadnione różnicami w treści pracy oraz jej efektywności.

Są to jakby uwarunkowania obiektywne, które można określić stosunkowo precyzyjnie stosując np.> wartościowanie pracy. Rezultatem starannie przeprowadzonego wartościowania pracy jest zwykle jasne określenia kategorii prac i grup płacowych, które pełnią istotną rolę motywacyjną, zwłaszcza wtedy, gdy są przez pracowników postrzegane jak sprawiedliwe.

¹⁵ H. Steinmann , G. Schreyogg, Zarządzanie . Podstawy kierowania przedsiębiorstwem , OWPW , Wrocław 1995 , s. 330.

¹⁶ T. Oleksyn , Praca i płaca w zarządzaniu , MSM , Warszawa 1997 , s. 171.

¹⁷ Tamże.

Określenie wartości danej pracy (stanowiska) jeszcze jednak nie wystarczy. System płac musi ponadto motywować pracowników do świadczenia pracy efektywnej, powinien być powiązany z efektami pracy.

Przedstawione wyżej zasady motywacyjności systemów płac mają charakter ogólny, uniwersalny. W praktyce oczywiście notujemy liczne odstępstwa od tych zasad. W różnych przedsiębiorstwach stopień oddziaływania motywacyjnego systemów płacowych jest zróżnicowany, zwłaszcza gdy porównać firmy państwowe z prywatnymi. Jedną z głównych przeszkód w wielu przedsiębiorstwach państwowych jest np. przywiązanie do systemu motywacyjnego opartego na preferowaniu starszeństwa. Liczy się często nie tyle efektywności, ile straż pracy. Nie może być uznany za motywacyjny system płac, który za tę samą pracę płaci dwa razy mniej tylko dla tego, że pracownik ma mniejszy staż. Oparcie systemu płac na przywilejach płynących ze starszeństwa często powoduje, że duża część zespołu pracowniczego nie jest w ogóle zainteresowana zwiększaniem motywacyjności systemu wynagrodzeń. System płac staje się mało elastyczny i wpisuje się w ogólnie nieelastyczne działanie firmy, jej skostniałe struktury, nieformalne „układy” a często również wszechwładzę związków zawodowych.

Nieco idealizując można powiedzieć, że z taką sytuacją rzadko można się spotkać w firmach prywatnych, zmuszonych do ostrej walki konkurencyjnej na rynku. System płac musi tu wiązać swe poszczególne funkcje w jasną relacje. Płace muszą być zatem atrakcyjne na danym rynku pracy, ponieważ powinny przyciągać do firmy najlepszych pracowników. Ten koszt pracodawca musi ponieść, ponieważ zdaje sobie sprawę ze znaczenia jakości zasobów ludzkich dla przyszłości firmy. Nie ma miejsca na marnotrawstwo, musi to być wydatek optymalny. Zwrot zainwestowanego w ludzi kapitału następujące na wiele często spektakularnych sposobów, przybiera wiele nieoczekiwanych form zgodnie z zasadą synergii. Następuje już nie tylko odtworzenie siły roboczej (co jest istotą funkcji dochodowej płacy), ale jej jakościowo lepsze wykorzystanie. Płacenie ludziom przestaje być przykrą koniecznością (wszak nikt nie lubi kosztów), lecz przemyślaną inwestycją. System płac staje się podsystemem całego systemu motywacyjnego firmy.

Z punktu widzenia funkcji motywacyjnej trzeba także oczywiście dodać, iż pewne formy płac są z zasady bardziej motywujące niż inne. Generalnie mniej motywują wszelkie sztywne formy płac, oparte na przysłowiowej zasadzie „czy się stoi, czy się leży...”. Formy płac to sposoby wiązania wynagrodzenia z pracą, jej jakością i ilością. Wyraźnie więc widać, że dobór stosownej formy płac możemy określić wielkość wynagrodzenia całkowitego. Warto wyróżnić przede wszystkim takie formy płac jak:

- akordową,
- czasową,
- czasowo-premiową,
- prowizyjną

Kiedyś uznawano dość powszechnie, że wynagrodzenia akordowe mają bardzo silne motywacyjne oddziaływanie na pracowników. Okazało się jednak, iż nie zawsze można i warto wynagradzać w formie akordowej. Jeśli zależy nam np. na wysokiej jakości, to akord służyć jej raczej nie będzie.

Szczególną rolę motywacyjną przepisuje się dzisiaj formom płac ukierunkowanym na efekty. To właśnie premie (indywidualne czy zespołowe) oraz prowizje najściślej wiążą płace z pracą i motywują, jak się wydaje, najsilniej. Dobrym przykładem przedstawiciel handlowy firmy którego płaca jest często całkowicie prowizyjna. Zwykle nikogo nie dziwi, że zależąc niemal wyłącznie od siebie, stara się on osiągnąć jak najlepszy wynik.

4.2. Świadczenia pozapłacowe

Pracodawca często nie może po prostu podnieść płac szczególnie wyróżniającym się pracownikom. Do podwyżki bywa zniechęcany w różny¹⁸ sposób np. przez chętnie do ingerowania w gospodarkę państwo. Jeśli wyższa płaca ma być „zjedzona” przez podatki to nie warto jej podnosić. To jeden z powodów rosnącej popularności różnych pakietów świadczeń o charakterze materialnym. Ważniejsze jednak jest, że generalnie wzbogacają one systemy wynagrodzeń, bywają bardzo atrakcyjne i przez pracowników pożądane. Ich wartość motywacyjna jest niemała. Niejeden menedżer czy specjalista nie wyobrażą sobie życia bez samochodu służbowego czy służbowego telefonu komórkowego.¹⁹

Do najczęściej stosowanych świadczeń można zaliczyć:

- możliwość otrzymania na preferencyjnych warunkach akcji firmy,
- polisy ubezpieczeniowe i pokrywanie kosztów leczenia,
- udzielanie nisko oprocentowanych pożyczek,
- wynajem mieszkania,
- samochód służbowy wraz z kosztami jego eksploatacji,
- telefon komórkowy wraz z opłatą rozmów,
- darmowe posiłki itp.

Lista wypełnionych świadczeń rzeczowych może być dłuższa i zależy przede wszystkim od sytuacji finansowej firmy oraz warunków danego rynku pracy.

5. Motywacja w procesie zarządzania

Oddziaływanie motywacyjne kadry kierowniczej na podwładnych ma miejsce w trakcie całego procesu zarządzania. Jeśli proces ten podzielimy na cztery główne działania: planowanie, organizowanie, kierowanie ludźmi i kontrolę – to każde z tych działań można rozpatrywać z punktu widzenia ich miejsca i znaczenia w systemie motywacyjnym firmy. Oczywiście najściślejszy związek z motywacją ma trzecia funkcja menedżerska – kierowanie ludźmi – to w jej ramach odbywa się motywowanie *sensu stricte*. Znaczenie motywacyjne mają jednak również trzy pozostałe elementy procesu zarządzania.

5.1. Motywowanie w procesie planowania i podejmowania decyzji

Proces planowania w firmie zwykle nie jest wiązany z motywowaniem pracowników. Jego istotą jest określenie strategicznych i operacyjnych celów działania firmy oraz podejmowanie decyzji o sposobach ich realizacji. Wszelako sposób, w jaki odbywa się w firmie proces planowania ma istotne znaczenie również z punktu widzenia systemu motywacji. Dla pracowników nie jest obojętne, czy cele przez nich realizowane zostały im autorytatywnie narzucone z góry, czy też mieli coś do powiedzenia podczas ich ustalania.

W praktyce współdziałanie pracowników w ustalaniu celów firmy odbywa się raczej na poziomie operacyjnym, niż strategicznym. Mówimy więc o tzw. *zarządzaniu przez partycypację*, które oznacza współdziałanie pracowników w procesie zarządzania, w procesach podejmowania decyzji. Partycypacja taka jest „stopniowalna” – od tylko wysłuchania opinii pracowników o planowanych przedsięwzięciach, od uzależniania konkretnych decyzji od zdania załogi. Wpływ

¹⁸ E. Smyk, Systemy wynagradzania [w:] A. Sajkiewicz (red.), Zasoby ludzkie w firmie, Poltex, Warszawa 2000, s. 286. Także np.: S. Borkowska, Jak wynagradzać, IOPM, Warszawa 1992.

¹⁹ W popularnej anegdocie o to, jaki samochód jest najlepszy, pada odpowiedź: służbowy.

partycypacji pracowniczej na motywację polega na wzroście poczucia przynależności do organizacji, zwiększaniu stopnia identyfikacji z firmą. Jest to budowanie przekonania zespołu pracowniczego, że od niego „coś zależy” i nie jest tylko biernym przedmiotem oddziaływania.

Inną techniką zwiększającą motywację ludzi jest tzw. *zarządzanie przez cele*. Istotą tej techniki jest samodzielne ustalanie własnych celów przez ich wykonawców. Dotyczy to zwłaszcza kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla. Cele czyli zadania do wykonania na konkretny okres (na przykład kwartał) są proponowane przez realizatora, np. kierownika działu, zaś kierownik wyższego szczebla zatwierdza dane propozycje, dbając o ich zgodność z ogólną strategią firmy. Motywacyjne oddziaływanie tej techniki polega na odwołaniu się do potrzeby samorealizacji wykonawcy. Zwiększona zostaje samo – odpowiedzialność a ewentualne niepowodzenia nie są wiązane z „górami”, co jakże często ma miejsce.²⁰ Tradycyjne, okresowe rozliczenie z realizacji zadań przybiera formę sprawozdania z realizacji własnych celów, a nie tylko wykonawstwa poleceń.

5.2. Motywowanie poprzez sprawne organizowanie pracy

Dobra organizacja pracy zwykle podnosi jej wydajność. Jasność Zadań, przejrzysta struktura organizacyjna dostosowana do specyfiki działalności firmy, właściwy rozkład władzy i odpowiedzialności, odpowiednia rozpiętość kierowania-to niektóre wyznaczniki dobrej organizacji pracy. Mają one wartość samą w sobie, ale wpływają także na cały system motywacji w przedsiębiorstwie. Pracę dobrze zorganizowaną lepiej się wykonuje, lecz także wykonuje się ją chętniej. Nic tak przecież nie zniechęca, jak poczucie straty czasu, energii i środków spowodowane błędami organizacyjnymi.

Do głównych problemów organizacyjnych w zarządzaniu należy dobór właściwej struktury organizacyjnej firmy. Tradycyjne struktury organizacyjne, oparte na zasadzie hierarchicznego podporządkowania i drogi służbowej, okazują się dziś często mało efektywnie właśnie dlatego, że często nadmiernie biurokratyzują działania ludzi i stanowią przeszkodę w ujawnianiu się inicjatywy pracowniczej. Można temu przeciwdziałać dbając o równowagę sformalizowania organizacji, unikając przede wszystkim nadmiaru szczebli w strukturze pionowej firmy, „spłaszczając” tę strukturę i tym samym ułatwiając procesy komunikacyjne. Trzeba zadbać o oczyszczenie organizacji z niepotrzebnych przepisów, sprawdzeń, odpraw i tym podobnych środków formalnych. Jeśli to możliwe warto wprowadzać struktury elastyczne, np. macierzowe, w których bardziej się liczy realizacja zadani, niż formalne podporządkowanie. W tego typu strukturach można skutecznie wprowadzać zespoły zadaniowe, uważane dzisiaj za bardzo efektywne grupy robocze, zwłaszcza gdy chodzi o realizację różnego typu projektów. Nie bez powodu częściej na rynku pracy poszukuje się skutecznych *project managerów*.

Kierownicy dysponują ponadto pewnymi technikami, które podnoszą wydajność pracy poprzez przeciwdziałanie monotonii w procesie pracy. Do takich technik zaliczmy wzbogacenie pracy, rozszerzanie pracy i rotację stanowisk.²¹

5.3. Motywowanie w procesie kadrowym

Sprawne kierowanie procesem kadrowym ma bardzo istotne znaczenie dla systemu motywacyjnego firmy. W skład procesu kadrowego wchodzi bowiem takie działania (elementy),

²⁰ Lee Iacocca, *Autobiografia*, PWE, Warszawa 1990

²¹ Z. Jasiński, *Motywacje aspekty organizacji pracy*, [w:] Z. Jasiński (red.), *Motywacje w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 1998, s. 49-59.

jak rekrutacja i dobór, ocenianie pracowników, szkolenie i rozwój, system awansowania, administracja kadrowa. Każde z wymienionych działań bezpośrednio dotyczy ludzi i wpływa na ich stosunek do pracy w firmie.

Odpowiednie obsadzenie ludźmi stanowisk pracy, na których dobrze się oni czują, gdy ich umiejętności są właściwie wykorzystane, jest bardzo korzystne dla motywacji. Jeśli w firmie funkcjonuje właściwy system doboru pracowników, ich oceniania, doskonalenia zawodowego oraz sprawiedliwych, opartych na kryteriach metorycznych awansów to ma to niewątpliwie korzystny wpływ na cały system motywacji. U podstaw dobrego zarządzania procesem kadrowym leży przyjęcie skutecznego podejścia do całości kwestii kadrowych. Wydaje się, iż personel firmy najlepiej jest traktować jako kapitał ludzki, w który warto „inwestować”. Warto więc np. przywiązywać dużą wagę do różnych form szkoleń pracowniczych. Będzie to procentować nie tylko wzrostem indywidualnych, przydatnych firmie kwalifikacji, ale również przywiązaniem do zakładu pracy i lojalnością. Z tego powodu dobrze jest planować kariery pracownicze, dążąc do uzgadniania potrzeb i możliwości firmy z osobistymi planami rozwoju pracowników.

Nawet tak oczywista sprawa, jak sprawnie administrowanie kadrowe ma korzystny wpływ na motywację, ponieważ zwiększa poczucie „przejrzystości” organizacyjnej-pracownicy otrzymują to, co im się należy i wiedzą czego mogą oczekiwać.

5.4. Styl kierowania

Styl kierowania to względnie stały i trwały sposób sprawowania władzy organizacji. To powtarzający się sposób przekazywania i motywowania oraz oceny kierowanych.²² Można więc powiedzieć, że jest to sposób codziennego kierowania podwładnymi przez przełożonego. Jest to „motywowanie na co dzień” w celu realizacji celów firmy. Z punktu widzenia całego systemu motywacji nie jest więc bez znaczenia, jaki styl kierowania reprezentuje kadra kierownicza przedsiębiorstwa, czy jest tego świadoma i czy wie, jak dany styl wpływa na skuteczność kierowania. Istotny więc wydaje się postulat. Aby kierownicy zastanawiali się nad własnym stylem kierowania i dobierali taki, który w danych warunkach jest najskuteczniejszy.

Ewentualna zmiana stylu kierowania nie należy do zadań łatwych, ponieważ często trudno przezwyciężyć własne, utrwalone w praktyce przekonania i preferencje, nie rzadko głęboko zakorzenione w osobowości. Wydaje się jednak, iż nawet „zatwardziały autokrata” może, jeśli zechce, zmieniać i wzbogacać swe działanie np. poprzez wykorzystanie konkretnych procedur demokratycznych.

W literaturze przedmiotu utrwalił się podział kierowników za względu na przyjmowanych przez nich styl kierowania na kierowników autokratycznych, demokratycznych i nie ingerujących.²³ Odrzucając w zasadzie styl nie ingerujący, który jest właściwie rezygnacją z przywódczej roli kierownika można powiedzieć, że zarówno styl autokratyczny, jak demokratyczny mają swoje wady i zalety. Preferowanie oddziaływań demokratycznych czy autokratycznych powinno być poprzedzone przede wszystkim analizą zadań, jakie w firmie są realizowane. Trzeba również rozważyć, jaką kulturę organizacyjną chcemy w firmie budować.

Demokratyczny styl kierowania jest dzisiaj uznany za generalnie bardziej skuteczny i lepiej odpowiadający wymogom działania przedsiębiorstw na współczesnym rynku. Jeśli współczesna firma musi stawiać czoła ostrej walce konkurencyjnej, to musi dysponować wciąż nowymi pomysłami na swoje produkty lub usługi, musi konkurować jakością swych produktów, lepszą

²² W. Bańka, Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie, Wyd. A. Marszałek, Toruń 1998, s.47.

²³ Tamże.

obsługą klienta, lepszym wizerunkiem na rynku. Musi zatem przykładać dużą wagę do innowacyjności i kreatywności swych pracowników. Tylko demokratycznie kierowani pracownicy mogą ujawnić pełnię swych możliwości twórczych. Tworząc system motywacyjny trzeba zatem korzystać z demokratycznych procedur kierowania, tworzyć pracownikom warunki pewnej swobody działania i samo odpowiedzialność. Pracownicy powinni mieć poczucie, że coś od nich zależy, że ich głos jest w firmie słyszany i uwzględniany. Kierownik – demokrata nie jest nadzorcą lecz koordynatorem i przewodnikiem poszukujących najlepszych sposobów wykorzystania potencjału ludzi zatrudnionych w firmie dla jej rozwoju. W demokratycznie kierowanym zespole pracowniczym nieco mniejsze znaczenie ma dyscyplina i porządek, co jest wprawdzie dość niebezpieczne, ale lepiej służy ujawnianiu się ludzkiej kreatywności.

5.5. Motywowanie w trakcie kontroli

Kontrola jest funkcją kierowniczą, konieczną dla sprawnego zarządzania. Jej głównym celem jest sprawdzanie zgodności bieżącego działania firmy z działaniami wcześniej zaplanowanymi. Kontrola informuje kierownictwo, czy firma zmierza we właściwym kierunku. Proces kontroli powinien mieć charakter systemowy, podobnie jak motywowanie. Można więc mówić w wzajemnej relacji dwóch systemów: systemu kontroli powinien mieć charakter systemowy, podobnie jak motywacyjnego. Interesując się w niniejszym tekście tylko motywowaniem poszukajmy motywacyjnego znaczenia kontroli.

Pracownicy często postrzegają kontrolę jako represję lub dużą uciążliwość. Można i trzeba więc obserwować, czy na przykład wszystkie obowiązujące w firmie sprawozdania albo częste inwentaryzacje są rzeczywiście potrzebne. Ich nadmiar buduje atmosferę podejrzliwości i nie wpływa na pozytywne podejście do pracy.

Menedżerowie dysponują różnymi technikami kontroli kierowniczej, które z punktu widzenia efektywności systemu motywacyjnego mają mniej lub bardziej korzystny wpływ na zespoły pracownicze. Każdy kierownik wie, że możliwie jak najczęściej należy znaleźć czas na osobisty kontakt z ludźmi, rozmowę z nimi bezpośrednio na ich stanowiskach pracy. Takie „zarządzanie przez obchód” to najprostsza technika kontroli, która jednocześnie jest zwykle odbierana przez pracowników pozytywnie, zwłaszcza jeśli w trakcie takiego „obchodu” kierownik znajdzie czas na zwykłą ludzką rozmowę z podwładnymi, również o ich problemach osobistych.

Menedżerowie- autokraci częściej sięgają do takich technik kontrolnych, jak nadzór i inwigilacja. Nie mają zaufania do pracowników i m.in. w ten sposób to wyrażają. Bardziej demokratycznie zorientowani kierownicy preferują raczej techniki zbliżające do samokontroli pracowniczej. Samokontrola jest pewnym ideałem, do którego we współczesnym zarządzaniu należy dążyć. Dobry specjalista, lojalny wobec firmy, odpowiedzialny i twórczy wydaje bowiem nie wymagać bezpośredniego nadzoru. Wykazane wobec niego zaufanie zwykle (choć oczywiście nie zawsze) zwiększa poziom umotywowania do pracy oraz identyfikację z firmą.

6. Narzędzia motywacji

Filozofie, etycy i teologowie wypracowali 3 różne spojrzenia na pracę:

- 1) jako kara , konieczność;
- 2) jako dobro samoistne, źródło zaszczytu i satysfakcji;
- 3) dobro jedynie w takim zakresie, w jakim chociażby częściowo zaspokajają potrzeby.

Wspólne jest dla tych trzech stanowisk to, że praca stanowi tę dziedzinę aktywności ludzkiej, w trakcie, której człowiek może zaspokoić większość swoich potrzeb. Zaspokojenie potrzeb nie odbywa się autonomicznie lecz przez ukierunkowanie działania kadry kierowniczej

zwane motywacją. Konieczne jest prawidłowe jej zorganizowanie, zapewnienie dostatecznej różnorodności i samodzielności przy jej wykonaniu, nawet wtedy, gdy praca stanowi wartość samą w sobie. Wraz z rozwojem wiedzy o człowieku uległy zmianie narzędzia motywacji. Zmiany te doprowadziły do kształtowania różnych kierunków motywacji:

- tradycyjny
- paternalistyczny
- partypacyjny
- "cicha umowa"
- zarządzanie higieniczne

Najpełniejsze rozumienie istoty motywacji zaproponowane zostało przez I. Zieleniewskiego. Jego zdaniem motywacja to: stworzenie warunków i stosowanie bodźców zmierzające do tego, aby podwładni zachowali się zgodnie z wolą kierującego, zachowując przy tym poczucie samodzielnych decyzji.

Zawarte zostało to, co jest najistotniejsze dla interesującego nas pojęcia

- cel motywacji- osiągnięcie zachowania podwładnych zgodnie z wolą kierującego,
- narzędzia motywacji - bodźce, warunki motywacyjne, uzupełnione perswazją
- pozostawienie podwładnym poczucia samodzielnych decyzji

Bodźce - "motywatory" są to środki stosowane przez kierownika po wykonaniu zadania, które wpływają na zmianę stopnia zaspokojenia potrzeb podwładnych w zależności od osiągniętych przez nich wyników.

Warunki motywacyjne - "czynniki higieny" to środki kształtujące sytuację pracy i powodujące, że samo jej wykonanie nie jest przykre. Warunki te kształtowane są w oderwaniu od wyników uzyskanych przez danego pracownika. Zaliczamy do nich, np.: warunki bhp, poziom świadczeń socjalnych.

Jako przekazywanie- perswazję określać będziemy kształtowanie przez kierownika postaw i nakładów podwładnych na motywy ich zachowania.

Spośród trzech grup narzędzi motywacyjnych bodźce w sposób najbardziej bezpośredni kształtują zachowania pracownicze.

Istnieje wiele klasyfikacji bodźców.

- Syntetyczna ich prezentacja
- Podział bodźców ze względu na ich formę

6.1. Bodźce płacowe jako narzędzia motywacji

Jest to pieniężna rekompensata za pracę świadczoną na rzecz instytucji.

Na ogół jesteśmy skłonni widzieć płacę jako środek zaspokojenia głównie potrzeb podstawowych. Jednakże po osiągnięciu określonego poziomu, uznanego przez pracownika za zadawalający, pieniądź zaspakaja i inne nasze potrzeby:

- jest jednym z warunków trwałego i zadowalającego życia rodzinnego,
- może ułatwić nawiązanie i utrzymanie kontaktów towarzyskich,
- może stanowić miarę powodzenia oraz źródło szacunku społecznego i uznania dla samego siebie,
- daje poczucie, jeżeli nie władzy, to na pewno autonomii i swobody,
- umożliwia rozwój osobowości poprzez realizację własnych zainteresowań, uczestnictwo w kulturze.

Całość płac ma do spełnienia dwa zasadnicze zadania o charakterze bodźcowym:

- pobudza pracownika do realizacji postawionych zadań na poziomie akceptowanym poprzez przedsiębiorstwo,
- mobilizuje do dodatkowego wysiłku dla najlepszej realizacji celów firm.

Pierwsze z nich spełnia głównie stała część płac. Jej wysokość uzależniona jest od zadań i stanowiska, nie zaś od indywidualnych osiągnięć pracownika.

Ruchoma część płac motywuje pracownika do dodatkowego (pożądanego z punktu widzenia firmy) wysiłku.

6.2. Bodźce pozapłacowe jako narzędzie motywacji

Można je podzielić na dwie grupy:

1) związane z samą pracą, jej charakterem i rodzajem - mają sprawić, że praca sama w sobie przestaje być dla pracownika przykrą koniecznością, a staje się źródłem zadowolenia, szansą rozwoju osobowości. Są to:

- różnorodność zadań, powodująca, że praca staje się ciekawsza,
- nadanie znaczenia każdej pracy, dzięki czemu pracownik ma świadomość, iż robi rzeczy przydatne i pozytywne,
- autonomia działania i ograniczenie kontroli, dająca pracownikowi poczucie niezależności i swobody w wykonywaniu zadań,
- sprzężenie zwrotne, zapewniające pracownikowi informację o wynikach jego pracy
- **całościowy charakter zadań, dzięki czemu pracownik lepiej widzi swoje miejsce w całości procesu, w którym uczestniczy.**

Oprócz tego do tej grupy bodźców należą:

- współdziałanie w zarządzaniu, które daje poczucie wpływu na to co się dzieje w firmie,
- delegowanie uprawnień, dające poczucie pozycji i szansę wykorzystania możliwości,
- **motywujące więzi techniczne.**

2) związane z osobowością pracownika – grupa tych bodźców odpowiada głównie na potrzeby afiliacyjne człowieka (uznania, uwagi, niezależności, prestiżu).

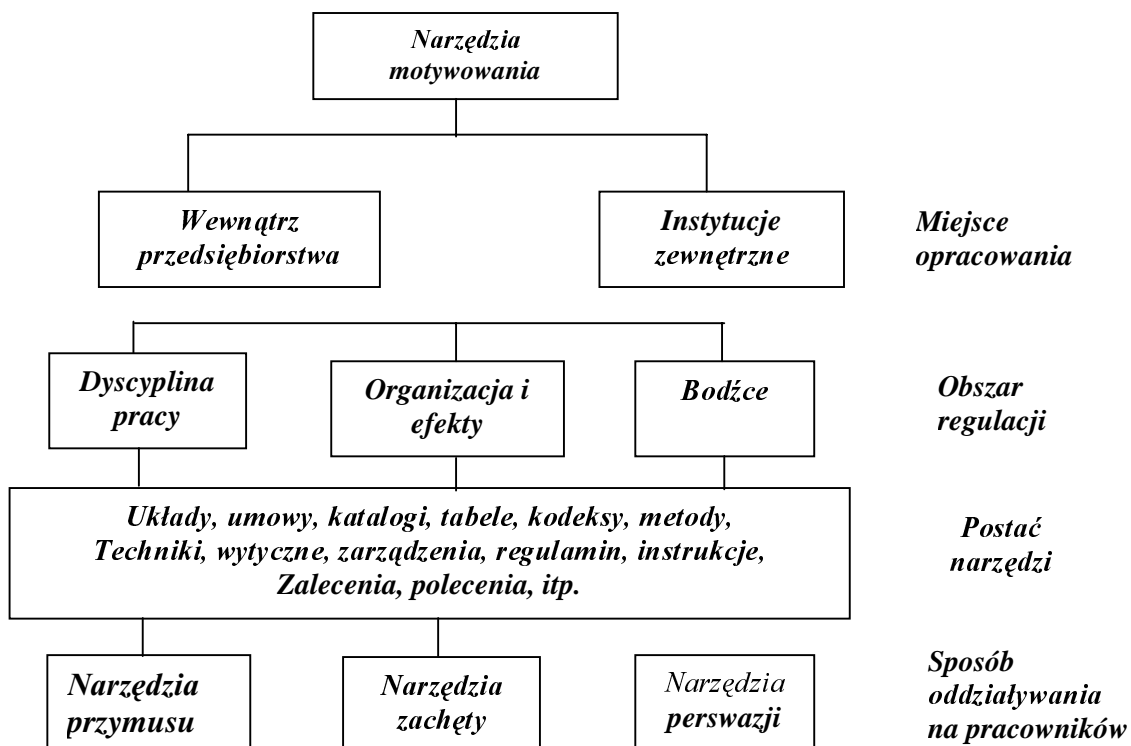
Należą do nich:

- sprawiedliwa ocena pracy i pracownika,
- propagowanie postaw i wzorców zachowań,
- awans stanowiskowy,
- system pochwał, wyróżnień, odznaczeń,
- współzawodnictwo,
- podziękowania
- zagrożenie utratą pracy,
- wyrażanie dezaprobaty, kary, nagany i upomnienia.

Motywacyjna siła oddziaływania bodźców płacowych i pozapłacowych jest zróżnicowana i zależy od:

- indywidualnych hierarchii i aktualnego poziomu ich zaspokojenia,
- przyjętego sposobu zaspakajania potrzeb,
- przyjętego horyzontu czasowego zaspakajania potrzeb.

Jak widać nie ma żadnego bodźca idealnego czy uniwersalnego. Atrakcyjność bodźców ulega zmianie w zależności od kultury, cech osobowości, sytuacji życiowej pracownika. Do wszystkich bodźców stosuje się prawo zmniejszających się pragnień. Im wyższy stopień zaspokojenia danej potrzeby, tym mniejsza motywacja do dalszego podwyższania owego poziomu. Motywacja przenosi się na rzecz potrzeb gorzej zaspokojonych.



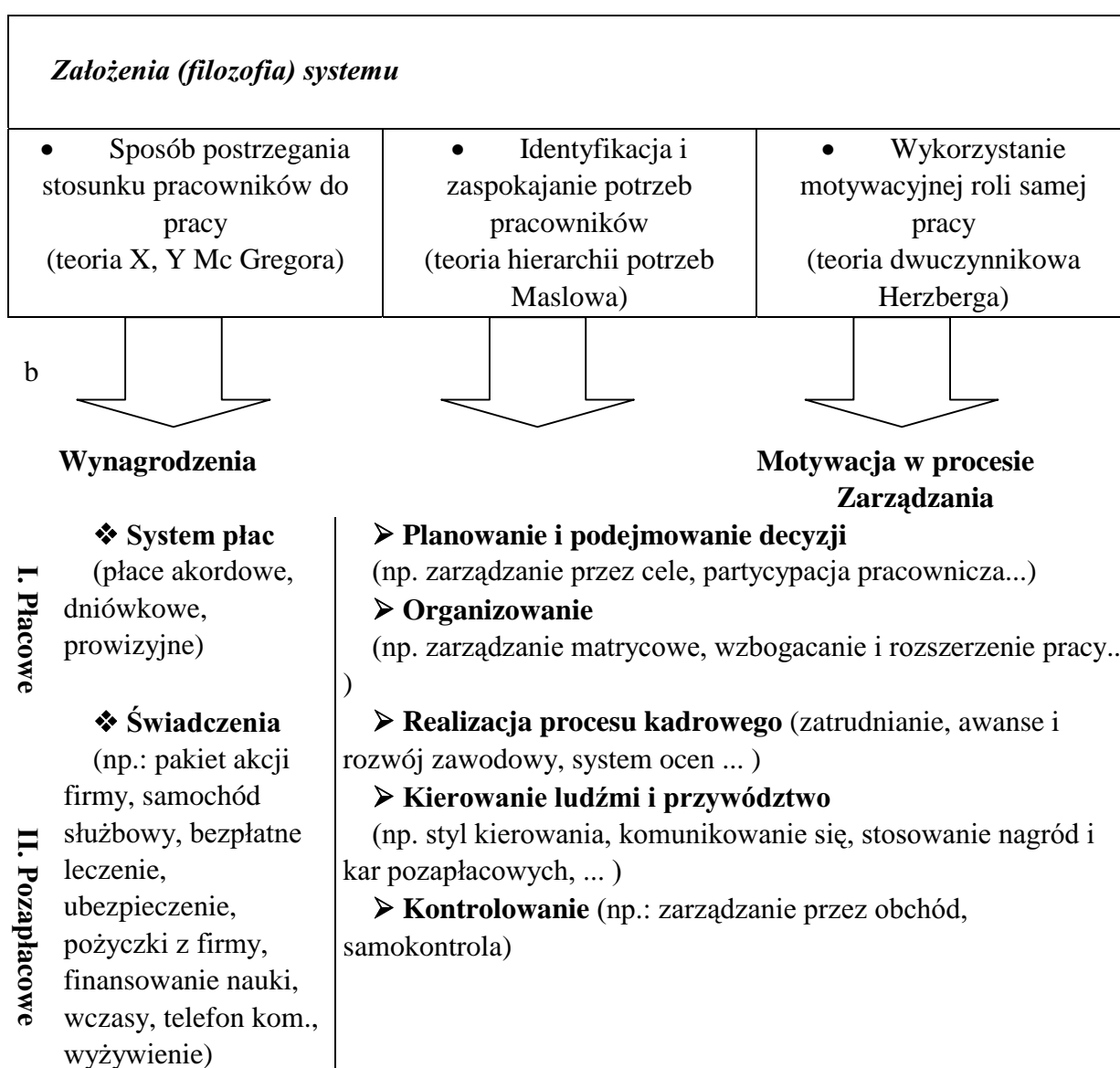
Mal. 2. Klasyfikacja narzędzi motywowania wg Z. Sekuły,
(*Motywacyjne kształtowanie plac, str.38, Bydgoszcz 1997*)

Podsumowanie

Motywowanie pracowników jest jednym z podstawowych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi. Motywacja jest procesem, w wyniku którego dochodzi do pobudzenia, ukierunkowania i zorganizowania aktywności człowieka. Dlatego bardzo ważne jest umiejętne jej pobudzenie i taką kierowanie, aby pracownicy właściwie angażowali się w swoją pracę i obowiązki, gdyż dzięki temu przedsiębiorstwo może osiągnąć wytyczony cel. Motywowanie można pobudzać i kształtować w różny sposób, za pomocą różnych środków (motywatorów). Można motywować przez zainteresowanie samą pracą, jej treścią, kreatywnością, wyższymi zarobkami, większymi możliwościami awansu, kształcenia się itp. Każde przedsiębiorstwo może mieć zatem inny system motywacji o innym układzie i znaczeniu komponentów. Jednak skonstruowanie takiego systemu, który będzie odpowiednio wpływał na pracowników i dzięki temu zapewni sukces w firmie, wymaga od menedżerów dużej wiedzy i umiejętności. Obecnie mają oni do wyboru wiele metod motywowania, zarówno tych tradycyjnych, czyli opartych na motywowaniu poprzez płace, jak i nowoczesnych, które cieszą się coraz większą popularnością. Wiadomo, że struktura motywów ma układ hierarchiczny, co oznacza, że jedne wartości są bardziej cenione, zaś inne mniej, dlatego tak ważny jest odpowiedni dobór środków motywacyjnych, które zaspokoją potrzeby pracowników. Płaca uważana jest za wartość szczególną i zazwyczaj lokuje się wysoko w hierarchii motywów, gdyż stwarza warunki poprawy poziomu konsumpcji i umożliwia wzbogacenie życia w czasie wolnym od pracy. Chcąc skutecznie oddziaływać na motywację pracowników trzeba ich nie tylko godnie i sprawiedliwie wynagradzać, ale także stwarzać im takie warunki by mogli rozwijać się, by osiągnąć zadowolenie i wykorzystywali w pełni swe umiejętności. System motywacyjny musi być dostosowany do systemu wartości pracowników, do ich oczekiwań, by mogli identyfikować się z firmą i czuć się współuczestnikami jej sukcesów (mal. 3).

Większości przedsiębiorstw coraz to ważniejsze miejsce zajmuje czynnik ludzki, który jest siłą sprawczą wszelkich działań zmierzających do realizacji zadań i celów każdej organizacji, wynikających z misji i strategii rozwoju firmy.

Organizacje wybierają różne strategie działania, do realizacji których niezbędne są określone kwalifikacje, umiejętności i kompetencje zatrudnionych w organizacji osób. Cele strategiczne firmy zostaną zrealizowane, jeżeli pracownicy będą w odpowiedni sposób motywowani i pobudzani do bardziej intensywnej pracy. Dlatego też w strategicznym zarządzaniu personelem ogromne znaczenie ma stosowanie odpowiednich instrumentów motywacyjnych, zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Ich zestawy powinny być projektowane tak, aby wspierały realizację określonych celów strategicznych polityki personalnej firmy.



*Mal. 3. Model systemu motywacji w organizacji
(system opracowany przez Pana Marka Świątkowskiego w artykule pt. "System motywowania pracowników w przedsiębiorstwie")*

Ефекtywne systemy wynagradzania w ogromnym stopniu wpływają nie tylko na efektywność zarządzania personelem ale również na pozycję konkurencyjną pracodawcy na rynku. Powinny one kreować wzrost kompetencji i profesjonalizmu, kreatywność i przedsiębiorczość a także ułatwiać realizację misji i strategii firmy. Dzięki nim firma może przyciągnąć odpowiednich pracowników, wzmacniać ich satysfakcje z wykonywanej pracy oraz tak zmobilizować do wydajnej i efektywnej pracy, aby podnieść swoją pozycję rynkową.

Z kolei rozwój zawodowy a przy tym i awanse, szkolenia i doskonalenie pracowników oraz kariery zawodowe są koniecznością, spowodowaną tym, iż firmy funkcjonują obecnie jako dynamiczne organizacje nieustannie uczące się. O wartości firmy jej pozycji rynkowej w coraz mniejszym stopniu decydują majątek rzeczowy i zasoby finansowe, a coraz większego znaczenia nabiera zasób intelektualny, czyli wiedza, umiejętności i doświadczenie. Udział w procesie rozwoju staje się ważnym czynnikiem stymulującym zaangażowanie się pracownika w realizację celów stojących przed organizacją.

Z powyższych uwag wynika, że odpowiednie instytucje zarządzania zasobami ludzkimi powinny tak dobrać instrumenty motywacyjne, aby pracownicy w sposób zaangażowany przyczyniali się do realizacji określonych celów strategicznych każdej organizacji.

Podsumowując powyższy temat przedstawiam w sposób schematyczny zbiór wszystkich założeń mających wpływ na system motywacji w zarządzaniu organizacjami, instytucjami, przedsiębiorstwami.

УДК 339.137

В. В. Височин

Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут"

СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© *Височин В.В., 2003*

Стратегічне формування конкурентоспроможності підприємства залежить від виявлення ключових бізнес-процесів (КБPs), виробітку й узгодження критичних чинників успіху (CSFs) для створення умов впровадження реінжинірингу бізнесів-процесів та реструкторізаційних дій.

Strategic forming competitiveness enterprise is depended of exposure the key business process (KBP), work out and co-ordination the critical success factors (CSFs) for creation the conditions introduction re-engineering business process and restructuring action.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з науковими та практичними завданнями. Розвиток економіки будь-якої країни здійснюється на основі таких елементів чи інструментів ринкового механізму, як: система, стратегія, структура. Зрозуміло, що будь-яка стратегія тією чи іншою мірою реалізується в умовах певного ринкового середовища. На початку третього тисячоліття різко загострюється боротьба між