

Maria Wanda Kopertyńska

PODEJŚCIE DO MOTYWOWANIA W WARUNKACH POSTĘPUJĄCYCH ZMIAN

1. Wstęp

Koniec XX i początek XXI w. charakteryzują zmiany gospodarcze określane mianem nowej rewolucji technicznej, dla której właściwe są procesy globalizacji, rozwój technik informacyjnych i telekomunikacyjnych oraz silny wzrost znaczenia wiedzy w funkcjonowaniu przedsiębiorstw [Borkowska 2002, s. 9]. Przedsiębiorstwa, których celem jest utrwalanie i rozwój prowadzonego biznesu, zmuszone są do podejmowania różnorodnych działań zmierzających do umocnienia i zwiększania konkurencyjności. Przygotowanie firmy do działalności w warunkach postępującej globalizacji i zapewnienie światowych technologii nie jest warunkiem wystarczającym do osiągnięcia sukcesu. Nie wszystkie przedsięwzięcia biznesowe rozwijane w zbliżonym czasie na porównywalnych rynkach i korzystające z najnowszych technologii odniosły sukces. Przy dostępie do podobnych technologii, informacji, kapitału, elementem przewagi konkurencyjnej, która decyduje o powodzeniu lub fiasku przedsięwzięcia, są zatrudnieni w tej organizacji ludzie. Dlatego przedsiębiorstwa cenią sobie pracowników samodzielnych, otwartych na elastyczne formy zatrudnienia, mobilnych, wielofunkcyjnych, wykazujących gotowość ciągłego pogłębiania i poszerzania wiedzy, kreatywnych i jednocześnie wykazujących się umiejętnościami rozwiązywania problemów. W związku z tym postępująca w firmach restrukturyzacja zatrudnienia powoduje wzrost udziału zatrudnienia osób o wysokich kwalifikacjach i pracowników wiedzy oraz zmniejszenie udziału zatrudnienia pracowników o niskich kwalifikacjach.

Zmiany, o których mowa, powodują zmiany w zakresie motywowania. Wprowadza się nowe formy organizacji pracy i wynagradzania, zróżnicowane zasady wynagradzania oparte głównie na rynkowych przeglądach płac dla pracowników o wysokim poziomie kompetencji i szczególnym znaczeniu dla firmy, jak też formy motywowania pozapłacowego wychodzące naprzeciw oczekiwaniom pracowników i zapewniające ich poziom satysfakcji z pracy. Na te aspekty w zakresie motywowania zwrócono uwagę w artykule.

2. Motywowanie poprzez płace

Istotną rolę w procesie motywowania odgrywa płaca. Duże znaczenie płacy wynika z faktu, że pieniądze uzyskiwane przez pracownika w zamian za świadczenie pracy służą zaspokojeniu różnorodnych potrzeb człowieka, w warunkach obecnych nie tylko tych podstawowych. Kształtowanie bardziej złożonych zachowań, pożądaných ze strony organizacji, np. prowadzących do tworzenia nowych jakości, wymaga również oddziaływań finansowych, ponieważ wywołanie postaw twórczych wymaga pewnego komfortu. W zakresie motywowania za pomocą płac obserwuje się znaczne **zróżnicowanie poziomu wynagrodzeń** między pracownikami o niskich kwalifikacjach a specjalistami o wysokich kompetencjach.

Siłą napędową sukcesu przedsiębiorstwa – do umacniania jego pozycji na rynku i uzyskiwania większych zysków pozwalających na rozwój – jest przedsiębiorczość¹. Dlatego w firmach poszukiwani są przede wszystkim pracownicy przedsiębiorczy, których wynagradza się za **kompetencje**. Kompetencje są czynnikiem pozwalającym skutecznie konkurować w nowym, trudnym środowisku gospodarczym, zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną [Juchnowicz 2002]. Wyraźnie przy tym wzrasta rola kompetencji miękkich, lecz osadzonych w kompetencjach twardych, tj. wiedzy i doświadczenia [Borkowska 2003]. Do standardowego zestawu kompetencji miękkich wchodzi kreatywność, inicjatywność, umiejętność pracy grupowej, dynamiczność, komunikacja, rozwiązywanie problemów, świadomość biznesowa, jak też skłonność do podejmowania ryzyka. Zdaniem autorki wynagradzanie za kompetencje jest w pełni uzasadnione, potwierdzają to również doświadczenia badawcze:

- w przedsiębiorstwach jest pewna kategoria pracowników, o kluczowych kompetencjach, których rola jest szczególnie istotna z punktu widzenia realizacji celów strategicznych firmy, jak też przewagi nad konkurencją;
- utrzymanie przewagi konkurencyjnej w długim okresie wymaga ciągłego rozwoju kompetencji, i to nie tylko rozwoju umiejętności, ale przede wszystkim zmiany postaw, zachowań pracowników;
- zmiana warunków funkcjonowania przedsiębiorstw i warunków organizacyjnych wymusza konieczność akceptacji niepewności jako stałej cechy środowiska, a co za tym idzie, wysokiej tolerancji niepewności; wymaga to od pracowników nie tylko wyższych kwalifikacji i umiejętności, lecz przede wszystkim dużej elastyczności, podatności na zmiany, umiejętności funkcjonowania w warunkach ryzyka i niepewności;
- firmy zorientowane na szybką obsługę klienta funkcjonują w skomplikowanych strukturach organizacyjnych i kluczem do sukcesu tych firm są pracownicy o wysokim poziomie wiedzy, a także elastyczności.

¹ Przedsiębiorczość ta opisywana jest jako: innowacyjność, elastyczność, dynamiczność, kreatywność oraz skłonność do podejmowania ryzyka [Bratnicki, Strużyna 2001].

Stosowanie wynagradzania za kompetencje prowadzi do znacznego zróżnicowania wynagrodzeń zgodnie z zasadą „zwycięzcy biorą wszystko” [Borkowska 2003]. Rozpiętość wynagrodzeń w tym firmach jest bardzo duża. Na przykład w jednej z dużych spółek Dolnego Śląska średnia płaca była zdecydowanie niższa niż w gospodarce oraz na lokalnym rynku pracy, natomiast wynagrodzenia pracowników o wysokim poziomie kompetencji były na poziomie 25 000-30 000 złotych.

Jak wskazują doświadczenia badawcze autorki, sposób wynagradzania za **kompetencje może być zróżnicowany**. Sposób pierwszy to taki, w którym za kompetencje płaci się najczęściej wynagrodzeniem zasadniczym. Podstawę kształtowania tego wynagrodzenia stanowi wartościowanie kompetencji. W kolejnym zakłada się, że kompetencje należy honorować nie tylko płacą zasadniczą, ale też ruchomą częścią wynagrodzenia. Dlatego też wynagrodzenie powinno być dwuczęściowe i składać się z wynagrodzenia zasadniczego, ustalonego na podstawie rynkowego przeglądu płac czy też wartościowania kompetencji, i ruchomej części wynagrodzenia. Ruchoma część wynagrodzenia może być powiązana z osiągnięciem wyznaczonych celów czy wyników. Taki sposób wynagradzania za kompetencje sprawdza się w praktyce, bowiem:

- poprzez wyznaczenie celów pracownik ma możliwość sprawdzenia swoich kompetencji, jak też rozwoju umiejętności,
- pracownik czuje związek wynagrodzenia z realizacją celów przedsiębiorstwa,
- jest to dobry sposób komunikowania się pracownika z pracodawcą – pracownik wie, co pracodawca szczególnie ceni i za co płaci.

W kolejnym podejściu wynagradzania za kompetencje zakłada się, że **kompetencje muszą się przekładać na wyniki** i motywacja powinna być związana głównie z wynikami. Jeśli np. firma ma pracowników o wysokim poziomie kompetencji w dziale marketingu, to musi to przynieść rezultaty w postaci nowych kontraktów, zdiagnozowania rynku itp. Wynagradzanie za wyniki przybiera z reguły formę premii/nagród. Orientacja wynagradzania na wyniki:

- pozwala na powiązanie wynagrodzeń z faktycznymi wynikami i sprzyja zorientowaniu pracownika na określone rezultaty;
- wytwarza postawę silnej identyfikacji pracownika z sukcesem firmy/jednostki organizacyjnej/zespołu; pracownik zdobywa pewność, że „opłaca mu się” dobrze pracować, bo efekty jego pracy znajdują bezpośrednie przełożenie na wynagrodzenie;
- w warunkach gospodarki rynkowej nie można kształtować wynagrodzeń w oderwaniu od efektów, bowiem działalność gospodarcza zawsze wiąże się z pewnym ryzykiem, a pracownicy nie mogą całkowicie odcinać się od konieczności chociaż częściowego partycypowania w tym ryzyku, które samo w sobie może działać mobilizująco, skłaniać do przedsiębiorczości.

3. Grupowe i zespołowe formy organizacji pracy i wynagradzania

Dynamiczny rozwój konkurencji globalnej i wyścig w czasie o klienta skłania organizacje do stosowania form organizacji pracy, warunkujących niezbędną współpracę w kreowaniu pomysłów, produktów i usług oraz większą mobilność pracowników w obrębie firmy. Dlatego też na szeroką skalę wprowadza się grupowe formy organizacji pracy i wśród przesłanek ich stosowania należy wymienić głównie następujące:

1. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w warunkach ostrej konkurencji wymaga kreatywności pracownika i grupowej współpracy podczas opracowywania i wdrażania nowych przedsięwzięć wzmacniających pozycję konkurencyjną firm, a co najmniej zapobiegających jej pogorszeniu.

2. Zwiększa to odpowiedzialność grupy za wyniki/efekty i tym samym prowadzi do wzrostu ekonomicznych, jakościowych efektów, jak też terminowości realizacji zadań.

3. Efekty pracy zespołów są widoczne i dają się zmierzyć w sposób dokładniejszy i bardziej wiarygodny niż dla poszczególnych pracowników.

4. Grupowe formy sprzyjają integracji pracowników i współpracy interpersonalnej, większej elastyczności i większemu ich zaangażowaniu w osiąganie celów firmy.

Specjaliści twierdzą, że w nowoczesnych organizacjach wśród głównych funkcji, takich jak: usatysfakcjonowanie klientów, osiąganie efektów ekonomicznych oraz wspieranie inicjatywy i odpowiedzialności, systemy wynagrodzeń powinny wspierać efektywną pracę zespołową oraz kooperację poziomą (za [Juchnowicz 2003, s. 18]).

W praktyce gospodarczej występuje szereg grup partnerskich/zespołów², które są powoływane do realizacji konkretnego zadania czy też określonego procesu. Zespoły te z reguły nagradzane są premią. Ocena łącznych efektów pracy w zakresie realizacji wyznaczonego zadania czy procesu koncentruje się na wykonaniu zadań z uwzględnieniem jakości, kosztów i terminowości ich realizacji. Pozytywna ocena efektów pracy jest podstawą przyznania ruchomej części wynagrodzenia. Ta zaś może być kształtowana rozmaicie [Wynagrodzenia... 2004, s. 110]:

- proporcjonalnie do płacy zasadniczej,
- proporcjonalnie do wkładu w łączny efekt pracy grupy (zespołu),
- proporcjonalnie do płacy zasadniczej i do wkładu w efekt pracy grupy (zespołu),
- równościowo – co oznacza równy wymiar kwotowy lub procentowy w relacji do płacy zasadniczej.

² Zarówno w literaturze, jak i w praktyce określeń zespół, grupa używa się zamiennie. Zaprezentowane w artykule rozwiązania, pochodzące z doświadczeń własnych autorki, zostały wdrożone w praktyce w ramach realizowanych prac badawczych.

Specyficzną formą grup są ludzie wiedzy oraz zespoły „gwiazd”, którzy są kluczem do sukcesu firm [Borkowska 2003, s. 192]. W związku z tym popyt na ich pracę jest znacznie większy niż w innych grupach. Ludzie wiedzy współpracują w zespołach, grupach partnerskich z osobami pochodzącymi nie tylko z różnych regionów Polski, ale też Europy i świata. Wynagrodzenia członków tych zespołów są negocjowane, opierają się na rynkowych przeglądach płac i zapisywane w indywidualnych kontraktach. Wydatnie zatem w firmach wzrasta znaczenie rynkowych przeglądów płac w kreowaniu wynagrodzeń tej grupy pracowników.

Zespoły „gwiazd”, określane również grupą liderów, są to pracownicy o szczególnie istotnym znaczeniu dla firmy, o bardzo wysokich kompetencjach, którzy są powoływani do rozwiązywania określonych zadań. W zespołach tych jest miejsce na konkurencję, ale tylko konstruktywną i motywującą. Rozwiązanie w zakresie wynagradzania zespołu „gwiazd” są zróżnicowane. Zespół może być traktowany jako system pracy, w związku z tym podlega zasadom myślenia systemowego. Tylko taki zbiór osób, które potrafią uczyć się i wykorzystywać informacje zwrotne, ma szansę być efektywnym zespołem. Wszyscy członkowie zespołu uczą się dla siebie i od siebie nawzajem. Aby wiedza będąca efektem procesu uczenia się nie została utracona, musi stać się jawna dla pozostałych członków zespołu po to, by pozostali mogli uczyć się na sukcesach swoich kolegów. Dlatego przyjmuje się, że podstawę premiowania zespołu pracowników stanowi ich wpływ na rozwój zespołu, pionu, firmy. Wyróżnia się cztery poziomy wpływu – im wyższy poziom, tym wyższa premia:

- 1) gdy wyniki i postawa zespołu przyczyniają się do rozwoju najbliższego otoczenia,
- 2) gdy wyniki i postawa zespołu przyczyniają się do rozwoju całego zespołu,
- 3) gdy wyniki i postawa zespołu przyczyniają się do rozwoju pionu,
- 4) gdy wyniki i postawa zespołu przyczyniają się do rozwoju zakładu jako całości.

Inną formą nagradzania zespołu „gwiazd” może być przyznawanie pakietu korzyści pozamaterialnych. Pakiet ten otrzymują pracownicy z zespołów wysoko ocenionych, którzy wykazują się osiągnięciami, tj. realizacją wyznaczonych zadań, podniesieniem potencjału kwalifikacyjnego czy też określonymi efektami w niektórych obszarach działalności firmy. Coraz powszechniejsze są też rozwiązania, gdzie do zespołu „gwiazd” kieruje się zestaw celów, które przyznawane są według zasady KOMPAS, co oznacza, że cele są:

- konkretne, jasno określające, co należy osiągnąć,
- osiągalne, możliwe do realizacji,
- mierzalne pod względem ilości, czasu, jakości, kosztów,
- planowe, w których ustalone są terminy realizacji celów,
- ambitne, czyli stanowiące wyzwanie,
- spójne z interesem firmy.

Ustalenie celów jest istotnym elementem stanowiącym o wzajemnym zrozumieniu między pracownikami. Muszą być motywujące, stanowić wyzwanie oraz mobilizować do działania. Osiągnięcie tych celów stanowi podstawę wynagradzania kafeteryjnego, którego istota polega na stworzeniu pracownikom możliwości dopasowania świadczeń i przywilejów do ich bieżących potrzeb i indywidualnych oczekiwań i polega na wyborze w ramach określonej z góry kwoty, rzeczowej formy zapłaty. Nadaje to wynagrodzeniu charakter partycypacyjny. Pełne osiągnięcie wyznaczonych celów na poziomie wyróżniającym pozwala na wybór określonych korzyści z przedstawionego zestawu w ramach ustalonej kwoty.

Często też w zespołach będących zbiorem „gwiazd” wynagrodzenia indywidualne negocjowane są odrębnie dla poszczególnych członków zespołu, stosownie do ich kompetencji. W firmach rozproszonych terytorialnie wynagrodzenia te są zróżnicowane stosownie do rynkowych przeglądów płac.

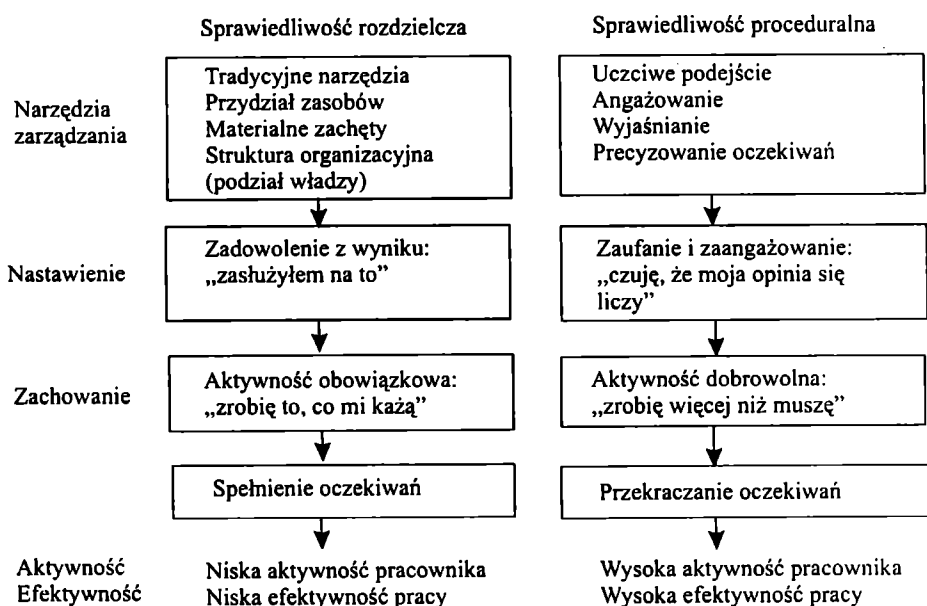
4. Motywowanie poprzez spełnianie oczekiwań pracowników

Płaca ma istotne znaczenie, ale jest też cała gama środków pochodzących z innych obszarów o istotnym znaczeniu, wychodząca naprzeciw oczekiwaniom pracowników, których nie należy pominąć w motywowaniu pracowników. Są to różnorodne elementy oddziaływania motywacyjnego, należące do środków zachęty, jak też perswazji, zwiększające satysfakcję z pracy. W dzisiejszych czasach problem satysfakcji z pracy staje się coraz ważniejszą kwestią dla firm, pracowników czy też klientów. Przede wszystkim satysfakcja pracowników z wykonywanej pracy przekłada się w znacznym stopniu na satysfakcję klientów tej instytucji. Z jednej strony satysfakcja z pracy oznacza stosunek pracowników do firmy, w której pracują, a szczególnie kwestię ich lojalności w stosunku do pracodawcy, z drugiej strony relacje między współpracownikami, ich stosunek do klientów czy wreszcie poziom współdziałania i współpracy, dzielenia się informacją i wiedzą, zaangażowania w działalność firmy i relacje z przełożonymi. Dlatego wykorzystanie elementów zwiększających satysfakcję z pracy świadczy o dbałości firmy o pracownika, a co najważniejsze, wychodzi naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom pracowników.

Oczekiwania pracowników zmieniają się i do aktualnie występujących A. Poczowski zalicza [Poczowski 2003]:

- uczciwe, etyczne traktowanie i poszanowanie ich godności,
- postrzeganie ich jako interesariuszy, a nie wyłącznie podwładnych,
- docenienie i nagradzanie wkładu wnoszonego do organizacji,
- uzyskiwanie informacji zwrotnej,
- wspieranie przez organizację rozwoju personelu, co jest ważne dla utrzymania przez nich wysokich możliwości zatrudnienia,
- zrozumienie przez pracodawców, że osoby zatrudnione kierują się perspektywą własnej kariery w stosunkach pracy.

Szczególnie istotne, co podkreśla się również w literaturze zachodniej, jest uczciwe podejście [Kim, Rmauborgne 2004]. Uczciwe podejście zaspokaja podstawową ludzką potrzebę. Każdy pracownik – bez względu na zajmowane stanowisko – chce, by postrzegano go jako człowieka, a nie tylko jako składową personelu czy zasobów ludzkich firmy. Pracownicy oczekują, by inni szanowali ich inteligencję i traktowali poważnie ich pomysły. Chcą również wiedzieć, jakie są przesłanki konkretnych decyzji. Pracownicy są bardzo czuli na to, co sygnalizują im procesy decyzyjne. Takie procesy mogą sugerować, że firma chce ufać swoim pracownikom i oczekuje od nich inicjatywy, ale mogą też sygnalizować zupełnie coś odwrotnego. Uczciwe podejście ma szczególnie istotne znaczenie w pracy intelektualnej i wynika z tego, że jednym z filarów gospodarki opartej na wiedzy jest innowacyjność, która wymaga dzielenia się informacjami. Wymiana informacji opiera się na zaufaniu. Dzielenie się wiedzą zachodzi tylko wówczas, jeśli ludzie chcą ze sobą współpracować. Jeśli zostanie naderwane zaufanie, to pracownicy wycofują się z aktywnej współpracy – zatrzymują pomysły dla siebie. A koszty utraconych szans w pracy zespołowej są bardzo wysokie – to pomysły, które nigdy nie ujrzały światła dziennego, i inicjatywy, które nie zostały podchwyczone. Elementarne zasady uczciwego podejścia to trzy wzajemnie uzupełniające się elementy: angażowanie, wyjaśnianie i precyzowanie oczekiwań. Angażowanie oznacza udział pracowników w podejmowaniu decyzji, które ich dotyczą, poprzez za-



Rys. 1. Precyzowanie oczekiwań a efektywność pracy

Źródło: opracowanie na podstawie [Kim, Mauborgne 2004].

chęcanie ich do śmiałego wyrażania własnych opinii. Umożliwienie pracownikom aktywnego uczestnictwa w zarządzaniu powoduje, że menedżerowie podejmują trafniejsze decyzje, a wszyscy, którzy uczestniczą w ich wykonaniu, robią to z większą determinacją. Z kolei wyjaśnianie, informowanie ma na celu zrozumienie pewnych zmian, decyzji i ich skutków. Precyzowanie oczekiwań oznacza przekazywanie celów, pracownicy będą się z nimi identyfikować, jeśli będą znać i rozumieć te cele [Kim, Rmauborgne 2004].

Podjęcia omówione wyżej zaprezentowano na rys. 1.

Jak wynika z zaprezentowanego rysunku, uczciwe podejście (sprawiedliwość proceduralna) rodzi zaufanie i zaangażowanie, które stają się zaczął dobrowolnej współpracy. Jej efektem jest z kolei poprawa wyników, biorąc się stąd, że pracownicy, wykraczając poza zakres swoich obowiązków, dzielą się wiedzą i przyjmują postawy kreatywne. Natomiast kiedy pracownicy otrzymują wynagrodzenie, na jakie zasługują, czują się usatysfakcjonowani tym rezultatem i rewanżują się wypełnianiem co do joty swoich zobowiązań wobec firmy, ale nie są nakłaniani do aktywnej współpracy.

Dostrzegając znaczenie oczekiwań pracowników i satysfakcji z pracy, firmy zmieniają podejście do motywowania³. Oczekiwania pracowników, stanowiące podstawę tworzenia systemu motywowania w przedsiębiorstwie, wiążą się z możliwościami zaspokojenia potrzeb w sytuacji pracy lub poprzez pracę, ale również możliwości realizacji cenionych wartości. Każdy człowiek ma swój system wartości, oczekuje zaspokojenia różnych potrzeb. Aby właściwie rozbudzić motywację, trzeba tworzyć warunki umożliwiające zaspokojenie różnych potrzeb, a więc pozyskiwanie różnych wartości, czyli tego wszystkiego, co ma rzeczywistą i wyobra-

³ Próba wskazania dominujących potrzeb u ankietowanych i związanych z nimi oczekiwań wykazała, że najistotniejsze znaczenie dla badanych ma bezpieczeństwo pracy, w tym bezpieczeństwo finansowe, oraz satysfakcja z pracy. Satysfakcję z pracy na pierwszym miejscu umiejscowili pracownicy zajmujący kluczowe stanowiska – 49,3% ankietowanych oraz pracownicy na stanowiskach kierowniczych – 47,9%. W grupie pracowników na stanowiskach kluczowych 44% ankietowanych wskazało na potrzebę bezpieczeństwa, natomiast w grupie pracowników na stanowiskach kierowniczych na potrzebę bezpieczeństwa wskazało 44,8% badanych (w grupie stanowisk kluczowych występują stanowiska kierownicze, jak też samodzielne i specjalistyczne, a nawet wykonawcze, co wynika z przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii personalnej). Wśród pozostałych grup pracowników, tj. pracowników na stanowiskach samodzielnych i specjalistów – 45% badanych wskazało na satysfakcję z pracy, a 48,2% na bezpieczeństwo. Natomiast w kolejnej grupie pracowników na stanowiskach wykonawczych – 19,3% wskazało na satysfakcję z pracy, a 73,2% na bezpieczeństwo. Widać więc wyraźnie, że w grupie pracowników zajmujących niższe rangą stanowiska ważniejsze jest bezpieczeństwo pracy, jak i bezpieczeństwo finansowe, ale na drugim miejscu i te grupy pracowników wskazywały na satysfakcję z pracy, natomiast pracownicy zajmujący wyższe rangą stanowiska i o kluczowym znaczeniu dla firmy na pierwszym miejscu oczekują satysfakcji z pracy. Inne oczekiwania miały znikome znaczenie dla badanych. Ponadto szczegółowe badania pokazały, że satysfakcja z pracy jest najważniejsza dla osób z wyższym wykształceniem oraz dla ludzi młodych do 30 roku i powyżej 50 roku życia. Badania prowadzono w grupie 699 pracowników należących do 13 firm w Polsce na potrzeby realizacji pracy doktorskiej (Krystyna Kmiołek, *Systemy motywowania do pracy a oczekiwania pracowników* – promotor M.W. Kopertyńska, Wrocław 2004).

żalną zdolność do ich zaspokajania. W odniesieniu do poszczególnych grup pracowników cele i oczekiwania mogą być zróżnicowane.

Dostrzeżenie potrzeby zaspokojenia oczekiwań i potrzeb pracowników zaowocowało nie tylko zmianą podejścia do motywowania płacowego, ale też znacznym rozszerzeniem zestawu pozapłacowych elementów motywowania wykorzystywanych w systemach motywacyjnych firm. Uznano, że to właśnie one stanowią istotny bodziec motywacyjny do efektywniejszej pracy, świadczą o dbałości firmy o pracownika, a co najważniejsze, wychodzą naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom pracowników. Wachlarz elementów motywowania pozapłacowego wychodzący naprzeciw oczekiwaniom pracowników jest szeroki. Wśród najistotniejszych elementów, wynikających z istoty uczciwego podejścia, o czym pisano wcześniej, a stosowanych coraz częściej w praktyce, należy wymienić: udział w podejmowaniu decyzji, dostęp do informacji, identyfikację pracowników z celami firmy, wspieranie przez firmy rozwoju pracowników, docenianie i nagradzanie wkładu wnoszonego do organizacji. Pozwala to na zaspokojenie szeregu istotnych potrzeb i oczekiwań pracowników, do których należy zaliczyć głównie: zwiększenie poczucia wartości pracownika, zaspokojenie potrzeby przynależności, interakcji społecznych i komunikacji wewnętrznej, gwarancję dużej samodzielności działania i przejmowania na siebie odpowiedzialności, co ma szczególne znaczenie dla pracowników szukających dużych wyzwań, kształtowanie pozytywnych postaw wobec pracy, zwiększenie „elastyczności kwalifikacyjnej” dla utrzymania wysokiej zatrudnialności, stwarzanie pracownikom możliwości samorealizacji, kształtowania ścieżek kariery, zwiększania poczucia własnej wartości oraz zaangażowania pracownika.

5. Podsumowanie

Zmiana podejścia do motywowania jest procesem ciągłym. Zmieniają się uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne, które z kolei pociągają za sobą wzrost oczekiwań pracodawców wobec pracowników i pracowników wobec pracodawców. Dlatego też wciąż poszukuje się nowych sposobów oddziaływania motywacyjnego. Płaca będzie zawsze istotnym elementem motywacyjnego oddziaływania, ale jest ona odmiennie kształtowana w zależności od kompetencji pracownika i wyników/efektów pracy. Zwiększa się zatem wynagrodzenie pracowników o wysokim poziomie kompetencji, pracowników wiedzy. Postępujący wzrost wynagrodzeń nie może wyprzedzać produktywności, dlatego też płace powiązane są z wynikami i występują w postaci ruchomych części wynagrodzenia. Nie bez znaczenia pozostają również pozapłacowe elementy motywowania, które wychodzą naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom pracowników i zwiększają ich satysfakcję z pracy.

Literatura

- Borkowska S., *Wynagrodzenia w „nowej gospodarce”*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002 nr 4.
- Borkowska S., *Wynagrodzenia w nowej gospodarce*, [w:] *Praca i polityka społeczna wobec wyzwań integracji*, red. B. Balcerzak-Paradowska, IPiSS, Warszawa 2003.
- Bratnicki M., Strużyna J., *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo AE, Katowice 2001.
- Juchnowicz M., *Motywowanie pracowników w inteligentnej organizacji*, [w:] *Jakość zasobów pracy*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2002.
- Juchnowicz M., *Prokonkurencyjne instrumenty motywowania*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.
- Kim W. Chan, Mauborgne R., *Chcesz, by pracownicy dali z siebie wszystko? Graj fair*, „Harvard Business Review” marzec 2004.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej gospodarce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003 nr 1.
- Wynagrodzenia – rozwiązywanie problemów w praktyce*, red. S. Borkowska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

APPROACH TO MOTIVATION IN VARYING CONDITIONS

Summary

The article presents the approach to employee's motivation in terms of changes in the economic conditions. These changes are the results of globalization processes, development of information and telecommunication systems as well as increased significance of applied managerial knowledge.

Prof. dr hab. inż. Maria Wanda Kopertyńska jest prof. AE w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.