

**Maria Wanda Kopertyńska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## MOTYWACYJNE ODDZIAŁYWANIE MENEDŻERA W WARUNKACH KRYZYSU GOSPODARCZEGO

---

**Streszczenie:** Czas kryzysu jest okresem trudnym dla pracodawcy i pracownika. Pracownicy obawiają się o swoje miejsca pracy, pracodawcom zaś zależy, aby zatrzymać kluczowych pracowników w firmie i utrzymać motywację pracowników na określonym poziomie. Szczególna rola w tym okresie przypada kadry menedżerskiej. Doświadczenia badawcze wskazują, że menedżerowie w różnym stopniu wykorzystywali możliwości bodźcowego oddziaływania na pracowników w czasie kryzysu. Ci, którzy uznali, że motywowanie jest ważne, w pierwszej kolejności koncentrowali swoją uwagę na wykorzystaniu motywatorów pozapłacowych. Wśród nich, jak wskazują doświadczenia badawcze, ważne miejsce przypada komunikacji, okazywaniu wsparcia, docenianiu pracowników, wyrażaniu uznania. Bardzo istotne są też atmosfera w pracy, ścieżki kariery, a także możliwość szkolenia i doskonalenia.

**Słowa kluczowe:** motywacja, motywowanie, kryzys, menedżer, kompetencje, kluczowy pracownik, motywatory pozapłacowe.

### 1. Wstęp

Turbulentność dzisiejszego świata jednoznacznie pokazuje, że każdy dzień niesie za sobą nowe zdarzenia, okazje oraz problemy. J. Welch wskazuje, że każdego dnia rodzi się nowe pytanie. To właśnie sprawia, że idziemy dalej<sup>1</sup>. A przedsiębiorstwa w odpowiedzi na niezwykle zmienne otoczenie w okresie swego istnienia przechodzą wielokrotnie różne przeobrażenia. Do przeprowadzenia zmian wystarczają sprawni menedżerowie, potrafiący w sposób właściwy zastosować odpowiednie metody działania. Ale do przełamania impasu, trudności potrzebne jest silne przywództwo. Jasna wizja, odważne stawianie spraw i tzw. moc lidera stają się nieodzownymi elementami wprowadzania zmian. B. Tracy uważa, że przywództwo to sztuka budzenia w przeciętnych ludziach nieprzeciętnych możliwości. To również niewiarygodna zdolność osiągnięcia wielkich sukcesów<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> J. Welch, S. Welch, *Winning znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2005, s. 22.

<sup>2</sup> B. Tracy, F. Scheelen, *Nowoczesny menedżer sprzedaży. Poważna inwestycja w strategię XXI wieku*, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa 2000, s. 198.

Przed każdym menedżerem stoi zadanie umiejętnego kierowania pracownikami, tak aby odpowiednio ich motywując, wykorzystać ich zaangażowanie do osiągania zamierzonych celów. Skuteczność zarządzania zespołem pracowniczym w każdej organizacji zależy w dużej mierze od umiejętności motywowania pracowników, wpływania na nich, kierowania ich pracą oraz efektywnego komunikowania się. W czasach kryzysu motywowanie nie traci, a wręcz zyskuje na znaczeniu. Chodzi o to, aby przetrwać ten trudny okres i nie zmniejszyć motywacji pracownikom. Dzięki zmotywowanym pracownikom firma ma szansę uzyskać przewagę nad konkurencją i być na wygranej pozycji, kiedy sytuacja na rynku ulegnie poprawie.

W artykule wskazano na działania, jakie podejmowali menedżerowie, aby zmotywować pracowników w okresie spowolnienia gospodarczego. Rozważania zawarte w tekście oparto w głównej mierze na doświadczeniach badawczych pochodzących z praktyki przedsiębiorstw<sup>3</sup>.

## 2. Motywowanie kluczowych pracowników w okresie kryzysu

Okres kryzysu jest szczególnie trudny dla menedżerów. Wymaga od nich przeprowadzenia firmy przez kryzys, ale też przekonywania pracowników do konieczności zmian, ustępstw, jak też wzbudzania w nich poczucia wartości, komunikowania się z pracownikami i wreszcie motywowania ich przy ograniczonych zasobach. Chodzi przede wszystkim o to, aby przetrwać ten trudny czas i po pierwsze nie utracić wartościowych pracowników, po drugie utrzymać motywację tych pracowników, jak też pozostałych na w miarę wysokim poziomie. Doświadczenia badawcze wskazują, że menedżerowie w różnym stopniu wykorzystywali możliwości bodźcowego oddziaływania na pracowników w czasie kryzysu. Często podejmowali nieprzemysłane działania, które miały negatywne następstwa. Zdarzało się, że menedżerowie sami się pogubili i nie wiedzieli, czy można w ogóle w jakiś sposób motywować pracowników w czasie kryzysu. Korzystając z lęków i obaw wśród załogi, posługiwali się wizją zwolnienia pracowników w celu podniesienia wydajności ich pracy. W istocie sytuacja ta doprowadzała do pogorszenia morale, obniżenia efektywności i do niepokojów wśród pracowników. Pracownicy z obawą patrzyli w przyszłość, tracili wiarę, zaufanie, zanikała też ich lojalność wobec firmy. Strach i niepokój spowodował, że pracownicy nabierali odwagi na zmiany i niektórzy rezygnowali z pracy. Spowodowało to znaczne straty dla przedsiębiorstwa i brak możliwości realizacji zleceń produkcyjnych. Utrata doświadczonych, posiadających określoną wiedzę i umiejętności pracowników okazała się niezwykle dotkliwa, gdyż osłabiona kryzysem firma nie mogła sobie pozwolić na poszukiwanie i wdrożenie nowych pracowników, co wymagało nie tylko określonych środków pieniężnych, ale też i czasu. Niekiedy też kierownicy starali się zatrzymać pracowników i obiecywali im pod-

---

<sup>3</sup> Przykłady pochodzą z przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Dolnego Śląska, z którymi autorka współpracowała.

wyżki, które mieli otrzymać po kryzysie. Dotyczyło to głównie pracowników produkcyjnych. Kierownicy wydziałów uznali, że ten sposób bodźcowego oddziaływania będzie najskuteczniejszy w okresie kryzysu.

Menedżerowie, którzy uznali, że motywowanie jest ważne podczas kryzysu, w pierwszej kolejności koncentrowali swoją uwagę na kluczowych pracownikach. Do tych pracowników zalicza się głównie fachowców o wysokim poziomie kompetencji szczególnie cenionych na rynkach, na których firmie szczególnie zależy. Są to z reguły pracownicy szybko zwiększający zakres swoich kompetencji poprzez osiągnięcie wyznaczonych celów, jak również poprzez szkolenia, a przy tym wykazujący dużą dyspozycyjność kwalifikacyjną. Oznacza to możliwość ich wykorzystania do realizacji szerokiego zakresu zadań. Posiadane przez tych pracowników kompetencje stanowią drogocenny *know-how* gwarantujący firmie pozycję lidera na rynku. Może to być przykładowo lider nowoczesnych rozwiązań technologicznych.

Aby zatrzymać tych pracowników, menedżerowie musieli zagwarantować im konkurencyjną płacę, która zmotywowałaby ich do efektywnej pracy, a także zapewnić im poczucie stabilizacji i gwarancji pracy. Odejście tych pracowników do konkurencji znacznie osłabiłoby pozycję konkurencyjną firmy i menedżerowie byli tego świadomi.

Istotne znaczenie w zakresie motywowania tej grupy pracowników odgrywały również tzw. premie zatrzymujące. Idea takiego premiowania opiera się na założeniu, że jeśli firma potrzebuje pracowników ze względu na jego kompetencje (umiejętności, specjalistyczną wiedzę), to zobowiązuje się zapłacić temu pracownikowi ustaloną kwotę w zamian za pozostanie w firmie. Premie te powiązane były z reguły z wyznaczanym przez menedżera celem do osiągnięcia. W konsekwencji premia ta nie tylko zachęcała pracownika do pozostania w firmie, ale była premią zachęcającą do pozostania ze względu na pewien cel do osiągnięcia.

W praktyce gospodarczej premie tego typu stosowane mogą być nie tylko w warunkach kryzysu, ale też w sytuacji przemian, jakie realizują firmy. Szczególnie przedsiębiorstwa z sektora wysokich technologii stosują ten typ premiowania, aby chronić swoje aktywa i *know-how*. Chcą w ten sposób powstrzymać kluczowych pracowników przed odejściem.

Wprowadzenie takich premii bywa często problematyczne, w czasie kryzysu bowiem zarządzający firmą i jej udziałowcy często nie chcą się zgodzić na dodatkowe koszty, a premie takie koszty generują. Pogodzenie tych sprzeczności bywa trudne, gdy jednak w firmie patrzy się w perspektywie długoterminowego rozwoju, należy brać pod uwagę elementy kosztów, ale też czynnik ludzki, który jest najważniejszym aktywem każdego przedsiębiorstwa.

W okresie kryzysu szczególnego znaczenia nabiera wiązanie płacy z kompetencjami pracowników, jak też z indywidualnymi efektami ich pracy. Dlatego sposobem płacowego motywacyjnego oddziaływania na kluczowych pracowników jest wynagradzanie za wyniki. W okresie kryzysu system wynagradzania skoncentrowany powinien być głównie na nagradzaniu wyników/efektów pracy. Płacenie za wy-

niki ma o wiele bardziej istotne znaczenie w okresie recesji niż w okresie korzystnej koniunktury. Nagradzanie pracowników osiągających najlepsze wyniki jest najlepszym sposobem podniesienia produktywności. Wynagradzanie za wyniki ukierunkowane jest na najefektywniejszych pracowników i powoduje skupienie uwagi na nadrzędnych celach firmy.

Istotne znaczenie dla utrzymania kluczowych pracowników mają też akcje. Pracownicy, którzy podejmują lub uczestniczą w podejmowaniu istotnych decyzji lub ich działalność w znaczny sposób przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa, powinni być w sposób szczególny związani z firmą. Posiadanie akcji firmy z pewnością bardzo mocno wpływa na zwiększenie identyfikacji pracownika z firmą i przyczynia się do jego większego zaangażowania w pracę. Staje się on bowiem jednym ze współwłaścicieli firmy.

### **3. Znaczenie motywatorów pozapłacowych o charakterze materialnym**

Bardzo istotnym motywatorem pozapłacowym o charakterze materialnym, który ma znaczenie w każdych warunkach funkcjonowania organizacji, jest szkolenie i rozwój pracowników. Motywator ten nie traci, a wręcz zyskuje na wartości w okresie kryzysu. Szkolenie i rozwój umożliwia doskonalenie i rozszerzenie wiedzy i umiejętności. Zaspokaja niewątpliwie potrzebę samorealizacji, integruje pracownika z firmą oraz stwarza możliwość realizacji zaplanowanej ścieżki kariery.

Inwestowanie w rozwój pracowników jest też wynikiem zmiany psychologicznego kontraktu między pracodawcą a pracownikiem. Dziś coraz więcej firm zaczyna podchodzić do kontraktu psychologicznego inaczej, doceniając znaczenie i wartość kapitału ludzkiego. Kontrakt ten można opisać jako „kontrakt nadawania się do zatrudnienia”: „jeżeli będziesz doskonalić potrzebne nam umiejętności, zastosujesz je tak, że firma osiągnie sukces, oraz będziesz się zachowywać zgodnie z naszymi nowymi podstawowymi wartościami, to zapewnimy ci pracę pełną wyzwań, będziemy wspomagać twoje doskonalenie i nagrodzimy cię współmiernie do twojego wkładu pracy”<sup>4</sup>.

Szkolenia stanowią wartość dodaną do umiejętności pracownika, które będzie mógł wykorzystać do kształtowania swojej kariery nie tylko w firmie, w której pracuje. Zwiększa się przez to potencjał wiedzy pracowników, co ma istotne znaczenie dla nich samych, jak też dla organizacji, bowiem tę wiedzę mogą wykorzystać na potrzeby pracodawcy. Umożliwienie szkolenia powoduje, że pracownicy mają szersze horyzonty wiedzy i pewność siebie. Dzięki większej pewności popartej wiedzą są oni mniej podatni na stresy związane ze zmianami.

---

<sup>4</sup> R.E. Quinn, Faerman, M.P. Thompson, M.R. McGrath, *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007, s. 297.

Jak wskazuje J. Penc, rozwijanie potencjału ludzkiego stanowi podstawę konkurencji i że „dobre wyniki uzyskują systematycznie przez dłuższy czas te przedsiębiorstwa, które szczególnie wspierają rozwój swojego potencjału ludzkiego”<sup>5</sup>.

W okresie kryzysu szkolenia okazały się niejednokrotnie konieczne, aby nauczyć pracowników podejścia do klienta w nowej dla nich sytuacji rynkowej. Pozbawienie pracowników tego typu szkoleń prowadziło często do „zagubienia się” na rynku, pojawienia się trudności z pozyskiwaniem nowych klientów. Szkolenia są konieczne ze względu na to, że jeśli pracownicy nie rozwijają się, to stoją w miejscu, a stojąc w miejscu, w konsekwencji cofają się. W dłuższej perspektywie będzie to na pewno skutkowało obniżeniem konkurencyjności firmy.

Doświadczenia badawcze wskazują, że firmy, które w trakcie kryzysu kontynuowały proces szkolenia, pozyskiwały środki poprzez realizację projektów unijnych czy też korzystając z własnych zasobów finansowych.

Wyraźnie zauważalna była jednak zmiana podejścia do szkolenia. Wprowadzano bardziej efektywne formuły szkoleniowe, np. warsztaty, gry menedżerskie, przypadki sytuacyjne. Zamiast szkoleń zewnętrznych stosowano szkolenia wewnętrzne. Wówczas większa liczba pracowników mogła skorzystać ze szkoleń przy równoczesnym kształceniu wewnętrznych trenerów.

Wykorzystując możliwości techniczno-technologiczne w wielu przedsiębiorstwach rozproszonych terytorialnych, w tym też w korporacjach międzynarodowych, stosowano telekonferencje/wideokonferencje, na których omawiano istotne dla firmy tematy. Organizowane były również spotkania szkoleniowe, które miały służyć pogłębianiu wiedzy z zakresu działalności firmy jako całości oraz poszczególnych komórek organizacyjnych. W konsekwencji prowadziło to do dzielenia się wiedzą wśród pracowników różnych działów.

Szkolenia organizowano w godzinach pracy, zmniejszony zakres prac powodował bowiem, że pracownicy mogli bez problemu odbywać takie szkolenie podczas pracy. Doceniali to pracownicy i czuli się zmotywowani, że pracodawca stwarza im takie możliwości.

Wiele firm stosowało szkolenia wewnętrzne poprzez wykorzystanie fachowców zatrudnionych w firmie, którzy mają określoną wiedzę w danym obszarze. W związku z tym tworzono wykaz szkoleń wewnętrznych, z których skorzystać mógł każdy pracownik bez względu na stanowisko i obszar, w którym jest zatrudniony. Takie podejście motywuje pracowników, gdyż mają poczucie, że mimo ograniczonych środków pracodawca stwarza możliwości rozwoju i pracownicy odwdzięczają się większym zaangażowaniem w pracy.

Firmy, które dofinansowywały koszty kształcenia pracowników, często w związku z kryzysem obniżały wysokość dofinansowania. W zamian pracownicy otrzymali dzień wolny (dzień pełnopłatny) przed zajęciami, które z reguły odbywają się w weekendy.

---

<sup>5</sup> J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 194.

Zdarzały się również przypadki, w których menedżerowie oszczędności w kosztach pracy rozpoczęli od ograniczania środków na szkolenia. W takiej sytuacji pracownicy najczęściej na własny koszt podejmowali kształcenie. Pracownicy bardzo niechętnie dzielili się tą wiedzą z innymi, wychodząc z założenia, że zdobyli ją na własny koszt i stanowi ona swoistą ich własność.

Innym ważnym aspektem motywowania jest dbałość o kondycję fizyczną pracowników, możliwość odreagowania stresów. Jak wskazują psychologowie<sup>6</sup>, na niespotykaną skalę dotyka nas wypalenie zawodowe. Przyczyn jest wiele: od większej ilości pracy w pogarszających się warunkach po zwiększający się stres przed ewentualnym zwolnieniem. Dzieje się to wszystko w atmosferze kryzysu. Dlatego tak ważnym elementem jest stwarzanie pracownikom możliwości relaksu, odreagowania stresu. Gwarantują to zajęcia rekreacyjno-sportowe realizowane przez szeroki dostęp do kart multisport, które zapewniają dostęp do korzystania bez żadnych ograniczeń z usług wielu ośrodków sportowo-rekreacyjnych. Poprawia to samopoczucie pracownika i zwiększa jego motywację do pracy. Ponadto sprzyja integrowaniu pracowników firmy.

#### **4. Znaczenie komunikacji i wspierania pracowników w okresie kryzysu**

W warunkach kryzysu przy znacznie ograniczonych zasobach finansowych szczególnego znaczenia nabiera sięganie przez menedżerów do motywatorów pozapłacowych. W tym zakresie szczególna rola przypada komunikacji. Ważny jest sposób, w jaki menedżer informuje pracowników, porozumiewa się z nimi. M. Bratnicki i J. Strużyna słusznie uważają, że menedżerowie nowej ekonomii będą wspierać pracowników emocjonalnie. Psychologowie nauczą ich, jak dużo i mądrze rozmawiać z podwładnymi, wsłuchiwać się w to, co mają do powiedzenia, motywować do działania zgodnie z ich osobowością i aktualnymi potrzebami<sup>7</sup>. Wszystko to prowadzi do tego, że pracownik czuje się właścicielem swojej pracy, myśli i mówi o swojej firmie „my”, a nie „oni”. Czuje się przez to ważny i doceniony. Informowanie o tym, co się dzieje w firmie, zwiększa motywację pracowników – pracownicy, z którymi rozmawia się o ważnych sprawach firmy nie stoją z boku, potrafią się bardziej angażować w działalność firmy. Z drugiej strony zapewnia integrację pracowników – pracownicy informowani o ważnych dla firmy problemach czują odpowiedzialność za siebie, zespół i firmę, starają się zaangażować i w możliwy sposób pomóc.

W okresie kryzysu szczególnie istotny jest rzetelny przekaz na temat sytuacji, w jakiej znajduje się firma oraz podejmowanych dla poprawy tej sytuacji działań. Otwarta komunikacja i dyskusja, udział pracowników w decyzjach, które ich dotyczą oraz delegowanie odpowiedzialności znacznie zwiększa ich poczucie wartości.

<sup>6</sup> metro@agora.pl, 7.12.2009.

<sup>7</sup> M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, AE, Katowice 2001, s. 28.

Pracownicy są w stanie zrozumieć i zaakceptować sytuację, w jakiej znalazła się firma, zgodzić się na określone ustępstwa, jak np. zamrożenie podwyżek i premii, obniżenie poziomu płacy, zmniejszenie dofinansowania pracownikom, którzy podjęli naukę, ale tylko wtedy, gdy otrzymają jasną i rzetelną informację od menedżera.

Komunikacja kształtuje pozytywne relacje między menedżerem a pracownikiem, pozwala pracownikowi łatwiej znieść pewne ograniczenia, prowadzi też do wytworzenia poczucia przynależności i identyfikacji z firmą.

Wprowadzenie odpowiedniego sposobu komunikowania pozwala na uniknięcie wielu niepotrzebnych tzw. szumów informacyjnych, nadinterpretacji, błędnych komentarzy. Gdy pracownicy dowiadują się o zwolnieniach w innych firmach, w otoczeniu, a menedżer nic konkretnego nie przekazuje pracownikom, wówczas łatwo o spadek motywacji pracowników. Trudno pracować efektywnie w atmosferze niepewności i lęku o swoje stanowisko pracy. Chowanie głowy w piasek, jak to ma często miejsce w firmach, ma wpływ na postrzeganie firmy przez pracowników. Wszelkie decyzje podejmowane w firmach, nawet te mało korzystne dla pracowników, muszą być dla nich zrozumiałe. Współodpowiedzialność, współdziałanie nabiera wtedy szczególnego znaczenia.

Odpowiednio podana informacja jest gwarancją utrzymania dobrej atmosfery w pracy całego przedsiębiorstwa. Dobrze jest, gdy pracownicy wiedzą, co ich czeka. Brak informacji o tym, jaki jest cel zmian i w jakim kierunku idą te zmiany, prowadzi do frustracji pracowników. Pracownicy zawsze źle reagują, gdy zabiera im się coś, do czego przywykli, ale jest jeszcze gorzej, gdy nie jest to w żaden sposób wyjaśnione i uzasadnione przez kierownictwo.

Najlepszą formą komunikowania się w czasach kryzysu są regularne spotkania menedżerów z pracownikami. W trakcie tych spotkań na bieżąco informuje się pracowników firmy, nie ucieka się od pewnych, nawet trudnych, pytań. Taka bezpośrednia rozmowa z pracownikami świadczy o tym, że menedżer szanuje swoich pracowników, że wie, jak ważne są stosunki z pracownikami. Na spotkaniach menedżerowie często zwracają się do pracowników z prośbą o wskazywanie kierunków działań, które z jednej strony prowadziłyby do redukcji kosztów, z drugiej do generowania zysków. Dzięki tym spotkaniom pracownicy mają świadomość tego, że wiele od nich zależy i ich zdanie jest brane pod uwagę. Poprzez takie działania pracownicy mają okazję do partycypacji i zaangażowania w podejmowanie decyzji, które bezpośrednio ich dotyczą. Ma to szczególne znaczenie motywacyjne w czasie kryzysu. Pracownicy mają poczucie, że są ważnymi osobami w organizacji. Poprzez słuchanie pracowników z kolei zyskiwano ich szacunek, zwiększano ich samoocenę, zmniejszano frustrację wśród pracowników. Dlatego też często stosowano rozwiązania, w których każdy pracownik mógł złożyć propozycję w zakresie oszczędzania. Wdrożone pomysły bywały odpowiednio nagrodzone.

Istotne znaczenie z punktu widzenia motywowania pracowników ma też okazywanie wsparcia. Staje się ono szczególnie ważne w czasach kryzysu. Do pozytywnych rozwiązań należą te, w których menedżerowie prowadzą cotygodniowe spotka-

nia, na których omawia się sytuację firmy na rynku, osiągnięte wyniki, jak też wskazuje się na rozwiązania możliwe do podjęcia. Jest to element nie tylko motywujący, ale bardzo wspierający i pomocny w codziennej pracy. Daje poczucie wsparcia i fachowej pomocy, gdy jest ona potrzebna. Niektóre firmy tworzyły grupy wsparcia i organizowały szkolenia wspierające. Stosowano też tzw. spotkania coachingowe z trenerem wewnętrznym, które ze względu na specyfikę były pomocne dla pracownika borykającego się z problemami spowodowanymi przez kryzys.

Często pracowników łączono w zespoły w celu wzajemnego wsparcia i pomocy w realizacji zadań. W zespołach tych byli pracownicy zarówno o dużym doświadczeniu i kompetencjach, jak też o mniejszym doświadczeniu. Zespół wspierał się, pomagał sobie nawzajem. Sama świadomość możliwości otrzymania pomocy działa na niego motywująco. Wspieranie pracowników, szczególnie tych, którym w czasie kryzysu spadło morale, jest ze wszech miar wskazane. Chodzi o wspieranie poprzez wskazywanie, że zrobimy to razem i razem łatwiej przetrwać trudności.

## 5. Pozapłacowe oddziaływanie motywacyjne

W okresie kryzysu, gdy menedżerowie nie mogą motywować pracowników płacami czy też motywatorami pozapłacowymi o charakterze materialnym, nie mogą przypominać o innych czynnikach mających wpływ na podejście i zaangażowanie pracowników w pracy.

Jak wskazywali pracownicy jednej z firm: w ich firmie zabrakło informacji, wsparcia, zrozumienia, otwarcia menedżerów na problemy pracowników, możliwości rozwiązywania problemów przez pracowników. Na to nałożyła się jeszcze groźba utraty pracy i związanego z tym poczucia bezpieczeństwa. To wszystko spowodowało ogromną frustrację wśród zatrudnionych.

Wśród motywatorów pozapłacowych o charakterze niematerialnym wskazywano bardzo często na atmosferę pracy. Menedżerowie, którzy stosowali podziękowania, wzmacniali pozytywne emocje wśród pracowników. Nie bez znaczenia dla atmosfery w pracy są panujące w firmie stosunki międzyludzkie. Muszą być one oparte na otwartości i szacunku.

Jak wskazywali pracownicy, sama rozmowa z szefem może być satysfakcjonująca i motywująca. Gdy przełożony chwali pracownika, pracownik czuje się doceniony, ma poczucie pewności i wartości; staje to się ważniejsze niż premia w określonej wysokości, która nie została wypłacona z powodu kryzysu.

Takie motywatory, jak pochwały czy uznanie, otwarcie na problemy pracowników, możliwość samodzielnego rozwiązywania problemów, zyskały na popularności. Wyrażanie uznania prowadzi do podwyższenia poczucia wartości pracowników. Ponadto wyrażanie uznania za określone zachowanie ma silne oddziaływanie motywacyjne i zawsze będzie zachęcać do powtórzenia takiego działania. W stosunku do pracowników odczuwających silną potrzebę akceptacji społecznej szczególne znaczenie ma publiczne wyrażanie uznania. Ponadto wyrażanie uznania prowadzi do



poczucia pewności siebie, która z kolei rodzi się z poczucia sukcesu, przynosi dalszą zachętę i chęć do działania. Nie ma nic ważniejszego niż dbanie o to, aby pracownicy czuli się potrzebni i ważni. Wyrażanie uznania, jak wskazują doświadczenia badawcze, przybiera rozmaite formy: docenienia pracownika, ale też docenienia grupowych osiągnięć. Najczęściej są to werbalne pochwały i wyróżnienia publiczne, przez co pracownik czuje się zauważony i bardziej doceniony. Jest to cenny i niczym niezastąpiony motywator, który nic nie kosztuje. W konsekwencji pracownicy mają świadomość, że są ważni i potrzebni w organizacji, dla której pracują, utożsamiają się z nią i przywiązują się do niej, a problemy firmy stają się ich problemami. Świadczy to również o tym, że pomimo braku pieniędzy menedżer nie przechodzi obojętnie obok osób, które wykazały dużą pomysłowość, innowacyjność.

Menedżerowie starali się też wykazywać wobec swoich pracowników duże zaufanie, dając im możliwość samodzielnego decydowania w trakcie wykonywania powierzonych im zadań. Wszystkie te działania mają aktualnie większe znaczenie, budują poczucie wartości pracownika i umacniają jego pozycję.

Bardzo ważnym motywatorem o charakterze niematerialnym mającym istotne znaczenie w czasach kryzysu jest możliwość realizacji ścieżki kariery, awansu pracownika. Nie zawsze musi się on wiązać ze zmianą stawki wynagrodzenia zasadniczego. Jasno sprecyzowane ścieżki kariery i kryteria awansowania zachęcają do wyteżonej i systematycznej pracy, podnoszenia kwalifikacji zawodowych i jak najefektywniejszego wykonywania obowiązków. Sam fakt posiadania pracy jest ważny, a jeżeli pracownik ma jeszcze możliwość podnoszenia umiejętności, a w konsekwencji zajmowania coraz wyższych stanowisk, to niewątpliwie mobilizuje go to do podejmowania jeszcze większych starań w celu utrzymania pozycji, a w przyszłości – może i do kolejnych awansów. Sytuacja taka tworzy komfort i buduje poczucie bezpieczeństwa związanego z posiadaniem miejsca pracy. Awanse prowadzą do wzrostu satysfakcji pracowników i poczucia docenienia ich w pracy. Pracownicy traktują to jako wyróżnienie, co zwiększa ich motywację do pracy.

Kolejnym sposobem motywowania pracowników w dobie kryzysu jest podkreślanie istotności silnych związków nieformalnych, tworzenie zgranych i dobrze rozumiejących się zespołów pracowniczych. Dlatego też firmy nie zaniechają stosowania takich rozwiązań, jak organizowanie wspólnych imprez polegających na budowaniu zespołów, wzmacnianiu więzi i budowaniu zaufania między pracownikami. Praca wykonywana w grupie dobrze rozumiejących się, wspierających i szanujących się ludzi ma ogromną wartość motywującą, a bycie częścią zgranego zespołu, w którym ludzie się wzajemnie szanują, wyzwala tak pożądaną przez firmy lojalność, zaangażowanie i kreatywność. Jak wskazuje Max De Pree, pracownik chce, aby praca i relacje międzyludzkie zaspokajały nasze potrzeby przynależności, udziału, dawały dobre wyniki, możliwość osobistego zaangażowania i rozwoju. Chcieliby też, aby ktoś powiedział im: „dziękuję”<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Pree Max De, *Przywództwo jest sztuką*, Business Press, Warszawa 1999, s. 13.

## 6. Podsumowanie

Podczas kryzysu zmieniają się możliwości motywacyjnego oddziaływania na pracowników. Przyjmowane przez wielu jeszcze menedżerów podejście polegające na tym, że motywować można głównie poprzez płace, w okresie kryzysu było ograniczone. Wzrasta znaczenie motywatorów pozapłacowych. Wśród nich, jak wskazują doświadczenia badawcze, duża rola przypada komunikacji, okazywaniu wsparcia, docenianiu pracowników, wyrażaniu uznania. Bardzo istotne znaczenie ma też atmosfera w pracy. Chodzi o to, aby przetrwać kryzys i ograniczyć niepokój wśród pracowników związany z ich brakiem poczucia bezpieczeństwa. Praktyczne przykłady pokazują, że nie we wszystkich firmach z możliwości tych skorzystano. Doświadczenia z tego okresu dają ogromne pole do poprawy i rozwoju menedżerów i wskazują, jak przetrwać kryzys, aby nie utracić motywacji pracowników. Daje to szansę na uzyskanie przewagi nad konkurencją, kiedy sytuacja na rynku ulegnie poprawie.

## Literatura

- Bratnicki M., Strużyna J. (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, AE, Katowice 2001.  
metro@agora.pl, 7.12.2009.
- Pree Max De, *Przywództwo jest sztuką*, Business Press, Warszawa 1999.
- Quinn R.E. Faerman, Thompson M.P., McGrath M.R., *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.
- Tracy B., Scheelen F., *Nowoczesny menedżer sprzedaży. Poważna inwestycja w strategię XXI wieku*, Wydawnictwo Muza SA, Warszawa 2000.
- Welch J., Welch S., *Winning znaczy zwyciężać*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2005.

## MOTIVATING EMPLOYEES IN ECONOMIC CRISIS

**Summary:** The article points out motivational activities of managers towards employees in the times of crisis. Any possibilities to keep employees motivated are being reduced during these times. Thus non-wage incentives are popular. Among them the most important are communication, support, expressing appreciation and valuing employees. Creating a positive work atmosphere is crucial as well. The idea is to survive the crisis and reduce anxiety amongst workers associated with insecurity