Izabela Grabowska*

System motywowania pracowników jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa

Słowa kluczowe: motywacja, organizacja, zmienność, elastyczność

Streszczenie: We współczesnym świecie sprawne zarządzanie organizacją, kreowanie jej przyszłości jest domeną ludzi, którzy są w niej zatrudnieni i stanowią jej kapitał ludzki. Zasoby rzeczowe, finansowe, ich jakość i przynoszone efekty zależą od osób, które ich używają do tworzenia produktów i usług chętnie nabywanych przez klientów. Spośród bardzo wielu funkcji zarządzania kapitałem ludzkim jedną z najważniejszych ról spełnia motywowanie, które ma na celu odpowiednie rozbudzenie motywacji i takie nią kierowanie, aby pracownicy właściwie angażowali się w swoją pracę i obowiązki. Celem artykułu jest przedstawienie różnorodności czynników określanych mianem motywacyjnych, które wykorzystywane są w praktyce zarządzania, a także potwierdzenie tezy, że tylko właściwie sformułowana i wdrażana polityka motywacyjna zapewnia efektywne realizowanie celów przedsiębiorstwa. Podstawową kwestią zaś warunkującą racjonalne stosowanie systemów motywacyjnych jest dostosowanie ich do otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa. Oznacza to zapewnienie mu zdolności adaptacyjnych i chłonności na zmiany w otoczeniu zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

1. Istota pojęcia motywacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Osiąganie znaczących rezultatów w pracy i działalności człowieka zależy w głównej mierze od motywacji działania. W teorii kierowania zespołami ludzkimi formułuje się nawet tezę, że przydatność zawodowa pracownika, mierzona tym co wnosi on w rozwój firmy, jest funkcją jego kwalifikacji i motywacji[1].

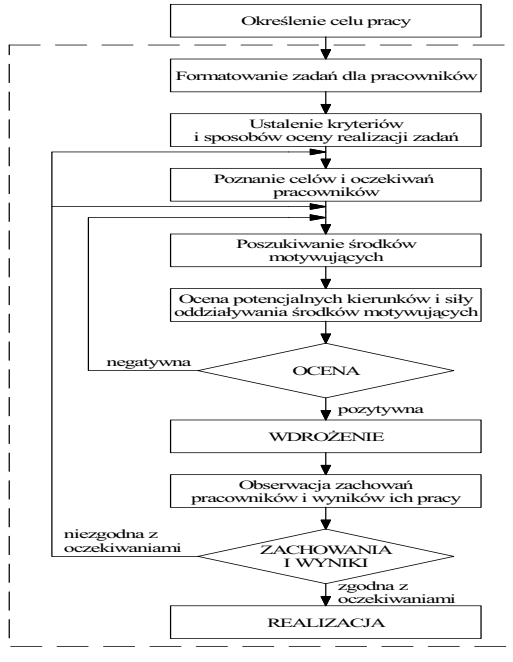
Motywacja jest różnie rozumiana, rozbudzana i utrwalana, wiele jest bowiem czynników, które wpływają na ludzi i aktywnie oraz świadomie kształtują środowiska ich życia i pracy. Jak słusznie zauważa Abraham Maslow: „nie znaleziono jak dotąd dobrej behawioralnej definicji motywacji”[2].

* mgr Izabela Grabowska – asystent w Instytucie Ekonomii i Zarządzania Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. J.A. Komeńskiego w Lesznie.

[1] V.H. Groom, *Wokand Motivation*, cyt. za: Penc, 1998, s. 136.

[2] A. Maslow, *W stronę psychologii istnienia*, cyt. za: Penc, 1998, s. 136.

Podejmowane są jednak przez cały czas próby określenia pojęcia motywacji, i tak: „Funkcja motywowania polega na wywoływaniu u podwładnych właściwego stosunku do powierzonych im zadań" (Krzakiewicz, 1996, s. 36), czy też „motywacja to stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania" (Koźmiński, Piotrowski, 1997, s. 401). Behawioralne rozumienie funkcji motywacyjnej jest węższe od jej interpretacji z punktu widzenia procesu zarządzania. W pierwszym przypadku motywacja sprowadza się do kształtowania pozytywnych postaw i reakcji podwładnych względem formalnych celów organizacji. W drugim chodzi o stworzenie systemu motywacyjnego, który byłby ściśle związany z funkcją decyzyjną oraz z działaniami kontrolnymi. Wszystkie przytoczone powyżej, a także inne definicje opierają się na podobnych założeniach i sprowadzają się do stwierdzenia, że istota motywowania pracowników w organizacji polega na zespole oddziaływań zmierzających do efektywnego skłaniania pracowników do podejmowania i realizacji oczekiwanych celów, funkcji i zadań, a ponadto do przyjmowania preferowanych przez motywującego postaw i zachowań. Sprawne zarządzanie powinno umożliwić łączenie celów indywidualnych pracowników z celami firmy, gdyż dzięki temu łatwiej wyzwalać motywację. Motywowanie więc należałoby rozumieć jako proces o dwustronnym charakterze, który zachodzi między kierującym a podwładnymi, gdzie interakcje są wzajemne, co pokazano na rysunku 1.



Rys. 1. Model przebiegu procesu motywacyjnego

Źródło: Jasiński, 1998, s. 17.

Analizując powyższy model, można stwierdzić, że powinien on stworzyć właściwy system motywacyjny, który oddziałuje bodźcowo i argumentacyjnie na zachowania człowieka lub zbiorowości ludzi stanowiących dziedzinę zarządzania. Oddziaływanie bodźcowe i argumentacyjne ma zastosowanie przede wszystkim w sytuacji, gdy mamy do czynienia z tzw. motywacją zewnętrzną, której to zadaniem jest stworzenie zachęty do działania. W przypadku motywacji wewnętrznej, która ma wartość i pobudza sama w sobie, nie zawsze uzasadnione jest stosowanie bodźców i argumentów zachęcających.

Motywację można pobudzać na wiele sposobów: zagrażając temu, co człowiek już osiągnął (tj. przez stosowanie ujemnych bodźców motywacyjnych), lub tworząc warunki umożliwiające pełniejsze urzeczywistnianie celów pracownika (tj. przez stosowanie dodatnich bodźców motywacyjnych). W pierwszym przypadku uruchamia się motywację negatywną (ujemną), w drugim motywację pozytywną (dodatnią) (Penc, 1998, s. 140).

W praktyce niestety częściej pobudza się do działania, stosując bodźce ujemne. Ma to pewne uzasadnienie. Ich wpływ na postawę pracownika jest wyraźny, gdyż poczucie zagrożenia pozwala stosunkowo łatwo uruchomić silniejsze dążenia i wyzwolić więcej energii, a poza tym są one mniej kosztowne, albowiem łatwiej jest pracownikowi coś zabrać lub zagrozić utratą już posiadanych korzyści niż stworzyć nadzieję otrzymania czegoś, tym bardziej że zobowiązuje to do dotrzymania obietnicy.

2. Rodzaje narzędzi motywowania

Pracownicy mogą się motywować samodzielnie i jeśli tylko rozwijają się w kierunku akceptowanym przez organizację i spełniają jej oczekiwania, stanowi to najlepszą formę motywacji (Armstrong, 2003, s. 54). Niezbędne jest również motywowanie z zewnątrz. Organizacja jako całość może stworzyć warunki, w których dzięki różnorodnym rodzajom narzędzi motywacyjnych osiągnie satysfakcjonujący poziom motywacji członków organizacji. Stosując którykolwiek system narzędzi, należy pamiętać o tym, iż powinien on być tak skonstruowany, aby był zdolny do tworzenia nęcących sytuacji motywacyjnych i aby rozbudzał oraz utrwalał motywację pozytywną, a także zachęcał do działań przedsiębiorczych i kreatywnych. Warunki te spełnione są przez system, jeśli cele pracowników, których realizację on stymuluje, są zgodne z celami organizacji (Penc, 1998, s. 203–204).

Jak słusznie zauważa Russell L. Ackoff (1993, s. 37): „efektywność pracowników można maksymalizować tylko wtedy, gdy to, co ma wartość dla nich, nie stoi w sprzeczności z tym, co ma wartość dla organizacji" .

W warunkach polskich nasze przedsiębiorstwa szybko uczą się, jak optymalizować zasoby finansowe i materialne, natomiast ciągle nie są dostatecznie sprawne w racjonalnym wykorzystaniu zasobów ludzkich. Nawet jeśli coraz częściej spotkać można wśród polskiego menedżmentu osoby patrzące na kwestie personalne w kon-

tekście strategii firmy, to jeszcze ciągle wynika to przede wszystkim z dostrzegania w zasobach ludzkich bardziej bariery niezbędnych zmian w organizacji niż jednego ze źródeł sukcesu. Bierze się to zarówno z dziedzictwa przeszłości, jak również z występującego nierzadko wśród przedsiębiorców i menedżerów przekonania, że ludźmi można efektywnie zarządzać bez specjalnego przygotowania. Oczywiście takie podejście jest błędne i tylko wnikliwe oraz dogłębne przeanalizowanie potrzeb i zachowań pracowników, a później dostosowanie do nich właściwych narzędzi motywowania prowadzi do prawdziwego sukcesu przedsiębiorstwa.

2.1. Płaca jako instrument oddziaływania motywacyjnego w przedsiębiorstwie

Płaca stanowi ważną kategorię ekonomiczną w skali makro- i mikrogospodarki. W naszym kraju niewątpliwie jeszcze długo stanowić będzie podstawową siłę napędową ludzkich działań, co wynika z faktu, iż to właśnie płaca jest źródłem dochodu pracowniczego, środkiem stymulacji działania, wyznacznikiem poziomu życia, poczucia własnej wartości, uznania dla własnej godności i talentu.

Motywowanie poprzez płacę jest procesem złożonym i nie przebiega według prostej reguły: wyższe płace – silniejsza motywacja. W praktyce bowiem skala motywacji stwarzanej przez płace może być bardzo różna: wysoka albo niska. Uwarunkowane to jest przez różnorodne czynniki, zarówno zależne od samego przedsiębiorstwa, jak i leżące poza sferą jego oddziaływań. Czynniki te działają w różnych kierunkach: jedne wzmacniają działanie motywacyjne pracy, inne zaś je hamują. W konsekwencji siła motywacyjna wynagrodzeń jest jakby wektorem układu sił, przy czym o jej kierunku i wartości decyduje zazwyczaj kilka czynników uważanych przez pracownika za najważniejsze (Penc, 1998, s. 210). Samo poszukiwanie owego skutecznego płacowego systemu motywacyjnego, skłaniającego pracowników do dobrej i wydajnej pracy, jest wyzwaniem stojącym przed każdą firmą. Zarząd przedsiębiorstwa i specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi muszą odpowiedzieć na szereg pytań, takich jak: Dlaczego jedni są zadowoleni z oferowanych im warunków pracy i płacy, a inni nie? Dlaczego z pozoru nieistotne czynniki mają tak przemożny wpływ na przebieg całego procesu motywacyjnego? Przy czym coraz częściej (co jest zjawiskiem bardzo pozytywnym) większość menedżerów już dziś rozumie, że aby wywołać i utrzymać korzystne dla przedsiębiorstwa zachowania, nie wystarczy tylko „dobrze" płacić, a właściwa polityka płacowa zostaje zapoczątkowana wówczas, gdy wynik jest spostrzegany i oceniany przez jednostkę jako atrakcyjny, prawdopodobny do osiągnięcia i gdy ocena korzyści płynących z jego „posiadania" przewyższa koszty ponoszone na jego „zdobycie". Rola motywacji finansowej jest jednak zazwyczaj przeceniana. Zbyt często wierzymy, że pieniądze rozwiążą każdy problem, że wystarczy zapłacić. Zdaniem J. Jagasa efektywna forma (system) płacy powinna, aby można było mówić o jej motywacyjnym znaczeniu, spełniać następujące warunki (Penc, 1998, s. 237):

- umożliwiać płacenie wysokich wynagrodzeń w przypadku bardzo efektywnej pracy i stwarzać możliwości pozbawienia znacznej części zarobku w przypadku nieefektywnej pracy;
- w sposób precyzyjny i zrozumiały określać kryteria klasyfikacyjne, zaszeregowanie robót oraz przyznawanie stawek;
- zawierać jak najmniejszą liczbę jasno sprecyzowanych elementów;
- zawierać prawidłowe proporcje płacowe między elementami stałymi należnymi z tytułu stosunku pracy oraz elementami ruchomymi uzależnionymi od wyników pracy;
- zawierać prawidłowe proporcje płacowe między pracownikami bezpośrednio produkcyjnymi oraz fizycznymi i umysłowymi.

2.2. Znaczenie bodźców pozapłacowych w systemie motywacyjnym przedsiębiorstw

Pieniądze nie są oczywiście jedyną nagrodą za aktywne uczestnictwo człowieka w procesie pracy. Zazwyczaj stanowią problem w stosowaniu jako dobre motywatory, ponieważ bardzo często pracownicy (Weber, 1990, s. 104):

- nie wierzą, że kierownictwo będzie nadal dodatkowo płacić za lepsze wyniki;
- uważają, że musieliby poświęcić zbyt wiele innych potrzeb, jak bezpieczeństwo czy przynależność, aby uzyskać dodatkowe wynagrodzenie;
- nie cenią dodatkowego wynagrodzenia tak, jak cenią inne czynności i zaspokojenie innych potrzeb;
- nie dostrzegają związków między indywidualnym wysiłkiem a efektywnym wzrostem wynagrodzenia.

Dość powszechne przekonanie o tym, że wyższa płaca powoduje automatycznie lepszą pracę jest błędne. Ta zależność jest prawdziwa wtedy, gdy pracownik ma niskie zarobki, liczną rodzinę, niskie kwalifikacje i niewielkie perspektywy. W większości przypadków, szczególnie w odniesieniu do pracowników wyższego szczebla, pieniądze otrzymywane za pracę, choć są środkiem dostępu do dóbr i mają znaczenie dla poczucia własnej wartości, jako czynnik motywacyjny mogą tracić na znaczeniu.

Bodźce niematerialne powinny stanowić uzupełnienie bodźców materialnych, tak aby obydwa te narzędzia motywacji wzajemnie się uzupełniały. Zachęty niematerialne oddziaływają powoli, ale ich wpływ na motywację jest trwalszy i głębszy niż zachęt materialnych. Takie czynniki jak zadowolenie z pracy czy możliwość szkolenia i rozwoju kształtują pozytywne zachowania pracownika, zwiększają poczucie przynależności i zaangażowanie (Zbiegień-Maciąg [red.], 2006, s. 122–123).

Każdy dobry menedżer powinien zatem poświęcić dużo czasu na gruntowne przeanalizowanie całej sytuacji firmy i jej pracowników, aby wybrać te najlepsze i najbardziej efektywne motywatory wspierające wynagrodzenie pieniężne. Praktyczne

rozwiązanie problemu efektywnego motywowania pracowników jest niezbędnym warunkiem sukcesu firmy. Zatrzymanie dobrego pracownika jest dla organizacji bardziej opłacalne niż wielokrotne obsadzanie tego samego stanowiska przez ciągle nowych kandydatów. Motywacja finansowa nie zawsze stanowi najlepszy sposób wynagradzania. Dlatego systemy motywacyjne powinny oferować szeroką gamę rozwiązań dostosowanych do różnych potrzeb pracowniczych. Podstawową funkcją procesów motywacyjnych jest uruchamianie i organizowanie ludzkiego zachowania skierowanego na określenie celów. Każdy pracodawca chciałby dokładnie wiedzieć, jaki system motywacyjny będzie optymalny dla realizacji wyznaczonych przez jego firmę celów. Jego efektywność potwierdzałaby zarówno wyniki obiektywne (wysoka wydajność i jakość pracy), jak i subiektywne (wysoki poziom satysfakcji zawodowej pracownika). W praktyce oznaczałoby to stworzenie organizacji o stabilnej kadrze i wysokim potencjale rozwoju. Wysoki poziom satysfakcji zawodowej wyeliminowałby takie zjawiska jak niska absencja i zbyt duża fluktuacja, a to zwiększyłoby jakość i wydajność pracy. Niestety nie zawsze udaje się stworzyć taki system, który satysfakcjonowałby wszystkich. Wymiana płac staje się zadaniem o wiele mniej skomplikowanym (Celińska-Niecharz, 1999, s. 67).

3. Nowe wyzwania w zarządzaniu i motywowaniu pracowników

Ze względu na fakt zmieniającego się i bardzo niepewnego otoczenia analizy futurologiczne dostarczają licznych opisów odnoszących się do przyszłości funkcjonowania organizacji oraz zarządzania nią i jej kapitałem intelektualnym.

W sytuacji tak dużej niepewności, w jakiej zmuszone są funkcjonować przedsiębiorstwa, żadne wysublimowane, standardowe techniki nie zdają egzaminu. Jedyną sensowną strategią jest elastyczność i szybkie dostosowywanie się (Crozier, 1993, s. 12). Każde przedsiębiorstwo musi zdać sobie sprawę z faktu, iż bezpowrotnie minął pewien apodyktyczny system narzucający innym przestarzałe twierdzenia, a „organizacja musi podążać za nobilitującą ją tendencją – tworzyć własną przyszłość. Jest ona powołana do roli wymagającej odejścia od rutyny i konformizmu, sięgania po rozwiązania nowatorskie i eksperymenty socjalne" (Nizard, 1998, s. 237).

Kwestia elastyczności i dostosowywania się do otoczenia jest bezdyskusyjna, gdyż minął już czas, kiedy nawet w teorii organizacji i zarządzania zalecano stosowanie zhierarchizowanych struktur, dzielonych ze względu na konieczne do realizacji funkcje. Odeszła w przeszłość organizacja oparta na indywidualnie przydzielonych pracownikom wyspecjalizowanych zadaniach, których wykonanie jest ściśle kontrolowane przez przełożonego. Większość powstających obecnie koncepcji wyraźnie ewoluuje w kierunku obrazu przedsiębiorstwa jako organizacji inteligentnej, ciągle uczącej się. Organizacji, w której zarządzanie nie jest procesem nakazowym opartym na tradycyjnych sposobach organizowania, motywowania, nieprzywiązującym dostatecznie dużej wagi do konieczności ciągłego uczenia się oraz wykorzystywania

zdobytej wiedzy. Właściwy proces zarządzania musi umożliwiać rozwój zarówno indywidualnych, jak i zespołowych postaw innowacyjnych. Współcześni zarządzający muszą zdawać sobie sprawę, że przed każdą organizacją, która chce funkcjonować i być konkurencyjna w nadchodzącym okresie, stoi mnóstwo wyzwań, gdyż przetrwanie w zmiennym otoczeniu wymaga wielu modyfikacji, ale podstawową i najważniejszą jest zmiana „wnętrza przedsiębiorstwa", filozofii zarządzania nim, ponieważ „ci, którzy nie są w stanie sami się zmienić, nie mogą zmienić otaczającego świata" (Revans, 2000, s. 56).

Być może kadra kierownicza mniejszych czy większych organizacji na wysunięty powyżej pogląd zareaguje oburzeniem, iż zarzuca się im brak umiejętności w zarządzaniu i pełnym wykorzystaniu zasobów firmy. Jednak w koncepcji nowych inteligentnych organizacji nie chodzi bynajmniej o zarządzanie tradycyjnymi zasobami, ale o skoncentrowanie się na pewnych specyficznych cechach pracowników. Tak jak niegdyś najcenniejszym zasobem przedsiębiorstw były maszyny, które wytwarzały dobra, jeszcze niedawno zasoby kapitałowe, marka produktów, lojalność odbiorców, tak dziś i w przyszłości krytycznym zasobem przedsiębiorstwa stanie się wiedza i ludzie, którzy ją posiadają. Dlatego tak ważna jest budowa organizacji, która jest w stanie zdobyć, przechować i wykorzystać wiedzę (Revans, 2000, s. 56).

Takie właśnie założenia ma przed sobą organizacja inteligentna, „która czyni użytek z inteligencji wszystkich swoich pracowników. Poprzez rozwój i wykorzystanie inteligencji oraz wiedzy profesjonalnej, a także zaangażowanie wszystkich członków, organizacja ta może bardziej efektywnie działać na rzecz klientów i partnerów. Inaczej mówiąc, organizacja inteligentna jest systemem organizacyjnym, w którym każdy pracownik zna swoją rolę w kontekście celów całej organizacji" (Ziębicki, 2000, s. 11). Stworzenie takiego idealnego modelu organizacji stanie się w najbliższej przyszłości jedną z głównych bolączek współczesnej kadry zarządzającej. Jest to jednak proces konieczny, gdyż na rynku liczyć się będą tylko te organizacje, których zarządzanie opiera się na umiejętności uruchomienia całego potencjału drzemiącego w ludziach, a podstawową kwestią dla zarządzających stanie się dostrzeżenie mocy twórczych zdolnych kreować rzeczywistość.

Niezaprzeczalne wydaje się także twierdzenie, że nadchodzi czas wojny o talenty potencjalnych pracowników. Wiele firm cierpi z powodu braku utalentowanej kadry. Wielki talent stanie się w przyszłości najwyższym atutem w organizacji. Jednak tworzenie środowiska sprzyjającego zatrudnianiu talentów wymaga stanowisk pracy „szytych na miarę", a to z kolei wymaga przyjęcia reguł wcześniej wspomnianej organizacji inteligentnej. Okazuje się, że dla utalentowanych ludzi pieniądze nie są najważniejsze. Chcą oni raczej stać się częścią organizacji, kreować jej wiedzę i rozwój, dlatego właściwe połączenie procesów powstawania wiedzy z miejscami, w których jest ona najbardziej potrzebna, wskazanie kierunków poszukiwania nowych wartości i umiejętne opracowanie ich w formę najbardziej skuteczną do natychmiastowego wykorzystania stanowi główny cel działań organizacji inteligentnej (Mikuła, 2000, s. 20–22).

Ludzie nie mogą dokonywać świadomych wyborów, jeśli nie wiedzą co się stanie. Ograniczenie dostępu i traktowanie informacji jako źródła „prywatnej" siły jest domeną systemów autorytarnych. W organizacji inteligentnej informacja ma charakter instrumentu motywacyjnego oddziaływania na efektywność. Funkcja informacji jest bardzo ważna, uważa się nawet – nie bez racji – „że informacje są czwartym (obok ziemi, pracy i kapitału) czynnikiem produkcji, a ich posiadanie stanowi strategiczny zasób firmy będący często głównym źródłem jej przewagi konkurencyjnej" (Szapiro, 2004, s. 51).

Kolejnym czynnikiem, który musi pojawić się w nowoczesnych, inteligentnych organizacjach, a który w perspektywie czasu wpływa bezpośrednio na motywację i zaangażowanie się pracowników, jest tzw. demokratyczne samozarządzanie i wolność wypowiedzi. Prawdziwie efektywny proces samozarządzania opiera się na angażowaniu ludzi do współpracy we wszystkich etapach zarządzania. Rezultatem takiego podejścia jest przede wszystkim większe zaangażowanie w proces pracy, co potęguje większą częstotliwość pojawiania się nowatorskich rozwiązań. Aby sprostać powyższym założeniom, zarządzanie przyszłości powinno starać się angażować wszystkich pracowników w proces poszerzania horyzontów wykonywanej przez nich pracy. Rezultatem tego działania są projekty i strategie uwzględniające fakt, że każdy pracownik potrzebuje być produktywnym, kreatywnym i rozwijać się ciągle w zmieniającym się otoczeniu (Ziębicki, 2000, s. 13).

Podsumowując pokrótce temat zarządzania przyszłościowego, stwierdzić można, że przed organizacjami i zarządzającymi nimi w najbliższej przyszłości pojawią się dwa główne zadania. Po pierwsze zarządzający powinni dysponować aktualną informacją i najnowszą wiedzą, po drugie powinni umieć wykorzystać informacje oraz wiedzę swoich pracowników w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia przetrwania organizacji (Ziemniewicz, 1999, s. 82).

Jak wynika zatem z powyższych przytoczonych stwierdzeń, zarządzanie i motywowanie przyszłości to ciąg zdarzeń opartych nie tylko na ekonomicznym podejściu do tych zjawisk. Szerokie pole manewru mają tu zarówno nauki psychologiczne, jak i socjologiczne, odwołujące się w swej istocie do człowieka (członka organizacji) traktowanego w sposób nie przedmiotowy, a podmiotowy. Na pierwszy plan wysuwają się zdolności, inteligencja, usposobienie i wewnętrzne umiejętności członków organizacji, których właściwe odkrycie i wykorzystanie w odpowiedni sposób nie tylko warunkuje rozwój, ale i przetrwanie organizacji przyszłości. Zarządzający, którzy znają, rozumieją i poprzez styl zarządzania wprowadzają w życie właściwe podejście do talentów pracowników, ich rozwoju, inteligencji, samozarządzania, są w stanie wydobyć pełnię możliwości swoich pracowników. Menedżer, który nie potrafi dostrzec zdolności pracownika, jego możliwości rozwojowych, nie posiada wiedzy pozwalającej mu na dotarcie do pracownika, nie będzie mógł w pełni poprzez rzeczywisty styl zarządzania wykorzystać jego potencjału. Na tym polegać ma dążenie do organizacji doskonalszej, przynoszącej coraz to lepsze efekty nie tylko ekonomiczne, ale także te w sferze prowadzenia zarządzania (w tym właściwego motywowania) w organizacji.

Bibliografia

Ackoff R.L. 1993. *Zarządzanie w małych dawkach*. Warszawa: PWE. ISBN 83-01-11119-4.

Armstrong M. 2003. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-8859-758-2.

Celińska-Niecharz S. 1999. *Cena dobrego pracownika – system motywacji a oczekiwania zatrudnionych*. „Personel" nr 7–8.

Chabik J. 2000. *Firma przy tablicy*. „Computerworld" nr 19, s. 38.

Crozier M. 1993. *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć zarządzania postindustrialnego*. Warszawa: PWE. ISBN 83-2080-908-8.

Jasiński Z. 1998. *Motywowanie w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet". ISBN 83-8542-829-1.

Koźmiński A.K., Piotrowski W. 1997. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12148-3.

Krzakiewicz K. 1996. *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*. Poznań: TNOiK. ISBN 83-9059-120-0.

Mikuła B. 2000. *Nowe sposoby na zasoby*. „Personel" nr 11, s. 20–22.

Nizard G. 1998. *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-0812-623-X.

Penc J. 1998. *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. ISBN 83-8544-161-1.

Revans R. 2000. *Przedsiębiorstwo uczące się*. „Manager" nr 4, s. 56.

Szapiro T. 2004. *Dane ważne jak kapitał*. „Businessman Magazine" nr 2, s. 51.

Weber R.A. 1990. *Zasady zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-2081-036-1.

Zbiegień-Maciąg L. (red.). 2006. *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-7484-028-5.

Ziębicki B. 2000. *Tworzenie organizacji inteligentnych*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" nr 8, s. 11–13.

Zimniewicz K. 1999. *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE. ISBN 83-2081-190-2.

System of Motivating Employees as Determinant of Enterprise Development

Abstract: In the contemporary world effective management of an organization and creating its future have become the domain of the people, who are its employees and represent its capital. Stocks and financial resources, their quality and effects they bring, depend on the people who use them to make products and services, which are willingly purchased by customers. Among many functions of managing human resources, one of the most important roles is motivation, aiming at proper development of motivation and conducting it in such a way so that the employees could be properly involved in their work and duties. The aim of this article is to show a variety of factors, called motivating factors, which are used in management and verification of the thesis, that only properly formulated and implemented motivating policy assures the right realization of the aims set by an enterprise. The basic issue conditioning the efficient use of motivating systems is adapting them to the external and internal environment of a corporation. It means giving the corporation adaptation abilities and absorbing changes in both external and internal environment.

Key words: motivation, organization, changeability, flexibility