

# ROZDZIAŁ I

## Rola motywowania pracowników w procesie kształtowania sprawności organizacji

Edyta Bombiak<sup>1</sup>

### 1. Wprowadzenie

Kształtująca się obecnie gospodarka oparta na wiedzy doprowadziła do zwrócenia uwagi na istotną rolę kapitału ludzkiego oraz jego cech jakościowych. W gospodarce tej nie aktywa materialne, a wiedza, zdolności i zaangażowanie pracowników są motorem efektywności. Pracownicy byli ważni i potrzebni zawsze, jednak w erze przemysłowej liczył się ilościowy zasób pracy. Obecnie to kapitał intelektualny pracowników staje się głównym sposobem uzyskania i utrzymania przewagi rynkowej. W dobie, kiedy wiedza stanowi kluczowy element sukcesu firmy, niebagatelne znaczenie ma umiejętne gospodarowanie kapitałem ludzkim. Kapitał ludzki jest jednym z najważniejszych elementów kapitału intelektualnego. Systematyczne pomnażanie wiedzy i rozwój umiejętności pracowników, a także doskonalenie ważnych zachowań i motywacji umożliwia nie tylko utrzymanie, ale również powiększanie dystansu wobec konkurencji. Jednak kapitał ludzki wymaga specyficznego podejścia do zarządzania nim, gdyż cechuje go wrażliwość na nieodpowiednie traktowanie. Poziom i efektywność tego kapitału jest uzależniona od czynników zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Istotnym uwarunkowaniem determinującym wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego jest motywowanie. Pozytywne rezultaty skutecznego motywowania znajdują odzwierciedlenie w różnych obszarach sprawności organizacji. W szczególności przyczyniają się do poprawy efektywności zarządzania zasobami ludzkimi oraz kształtowania korzystnej sytuacji ekonomiczno-finansowej organizacji.

---

<sup>1</sup> Adiunkt w Katedrze Zarządzania Przedsiębiorstwem, Instytut Zarządzania i Marketingu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach.

## 2. Motywacja jako komponent kapitału ludzkiego

„Kapitał ludzki” to pojęcie powstałe w wyniku ewolucji podejścia do pracowników na przestrzeni lat. Jako kluczowy majątek współczesnego przedsiębiorstwa jest różnie definiowany w literaturze. W szerokim ujęciu jest on rozumiany jako zdolność do wytwarzania nowych wartości ekonomicznych zdeterminowaną wieloma czynnikami, wśród których znajdują się: wiedza, umiejętności, zdrowie i energia witalna, a także uznawane wartości, kultura, tradycja<sup>2</sup>. W wąskim ujęciu to zasoby wiedzy i umiejętności, zdrowia i energii witalnej, ucieleśnione w człowieku określające jego zdolności do pracy, adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań<sup>3</sup>.

H. Król kapitał ludzki definiuje jako „ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału w określonych warunkach”<sup>4</sup>. T. Schultz za kapitał ludzki uznaje wrodzone i nabyte zdolności ludzkie, które mają określoną wartość i mogą być pomnażane poprzez inwestowanie<sup>5</sup>. Kapitał ludzki jest to całokształt umiejętności fizycznych oraz zdolności psychicznych i intelektualnych człowieka, które mogą być przez niego wykorzystywane w procesie pracy<sup>6</sup>. E. Skrzypek uważa, że ludzie stanowią istotny zasób strategiczny każdego przedsiębiorstwa. Zasób ten jest źródłem kreowania wartości oraz osiągania przewagi konkurencyjnej<sup>7</sup>.

Kapitał intelektualny człowieka odznacza się specyficznymi cechami. Przede wszystkim jest niezbywalny i stanowi wyłączną własność poszczególnych jednostek. Ponadto w przeciwieństwie do aktywów rzeczowych, które ulegają deprecjacji w trakcie użytkowania, kapitał ten poprzez wykorzystywanie jest rozwijany, jednak niewykorzystywany – z czasem może też zaniknąć. Istotną cechą kapitału ludzkiego jest zatem jego zmienna i relatywna wartość. Według filozofii kapitału ludzkiego pracownicy są postrzegani jako aktywa, które się nabywa, utrzymuje i inwestuje w nie. Specyfika kapitału ludzkiego polega na tym, że jako jedyny rodzaj aktywa może on sam z siebie pomnażać swoją wartość, podczas gdy przyrost wartości innych aktywów wymaga zaangażowania kapitału ludzkiego. Wiąże się z tym opraco-

---

<sup>2</sup> Marciniak S. (red.), *Perspektywy kapitału ludzkiego jako czynnika wzrostu gospodarczego Polski*, Politechnika Warszawska, Kolegium Nauk Społecznych i Administracji, Warszawa 2002, s. 12-13.

<sup>3</sup> M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, DIFIN, Warszawa 2007, s. 13-14.

<sup>4</sup> H. Król, A. Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 96-98.

<sup>5</sup> K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN Warszawa 2005, s. 135.

<sup>6</sup> S.R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, PWN, Warszawa 1993, s. 35.

<sup>7</sup> E. Skrzypek, *Kreatywność pracowników wiedzy i ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 208-209.

wana przez R. Floridę koncepcja kapitału kreatywnego. Kapitał kreatywny tworzą pracownicy posiadający duże zasoby wiedzy, inteligentni, wykazujący się pomysłowością oraz umiejętnością znajdowania lepszych sposobów robienia różnych rzeczy<sup>8</sup>. To właśnie potencjał kreatywności tkwiący w każdym zatrudnionym stanowi źródło innowacji i sukcesu współczesnych organizacji.

Wśród wielu komponentów kapitału ludzkiego (rys. 1) na szczególną uwagę zasługują kompetencje i motywacja. Według G. Filipowicza kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie<sup>9</sup>. Są to cechy związane ze sposobem myślenia, tworzenia relacji oraz działaniem, które wpływają na funkcjonowanie człowieka w jego życiu zawodowym<sup>10</sup>. Kompetencje bywają też rozumiane jako zakres uprawnień i odpowiedzialności uzyskanej wraz z zajmowaniem określonego stanowiska lub pełnieniem określonej funkcji.



Rysunek 1. Komponenty kapitału ludzkiego

Źródło: opracowane na podstawie M. Bratnicki, J. Strużyna: *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2001, s. 35.

Kompetencje są elementem profesjonalizmu zawodowego. Pracownik ujawniając kompetencje w działaniu powoduje przyrost wiedzy i innowacji w organizacji. Kompetencje pracowników traktowane są jako fundamentalny element kompetencji kluczowych organizacji, stanowiących całość różnorodnych umiejętności poszczególnych strategicznych jednostek biznesu, które łącznie dają możliwość generowania nowych idei oraz wprowadzania nowych elementów wartości do produktów<sup>11</sup>. Elementem kapitału ludzkiego

<sup>8</sup> R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 50.

<sup>9</sup> G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 15.

<sup>10</sup> S. Stodolak, *Kompetencje a umiejętności*, <http://www.psychologia.biz.pl/kompetencje-a-umiejtnosci/> 05.09.2012.

<sup>11</sup> C.K. Prahalad, G. Hamel, *The core Competence of the Corporation*, "Harvard Business Review", May-June 1990, s. 79-81.

warunkującym efektywne wykorzystanie kompetencji jest motywacja. W teorii kierowania zespołami ludzkimi formuluje się bowiem tezę, że przydatność zawodowa pracownika zależy zarówno od kwalifikacji, jak i motywacji. Obie te wartości muszą się wzajemnie wspomagać, co oznacza, że człowiek nieskutecznie motywowany może być dla przedsiębiorstwa mało przydatny, nawet jeśli posiada wysokie kompetencje.

Termin „motywacja” jest związany z aktywnością człowieka. Definicja encyklopedyczna określa motywację jako proces wewnętrzny regulujący czynności, aby doprowadziły one do osiągnięcia określonego wyniku<sup>12</sup>. Motywacja to wzbudzony potrzebą zespół procesów psychicznych i fizjologicznych wyrażających się stanem gotowości człowieka do podjęcia określonego działania. Dotyczy ona psychicznych przeżyć jednostki wpływających na intensywność i trwałość podejmowanego wysiłku<sup>13</sup>. W literaturze utożsamia się ją z jednej strony z procesem uruchamiającym działanie<sup>14</sup>, z drugiej zaś z ogółem motywów wpływających na zachowanie człowieka, decydujących o jego podjęciu i podtrzymaniu<sup>15</sup>. Motywacja stanowi wyniki osobistych wyborów pracownika i jest możliwa do kierowania za pomocą odpowiednio dobranych oddziaływań motywacyjnych. Kształtowanie motywacji wymaga posiadania wiedzy na temat oczekiwań pracowników, dysponowania określonymi narzędziami oraz umiejętnym ich zastosowaniem, i jest uwarunkowane umiejętnością indywidualnego podejścia do poszczególnych zatrudnionych będących właścicielami i nośnikami kapitału ludzkiego.

Mówiąc o motywacji nie sposób pominąć kategorii motywowania, gdyż są to pojęcia ściśle ze sobą powiązane, choć nietożsame. Motywowanie jest procesem kształtowania motywacji. Jest to jedna z ważniejszych funkcji zarządzania, która ma na celu rozbudzić i ukierunkować indywidualną motywację<sup>16</sup>. Motywowanie polega na świadomym oddziaływaniu na postawy i zachowania pracowników w taki sposób, aby doprowadzić do realizacji zamierzeń organizacji poprzez osiągnięcie celów osobistych pracownika, w szczególności zaspokojenia jego zróżnicowanych i zmiennych potrzeb. Tylko wówczas można mówić o skutecznym motywowaniu, a nie manipulowaniu pracownikami. Istotą motywowania jest zatem integracja interesów motywującego i motywowanego. W procesie tym wykorzystuje się szereg oddziaływań: od zachęt, poprzez perswazję, aż po przymus. Skuteczność tych oddziaływań jest uwarunkowana sytuacyjnie.

W tym miejscu należy podkreślić rosnącą rangę motywowania w obliczu przemian zachodzących we współczesnych przedsiębiorstwach. W gospodarce opartej na wiedzy kluczową rolę odgrywają aktywa niematerialne, które są w stanie wytworzyć większą wartość dodaną niż aktywa rzeczowe i finansowe. Aktywa te są utożsamiane z kapitałem intelektualnym, którego

---

<sup>12</sup> *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1991, s. 283.

<sup>13</sup> L. Kozioł, *Motywacja do pracy – determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa–Kraków 2002, s. 26.

<sup>14</sup> Ch.N. Cofer, M.N. Appley, *Motywacja. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1972, s. 15.

<sup>15</sup> S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1985, s. 9.

<sup>16</sup> Por. K. Piotrkowski, *Organizacja i zarządzanie*, ALMAMER, Warszawa 2006, s. 149.

głównym składnikiem jest kapitał ludzki. Ten specyficzny kapitał stanowi własność pracownika, a organizacja może nim jedynie dysponować na określonych warunkach. Pracownicy stają się w ten sposób klientami wewnętrznymi organizacji, a ich oczekiwania stale rosną, co stawia nowe wyzwania przed zarządzającymi organizacją wymuszając zmianę podejścia do zatrudnionych. Wykorzystanie kapitału ludzkiego nie jest bowiem możliwe bez zgody i motywacji pracowników. Można zatem postawić hipotezę, że motywowanie jako czynnik dynamizujący kapitał ludzki stanowi w znacznym stopniu o możliwościach kształtowania przewagi konkurencyjnej współczesnych organizacji. Wykorzystanie kapitału ludzkiego i budowanie na jego bazie kapitału intelektualnego nie jest bowiem możliwe bez skutecznego motywowania. Motywacja wiąże się silnie z aktywnością człowieka w jego środowisku pracy, decyduje o jego gotowości do działania, chęci wykorzystania posiadanych kompetencji, zaangażowaniu w realizację powierzonych zadań. W ten sposób stanowi ona istotny determinant sprawności zawodowej pracownika i sprawności organizacji.

### 3. Motywacja a sprawność organizacyjna i indywidualna

W ostatnich latach rosnącym zainteresowaniem cieszy się koncepcja zarządzania sprawnością organizacji (ang. *Corporate Performance Management*). Jest ona rozumiana jako świadome planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie sprawnością działań organizacji poprzez właściwe stosowanie środków dla osiągnięcia poprawy lub utrzymania tejże sprawności<sup>17</sup>. To idea zarządzania, której istotą jest inteligentne działanie poprzez skupienie wysiłków na maksymalizowaniu wartości organizacji dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Sprawność ta jest osiągnięta poprzez:

- zaspokojenie potrzeb pracowników,
- wytwarzanie wartości cenionych przez rynek i społecznie istotnych,
- inwestowanie w dobra materialne i ludzi,
- umiejętne pozyskiwanie przez przedsiębiorstwo zasobów materialnych i niematerialnych oraz racjonalne ich wykorzystywanie,
- harmonijne współdziałanie wszystkich elementów przedsiębiorstwa.

Sprawność organizacji jest zatem pojęciem szerokim i dotyczy różnych obszarów jej funkcjonowania. Najczęściej wymienia się<sup>18</sup>:

- sprawność finansową rozumianą jako zdolność do osiągnięcia dodatnich wyników finansowych poprzez umiejętne korzystanie z posiadanych zasobów,

---

<sup>17</sup> W. Winnicki, *Zarządzanie sprawnością organizacji – idea inteligentnego działania*. <http://www.infovidematrix.pl/inspiracje/?p=1442> (17.09.2012).

<sup>18</sup> Por. A. Mazurkiewicz, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2010, s. 22-25.

- sprawność rynkową – zdolność do ciągłego zaspokajania zmieniających się potrzeb klientów i zajmowania korzystnej pozycji konkurencyjnej oraz siła przetargowa w stosunku do partnerów,
- sprawność w obszarze ludzkim – znajdująca wyraz w efektywnym pozyskiwaniu pracowników oraz wykorzystywaniu i rozwoju ich kapitału intelektualnego.

Sprawność organizacji w znacznym stopniu zależy od sprawności jej pracowników. Sprawność zawodowa człowieka to stan jego wewnętrznej dyspozycji (możliwości i gotowości) do kompetentnego realizowania zadań lub pełnienia ról zawodowych. Uwzględnia ona fizyczne, psychiczne i społeczne predyspozycje człowieka oraz zasób jego wiedzy, umiejętności oraz motywacji<sup>19</sup>. Motywacja stanowi istotny element sprawności zawodowej, gdyż określa możliwość wykorzystania kapitału ludzkiego pracownika. Odpowiada ona za wzbudzenie, ukierunkowanie i utrzymanie działania na określonym poziomie aktywności. Uruchomienie i wykorzystanie potencjału możliwości zawodowych tkwiących w pracowniku, zależy od natężenia jego motywacji. Natężenie motywacji opisywane jest przez:

- siłę procesu motywacyjnego, tj. zdolność do wyłączenia motywów konkurencyjnych,
- wielkość motywu warunkującą rozmiar wyniku niezbędnego do zaspokojenia potrzeby,
- intensywność, czyli stopień mobilizacji organizmu określający ilość energii niezbędnej do osiągnięcia wyniku<sup>20</sup>.

Natężenie i struktura motywacji determinują aktywność psychofizyczną jednostki, mobilizację jej sił i energii oraz chęć do podejmowania działań trudnych i ryzykownych. Brak lub niskie natężenie motywacji uniemożliwia osiągnięcie pożądanego rezultatu pracy nawet przy sprzyjających pozostałych czynnikach, np. wysokim poziomie kompetencji zatrudnionego. Na ogół wzrost motywacji prowadzi do zwiększenia sprawności działania, praca jest wykonywana szybciej, a odporność na zmęczenie wzrasta. Nie oznacza to jednak, że bardzo silna motywacja jest korzystna dla skuteczności realizacji danego działania. Stwierdzono bowiem istnienie pewnych granic, do których wzrost motywacji wpływa pozytywnie na ludzką aktywność.

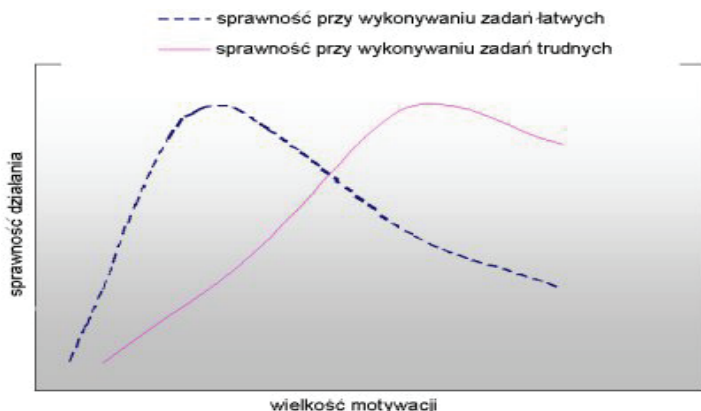
Zależność pomiędzy poziomem motywacji a efektywnością działań pracownika nie jest prosta, dlatego dla wzrostu sprawności działania nie wystarczy nieustanne zwiększanie poziomu motywacji. Zależność między poziomem motywacji a sprawnością wykonania zadania ma charakter krzywo liniowy, a krzywa ta ma kształt odwróconej litery „U” (rys. 2). Według prawa Yerkesa-Dodsona w miarę wzrostu natężenia motywacji sprawność działania wzrasta, jednak po przekroczeniu pewnego poziomu zaczyna spadać,

---

<sup>19</sup> M. Adamska-Chudzińska, *Podmiotowe wyznaczniki sprawności zawodowej człowieka a wartość kapitału ludzkiego w organizacji*, <http://www.univ.rzeszow.pl/pliki/Zeszyt17/34.pdf>, 20.09.2012.

<sup>20</sup> Tamże, s. 25.

dlatego zbyt silna motywacja obniża sprawność działania<sup>21</sup>. Proces ten jest zależnych od charakteru wykonywanych zadań.



Rys. 2. Motywacja a sprawność działania

Źródło: J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa 1975, s. 57.

Podczas wykonywania zadań prostych, wysoka motywacja związana z silnymi emocjami, sprzyja osiągnięciu dobrych wyników. Jednak podczas rozwiązywania złożonych zadań niepokój wywołany poczuciem zagrożenia może utrudniać pracę intelektualną i obniżać jej efekty. Ma to miejsce wówczas, gdy jednostka jest bardzo silnie motywowana do osiągnięcia danego celu, a jednocześnie obawia się, że nie potrafi sprostać zadaniu. W konsekwencji przy bardzo wysokiej motywacji pojawiają się błędy, zmniejsza się zakres uwagi, czynności umysłowe ulegają dezorganizacji<sup>22</sup>. Dlatego działanie przebiega najsprawniej, gdy motywacja jest średnio intensywna.

Bardzo wysoki poziom motywacji nie gwarantuje zatem najwyższych rezultatów pracy, a wręcz może być dysfunkcyjny dla aktywności człowieka. Istnieje optymalne dla każdego natężenie motywacji zapewniające uzyskanie najlepszych rezultatów i do tego poziomu należy dążyć. Wymaga to jednak znajomości granic emocjonalnej wytrzymałości pracownika. Nadmiernie silna motywacja powodująca silny stres, może być przeszkodą w osiągnięciu celu, podobnie jak motywacja zbyt słaba. Przy określeniu poziomu optymalnego istotną rolę odgrywa trudność zadania zależna z jednej strony od jego złożoności, z drugiej zaś od cech indywidualnych i możliwości intelektualnych wykonawcy. Dla różnych jednostek różne zadania będą odbierane jako proste albo też jako trudne i skomplikowane. Zadanie łatwe dla jednego, dla innych może okazać się niewykonalne. Należy też wziąć pod uwagę fakt, że długotrwała praca przy wysokim natężeniu motywacji może przyczynić się do wypalenia zawodowego, czyli całkowitej utraty motywacji.

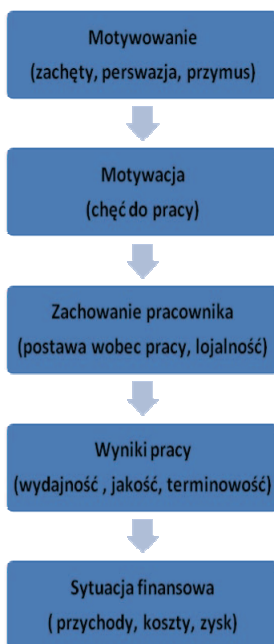
<sup>21</sup> J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, Warszawa 1975, s. 56-58.

<sup>22</sup> <http://www.psychologia.zgq.pl/motywacja-a-sprawnosc-dzialania.html> 20.09.2012.

Stawia to problem w procesie motywowania, gdyż optymalne natężenie motywacji jest cechą indywidualną i zróżnicowaną.

#### 4. Motywowanie a sprawność w obszarze finansowym

Związek między motywowaniem a sprawnością w obszarze finansowym przedsiębiorstwa wynika z wpływu motywacji na wyniki pracy, a w następstwie na wysokość wygospodarowanego zysku (rys. 3).



Rys. 3. Wpływ motywowania na finanse przedsiębiorstwa  
Źródło: opracowanie własne.

Poprzez motywowanie wzbudzana jest chęć do pracy, która znajduje odzwierciedlenie w postawie pracownika, stopniu jego zaangażowania oraz jakościowych i ilościowych wynikach pracy, które determinują poziom przychodów, kosztów i zysku osiąganego przez organizację. Należy podkreślić zwrotny charakter relacji między motywowaniem a sytuacją finansową przedsiębiorstwa, gdyż z jednej strony realizacja procesu motywowania wiąże się z ponoszeniem pewnych nakładów, które odpowiednio zainwestowane mogą przynosić znaczne przychody, z drugiej zaś od możliwości finansowych organizacji zależą działania podejmowane w obszarze motywowania.

Badania dotyczące powiązań między motywowaniem a sytuacją finansową organizacji przeprowadzono w sześciu przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie powiatu siedleckiego. Ocena skuteczności motywo-



wania została przeprowadzona w oparciu o informacje uzyskane drogą badań ankietowych. Oceny sytuacji finansowej badanych podmiotów dokonano przy zastosowaniu modeli dyskryminacyjnych. Istota tych modeli sprowadza się do oceny kondycji przedsiębiorstwa w oparciu o pojedynczy wskaźnik Z-score wygenerowany na podstawie danych empirycznych przy wykorzystaniu metod statystyczno-matematycznych i ekonometrycznych. W badaniach zastosowano model J. Gajdki i S. Stosa, model E. Mączyńskiej oraz model poznański<sup>23</sup>. Ich konstrukcję przedstawiono w tab. 1. Syntetyczny miernik Z-score wykorzystany do oceny sytuacji finansowej badanych podmiotów obliczono jako średnią arytmetyczną wartości ustalonych przy wykorzystaniu poszczególnych modeli.

Tabela 1. Zestawienie modeli wykorzystanych do oceny sytuacji finansowej badanych przedsiębiorstw

Nazwa	Postać liniowa funkcji
Model J. Gajdki i S. Stosa	$Z = 0,7732059 - 0,0856425 X_1 + 0,0007747 X_2 + 0,9220985 X_3 + 0,6535995 X_4 - 0,594687 X_5$ gdzie: $X_1$ – przychody ze sprzedaży/aktywa ogółem (wartość średnia w roku) $X_2$ – [zobowiązania krótkoterminowe/koszt wytworzenia produkcji sprzedanej] x 365 $X_3$ – zysk netto/aktywa ogółem (wartość średnia w roku) $X_4$ – zysk brutto/przychody ze sprzedaży netto $X_5$ – zobowiązania ogółem/aktywa ogółem (wartość średnia w roku)
Model E. Mączyńskiej	$W = 1,5 X_1 + 0,08 X_2 + 10,0 X_3 + 5,0 X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6$ gdzie: $X_1$ – zysk brutto + amortyzacja/zobowiązania $X_2$ – suma bilansowa/zobowiązania $X_3$ – wynik finansowy przed opodatkowaniem/suma bilansowa $X_4$ – wynik finansowy/roczne przychody $X_5$ – zapasy/roczne przychody $X_6$ – roczne przychody/suma bilansowa
Model poznański	$FD = 3,562 X_1 + 1,588 X_2 + 4,288 X_3 + 6,719 X_4 - 2,368$ gdzie: $X_1$ – zysk netto/majątek całkowity $X_2$ – majątek obrotowy – zapasy/zobowiązania krótkoterminowe $X_3$ – kapitał stały/majątek całkowity $X_4$ – wynik finansowy ze sprzedaży/przychody ze sprzedaży

Źródło: J. Gajdka, D. Stos, *Wykorzystanie analizy dyskryminacyjnej w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstw*, [w:] R. Borowiecki (red.), *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, AE, Kraków 1996, s. 59-63, E. Mączyńska, *Ocena kondycji przedsiębiorstwa (uproszczone metody)*, „Życie Gospodarcze” 1994 nr 38 oraz M. Hamrol, B. Czajka, M. Piechocki, *Upadłości przedsiębiorstwa – model analizy dyskryminacyjnej*, „Przegląd Organizacji” nr 6/2004, s. 35-39.

<sup>23</sup> Szerzej na temat zastosowania analizy i modeli dyskryminacyjnych do oceny sytuacji finansowej podmiotów w: R. Kowalak, *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, ODDK, Gdańsk 2003.

W celu stwierdzenia występowania związku między skutecznością motywowania a kondycją finansową przedsiębiorstw obliczono współczynnik korelacji między syntetycznym miernikiem Z-score a oceną skuteczności motywatorów w opinii pracowników badanych przedsiębiorstw. Współczynnik korelacji między tymi zmiennymi osiągnął wartość  $r = 0,94$ , co wskazuje na istnienie związku między skutecznością motywowania pracowników a efektami finansowymi osiąganymi przez organizację (tab. 2). Analiza danych pozwala na stwierdzenie, że w podmiotach charakteryzujących się wyższym poziomem wskaźnika Z-score, a więc lepszą sytuacją finansową, pracowników cechował wyższy poziom motywacji do pracy. Przeprowadzone badania potwierdziły zatem tezę o istnieniu związku między motywowaniem a wynikami finansowymi osiąganymi przez przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Korelacja między wskaźnikiem Z-score a skutecznością motywowania pracowników w badanych podmiotach

Podmioty	Wskaźnik Z-score	Udział respondentów oceniających jako skuteczne narzędzia motywowania stosowane w przedsiębiorstwie (w %)
A	0,83	43,30
B	1,65	51,60
C	4,28	67,30
D	2,21	59,10
E	0,72	41,90
F	1,69	56,40
Współczynnik r-Pearsona	0,94	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z ekonomicznego punktu widzenia trudne jest jednak bezpośrednio zbadać te powiązania. Wynika to ze specyfiki motywowania, wiele narzędzi stosowanych w tym obszarze, np. perswazja, ma charakter niematerialny, stąd trudno oszacować ich koszty, czy podać precyzyjną wartość zysków, które są skutkiem zastosowania konkretnych sposobów motywowania. Wpływ motywowania na efekty finansowe przedsiębiorstwa dokonuje się przede wszystkim poprzez jego oddziaływanie na sprawność zarządzania kapitałem ludzkim, stąd badanie tych relacji wymaga zastosowania zarówno metod socjologicznych jak też wskaźników ekonomicznych.

## 5. Wyzwania dla nowoczesnego motywowania

Z całą pewnością na zmiany sposobów motywowania mają wpływ zmiany na rynku pracy oraz zmiany w świadomości pracowników. Gospodarka przemysłowa została wyparta przez gospodarkę opartą na wiedzy. Zachodzące w niej przekształcenia ekonomiczne, technologiczne i społeczne modyfikują charakter wykonywanej pracy, a w konsekwencji również

cechy i oczekiwania współczesnych pracowników (tab. 3). W konsekwencji wymuszają także zmiany w systemach motywowania.

Tabela 3. Wybrane determinanty pracy czasów industrialnych i postindustrialnych

Industrialne cechy pracy	Postindustrialne cechy pracy
1. Stałe zatrudnienie z umową o pracę	1. Elastyczne formy zatrudnienia
2. Zatrudnienie w jednym miejscu przez całe życie	2. Częste zmiany miejsca pracy, wzrost znaczenia samozatrudnienia
3. Standardowe godziny pracy (8 h, od 8 do 16)	3. Elastyczny i zróżnicowany czas pracy, okresy wzmożonej aktywności przeplatane przestojami
4. Zatrudnienie na pełny etat (40 godz./tydz.)	4. Mobilność i przestrzenna dyslokacja
5. Zabezpieczenia socjalne gwarantowane przez państwo	5. Indywidualna odpowiedzialność za zabezpieczenie socjalne
6. Silna współpraca wewnątrz organizacji, oparta na spotkaniach twarzą w twarz, a kontakty zewnętrzne skanalizowane w specjalnych wydziałach (zaopatrzenie, dystrybucja)	6. Elastyczne systemy komunikacji i kooperacji równocześnie wewnątrz, jak i z otoczeniem firmy
7. Dominacja hierarchicznych powiązań w zakładzie pracy	7. Praca projektowa, spłaszczenie struktur organizacyjnych
8. Głęboka specjalizacja zawodowa, kwalifikacje na całe życie	8. Kluczowe kompetencje, ciągłe doskonalenie zawodowe, edukacja ustawiczna przez całe życie

Źródło: K. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik, *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, Warszawa 2009, s. 128 <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/5266.pdf>, (19.03.2012)

Współczesna gospodarka jest zależna od informacji i wiedzy. W takiej gospodarce funkcjonowanie wielu przedsiębiorstw opiera się na pracownikach wiedzy, a od ich efektywności i zaangażowania zależy sukces organizacji. Pracownicy wiedzy to osoby reprezentujące wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia i doświadczenia, którzy zarabiają na życie myśleniem. To osoby świadome własnego kapitału ludzkiego. Zachęcenie ich do poświęcenia na rzecz firmy wymaga koncentracji na czynnikach mających dla nich autentyczną wartość, do których należą<sup>24</sup>:

- możliwości korzystania z wiedzy zgromadzonej przez organizację,
- rozwój kompetencji,
- ambitne zadania,
- współpraca w zespole utalentowanych specjalistów,
- możliwość awansu,
- atmosfera współpracy i dialogu,
- współdecydowanie w kwestiach merytorycznych,
- szeroki dostęp do informacji,
- nowoczesne wyposażenie stanowisk pracy, zapewniające szybki dostęp do wiedzy i informacji.

<sup>24</sup> M. Morawski, *Metody zarządzania pracownikami wiedzy w organizacjach inteligentnych*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa. Future 2002*, Wydawnictwo UMCS Lublin 2002, s. 212.

Uwzględniając wymagania nowoczesnej gospodarki, w której głównym generatorem wartości jest kapitał intelektualny, konstruując nowoczesny system pobudzania należy jego oddziaływanie ukierunkować na stymulację rozwoju indywidualnego kapitału intelektualnego pracowników wiedzy. Ciągła aktualizacja i pogłębianie wiedzy stanowią bowiem niezbędny warunek zapobiegający wypadnięciu z rynku zarówno organizacji, jak i pracowników. Nowoczesna organizacja pragnąca zmotywować swoich pracowników winna zatem stworzyć warunki do pogłębiania wiedzy i dzielenia się nią. Nowoczesne systemy motywacyjne muszą nakłaniać do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji, a także promować kreatywność i współpracę w miejsce niezdrowej rywalizacji. Tylko dzięki współdziałaniu można budować kapitał intelektualny zespołów i osiągać efekty synergii.

Jednak rozwój kompetencji pożądaných przez pracowników wiedzy i ich wykorzystanie jest trudne w tradycyjnych, zhierarchizowanych organizacjach o rozwiniętych mechanizmach kontroli i ograniczonym zakresie delegowania uprawnień. Dlatego istotnym elementem, który powinien wspierać nowoczesne systemy motywowania, jest struktura organizacyjna. Jej ewolucja w kierunku większej elastyczności wydaje się być nieunikniona. Tempo przemian sprawia, że istniejąca wiedza i umiejętności deprecjonują się w krótkim czasie. Konieczność ciągłego poszerzania wiedzy zmusza organizację do stworzenia sprzyjających warunków ku temu. Dotyczy to zarówno inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego, jak też zwiększania zakresu autonomii, budowania kultury dzielenia się wiedzą oraz uelastyczniania związków organizacyjnych.

## **6. Wnioski**

Przedstawione w niniejszym artykule relacje wskazują na znaczenie motywowania w procesie zarządzania kapitałem ludzkim dla osiągania wysokiej sprawności w konkurencyjnym otoczeniu. Wynika to z faktu, że główną przyczyną niskiej sprawności organizacji, obok wadliwej organizacji pracy, jest niedostateczne umotywowanie pracowników. Motywacja kształtowana na bazie pozytywnych postaw wobec pracy warunkuje proces utrwalania się pożądaných zachowań pracowników decydujących o długotrwałym, efektywnym angażowaniu ich kapitału ludzkiego.

W gospodarce opartej na wiedzy motywowanie ma podstawowe znaczenie dla sprawnego wykorzystania i rozwoju zasobów wiedzy w organizacji. Najcenniejsza wiedza ukryta jest bowiem w umysłach pracowników i nic nie zmusi ich do tego, aby się nią podzielili. Co więcej żadna wiedza i żadne umiejętności nie przyniosą realnych efektów, dopóki w oparciu o tę wiedzę nie zostaną podjęte realne działania. Bez motywacji nie ma zatem rezultatów działania. To pracownik decyduje, w jaki sposób wykorzysta swoje kompetencje i w jakim stopniu będzie angażował się w wykonywaną pracę. Zatem, aby mówić o efektywnym zarządzaniu nie tylko kapitałem ludzkim, ale też kapitałem intelektualnym organizacji niezbędne jest odpowiednie podejście do motywowania, w innym wypadku czynnik ludzki stanie się jedynie

generatorem kosztów. Prawidłowości rządzące przebiegiem procesów motywacyjnych wskazują jednak na konieczność uwzględnienia zmiany stanu sprawności pracownika ze względu na zmianę napięcia motywacyjnego lub stopnia trudności zadania. Dlatego rolą każdego menedżera jest takie stymulowanie podwładnych, by motyw ich działania nie zniknął oraz by poziom motywacji utrzymywał się na optymalnym poziomie. Nie jest to zadanie łatwe w kontekście rosnących oczekiwań pracowników wiedzy.

Zarządzanie kapitałem ludzkim w nowoczesnych organizacjach polega na stwarzaniu zatrudnionym warunków do dalszego pogłębiania wiedzy. W erze przemysłowej systemy zarządzania i motywowania konstruowane były na zasadzie kar i nagród. We współczesnych realiach organizacje muszą pobudzać swoich pracowników do poszerzania i aktualizacji wiedzy. Sukces na konkurencyjnym rynku osiągają te przedsiębiorstwa i ci pracownicy, którzy opanują zdolność permanentnego uczenia się.