

Motywacja wewnętrzna jako kluczowy czynnik zaangażowania pracownika

Agata Pierścieniak¹, Dawid Krent², Kinga Jakiela³

Wstęp

Wraz z rozwojem techniki i technologii rozwijają się kompetencje ludzi. Współczesny człowiek przyjmuje bardziej lub mniej aktywną postawę, dostosowując się do ciągłej potrzeby podnoszenia swoich kwalifikacji i ciągłego dążenia do samodoskonalenia. Rozwój nauki o zarządzaniu, a zwłaszcza powstanie teorii motywacji w obszarze treści, procesu i wzmocnienia, pozwoliły zrozumieć, jak ważne jest kształtowanie postawy pracownika. Dziś wiemy, że nie tylko bodźce zewnętrzne są ważne, ale najbardziej efektywna jest motywacja wewnętrzna, której kształtowanie nie jest takie proste.

W artykule podjęto próbę analizy czynników, które wpływają na zaangażowanie pracownika i są niezbędne do budowania aktywnej postawy. W analizie wykorzystano współczesny dorobek naukowy oraz odniesiono się do teorii motywacji 3.0 przedstawionej przez Daniela H. Pinka, która dała nowe spojrzenie na motywację, zwłaszcza w kontekście pobudzania kreatywności i innowacyjności niezbędnej w XXI wieku.

Znaczenie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie

Kapitał ludzki to kluczowe słowa współczesnej organizacji. W naukach ekonomicznych pojęcie to ma szerokie znaczenie, a jego rozumienie podlegało ewolucji na przestrzeni czasu. Kapitał ludzki może być rozumiany jako cechy, które mają wartości i mogą być wzbogacone za pomocą odpowiedniego inwestowania [Szultz 1961: 24] lub jako wiedza, poziom wykształcenia oraz indywidualne kompetencje obywateli wykorzystywane w osiągnięciu złożonych zadań i celów społecznych [Bontis 2003: 7]. Współczesne definicje podkreślają, że kapitał ludzki to cechy i właściwości uciele-

¹ Dr inż. Agata Pierścieniak, Katedra Ekonomiki i Zarządzania, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski

² Mgr Dawid Krent, prezes AISEC Rzeszów, absolwent Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego

³ Lic. Kinga Jakiela, Koło Naukowe Ekonomistów – Sekcja Innowacje w Zarządzaniu, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski.

śnione w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie i motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tego kapitału w określonych warunkach [Pocztowski 2003: 45].

Kapitał ludzki może być postrzegany w skali makro na poziomie organizacji, zespołu czy jednostki, ale zawsze przybiera postać związaną z wartością tego, co mają w sobie ludzie, pracownicy przedsiębiorstwa. Uruchomienie i wykorzystanie tego potencjału jest ważne. W dzisiejszej gospodarce rynkowej oraz w obliczu rosnącej konkurencji coraz większe znaczenie zaczyna odgrywać kapitał ludzki przedsiębiorstw. Wynika to z faktu, iż pozostałe czynniki wpływające na przewagę konkurencyjną, na przykład wykorzystane technologie, nowoczesne materiały, dzięki internetowi szybko uległy upowszechnieniu w znacznie wyższym stopniu niż czynniki oparte na kapitale ludzkim. Z punktu widzenia firmy dostępność do rzeczy wytworzonych przez kogoś (nowe technologie, maszyny, materiały, nawet pomysł know-how) jest stosunkowo łatwa i każda organizacja może mieć takie same rozwiązania. To, co różnicuje dziś firmy i co daje im przewagę, to ludzie, ich kompetencje i potencjał, a przede wszystkim postawa gotowości do zaangażowania swoich przewag dla sprawnego funkcjonowania i rozwoju organizacji, w której pracują. „To wiedza i kompetencje uznawane są przez niektórych ekonomistów za ostateczne i jedyne źródło przewagi komparatywnej na progu XXI wieku” [Rybak 2003].

Zapewnienie organizacji wysokiej jakości kapitału ludzkiego jest niezbędnym warunkiem sukcesu firmy, ale staje się możliwe tylko wtedy, gdy sprawy personalne są doceniane, a zasoby społeczne organizacji właściwie zarządzane [Kamińska, Heffner 2010: 65].

Czynnikiem sprawiającym, iż kapitał ludzki będzie znaczącą wartością oraz czynnikiem konkurencyjnym przedsiębiorstwa jest zaangażowanie pracowników. Aby uruchomić taki mechanizm, ważne jest rozpoznanie całego procesu i określenie, jak działa motywacja.

Motywacja jako jeden z kluczowych czynników wykorzystania potencjału pracowników

Motywowanie to treść, którą stanowią potrzeby, proces, czyli schemat działania w kierunku zaspokojenia tych potrzeb, oraz wzmocnienie, czyli bodźce, motywatory. Jest oparte na interakcji podobnej do komunikacji, która wykorzystuje czynniki motywacyjne do wzmocnienia lub osłabienia gotowości człowieka do konkretnego działania. Wdrożenie odpowiednich systemów motywacyjnych jest jednym z podstawowych zadań, jakie stoi przed osobami zarządzającymi przedsiębiorstwem.

Odpowiednio zmotywowany pracownik lepiej wykonuje swoją pracę. Dorobek naukowy w zakresie identyfikowania, definiowania, klasyfikacji czynników motywacyjnych jest duży. Poniżej przedstawiono tabelę opisującą czynniki motywacyjne i ich podział ze względu na różne kryteria.

Tabela 1. Czynniki motywacyjne

Kryterium podziału	Podział
Rodzaj zaspokajanych potrzeb	<ul style="list-style-type: none"> Czynniki podstawowe – zaspokajanie potrzeb egzystencji Czynniki wyższego rzędu – dotyczą potrzeb społecznych, a także wysublimowanych form zaspokajania potrzeb podstawowych
Kierunek oddziaływania	<ul style="list-style-type: none"> Pozytywne (nagrody) – wzmacniają zachowania pożądane i motywują do podejmowania inicjatywy i dodatkowego wysiłku Negatywne (kary) – motywują do unikania zachowań niepożądanych; działają tak długo, jak długo trwa zagrożenie
Zakres oddziaływania	<ul style="list-style-type: none"> Wewnętrzne – sprzyjają realizacji wartości immanentnych człowieka, których osiągnięcie stanowi wartość samą w sobie Zewnętrzne – nastawione na realizację wartości instrumentalnych, służą do realizacji innych wartości
Sposób oddziaływania	<ul style="list-style-type: none"> Indywidualne Zespołowe
Forma	<ul style="list-style-type: none"> Płacowe Pozapłacowe

Źródło: *Zasoby ludzkie w firmie*, red. A. Sajkiewicz, Poltex, Warszawa 2000, s. 216 [w:] Z. Ciekankowski, *Czynniki i instrumenty kształtujące motywację*, Siedlce 2012, s. 89

Tabela 2. Opinie podwładnych i przełożonych na temat czynników wywierających wpływ na zaangażowanie pracowników

Ocena podwładnych		Ocena przełożonych	
1. Wynagrodzenie zasadnicze	4,7	1. Wynagrodzenie zasadnicze	4,8
2. Bonusy	4,5	2. Bonusy	4,6
3. Udział w zysku	4,5	3. Udział w zysku	4,6
4. Możliwość rozwoju	4,4	4. Premie	4,5
5. Dobre stosunki międzyludzkie	4,4	5. Możliwość rozwoju	4,3
6. Premie	4,3	6. Nagrody pieniężne	4,3
7. Oceny okresowe	4,2	7. Odpowiednie warunki pracy	4,2
8. Awans	4,2	8. Dobre stosunki międzyludzkie	4,2
9. Samodzielność w podejmowaniu decyzji	4,2	9. Oceny okresowe	4,1
10. Wyrazy uznania i szacunku	4,0	10. Poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia	4,1
11. Odpowiednie warunki pracy	4,0	11. Perswazja racjonalna	4,1
12. Perswazja racjonalna	4,0	12. Awans	4,0
13. Nagrody pieniężne	3,9	13. Samodzielność w podejmowaniu decyzji	4,0
14. Atrakcyjna treść pracy	3,9	14. Duma z pracy w firmie	3,9
15. Partycypacja decyzyjna w zarządzaniu	3,9	15. Nagrody rzeczowe	3,8
16. Duma z pracy w firmie	3,9	16. Atrakcyjna treść pracy	3,7
17. Poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia	3,8	17. Partycypacja decyzyjna w zarządzaniu	3,7
18. Wyróżnienia	3,6	18. Wyrazy uznania i szacunku	3,6
19. Dogodne formy organizacji pracy	3,6	19. Wyróżnienia	3,4
20. Nagrody rzeczowe	3,5	20. Elastyczny czas pracy	3,1
21. Elastyczny czas pracy	3,4	21. Dogodne formy organizacji pracy	3,1
22. Świadczenia socjalne	1,9	22. Świadczenia socjalne	2,3
23. Perswazja emocjonalna	1,8	23. Perswazja emocjonalna	2,0
24. Nakazy, zakazy, polecenia, regulaminy, normy i instrukcje pracy	0,7	24. Nakazy, zakazy, polecenia, regulaminy, normy i instrukcje pracy	1,2

Źródło: E. Bombiak, *Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych*, Siedlce 2010, s. 68

Zestaw wykorzystywanych w przedsiębiorstwie czynników motywacyjnych tworzy system, który oddziałuje na pracownika.

Dobranie odpowiednich systemów motywacyjnych nie jest prostym zadaniem, proces ten jest złożony. Istnieje wiele środków, które mogą zaspokajać potrzeby pracowników, ale najpierw trzeba je rozpoznać u indywidualnych osób. System motywacyjny powinien uwzględniać nie tylko środki płacowe i pozapłacowe, ale również skupić się na aspekcie materialnym i psychologicznym. Potrzeby pracowników cały czas ulegają zmianie, pracownicy coraz częściej chcą zaspokajać potrzeby wyższego rzędu, nie tylko te podstawowe [Mazurkiewicz 2010].

Aby wprowadzić system motywacyjny, najpierw trzeba poznać, jakie potrzeby mają pracownicy w konkretnej firmie. W literaturze przedmiotu prezentowanych jest wiele badań związanych z określeniem czynników motywacyjnych, nawet określono polską mapę motywacji [Niemczyk, Niemczyk, Mądry 2009: 85].

Szczególnie ciekawe wydaje się zestawienie czynników, które motywują do działania z perspektywy pracowników i kierowników [Bombiak 2010: 68] – tabela 2.

Poznanie czynników motywacyjnych, które mają znaczenie dla pracownika, daje podstawową wiedzę do tego, w jaki sposób i jakimi czynnikami należy motywować ludzi w przedsiębiorstwie. Respondenci-pracownicy, dokonując samooceny, wskazują zarówno na czynniki motywacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Podział ten jest istotny z punktu widzenia pracodawcy, aby we właściwy sposób motywować poszczególnych pracowników. Stąd też badania opinii kierowników, które pokazują, jak kierownicy postrzegają siłę poszczególnych czynników motywacyjnych. Z powyższej analizy wynika, że kierownicy wierzą w siłę pieniądza i na pierwszych miejscach wymieniają czynniki, które są ewidentnym kosztem dla firmy.

W literaturze przedmiotu prezentowana jest opinia, że najbardziej motywują pracowników do działania pieniądze. Natomiast takie czynniki, jak rozwój zawodowy, samodzielność w podejmowaniu decyzji i atrakcyjna treść pracy są mniej ważne w utrzymaniu motywacji [Grzebyk 2012: 101].

Zewnętrzne czynniki motywacyjne pracownik otrzymuje od innych, należą do nich między innymi, wynagrodzenie, premie, promocje czy kary. Czynniki są ustalane na poziomie organizacyjnym, są poza kontrolą poszczególnych liderów czy menadżerów. Mają one krótkoterminowy wpływ na motywację pracowników i gdy się je wycofa, to motywacja szybko spada [iwise2.com/motivation].

Współczesna organizacja nie jest w stanie ciągle stosować materialnych czynników motywacji, a podwyżki płac są częściej wyrównaniem wartości wynagrodzeń w związku z występowaniem zjawiska inflacji niż uznaniem za pracę. W tym kontekście rola czynników pozapłacowych w procesie motywacji wzrasta i firmy są zainteresowane wiedzą i wskazówkami, jak motywować pracowników bez kosztów. Szerszy obraz czynników pozapłacowych przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Pozapłacowe czynniki motywacyjne

Pozapłacowe czynniki motywacyjne			
Materialne	Niematerialne		
	W obszarze organizacyjnym	W obszarze psychologicznym	W obszarze technicznym
Szkolenie, rozwój Świadczenia o charakterze socjalnym: wczasy, wycieczki, festyny, przyjęcia okazjonalne, wynajem sal, basenów	Awanse, Władza, samodzielność realizacyjna	Pochwały, wyróżnienia Praca w firmie o wysokim prestiżu	Komfort pracy – możliwość pracy na nowoczesnej aparaturze, maszynach
Ubezpieczenie	Dostęp do informacji	Praca w „dobrym” zespole	Bezpieczeństwo pracy
Opieka medyczna	Duża samodzielność, praca wymagająca kreatywności	Silne pozytywne związki nieformalne	Warunki/standardy pracy
Przywileje, np. samochód służbowy, telefon komórkowy, zakupy wyrobów po preferencyjnych cenach	Elastyczny czas pracy Organizacja pracy	Komunikacja Samorealizacja Pewność zatrudnienia	

Źródło: Krzysztofek A., Kumańska W., 2011, *Wpływ motywowania pracowników na efektywność pracy w przedsiębiorstwie. Studia i materiały*. Miscellanea Oeconomicae, Kielce, s. 48

Motywatory pozapłacowe dzieli się na dwie podgrupy: materialne i niematerialne. Materialne motywatory pozapłacowe obejmują świadczenia o charakterze materialnym, których pracownik nie może wymienić na postać pieniężną (np. dopłaty do mieszkania, bilet do kina). Z kolei grupa niematerialnych motywatorów pozapłacowych jest zbiorem świadczeń, których pracownik nie ma możliwości oszacować co do ich wartości pieniężnej (np. atmosfera w pracy, pochwała przełożonego). Biorcami pozapłacowych świadczeń niematerialnych są wszyscy pracownicy każdej jednostki gospodarczej, gdyż każdemu z pracowników udziela się atmosfera w miejscu pracy, każdy też podlega różnym relacjom ze współpracownikami, przyjmuje pochwały lub upomnienia od przełożonych [Grzebyk 2012: 102].

Motywacja wewnętrzna jest powiązana z pozapłacowymi czynnikami motywacyjnymi. Wiele czynników, które można zaliczyć do motywacji wewnętrznej jest znacznie mniej kosztownych niż czynniki zewnętrzne czy inne czynniki pozapłacowe, za które pracodawca musi zapłacić. W odróżnieniu od zewnętrznej motywacji motywacja wewnętrzna jest to poczucie satysfakcji oraz osiąganie zamierzonych celów. Ludzie wykonują swoją pracę, bo to ich ciekawi, lubią poświęcać czas temu, co robią. Jeśli pracownicy czują, że to, co robią, pomaga im się rozwijać, mogą w kreatywny sposób rozwiązywać problemy, korzystać ze swoich talentów i umiejętności. Jeśli pracownik dostaje odpowiednie wyzwania, czuje, że to, co robi, jest ważne i jest do-

ceniane przez pracodawcę, to pracuje bardziej efektywnie. Posiadanie władzy i autonomii w pracy to kolejne elementy, które sprawiają że pracownik chętniej wykonuje powierzone mu zadania [iwise2.com/motivation].

Wewnętrzne czynniki motywacyjne są wartością samą w sobie, realizacja jakiegoś zadania jest jednocześnie nagrodą. Pracownik, wykonując zadanie, wykonuje je dlatego, że chce, a nie dlatego, że musi.

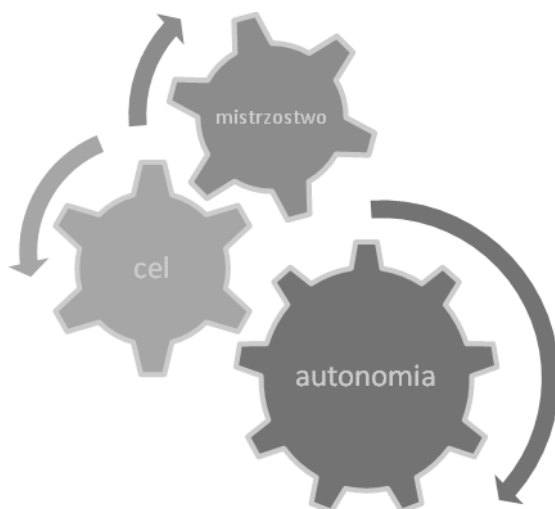
Aby w odpowiedni sposób motywować pracowników, najpierw trzeba się dowiedzieć, z jakim typem człowieka będziemy współpracować i jaką rolę odgrywa on w przedsiębiorstwie. Ważne jest, aby umieścić go w odpowiednim miejscu w hierarchii potrzeb. Inaczej motywuje się ludzi, którzy wykonują rutynowe zadania, a w zupełnie inny sposób osoby, których zadania są związane z kreatywnym myśleniem i tworzeniem nowych rzeczy [Pink 2011].

Gdy mówimy o motywacji wewnętrznej, patrząc na piramidę potrzeb Masłowa, możemy zauważyć, że zaczyna się ona na trzecim poziomie, czyli od potrzeb przynależności do grupy. Na tym etapie ludzie bardziej zaczynają cenić związki z innymi ludźmi, przyjaźń czy rodzinę. Jeśli mają zaspokojone potrzeby niższego rzędu, zaczynają bardziej zwracać uwagę na swój własny rozwój i chęć doskonalenia.

Daniel Pink dzieli ludzi na dwa typy. Podział ten jest wynikiem tego, co motywuje poszczególne osoby do podejmowania działania. Autor wyróżnił dwa typy zachowań: zachowanie typu X i zachowanie typu I. Ludzi, którzy są typem X, do działania motywują zewnętrzne pragnienia i nagrody, jakie dzięki swojej pracy mogą osiągnąć. Natomiast ludzi typu I do działania motywują wewnętrzne czynniki. Osoby, które należą do tej grupy, czynniki zewnętrzne traktują jako dodatek, a do działania skłania ich sam fakt, że mogą wykonać jakieś zadanie. Możliwość wykonania powierzonego im zadania daje im satysfakcję i zadowolenie. Nie można jednoznacznie określić, kto jest typem X, a kto I. Jednak w pewnych sytuacjach można dostrzec pewne tendencje, co pozwala na to, aby przypisać daną osobę do jednej lub do drugiej grupy. Dla osób typu X ważniejsze są zewnętrzne nagrody, jeśli pojawią się inne czynniki, są dobrze przyjmowane, ale stanowią drugorzędną wartość. W przypadku typu I jest zupełnie odwrotnie, osoby takie motywuje autonomia, wyzwania, jakie są związane z pracą, i cel, do jakiego dążą, a wszystkie inne czynniki są tylko swego rodzaju premią [Pink 2009: 84–85].

Wspomniany autor przedstawia pojęcie motywacji 3.0 jako kompilację trzech elementów: autonomii, mistrzostwa i celu (rys 1).

Autonomia jest to pierwszy z elementów, który składa się na motywację 3.0. Wiąże się on z czterema obszarami, tj. zadaniem, czasem, techniką i zespołem. Kontrola, jaką dostają pracownicy w tych czterech obszarach, pozwala na uzyskanie lepszych wyników. Pracownicy potrzebują autonomii w tym, co robią, kiedy to robią, jak to robią i z kim to robią. Firmy, które stosują to rozwiązanie, mają lepsze wyniki niż konkurencja. Jedną z metod, którą autor opisuje w swojej książce, jest ROWE (Results – only work environment). Jest to metoda, w której środowisko pracy jest zorientowane tylko na wyniki. W firmach, w których wprowadzono zasady ROWE, pracownicy nie mają określonych godzin pracy, ważne jest tylko to, co mają zrobić. Jak to robią, gdzie i kiedy to już zależy od nich, liczy się tylko rezultat [Pink 2011].



Rys. 1. Motywacja 3.0

Źródło: Opracowanie własne

Kolejnym elementem zachowania typu I jest mistrzostwo, czyli pragnienie, by stawać się coraz lepszym w tym, co ma znaczenie. Mistrzostwo jest ściśle powiązane z zaangażowaniem w to, co się robi. Wyzwania, jakie powinny być stawiane ludziom, nie powinny być ani zbyt łatwe, ani zbyt trudne. Zadanie, które wykracza nieznacznie ponad poziom obecnych umiejętności pracownika, pozwala mu się wykazać, zmusza do wysiłku, a wysiłek, który pracownik musi włożyć, aby je wykonać, stanowi nagrodę samą w sobie. Istotne jest, aby zadania, przed jakimi stają ludzie, były dopasowane do ich możliwości. Uzyskanie takiego optymalnego doświadczenia – „przepływu” emocjonalnego – jest podstawą mistrzostwa. Mistrzostwo składa się z trzech praw. Po pierwsze, mistrzostwo jest to sposób myślenia. Ważne jest, aby człowiek postrzegał swoje umiejętności jako coś nieskończonego, co cały czas można ulepszać. Po drugie, mistrzostwo to ból. Dążenie do wyznaczonych celów nie zawsze jest łatwe, często wiąże się z dużym wysiłkiem, determinacją i zaplanowanym treningiem, jaki trzeba włożyć w drodze do jego realizacji. I po trzecie, mistrzostwo to asymptota, cały czas można do niego dążyć, ale nie da się go w pełni osiągnąć, co powoduje, że ludzie cały czas próbują się doskonalić [Pink 2011].

Dla osób, które są typem I, autonomia i mistrzostwo są kluczowymi czynnikami, ale aby równowaga była zachowana w zupełności, potrzebny jest trzeci czynnik, jakim jest cel. Osoby, które wykonują swoje zadania dla jakiegoś wyższego celu, są w stanie osiągnąć więcej od innych. Motywacja 3.0 kładzie duży nacisk na maksymalizację celu obok maksymalizacji zysku. Cel jest podniesiony do wyższej rangi niż do tej pory mu przypisywano. Ludzie chcą, aby cele do, których dążą, przynosiły korzyści nie tylko im, ale również przyczyniały się do czegoś większego [Pink 2011].

Rola menadżera w budowaniu zaangażowania pracowników

Współczesna organizacja to złożona struktura, w której pracownicy są kierowani pośrednio lub bezpośrednio przez menadżerów. Menadżer liniowy jest osobą, która w zespole pracowniczym jest odpowiedzialna za zaangażowanie swoich ludzi. Dzieje się tak, gdyż jest on najbardziej zaznajomiony z osobami w zespole. Każdy menadżer, chcąc podnieść zaangażowanie pracowników, powinien zapewnić indywidualne podejście do motywacji, uwzględniając preferencje, cele, wartości oraz styl ich pracy. Menadżer liniowy ma za zadanie odkryć czynniki motywacyjne pracowników oraz użyć ich w najefektywniejszy sposób do maksymalizacji produktywności i innowacyjności swoich podwładnych. Sam dział zasobów ludzkich (HR) nie jest w stanie poznać na tyle blisko wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, aby móc zindywidualizować podejście do ludzi. Czasami jest to problem, którego wagi się nie dostrzega, stąd nieefektywne systemy motywacyjne. Zdarzają się firmy, które dopasowują systemy motywacji do potrzeb pracowników, stosując różnorodność kafeteryjnych czynników. Wtedy działanie bezpośredniego menadżera jest niezbędne dla prawidłowego ich zastosowania. Jest to ważne zwłaszcza dla tych organizacji, które stawiają na rozwój kapitału ludzkiego, budując młode ambitne zespoły. W takich organizacjach rola menadżera zamienia się często w rolę lidera.

Przekształcenie roli bardzo korzystnie wpływa zarówno na atmosferę w zespole, jak i na produktywność. Sama atmosfera i zaufanie do umiejętności lidera są istotnymi czynnikami wzrostu produktywności. Ponadto, jeżeli menadżerowie wyższego szczebla zarządzają zmiany w przedsiębiorstwie, menadżer liniowy jest osobą wdrażającą je w konkretnym zespole – jest ambasadorem zmian, co nie zawsze jest łatwe. Każdy menadżer, dbając o motywację, a zarazem zaangażowanie w pracę swoich podwładnych, powinien dbać przede wszystkim o motywację wewnętrzną pracowników. Wprowadzenie koncepcji Daniela H. Pinka – autonomii, mistrzostwa i celu – oraz wspieranie pracowników w kontekście realizacji indywidualnych planów są kluczowymi aspektami budującymi satysfakcję z pracy, a co za tym idzie, niedrogim sposobem na wzrost retencji, produktywności i innowacyjności zespołu, a tym samym firmy.

Rola działu HR w podnoszeniu zaangażowania pracowników

Ze względu na charakter pracy menadżera liniowego wymagane jest wsparcie strategiczne w działaniu na korzyść zaangażowania pracowniczego. Menadżer średniego szczebla posiada możliwość angażowania w pracę jedynie swoich ludzi oraz używania głównie motywatorów wewnętrznych. Jak wynika z przedstawionych już w artykule danych, nie można przypuszczać, iż jest to wystarczający sposób do utrzymania motywacji. Menadżerowie średniego szczebla mają za zadanie być łącznikami w komunikacji pomiędzy grupami pracowników szeregowych a decydentami strategicznymi. To oni ponoszą odpowiedzialność za komunikowanie wszelkich problemów wcześniej tak, aby uniknąć niezadowolonia wynikającego z czynników spoza możliwości ingerencji menadżerów liniowych. Pion strategicznego HR winien dbać o właściwy przekaz informacji, cyklicznie komunikować się z menadżerami średniego

szczebla i konsultować z nimi ważne decyzje wpływające na zespoły zadaniowe. W ten sposób liderzy zespołów mają szerszy obraz zmian wdrażanych w firmie, co daje im komfort przekazywania informacji swoim pracownikom z uwzględnieniem celu. Niezrozumiałe zmiany lub dezinformacja mogą powodować zmniejszenie się satysfakcji z pracy, a co za tym idzie, spadek zaangażowania pracowników.

Połączenie pracy menadżerów liniowych czy liderów zespołów oraz strategicznego HR sprawia, że możliwe jest wprowadzenie kompleksowych programów budowania zaangażowania pracowników. Motywacja zewnętrzna, finansowa, której system buduje i wdraża dział HR, wsparta przez motywację wewnętrzną opartą na zindywidualizowanych preferencjach, wydaje się być najlepszym, najbardziej kompleksowym podejściem do budowania zaangażowania pracowników.

Mierniki zaangażowania pracowników

Najprostszym sposobem, aby kompleksowo zbadać zaangażowanie pracowników, jest kwestionariusz ankietowy traktujący o takich kwestiach, jak stopień utożsamiania się z pracodawcą czy miernik efektywności pracy. Oprócz kwestionariuszy, za pomocą których możemy zebrać dane subiektywne bezpośrednio od pracowników, w firmie można obserwować inne wskaźniki, których analiza jest pomocna w ocenie zaangażowania pracowników. Podstawowymi sposobami są badania absencji poszczególnych pracowników oraz poziom fluktuacji pracowników. Wskaźnik absencji pracownika dostarcza nam informacji o tym, jak często nie ma go w pracy, natomiast poziom fluktuacji pozwala na analizę rotacji pracowników. Oba te wskaźniki po przeanalizowaniu przyczyn i skutków ich wytypowania na poziomie organizacji (np. wyników pracy zespołu czy działu) pozwalają na ocenę zaangażowania pracownika.

Podsumowanie i wnioski

Motywacja jest istotnym czynnikiem dla zaangażowania pracowników w realizację celów firmy. Współczesne organizacje potrzebują wiedzy i narzędzi do motywowania pracowników ukierunkowanych na wzmacnianie motywacji wewnętrznej, która jest istotna z punktu widzenia pracownika, bo jest ściśle związana z jego potrzebami.

Ważnymi elementami w kontekście skutecznej motywacji i wzrostu zaangażowania pracowników w firmie jest taka organizacja pracy pracowników, aby mieli oni jak największe poczucie autonomii, dążyli do akceptowanych przez siebie celów zbieżnych z celami organizacji i posiadali warunki do ciągłego doskonalenia w kierunku osiągnięcia perfekcji – mistrzostwa.

Znaczącą rolę w kreowaniu i wykorzystaniu motywacji wewnętrznej pracownika dla dobra organizacji odgrywa kadra menadżerska, a zwłaszcza menadżerowie liniowi, którzy przyjmując postawę liderów, prowadzą zespoły do sukcesu, umiejętnie wykorzystując motywację wewnętrzną pracownika.

Budowanie systemów motywacyjnych opartych na pozapłacowych czynnikach motywacyjnych nie jest łatwe, ale zaangażowanie działów HR oraz stworzenie rzetelnego i efektywnego systemu komunikacji i rozpoznania potrzeb może znacząco wzmocnić efekty tradycyjnych systemów motywacyjnych i obniżyć koszty.

Bibliografia

- Bombiak E., 2010, *Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej, Siedlce.
- Bontis N., 2003, *National intelektual capital index: the benchmarking of Arab Countries*, „Journal of Intelektual Capital”, vol. 5, no.1.
- Ciekankowski Z., 2012, *Czynniki i instrumenty kształtujące motywację*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego seria „Administracja i Zarządzanie” nr 93., Siedlce.
- Grzebyk M., 2012, *Zarządzanie i jego główne funkcje*, Wyd. WSGiZ w Krakowie, Mielec.
- Kamińska W., Heffner K. (red.), 2010, *Kapitał ludzki i społeczny w procesie rozwoju obszarów wiejskich*, t. CXXXVI, Warszawa.
- Krzysztofek A., Kumańska W., 2011, *Wpływ motywowania pracowników na efektywność pracy w przedsiębiorstwie. Studia i Materiały*. Miscellanea Oeconomicae, Kielce.
- Mazurkiewicz A., 2010, *Motywowanie pracowników w czasie kryzysu – znaczenie środków niematerialnych* [w] „Przedsiębiorstwo i Region”. *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw i regionów w warunkach spowolnienia gospodarczego w polskiej gospodarce*, nr 2, Rzeszów.
- Niemczyk A., Niemczyk A., Mądry J., 2009, *Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów*, One Press Helion, Gliwice.
- Pink D. H., 2011, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio EMKA, Warszawa.
- Pocztowski A., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Rybak M., 2003, *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa.
- Szultz T.W., 1961, *Investment in human capital*, „American Economic Review”, vol. 51.
<http://www.iwise2.com/motivation>

Intrinsic motivation as a key factor in employee engagement

Summary

Abstract: Motivation is an important factor for employee involvement in the implementation of the objectives of the company. Today's organizations need the knowledge and tools to motivate employees aimed at enhancing intrinsic motivation, which is important from the point of view of the employee, because it is closely related to its needs.

This article attempts to analyze the factors that influence employee engagement and are necessary to build a proactive attitude. The analysis uses modern scientific achievements, and reference is made to the theory of motivation 3.0 presented by Daniel H. Pink – author of “Drive: The surprising truth about what motivates us”, which gave a new perspective on motivation, especially in the context of promoting creativity and innovation needed in twenty-first century.

Key words: motivation, employee, tools, employee engagement