

*dr inż. Agnieszka Piotrowska-Puchała*¹

Instytut Ekonomiczno-Społeczny
Zakład Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa
Uniwersytet Rolniczy w Krakowie

Wpływ czynników niematerialnych na motywację pracowników w czasie wychodzenia z kryzysu gospodarczego – ujęcie teoretyczne

WPROWADZENIE

Posiadanie przez organizację nowoczesnego parku maszynowego to tylko połowa sukcesu. Niezbędnym i najważniejszym elementem każdej organizacji są zasoby ludzkie, czyli wysoko wykwalifikowana kadra pracownicza. Zasób ten jest nieodzowny w dążeniu organizacji do osiągnięcia sukcesów zwłaszcza w czasie kryzysu lub wychodzenia z niego. Pracownicy tacy muszą się odznaczać skutecznością oraz wydajnością w podejmowanych i realizowanych działaniach. Praca, jako jedna z najważniejszych sfer życia, wymaga od pracowników poświęcenia i wkładu energii. Jeśli przynosi ona satysfakcję z jej wykonywania, staje się mocnym źródłem motywacji. Jeżeli satysfakcja z wykonywanej pracy ustępuje miejsca niezadowoleniu, pracownik z reguły staje się obojętny wobec celów, które są przed nim stawiane. W związku z tym należy wciąż poszukiwać nowych form motywowania i udoskonalać istniejące, mając na względzie zróżnicowane uwarunkowania pracy oraz postrzeganie każdego pracownika jako osobnej jednostki.

Celem artykułu było przedstawienie istoty, jak i również najważniejszych technik motywowania pracowników w czasie wychodzenia z kryzysu gospodarczego.

KRYZYS GOSPODARCZY A ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Zasoby ludzkie, na które składają się wiedza, umiejętności, doświadczenie, predyspozycje zatrudnionych pracowników, budują wartość współczesnych przedsiębiorstw w skali makroekonomicznej. W związku z tym, zwłaszcza w cza-

¹ Adres korespondencyjny: Uniwersytet Rolniczy w Krakowie, al. Mickiewicza 21, 31-120 Kraków; e-mail: apiotrow@ar.krakow.pl.

sie wychodzenia z kryzysu gospodarczego, duże znaczenie ma zarządzanie zasobami ludzkimi. Odpowiednie pozyskiwanie właściwych pracowników, prawidłowa alokacja oraz stwarzanie możliwości ich rozwoju i doskonalenia, właściwa motywacja i gratyfikowanie za pracę, to bardzo ważne czynniki determinujące przewagę konkurencyjną na rynku [Pawlak, 2011, s. 9].

Kryzys gospodarczy, czyli okresowe zwolnienia aktywności gospodarczej, jest zjawiskiem odwiecznym. Niegdyś o jego rytmie decydowały przede wszystkim czynniki zewnętrzne w stosunku do gospodarki: zjawiska naturalne, jak klęska żywiołowa, epidemia czy nieurodzaj lub przyczyny polityczne – wojna. Z rozwojem gospodarki rynkowej na przebieg koniunktury coraz mniej wpływały zjawiska naturalne, wzrosło natomiast znaczenie czynników ekonomicznych [Morawski, 2003, s. 9]. Kryzys może pomóc w przyciągnięciu uwagi pracowników i uzmysłwić im, że wprowadzenie zmian w przedsiębiorstwie jest konieczne. Takie nowoczesne myślenie jest dzisiaj niezbędne i konieczne dla zachowania pozycji przedsiębiorstwa na rynku dóbr i usług. Ową nowoczesność należy rozumieć zarówno w kontekście całej organizacji, jak również poszczególnych jej członków [Olak, s. 176].

Kryzys jest postrzegany głównie jako niebezpieczeństwo i nieszczęście, niemniej może on również oznaczać szanse i nowe możliwości, przynajmniej dla niektórych organizacji. Kryzysy są stałymi i nieusuwalnymi elementami rzeczywistości gospodarczej i społecznej, warto posiadać wiedzę na temat diagnozowania, jak i rozumienia ich przyczyn oraz skutecznego przeciwdziałania i wykorzystywania z pożytkiem dla organizacji i ludzi na ile jest to możliwe i etyczne [Oleksyn, 2009 s. 142]. Kryzys gospodarczy, to trudny okres zarówno dla pracodawców, jak i dla ich pracowników. Wspólnym zadaniem działów HR i zarządów firm jest w tym czasie dokonywanie odpowiedzialnych decyzji, które pozwolą organizacji przetrwać ten okres i dalej się rozwijać. Ten czas weryfikuje słuszność dotychczasowych działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Jeżeli firmy wyciągną z tej lekcji odpowiednie wnioski to złe chwile dekonunktury wyjdą rynkowi pracy na dobre [Kostrzeva, 2009, http://inwestycje.pl/kadry_i_place/zarzadzanie_zasobami_ludzkimi_w_dobie_kryzysu%3B55185%3B0.html].

MOTYWOWANIE ANTYKRYZYSOWE PRACOWNIKÓW

Motywowanie polega na wpływaniu na postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy (zachęty) działania uruchamiające jego aktywność. Sposoby motywowania, czyli kształtowania motywacji, podlegały ciągłemu rozwijaniu się w miarę poznawania złożoności natury ludzkiej. Podejście to zmienia się wraz ze zmianą uwarunkowań zewnętrznych, do których niewątpliwie należy kryzys gospodarczy [Kopertyńska,

2010, s. 105]. Taka sytuacja musi podlegać ogólnym zasadom motywowania. To z kolei wymaga od kadry kierowniczej (zwłaszcza ze średniego szczebla zarządzania) wyważonych, potrafiących wyprowadzać organizację z kryzysu sposobów motywowania pracowników. Warunkami skutecznego zwalczania kryzysu, wg A. Zakrzewskiej-Bielawskiej [2008, s. 87], za E. Małyk-Musiał [1995] są:

- objęcie zmianami całej organizacji, włącznie z pracownikami;
- wytworzenie pozytywnego nastawienia do zmian wśród pracowników;
- motywowanie pracowników do większej aktywności w rozwiązywaniu problemów i aktywniejszej współpracy z innymi;
- osiągnięcie rezultatów we wzroście wydajności pracy.

Taka postawa i reakcja na kryzys daje szansę odwrócenia tendencji schyłkowej w przedsiębiorstwie.

Motywowanie pracowników w czasie kryzysu opiera się głównie na bezpośrednim włączaniu pracowników w nurt działalności firmy i zapewnieniu niezbędnego zaangażowania zatrudnionych w pracę i obowiązki, z myślą o najlepszym wykorzystaniu ich kwalifikacji, umiejętności i uzdolnień w procesie realizacji celów przedsiębiorstwa [Mikrut, Tomasiewicz, 2009, s. 178–182]. Motywowanie nie będzie skuteczne bez właściwie przygotowanego systemu motywacyjnego. Powinien on składać się z czterech poniższych warunków:

- 1) docenianie w konstrukcji systemu znaczenia indywidualnych celów, aspiracji, hierarchii wartości pracowników, aby doprowadzić do zgodności z celami organizacji jako całości;
- 2) indywidualizacja środków i metod oddziaływania na pracowników;
- 3) różnorodność stosowanych równolegle sposobów inspirowania pracowników, a tym samym szersze wykorzystanie wewnętrznych mechanizmów motywacyjnych;
- 4) doprowadzenie do funkcjonowania pracowników na zasadach współwłaścicieli firmy, a nie pracowników najemnych [Osuch, 2012, s. 112].

Ludzie pracują w organizacji głównie dlatego, że potrzebują pieniędzy, ale wbrew powszechnej opinii nie zawsze są one podstawowym motywatorem działania. Pieniądze mogą zapewniać pozytywną motywację w odpowiednich okolicznościach, jednak w Polsce, zwłaszcza w dobie wychodzenia z kryzysu, wciąż nierzadko posiadanie pracy jest stawiane wyżej niż zarobki.

NIEMATERIALNE FORMY MOTYWOWANIA W DOBIE WYCHODZENIA Z KRYZYSU

W czasie kryzysu, jaki panował, zaczęto zwracać uwagę na niematerialne formy motywacji pracowników. Najważniejsze z nich to awans, elastyczny czas pracy, pochwała i uznanie pracownika, zwiększenie zakresu samodzielności, powierzenie pracownikowi bardziej ambitnych i odpowiedzialnych zadań, dobre

stosunki interpersonalne na płaszczyźnie podwładny – przełożony. Efektywność motywacji niematerialnej zależy od tego, w jakim stopniu zaspokaja ona potrzeby odczuwane przez poszczególnych pracowników.

Motywatorem o charakterze niematerialnym, mającym istotne znaczenie w czasach kryzysu, jest możliwość realizacji zawodowej kariery, awansu pracownika. Nie zawsze musi się to wiązać ze zmianą wysokości wynagrodzenia zasadniczego. Jasno sprecyzowane ścieżki kariery i kryteria awansowania zachęcają do wyteżonej i systematycznej pracy, podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz jak najefektywniejszego wykonywania obowiązków. Sama praca jest ważna. Jeżeli pracownik ma możliwość podnoszenia umiejętności, a w konsekwencji zajmowania coraz wyższych stanowisk, to niewątpliwie mobilizuje go do podejmowania jeszcze większych starań. Sytuacja taka daje komfort oraz bezpieczeństwo miejsca pracy. Awanse dają satysfakcję i poczucie, że się jest docenionym. Pracownicy traktują to jako wyróżnienie, co zwiększa motywację do pracy. Sposobem motywowania pracowników w dobie kryzysu jest również podkreślanie ważności silnych związków nieformalnych, tworzenie zgranych i dobrze rozumiejących się zespołów pracowniczych. Dlatego też firmy organizują wspólne imprezy, wzmacniające więzi budujące zaufanie między pracownikami [Kopertyńska, 2010, s. 111].

Awans, który jest pozytywnie odebrany przez awansowanego, stanowi ważny instrument motywowania. Zaspokaja on bowiem potrzebę uznania i korzystnej samooceny (co zwiększa wiarę we własne siły, przekonuje o własnej wartości, wzmacnia poczucie godności osobistej i chęć osiągania lepszych wyników), a także umożliwia dostęp do wyższych wartości i podniesienie poziomu życia (wyższa grupa zaszerogowania, wyższe stanowisko służbowe, wyższa płaca, wyższy status zawodowy i społeczny).

Awans, jeśli jest prawidłowy (jego podstawą są przede wszystkim osiągnięte przez pracownika rezultaty: jakość pracy oraz doskonalenie posiadanych kwalifikacji, umiejętności i uzdolnień), wpływa korzystnie na zachowanie pracownika i jego otoczenie, zwiększa zapał danej osoby i chęć do działania, daje jej szansę wykonywania pracy lepszej i lepiej opłacanej, skłania do doskonalenia swych umiejętności i stawiania sobie i innym wyższych wymagań. Jeśli awans otrzymują ludzie zdolni i prawi, to również wzmacnia on motywację innych, w tym także podwładnych awansowanego. Awans niesprawiedliwy niszczy tzw. morale pracowników, odbiera chęć do pracy, inicjatywy i angażowanie się w sprawy zakładu, blokuje dążenia zawodowe, wygasza inicjatywę, osłabia więzi grupowe, rodzi poczucie krzywdy, powoduje przygnębienie i frustrację, a także nasila dążenie do zmiany pracy. Kwestia awansu powinna więc stanowić w każdej organizacji ważną i trwałą pozycję polityki kadrowej oraz rozwoju zasobów ludzkich. Awans oznacza zmianę stanowiska na wyższe w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Stanowi on kluczowy instrument motywowania pozapłacowego, zaspakajając potrzebę uznania.

Pracownik, który odebrał awans zwiększa swoją wiarę we własne możliwości i podnosi swoją samoocenę, ma pozytywny wpływ na jednostkę i jej najbliższe otoczenie [Penc, 2000, s. 242].

Elastyczny czas pracy odgrywa dla pracowników istotną rolę w ich życiu zarówno zawodowym, jak i osobistym. Jeśli jest on zachowany w miejscu pracy, to ma wpływ na uzyskiwane przez pracownika wyniki. Elastyczny czas pracy pozwala pogodzić pracownikom te dwa aspekty. Fundament tej formy pracy stanowi zaufanie do personelu. Elastyczny czas pracy może być osiągnięty przez pracę w niepełnym wymiarze godzin czy zabieranie niedokończonych obowiązków do domu [Kopeć, Piwowarczyk, 2008, s. 87].

Program nagród i pochwał powinien odzwierciedlać wyznawane przez firmę wartości i jej strategię biznesową, na którą powinien być ściśle ukierunkowany. Pochwała na uroczystym spotkaniu pracowników, dyplom okolicznościowy czy list dziękczynny i gratulacyjny z kopią do współmałżonka to niektóre nagrody niematerialne. Wreszcie na końcu tego „łańcuszka” nagród powinny się znajdować takie gratyfikacje, jak podwyżki, awanse i przeniesienia na wyższe stanowiska [Bieniok, 2014, s. 16].

Podwładni odczuwają silne pragnienie doceniania wykonanej przez nich pracy, włożonego wysiłku oraz jej efektów. Brak pochwał, wyrazów uznania czy pozytywnych uwag ze strony kierowników może skutkować lekceważeniem swoich obowiązków, brakiem zainteresowania, by solidnie wykonywać powierzone zadania [Hysa, Grabowska, 2014, s. 330].

Niektórzy ekonomiści uważają, że większe znaczenie dla pracowników mają pochwały słowne, złożone w grupie pozostałych pracowników niż jednorazowa premia. Taki rodzaj docenienia pracownika w dobie wychodzenia z kryzysu gospodarczego podnosi morale i sprawia, że pozostałe osoby z zespołu starają się, aby też na taką lub podobną pochwałą zasłużyć.

Należy pamiętać, że każdorazowa pochwała pracownika wzmacnia jego motywację do pracy. Nie chodzi tu tylko o pochwały ukończonych działań, ale również o zwrócenie uwagi na widoczne efekty całego projektu. Wyrażając uznanie dla pracownika przełożeni powinni kierować się następującymi zasadami:

1. Wygłaszać pochwały publicznie – uznanie wyrażane w obecności współpracowników jest skuteczniejsze i lepiej odbierane, ponadto motywują osoby, które są obecne przy wygłaszaniu pochwał.
2. Przyjąć zasadę, że każdy sukces jest okazją do świętowania. Każdy człowiek wiedząc, że jego praca zostanie wynagrodzona, będzie dążył do tego, żeby nie zawieść swojego przełożonego.
3. Stosować pisemne pochwały, które działają lepiej niż te wypowiedziane ustnie. Czas, jaki poświęci kierownik na napisanie takiego listu oraz fakt, że nie napisze go tylko do zainteresowanej osoby, ale również do ogółu pracowników w organizacji, może przynieść pozytywny skutek w podniesieniu samooceny pracownika.

4. Precyzyjnie formułować pochwały w celu umożliwienia pracownikowi precyzyjnego zrozumienia, co konkretnie podobało się kierownictwu. Pochwały szczegółowe są bardziej motywujące od ogólnikowych, ponieważ wskazują na to, że kierownictwo przeanalizowało pracę i potrafiło znaleźć istotne elementy realizowanego zadania.

W chwaleniu pracowników każdy kierownik powinien zachować umiar i pamiętać o tym, że nadmiar pochwał zmniejsza ich motywacyjną rolę. Jeżeli pracownicy przyzwyczajają się do pochwał, wyrazy uznania przestaną znaczyć tyle, ile w rzeczywistości powinny.

Uzupełnieniem zaleceń dotyczących motywacji poprzez chwalenie, w niektórych przypadkach konieczne jest stosowanie bodźców negatywnych, których głównym celem jest zapobieganie zachowaniom niepożądanym [Dziadkowiec, Słaby, 2010].

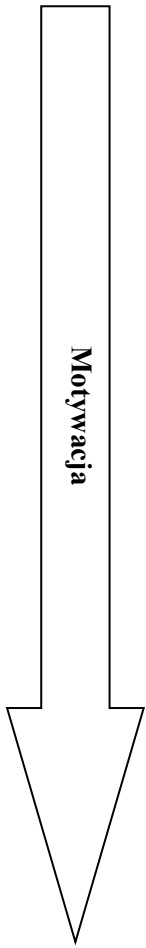
Budowanie zaufania w relacjach przełożony – podwładny to przede wszystkim wspieranie wysiłków i starań pracowników ze strony przełożonego. Wiąże się to dość często z rezygnacją bieżącej kontroli na rzecz koordynacji podejmowanych działań, pełnienia funkcji doradczej. Zaufanie najłatwiej kierownik może budować poprzez wysłuchanie opinii innych pracowników. Jedną z zasad empowermentu głosi, iż poprzez słuchanie innych, bardziej ufamy. Należy pamiętać, że zaufanie jest złożonym procesem. Budowane jest ono etapami na przykład poprzez przydzielenie coraz bardziej odpowiedzialnych zadań [Bugdol, 2007, s. 55].

Dobre relacje z przełożonymi są bezcenną wartością, która ma duży wpływ na wszystkie elementy związane z życiem organizacji (na pracowników, klientów, środowisko zewnętrzne, dostawców i inwestorów). Praca wykonywana w grupie dobrze rozumiejących, wspierających i szanujących się ludzi ma ogromną wartość motywującą. Bycie częścią zgranego zespołu wyzwala w pracownikach tak pożądaną przez organizację lojalność, zaangażowanie i kreatywność [Siwek, 2009 s. 46].

ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW W WYKONYWANĄ PRACĘ W ORGANIZACJI

Aby dobrać odpowiednie, a zarazem skuteczne środki motywacyjne należy podjąć działania umożliwiające ocenę pracowników pod kątem ich oczekiwań względem pracy. Chodzi tu przede wszystkim o analizę zasobów ludzkich na poziomie jednostki, tj. analizę postaw, wartości, doświadczenia i możliwości pojedynczego pracownika, które implikują jego postawy, zachowania i efekty pracy [Enkelmann, 1997]. Stosunek pracowników do przedsiębiorstwa i ich zaangażowanie w pracę prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Typy reakcji pracowników wskazujące na różne formy uczestnictwa w przedsiębiorstwie

		Oczekiwania	
Typ 1	Pracownik roszczeniowy niska motywacja, duże oczekiwania	– nastawiony na osiąganie maksimum korzyści przy możliwie minimalnych nakładach; – pracę traktuje jako zło konieczne; – zadania wykonuje tylko wtedy, gdy jest pod stałym nadzorem; – nie wykazuje inicjatywy; dużo więcej pomyślowości i zaangażowania przejawia w staraniu się o różnego rodzaju dobra będące w gestii pracodawcy.	
Typ 2	Pracownik bierny niska motywacja, niskie oczekiwania	– nie daje wiele z siebie, ani nie ma dużych oczekiwań; – pracuje tak, by zapewnić sobie ciągłość pracy, potrzeby realizuje poza miejscem pracy; – od pracodawcy spodziewa się jedynie podstawowego wynagrodzenia i świadczeń socjalnych.	
Typ 3	Pracownik zaangażowany – wymagający wysoka motywacja, duże oczekiwania	– działający w myśl zasady wymiany: „dużo dając, dużo chcę w zamian”; – jest gotowy do intensywnych wysiłków, byle odpowiednio wynagradzanych; – jest wrażliwy na różne formy nagród; – twórczy w pracy, często znajduje satysfakcję płynącą z wykonywania pracy, z poczucia realizacji ważnych dla siebie wartości.	
Typ 4	Pracownik bezinteresownie zaangażowany, wysoka motywacja, niewielkie oczekiwania	– charakteryzuje go wewnętrzna motywacja; – realizuje się poprzez pracę; – pracuje, bo „wciąga” go samo działanie; – przekonany, że pracując osiągnie ważne dla siebie wartości; – jego stosunek do ludzi zależy od tego, jakie miejsce zajmują oni w procesie pracy; – na ogół nie nawiązuje bliskich kontaktów z innymi pracownikami.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Pietroń-Pyszczyk, 2007, s. 54].

Zdarza się, że pracownicy nie dopuszczają do siebie myśli, iż kryzys dotyczy również organizacji, w której pracują. Jednak po zaakceptowaniu przez nich tej sytuacji starają się pomóc zarządzającym wyjść z kryzysu. O podjętych działaniach antykryzysowych często decydują postawy samych pracowników.

A. Zelek [2003] wyodrębnił siedem postaw pracowników wobec kryzysu w organizacji (tabela 2).

Tabela 2. Postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji

Typ mechanizmu	Postawa wobec kryzysu
Zaprzeczenie	Kryzys zdarza się innym, nasza firma jest odporna na kryzys
Odrzucenie	Kryzysy się zdarzają, ale ich wpływ na naszą firmę jest minimalny
Idealizacja	Kryzysy nie zdarzają się dobrym przedsiębiorstwom
Megalomania	Wielkość i potęga naszej firmy chroni ją przed kryzysem
Projekcja	Jeśli zdarzy się kryzys, to znaczy, że ktoś zaszkodził naszej firmie
Intelektualizacja	Zanim poważnie potraktujemy kryzys trzeba precyzyjnie oszacować realne zagrożenie dla naszej firmy
Fragmentaryzacja	Kryzys na pewno nie dotknie wszystkich części przedsiębiorstwa

Źródło: [Walecka, Matejun, 2009, s. 179].

Jak wynika z informacji zawartych w tabeli 2, bardzo często pracownicy nie wierzą w istnienie sytuacji kryzysowej w organizacji lub nie są świadomi jej skutków. Zastaniają się „działaniem sił zewnętrznych”, wyrządzających szkodę przedsiębiorstwu, idealizują swoją organizację, odrzucają możliwość wystąpienia kryzysu. Ich postawa ulega jednak zmianie, w zależności od fazy kryzysu, w której znajduje się organizacja [Walecka, Matejun, 2009, s. 179].

PODSUMOWANIE

W artykule przedstawiono wpływ wybranych czynników niematerialnych na motywację pracowników do pracy w czasie wychodzenia z kryzysu gospodarczego. Pomimo tego, że polskie przedsiębiorstwa i polska gospodarka okres kryzysu przetrwała dobrze, to dla niektórych właścicieli/menadżerów najwyższego szczebla był to dobry moment na wprowadzenie zmian. Za ważne czynniki niematerialne uznano awans, elastyczny czas pracy, pochwały i uznanie pracowników, zwiększenie zakresu samodzielności, powierzenie pracownikom bardziej odpowiedzialnych zadań oraz dobre stosunki interpersonalne. Wprowadzenie wszystkich lub niektórych tylko z tych czynników do przedsiębiorstwa może przyczynić się do zwiększenia efektywności pracy zatrudnionych.

BIBLIOGRAFIA

- Bieniok H., 2014, *Innowacje w procesie motywowania pracowników w amerykańskiej praktyce zarządzania*, Katowice, s. 11–27, http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/1_H.Bieniok_Innowacje_w_procesie_motywowania.pdf (stan na dzień 31.08.2016 r.).

- Bugdol M., 2007, *Wartości organizacyjne: szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. UJ, Kraków, s. 55.
- Dziadkowiec J., Słaby U., 2010, *Wpływ kierownictwa na motywację pracowników w systemie zarządzania jakością* [w:] *Zarządzanie jakością – doskonalenie organizacji*, red. T. Sikora, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, t. I, s. 313–326.
- Enkelmann N.B., 1997, *Biznes i motywacja*, Wyd. Galaktyka, Łódź
- Hysa B., Grabowska B., 2014, *System motywacji pracowników administracji publicznej na podstawie wybranej jednostki ZUS*, Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 74, Wyd. Politechniki Śląskiej, s. 325–342.
- Kopeć J., Piwowarczyk J., 2008, *Wybrane instrumenty rozwoju personalnego*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, s. 87.
- Kopertyńska W., 2010, *Wpływ kryzysu gospodarczego na podejście do motywowania pracowników w praktyce przedsiębiorstw*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, z. 99, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, s. 105–112.
- Kostrzewa J., 2009, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w dobie kryzysu*, http://inwestycje.pl/kadry_i_place/zarządzanie_zasobami_ludzkimi_w_dobie_kryzysu%3B55185%3B0.html.
- Maslyk-Musiał E., 1995, *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa.
- Mikrut A., Tomasiewicz R., 2009, *Wpływ systemu premiowania na wzrost wydajności*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie. Seria: Ekonomia”, Lublin, nr 1, s. 178–182.
- Morawski W., 2003, *Kronika kryzysów gospodarczych*, Wyd. TRIO, Warszawa s. 9.
- Olak A., *Zasoby ludzkie i wiedza jako determinanty w zarządzaniu nowoczesną organizacją*, s. 176, <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Xm3OLQO-nvHcJ:https://www.ur.edu.pl/file/15846/015.pdf+&cd=3&hl=pl&ct=clnk&gl=pl>.
- Oleksyn T., 2009, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w kryzysie* [w:] *Gospodarowanie zasobami organizacji w warunkach zagrożeń otoczenia*, Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae, nr 1, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach, s. 141–150, http://miscellanea.ujk.edu.pl/data/Oferta/Pliki/79_Art_Oleksyn.pdf (stan na 01.09.2016 r.).
- Osuch J., 2012, *Motywacja jako czynnik zarządzania*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis, z. 37, s. 101–121.
- Pawlak Z., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa, s. 9.
- Penc J., 2000, *Motywowanie w zarządzaniu*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, s. 242.
- Pietroń-Pyszczyk A., 2007, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wyd. Marina, Wrocław, s. 54.
- Siwek M., 2009, *Motywowanie pracowników jako narzędzie wzrostu efektywności organizacji i wyznacznik jej sukcesu*, Ludzie – Jakość – Organizacja. Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae, nr 2, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach s. 41–52.
- Walecka A., Matejun M., 2009, *Postawy pracowników wobec sytuacji kryzysowej w organizacji* [w:] *Zarządzanie organizacjami w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Wyd. Politechniki Łódzkiej – Monografie, Łódź, s. 176–188.

- Zakrzewska-Bielawska A., 2008, *Zarządzanie w kryzysie* [w:] *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, red. I. Staniec, J. Zawila-Niedźwiecki, Wyd. C.H. Beck, Warszawa, s. 65–92.
- Zelek A., 2003, *Zarządzanie kryzysem przedsiębiorstwa. Perspektywa strategiczna*, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa.

Streszczenie

Zaangażowanie pracowników w sprawy organizacji w czasie kryzysu, a zwłaszcza jego wychodzenia z niego, daje szansę na sprawniejsze przezwyciężenie trudnej sytuacji, w jakiej mogła znaleźć się organizacja. Nie zawsze kryzys gospodarczy prowadzi do upadku organizacji czy wiąże się ze zwolnieniem pracowników. Przemysłane i rozsądne postępowanie kierowników względem pracowników może okazać się, że przyniesie lepsze skutki niż zakładano. Docenianie pracy pracowników przez przełożonych, okazywanie im szacunku, zwiększanie zakresu odpowiedzialności za wykonywane zadania oraz możliwość podejmowania prostych decyzji przez pracowników pozwala czuć się im integralną częścią organizacji. Takie działania przyczyniają się do tego, że pracownicy mają wpływ na to, co dzieje się w ich firmie. W dobie wychodzenia z kryzysu gospodarczego dla pracowników ważna jest świadomość stałego zatrudnienia. Pracownicy zwracają również uwagę na pochwały ze strony kierowników, awans czy elastyczny czas pracy (w organizacjach, w których jest to możliwe). Ten ostatni czynnik pozwala pracownikowi, choć w części, ułożyć sobie obowiązki pracownicze i rodzinne.

Słowa kluczowe: awans, pochwała, motywacja

The impact of immaterial factors on employees' motivation during recovery from economic crisis – a theoretical perspective

Summary

Employees' involvement in an organization's affairs during crisis, especially at the time of crisis recovery provides opportunities for overcoming, in a more effective manner, a difficult situation which the organization may face. The economic crisis does not always result in the organization's collapse or lead to dismissals. Dealing with the staff in a well thought-out and reasonable manner by managers may produce better results than expected. Superiors appreciating work performed by their subordinates, showing them respect, expanding responsibilities for assigned tasks and the possibility of allowing employees to take simple decisions makes them feel that they are an integral part of the organization and actually have impact on what is going. During the time of crisis recovery it is important for the staff to know that they are guaranteed permanent employment. They also pay attention to praise from their management, promotions or flexible hours (in those organizations where it is possible). The latter factor allows a manager to, at least partially, achieve their life and work balance.

Keywords: promotion, praise, motivation

JEL: M12, M5