



DOI: 10.18276/sip.2017.48/2-14

Wioleta J. Karna*

Uniwersytet Jagielloński

Agnieszka Knap-Stefaniuk**

Akademia Finansów i Biznesu Vistula

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW JAKO WYZWANIE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

STRESZCZENIE

Celem artykułu jest identyfikacja roli i znaczenia motywowania pracowników we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz wskazanie szczególnej odpowiedzialności menedżerów w procesie motywowania podwładnych. Autorki udowadniają, mając na uwadze potrzeby i oczekiwania pracowników oraz zróżnicowanie stosowanych obecnie rozwiązań, że wyzwania związane ze skutecznym motywowaniem we współczesnych organizacjach są bardzo duże. W pierwszej części artykułu zwrócono uwagę na pojęcia motywacji i motywowania oraz ich znaczenie dla sprawnego funkcjonowania organizacji. W dalszej kolejności wskazano na błędy popełniane przez menedżerów w procesie motywowania pracowników.

Słowa kluczowe: motywacja, motywowanie, pracownicy, zarządzanie zasobami ludzkimi

* Adres e-mail: w.karna@uj.edu.pl

** Adres e-mail: a.knap-stefaniuk@vistula.edu.pl

Wprowadzenie

Głównym czynnikiem sukcesu i jedną z najważniejszych wartości niematerialnych firmy są jej zasoby ludzkie. To od wiedzy, umiejętności pracowników i ich motywacji zależy realizacja celów organizacji. Natomiast od świadomości menedżera dotyczącej roli motywowania pracowników zależy, w jakim kierunku podąży w przyszłości jego zespół i cała organizacja.

Stworzenie takich warunków, w których menedżer mógłby realizować cele organizacji poprzez właściwe motywowanie pracowników, wymaga zastanowienia się nad uwarunkowaniami oraz wyzwaniem, przed którymi stoją współcześni menedżerowie w obszarze motywacji pracowników (Pocztowski, 2007, s. 207). Jednym z czynników, który może wywoływać stres w pracy menedżera jest niewątpliwie to, że praca nad motywowaniem podwładnych nigdy się nie kończy.

Celem artykułu jest określenie znaczenia motywowania pracowników we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi, a także przedstawienie istotnej odpowiedzialności menedżerów w motywowaniu podwładnych.

1. Motywacja i motywowanie – pojęcie i znaczenie

Kluczowe przy definiowaniu pojęcia „motywacja” jest określenie, czym jest motyw. „Motyw jest to wewnętrzny mechanizm wywołujący stan pobudzenia organizmu, prowadzący do dokonania wyboru i ukierunkowania zachowania” (Zimbardo, Johnson, McCann, 2010, s. 62). Występowanie motywu jest wynikiem poczucia, że danej jednostce brakuje czegoś, co jest dla niej ważne, co oznacza, że dana osoba musi widzieć perspektywę zaspokojenia tej potrzeby (Kopertyńska, 2008, s. 14).

Motywacja to stan wewnętrzny powodujący aktywowanie się ludzkiego zachowania i nadający mu kierunek. Oznacza to, iż każdy człowiek posiada indywidualną motywację kształtującą poziom jego zaangażowania w wykonywaną pracę (Szaban, 2003, s. 203; Wieczorkowska, 2007, s. 3). Natomiast motywowanie polega na wpływaniu na zachowanie pracowników za pośrednictwem takich bodźców, które zostaną przez niego przekształcone w działanie zgodne z celami organizacji (Kopertyńska, 2008, s. 18).

Motywowanie najczęściej przynosi optymalne wyniki, jeżeli pracownik utożsamia swoje własne cele z celami organizacji, w której pracuje. Wymaga to od mene-

dżera poznania indywidualnych potrzeb i oczekiwań jego pracowników. Menedżerowie powinni motywować swoich podwładnych w taki sposób, aby wspólnie mogli kształtować korzystny wizerunek organizacji, a także ciągle zwiększać efektywność. Możliwe to jest do osiągnięcia dzięki stosowaniu różnych środków motywacji dobranych odpowiednio do każdego pracownika (Sekuła, 2008, s. 46–47).

Podział narzędzi (środków) motywowania, za pomocą których wpływa się na motywację pracowników, jest różnorodny. Najczęściej w literaturze spotyka się trzy podstawowe grupy: środki przymusu, zachęty i perswazji (Borkowska, 2006, s. 336–342).

Autorki chcą podkreślić, że motywowanie jest procesem wyjątkowo złożonym, którego celem jest umiejętne wpływanie na motywacje pracowników. Tworząc system motywowania, menedżer ma do dyspozycji szeroki wachlarz środków motywujących, wśród których wymienić można: środki zachęty materialnej oraz niematerialnej, elementy przymusu oraz perswazję. Umiejętne ich dopasowanie do potrzeb pracowników przyczynia się do sprawniejszego funkcjonowania organizacji.

2. Rola motywowania pracowników we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi

W literaturze przedmiotu odnaleźć można różne definicje systemu motywacyjnego. Jest on traktowany często jako „zestaw instrumentów, w skład którego wchodzi czynniki, działania i zasady tworzące bodźce kształtujące zachowania pracowników” w taki sposób, aby zachęcać ich do angażowania się w pracę w możliwie najkorzystniejszy sposób zarówno dla pracodawcy, jak i samego pracownika (Snopko, 2014, s. 314). Nie zawsze jednak udaje się stworzyć taki system motywacyjny, by satysfakcjonował wszystkich pracowników. Zdaniem autorek, podstawowym błędem popełnianym przy okazji prac nad systemem motywacyjnym, jest skupienie się przede wszystkim na technicznej stronie tego procesu. Myli się często działanie z celem, skupiając na samym procesie oddziaływania na pracownika, nie analizując tego, co szczególnie ważne, czyli efektów. W konsekwencji w organizacji funkcjonuje często zbiór nie do końca spójnych, świadomie dobranych i stosowanych narzędzi oddziaływań na pracowników.

Należy podkreślić, że system motywacyjny każdej organizacji powinien być unikatowy, zaprojektowany pod konkretne potrzeby i wymagania pracowników, uwzględniający oczywiście określone możliwości danej organizacji.

Pracownicy potrzebują motywacji, aby dobrze czuć się w środowisku pracy i optymalnie realizować cele organizacji. Niektórych pracowników motywują pieniądze, podczas gdy inni potrzebują uznania i szacunku, możliwości rozwoju i osiągnięcia celów osobistych oraz zawodowych (Ganta, 2014, s. 221–222).

Dobry system motywacyjny powinien stwarzać możliwość pozyskania najbardziej odpowiednich pracowników, a po ich zatrudnieniu pozwalać zatrzymywać najbardziej wartościowych. Powinien stwarzać warunki do efektywnej pracy na każdym stanowisku, zachęcać pracowników do kreatywności, aktywności i przedsiębiorczości, a także zachęcać pracowników do rozwoju, wpływać na ich lojalność i uczciwość wobec firmy (Oleksyn, 2008, s. 234).

3. Błędy w motywowaniu pracowników we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi

Wydajność pracowników odgrywa istotną rolę w budowaniu sukcesu współczesnej organizacji. Jest to jednak możliwe tylko wtedy, gdy pracownicy są odpowiednio zmotywowani do działania i realizacji celów (Priyanka, Panjwani, 2014, s. 124).

Zdaniem S. Zająca (2012) obniżenie motywacji do podejmowania zadań wyznaczonych przez pracodawcę staje się realne w sytuacji wystąpienia m.in. następujących czynników, zwanych demotywowatorami:

- stawianie przed pracownikiem zbyt wygórowanych wymagań,
- brak jakiegokolwiek komentarza dotyczącego wykonanego zadania,
- nieuwzględnianie zdania pracownika na dany temat, bagatelizowanie pomysłów i sugestii,
- decydowanie o przyszłości pracownika w organizacji bez zasięgnięcia jego opinii,
- wyznaczanie zadań jednoznacznie wskazujących na łamanie obowiązującego prawa.

W literaturze przedmiotu wymienia się również inne działania demotywuujące. Wśród nich znajdują się:

- nieumiejętne organizowanie czasu, miejsca i warunków pracy,
- brak dbałości o pozytywną atmosferę w pracy,
- chaotyczny sposób komunikowania się i wymiany informacji,

- pominięcie wdrażania systemu motywowania pracowników i/lub błędne założenia prowadzące do dezorganizacji i dezinformacji,
- zbyt małe wynagrodzenia za pracę (Hysa, Grabowska, 2014, s. 330).

Z wyników badań zrealizowanych w ostatnich latach (m.in. Polska Mapa Motywacji 2015 i 2016) wynika wiele wniosków dotyczących problemów związanych z motywowaniem pracowników.

Podstawowym problemem, który może uniemożliwiać stworzenie dobrego systemu motywacyjnego, jest brak poprawnych relacji między kierownikiem a podwładnym. Pracownicy twierdzą, że otrzymują oni zadania najbardziej nużące i najmniej „zyskowe”. Czasami przełożeni hamują kreatywność pracowników przez niedoceniając ich zaangażowania oraz brak zachęt w realizowaniu przedstawianych pomysłów. niesprawiedliwy stosunek przełożonych do podwładnych może prowadzić do wzrostu niechęci pracowników do pracy oraz poczucia bycia wyzyskiwanym i traktowanym w sposób podmiotowy. Autorki zauważają również tendencję do nierównego traktowania pracowników. Osoby mające mniejsze zasługi, doświadczenie i kwalifikacje otrzymują wyższe pensje lub premie.

Kolejnym czynnikiem przyczyniającym się do odczuwania niechęci wobec wykonywanej pracy jest zbyt długi okres pracy na jedynym stanowisku. Pracownicy wskazują, że w ich firmach rzadko przyznawane są awanse.

Z badań dotyczących motywowania pracowników wynika, że ważnym aspektem pracy są jasno określone cele i oczekiwania. W opinii badanych menedżerowie raczej nie są zainteresowani tym, czy podwładni rozumieją wszystkie polecenia oraz nie do końca są świadomi, czy są w stanie je wykonać. Dodatkowo pracownicy odczuwają dyskomfort wykonywania powierzonych im zadań ze względu na fakt, iż przełożeni nie wyjaśniają swoich wyborów podziału pracy między pracownikami, jak również nie określają swoich oczekiwań wobec pracowników.

Autorki pragną zwrócić uwagę, że menedżer powinien pamiętać, iż cele i oczekiwania podwładnych są odwzorowaniem ich kompetencji, systemu wartości, a zwłaszcza cech osobowych. Wpływają na nie wiek, płeć, wykształcenie, doświadczenie zawodowe i zajmowane stanowisko. Nie bez znaczenia jest również środowisko społeczne, z którego pracownicy się wywodzą, a także wzorce kulturowe, jakimi się posługują. Na trudność w motywowaniu mogą mieć również wpływ negatywne doświadczenia z poprzednich sytuacji motywacyjnych, zarówno pracowników, jak i menedżera.

4. Propozycje usprawnień w zakresie motywowania pracowników we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi

Zdaniem autorek, propozycje usprawnień w zakresie motywowania pracowników stanowią podstawę do wdrożenia konkretnych rozwiązań mogących wpłynąć na poziom motywacji pracowników.

Problem związany z motywowaniem, który występuje w wielu firmach, to nierównomierny podział obowiązków pomiędzy pracownikami. Najprostszym rozwiązaniem byłoby przeanalizowanie stopnia obciążenia poszczególnych komórek organizacyjnych i odpowiednie rozmieszczenie pracowników.

Problem braku poczucia bycia docenionym jest złożoną barierą wynikającą głównie z lekceważenia zaangażowania pracowników przez przełożonych. Rozwiązanie wymaga odpowiednich działań ze strony menedżerów, ale przede wszystkim zapoznania się z indywidualnymi potrzebami pracowników oraz podjęciem skutecznych działań i wykorzystaniem zróżnicowanych środków w celu ich zaspokojenia.

Autorki artykułu uważają, że przywództwo i empowerment są rozwiązaniami mogącymi przynieść pozytywne skutki w zakresie skutecznego zaangażowania pracowników, a przez to i motywowania pracowników we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Zaangażowani pracownicy są emocjonalnie związani ze swoją organizacją i z dużym entuzjazmem podchodzą do swojej pracy (Markos, Sridevi, 2010, s. 89; Pitts, 2005, s. 8–9).

W ostatnich latach w literaturze przedmiotu coraz częściej przedstawiana jest idea empowermentu jako zmiany oddziaływania kadry zarządzającej poprzez rozbudzenie inicjatywy ze strony pracowników, zachęcaniu do uczestnictwa w procesach decyzyjnych czy też aktywności i poczucia odpowiedzialności za realizację celów organizacji (Smith, 2006, s. 8). Empowerment pozytywnie wpływa na samoocenę pracowników i pobudza ich do aktywnego działania, angażowania się w sprawy organizacji (Sahoo, Das, 2011, s. 46). Do głównych założeń zarządzania opartego na idei empowermentu zalicza się:

- „motywowanie i kształtowanie u pracowników kompetencji umożliwiających autonomiczne wykonywanie powierzonych zadań,
- kształtowanie postaw kadry kierowniczej doskonalących umiejętność dostrzegania potencjału pracowników i przekazywania części władzy na nich,

- rozszerzenie możliwości poznawczych, umiejętności i zwiększenia poczucia własnej wartości pracowników,
- zachęcanie do odczuwania satysfakcji z podejmowanych aktywności” (Mazurkiewicz, 2013, s. 55).

Menedżerowie powinni ufać swoim podwładnym oraz pozwalać wykazywać im się w różnych ciekawych zadaniach. Wiąże się z tym także kwestia szkoleń i awansów. W interesie przełożonych leży dokształcanie i doszkalanie swoich pracowników tak, aby stworzyć jak najlepiej wykwalifikowany personel.

Często zapomina się o tym, że zadowolenie z pracy nie wynika tylko ze stosowania zachęt finansowych i materialnych. Rola zachęt niematerialnych jest bardzo ważna, mogą one nawet odgrywać rolę pierwszoplanową. Pracownicy powinni być chwaleni za swoje osiągnięcia, a nagroda tego typu powinna być uzależniona od efektów pracy.

Aby skutecznie ukierunkować działania pracowników, niezbędne jest wykorzystanie takich narzędzi motywowania, aby stanowiły dla nich odpowiednią zachętę. Do jednych z najważniejszych należy system wynagradzania, który powinien mieć charakter powszechny (obejmować wszystkich pracowników), ogólnie akceptowany, wysokość wynagrodzenia powinna być odzwierciedleniem oceny wyników pracowników (Nieckarz, 2011, s. 77–78).

Rozpatrując niesprawiedliwe przyznawanie nagród finansowych pracownikom, jedynym wyjściem z takiej sytuacji jest likwidacja systemu nagród finansowych przyznawanych w sposób uznaniowy na rzecz systemu premiowego na zasadach oceny efektów (Juchnowicz, Rostkowski, Sienkiewicz, 2010, s. 119–121).

Zdaniem autorek, również przywództwo ma ogromny wpływ na postawy i zachowania pracowników, ich chęć, motywację do pracy (Ritz, 2009, s. 60–61). Może być ono określane jako proces skutecznej komunikacji wizji, pozyskiwanie akceptacji dla jej realizacji oraz motywowanie pracowników do poparcia oraz realizacji pomysłów przywódcy w praktyce (Naile, Selesho, 2014, s. 176). Będąc przywódcą, trzeba przede wszystkim pamiętać o ludziach i dbać o nich. Aby motywować i angażować pracowników do działania, do realizacji nowych wyzwań, niezbędne jest bycie autentycznym, prawdziwym i szczerym (Friedman, 2010, s. 160). „Współczesny przywódca to ktoś, kto ma poparcie, akceptację i szacunek u pracowników, potrafi rozpoznawać potrzeby swojego zespołu, odpowiednio na te potrzeby reaguje,

wzmacnia i motywuje pracowników do ponadprzeciętnych osiągnięć, dba o ich rozwój” (Knap-Stefaniuk, Karna, 2016, s. 285).

Należy podkreślić, że „przywódcy działający spójnie, zgodnie z wyznawanymi w firmie wartościami, wywierają istotny wpływ na zachowania, motywację i osiągnięcia pracowników” (Knap-Stefaniuk, 2015, s. 116). Otwartość przywódców i ich gotowość do dzielenia się władzą i odpowiedzialnością, skuteczna komunikacja, sprzyjają z pewnością kształtowaniu wysokiej motywacji i budowaniu zaangażowania pracowników.

Podsumowanie

Nasuwa się więc wniosek, że niełatwo jest osiągnąć sukces w motywowaniu pracowników. Każdy odpowiedzialny i doświadczony menadżer zdaje sobie sprawę z tego, jak ważnym czynnikiem sukcesu jego organizacji są pracownicy. Menedżerowie powinni pamiętać, że potrzeby pracowników są zróżnicowane, a skuteczne motywowanie wymaga poznania tych potrzeb i dostosowania do nich wykorzystywanych rozwiązań – środków, metod, narzędzi motywacyjnych. „Aby skutecznie kształtować zaangażowanie pracowników, menedżerowie powinni sami być zaangażowani w realizację zadań, celów organizacji” (Knap-Stefaniuk, 2016, s. 35–36).

Cele organizacji mogą zostać osiągnięte, jeśli koordynacja działań i współpraca na wszystkich poziomach zarządzania jest realizowana w oparciu o skuteczny system motywacyjny (Shahzadi i in., 2014, s. 159–160). Zmotywowany pracownik jest bardziej efektywny w realizacji powierzonych mu zadań i bardziej otwarty na nowe wyzwania. Stąd też znajomość potrzeb zatrudnionych i odpowiedni dobór rozwiązań w zakresie motywowania jest współcześnie – zdaniem autorek – podstawą skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi.

Literatura

- Borkowska, S. (2006). Motywowanie i motywacje. W: H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* (s. 317–352). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Friedman, S.D. (2010). *Pełne przywództwo*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.

- Ganta, V. Ch. (2014). Motivation in the Workplace to Improve the Employee Performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2 (6), 221–230. Pobrane z: <http://www.ijetmas.com/admin/resources/project/paper/f201411201416479373.pdf>.
- Hysa, B., Grabowska, B. (2014). System motywacji pracowników administracji publicznej na podstawie wybranej jednostki ZUS. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i zarządzanie*, 74, 325–342.
- Juchowicz, M., Rostkowski, T., Sienkiewicz, Ł. (2010). *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Poltext.
- Knap-Stefaniuk, A. (2015). Kształtowanie wizerunku współczesnej firmy – wybrane zagadnienia. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula (Vistula University Working Papers)*, 44 (6), 108–119.
- Knap-Stefaniuk, A. (2016). Dojrzały pracownicy we współczesnych przedsiębiorstwach – kompetencje, wiedza i różnorodność. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula (Vistula University Working Papers)*, 46 (1), 28–38.
- Knap-Stefaniuk, A., Karna, W.J. (2016). Wyzwania współczesnego przywództwa. W: T. Oleksyn, B.A. Sypniewska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne* (s. 273–288). Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.
- Kopertyńska, M. (2008). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Placet.
- Markos, S., Sridevi, M.S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5 (12), 89–96. Pobrane z: <http://www.myopinionatbesix.com/BesixSurvey/media/Besix-Survey/pdf/4.-Employee-engagement-The-Key-to-Improving-Performance.pdf>.
- Mazurkiewicz, A. (2013). Motywowanie pracowników w czasie kryzysu – znaczenie środków niematerialnych. *Przedsiębiorstwo i Region*, 2, 45–64.
- Naile, I., Selesho, J.M. (2014). The Role of Leadership in Employee Motivation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (3), 175–182. Pobrane z: <http://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/viewFile/2131/2118>.
- Nieckarz, Z. (2011). *Psychologia motywacji w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Oleksyn, T. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Pitts, D. (2005). Leadership, Empowerment, and Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 25, 5–28. Pobrane z: <http://rop.sagepub.com/cgi/content/abstract/25/1/5>.

- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE.
- Priyanka, N., Panjwani, N. (2014). Motivation: A Driving Tool to Employee Productivity. *Asian Journal of Management Sciences*, 02 (03 Special Issue), 123–136.
- Ritz, A. (2009). Public Service Motivation and Organizational Performance in Swiss Federal Government. *International Review of Administrative Sciences*, 75, 53–78. Pobrane z: <http://ras.sagepub.com/cgi/content/abstract/75/1/53>.
- Sahoo, Ch.K., Das, S. (2011). Employee Empowerment: A Strategy towards Workplace Commitment. *European Journal of Business and Management*, 3 (11), 46–55. Pobrane z: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/714/613>.
- Sekula, Z. (2008). *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*. Warszawa: PWE.
- Shahzadi, I., Javed A., Shahzaib, S., Pirzada Nasreen, S., Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6 (23), 159–167. Pobrane z: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/14794/15276>.
- Smith, J. (2006). *Empowerment. Jak zwiększać zaangażowanie pracowników*. Gliwice: Onepress.
- Snopko, J. (2014). Nowoczesne systemy pracodawców i pracobiorców. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie*, VIII, 307–322.
- Szaban, J. (2003). *Miękkie zarządzanie*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Wieczorkowska, G. (2007). *Kierowanie motywacją. Rola myśli i emocji*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski, Wydawnictwo Instytutu Studiów Społecznych.
- Zajac, S. (2014). Wpływ motywowania pracowników na jakość i efektywność pracy w przedsiębiorstwie. *Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ im. J. Piłonia w Krośnie*, 67, 185–202.
- Zimbardo, P., Johnson, R., McCann, V. (2010). *Psychologia. Kluczowe koncepcje*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

MOTIVATION OF EMPLOYEES AS A CHALLENGE TO THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Abstract

The purpose of this article is the identification of the role and importance of motivating employees and emphasis a special role of managers' in the process of motivating people in the contemporary human resources management. The authors are convinced that the challenges of motivating people in modern organizations are very large in the reference to their needs and expectations and the variety of solutions used today in motivating employees. In the first part of the article attention was paid to diverse understanding of motivation and motivating people and their importance for the functioning of the organization. Further chapter indicated what mistakes are made by managers in the process of motivating employees.

Keywords: motivation, motivating employees, human resource management

JEL code: M12