

3 LEKCJA

Motywowanie pracowników i zespołu

Po przeczytaniu tego rozdziału powinieneś umieć:



- ❖ Wymienić narzędzia motywowania pracowników.
- ❖ Wyjaśnić znaczenie potrzeb pracowników w procesie motywowania.

Ze względu na zróżnicowane postawy i oblicza ludzkiego zachowania, w literaturze wskazuje się na liczne badania, w których akcentuje się bardzo różne podejścia do motywowania pracowników. Sugeruje się również, że pracownicy są zmotywowani, jeśli organizacja zapewnia im możliwość realizacji niezbędnych potrzeb (Kirstein 2010).

Z kolei w teorii zarządzania **motywowanie** jest uznawane za jedną z podstawowych funkcji zarządzania, która ma na celu rozbudzić i ukierunkować indywidualną motywację (Piotrkowski, 2006).

Motywowanie jest szczególnie istotnym elementem zarządzania ludźmi we współczesnych organizacjach, stąd też z jednej strony – potrzeby i oczekiwania pracowników, a z drugiej – możliwości organizacji, w tym kompetencje motywacyjne menadżerów powinny stanowić punkt wyjścia do konstruowania skutecznych rozwiązań motywacyjnych.

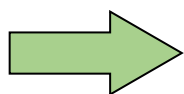
Sztuka motywowania pracowników to przede wszystkim umiejętność dostrzegania potencjału i możliwości, które tkwią w innych i wywierania wpływu na pracowników w taki sposób, aby skutecznie ukierunkować wiedzę i zdolności ludzi na realizację wspólnych celów. Sukcesy motywacyjne (lub porażki) menadżerów w dużym stopniu



zależą od tego, na ile na różnych etapach edukacji zadbano o właściwe ukształtowanie ich kompetencji motywacyjnych (Knap-Stefaniuk, 2018).

Ważnym elementem współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi jest system motywacyjny. Jest narzędziem oddziaływania zarządzających organizacją na pracowników, wpływającym na wzrost efektywności pracy i wyniki całej firmy. Sprawny system motywacyjny powinien uwzględniać odpowiednio dobrane do potrzeb pracowników bodźce, środki, zasady i warunki, które będą miały istotny wpływ na zachowania pracownika w taki sposób, aby zarówno on, jak i organizacja osiągnęli zamierzone korzyści (Sekuła 2008).

Z kolei Woźniak (2012) przyjął, że „system motywacyjny to praktykowane w organizacji sposoby oddziaływania motywacyjnego na pracowników, które mają odzwierciedlenie w procedurach organizacyjnych, a więc, co do zasady, są jawne i uniwersalne, czyli adresowane do osób spełniających pewne formalne warunki, a nie działania uznaniowe, prowadzone przez konkretne osoby i adresowane do indywidualnych jednostek”. Indywidualne działania motywujące skierowane są do konkretnych osób przez przełożonych i przywódców. Nie są one skodyfikowane w standardowe procedury adresowane do każdego, kto spełnia warunki ustalone w tych procedurach, tworzonych z zamiarem zwiększenia motywacji do pracy.



Narzędzia motywowania pracowników

Przebieg procesu motywowania i jego wyniki zależą w dużym stopniu od założeń i odpowiednio dobranych w danej organizacji narzędzi motywacyjnych, od konsekwencji w stosowaniu wdrożonych rozwiązań, jak również od wprowadzania zmian w systemie motywacyjnym, jeśli są one niezbędne w kontekście potrzeb i oczekiwań pracowników. Dlatego tak istotne we współczesnych organizacjach jest ciągle poszerzanie i uaktualnianie wiedzy menadżerów z zakresu motywowania pracowników. To od kompetencji motywacyjnych menadżerów oraz umiejętności szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w zakresie stosowanych **narzędzi motywacyjnych** a także ich chęci wprowadzania zmian w istniejących już systemach motywacyjnych, w dużym stopniu zależy kierunek realizacji celów



zespołów i całego przedsiębiorstwa (Knap-Stefaniuk, 2018). Aby motywowanie przynosiło oczekiwane rezultaty zarówno na poziomie zespołów, jak i całej organizacji, konieczne jest stosowanie właściwie dobranych **narzędzi motywacyjnych**. Skuteczne motywowanie polega na świadomym i rozsądnym dostosowaniu tych narzędzi do aktualnych warunków oraz potrzeb organizacji. Wymaga to od menedżerów odpowiedniej wiedzy z zakresu wpływania na ludzi oraz uwzględniania zarówno czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które oddziałują na funkcjonowanie organizacji (Bombiak, 2010).

Narzędzia motywowania mogą być podzielone według sposobów oddziaływania na pracownika. Wyodrębnić można trzy podstawowe grupy tych narzędzi tj. **narzędzia przymusu, zachęty i perswazji** (Pietroń-Pyszczek, 2007).



Opracowanie na podstawie źródła: Pietroń-Pyszczek, 2007.

- **Narzędzia przymusu:** nakazy, zakazy, polecenia, polecenia, normy pracy, regulaminy, instrukcje pracy.
- **Narzędzia zachęty ekonomiczne płacowe:** formy wynagrodzeń, tabele płac, składniki wynagrodzeń, struktura wynagrodzeń.
- **Narzędzia zachęty ekonomiczne pozapłacowe:** nagrody (pieniężne, niepieniężne), świadczenie socjalno-bytowe, akcje i obligacje.
- **Narzędzia zachęty pozaekonomiczne:** elastyczny czas pracy, formy organizacji pracy, awanse, możliwości rozwoju zawodowego, samodzielność wykonawcza i decyzyjna, dobre stosunki w pracy.
- **Narzędzia perswazji:** konsultacje (rady, sugestie), negocjacje, stawianie celów, partycypacja w zarządzaniu, styl kierowania, referendum (Pietroń-Pyszczyk, 2007).

Na przestrzeni lat, wraz z rozwojem poglądów na motywowanie pracowników, zmianami ich oczekiwań oraz warunków wewnętrznych i zewnętrznych funkcjonowania przedsiębiorstw, narzędzia te podlegały ewolucji (Bombiak, 2010).

Podstawowymi instrumentami motywowania są **nagrody oraz kary**. Nagrody służą wzmacnianiu i zachęcaniu pracowników do podejmowania działań oraz kształtowania postaw pożądanych z punktu widzenia efektywnego funkcjonowania organizacji. Z kolei kary mają na celu ograniczanie lub zapobieganie zachowaniom, które mogłyby negatywnie wpływać na jej działalność. Badania wskazują, że stosowanie nagród jest skuteczniejsze niż używanie kar, ponieważ zachowania, które wiążą się z pozytywnymi doświadczeniami, są częściej powtarzane w przyszłości. Natomiast działania wywołujące negatywne skojarzenia stopniowo ulegają osłabieniu i zanikają (Listwan 2010; Kessler 2003).

Wśród narzędzi motywacyjnych szczególne znaczenie ma **wynagrodzenie**, które można podzielić na:

- materialne (pieniężne i niepieniężne)
- niematerialne.



Do podstawowych elementów wynagrodzenia należą płaca zasadnicza oraz premie. Wysokość premii jest uzależniona od efektów pracy osiąganych przez pracownika, natomiast pozapłacowe świadczenia materialne mogą przyjmować formę różnych korzyści związanych z wykonywaną pracą, takich jak możliwość korzystania z samochodu służbowego czy sprzętu firmowego.

Do składników wynagrodzenia niematerialnego zalicza się korzyści społeczno-psychologiczne, dzięki którym pracownik czuje się potrzebny i doceniany w organizacji. Kolejnym elementem są korzyści polityczne, które przejawiają się przez zainteresowanie pracą ze względu na władzę, wpływy, kontakty, które pracownik może uzyskać pozostając w organizacji (Knap-Stefaniuk, 2018).

Grupa narzędzi motywowania w formie środka perswazji różni się od poprzednich narzędzi tym, że nie oferują pracownikom nagród ani kar. Zadaniem **narzędzi perswazji** jest pobudzanie pracownika do działania przez sferę umysłową, opierając się na partnerstwie między menadżerem a pracownikiem (Knap-Stefaniuk, 2018).

Podczas budowania systemu motywowania należy starać się, żeby **środki przymusu** kształtować w odpowiedni sposób.

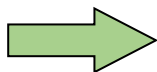


Opracowanie na podstawie źródła: Kozłowski, 2009.

Podsumowując,

System motywowania obejmuje zestaw narzędzi, które można podzielić na trzy kategorie: przymusu, zachęty oraz perswazji. Każda z tych grup pełni odmienną funkcję. Narzędzia przymusu nakładają na pracownika obowiązek realizacji określonych zadań, narzędzia zachęty mają skłaniać go do sumiennego wykonywania pracy, natomiast środki perswazji oddziałują na postawy i zachowania pracownika w trakcie realizacji obowiązków zawodowych.

System motywacyjny ma zachęcać pracowników do efektywniejszej pracy, przyczyniając się tym samym do lepszej realizacji celów organizacji oraz po prawy sprawności jej funkcjonowania (Knap-Stefaniuk, 2018).



Materialne i niematerialne narzędzia motywowania

W literaturze przedmiotu wciąż aktualna jest dyskusja nad skutecznością materialnych i niematerialnych narzędzi motywowania.



Narzędzia materialne

Motywowanie materialne obejmuje całokształt pieniężnego i niepieniężnego (rzeczowego) dochodu osiąganego z pracy. Są to pieniądze oraz świadczenia w naturze wypłacane pracownikowi z tytułu zatrudnienia w firmie (Sedlak, 1997). Środki materialne stanowią podstawowy i najczęściej stosowany element systemów motywacyjnych. Znaczenie pieniędzy w dużej mierze zależy od poziomu dochodów – mają one szczególne znaczenie dla osób otrzymujących niskie wynagrodzenie. Wraz ze wzrostem kwalifikacji, poczucia własnej wartości oraz poziomu życia pracowników rosną również ich oczekiwania finansowe.

W badaniach przeprowadzonych przez Bohdziewiczą w 2000 roku aż 87,1% managerów średniego i 88,4% średniego przedkładało korzyści finansowe ponad atrakcyjność pracy (Bohdziewicz, 2001). Badania przeprowadzone



przez M. Kaczmarzyk również wykazały, że najważniejsze są wynagrodzenia pieniężne, a dopiero na dalszych miejscach w hierarchii plasują się szkolenia, świadczenia dodatkowe oraz wyrazy uznania (Kaczmarzyk, 2006).

Najnowsze badania wydają się zatem potwierdzać tezę o preferowaniu motywatorów ekonomicznych przez pracowników, co uzasadnia potrzebę badania ich skuteczności oraz dążenie do ich doskonalenia. W gospodarce rynkowej pieniądze są bowiem środkiem realizacji wielu potrzeb, nie tylko podstawowych, ale i wyższych. Kluczem do motywacyjnej roli pieniądza w sferze potrzeb wyższego rzędu jest możliwość jego traktowania jako symbolu osiągnięć, a nie jedynie jako środka wymiany służącego do bezpośredniego zakupu dóbr (Bombiak, 2010). Pieniądz jest postrzegany jako wyznacznik statusu społecznego, prestiżu, wpływu, niezależności oraz poczucia własnej wartości i uznania, ponieważ wiele osób ocenia siebie przez pryzmat osiągniętych dochodów. Ma on także duże znaczenie jako miernik wartości wykonywanej pracy. Poziom wynagrodzenia informuje o tym, jak bardzo pracownik jest ceniony i potrzebny w danej organizacji.

Zdaniem Borkowskiej (1992) pieniądze wiążą się zatem niemalże z całą hierarchią potrzeb człowieka, stąd ich potencjał motywacyjny może i powinien być również wykorzystywany we współczesnych organizacjach.

Siła oddziaływania wynagrodzeń materialnych zależy przede wszystkim od ich wartości oraz związanego z nią poczucia sprawiedliwości wynagradzania. Poczucie sprawiedliwości ma istotny wpływ na decyzję pracownika o pozostaniu w firmie, opłacalności podnoszenia kwalifikacji czy podejmowania prac bardziej odpowiedzialnych. Sprawiedliwość ta jest oceniana przez pryzmat powiązania poziomu płacy z indywidualnym wkładem i efektami pracy. Zapewnienie satysfakcjonującego poziomu wynagrodzenia jest podstawowym warunkiem efektywności systemu motywowania (Bombiak, 2010).



Narzędzia niematerialne

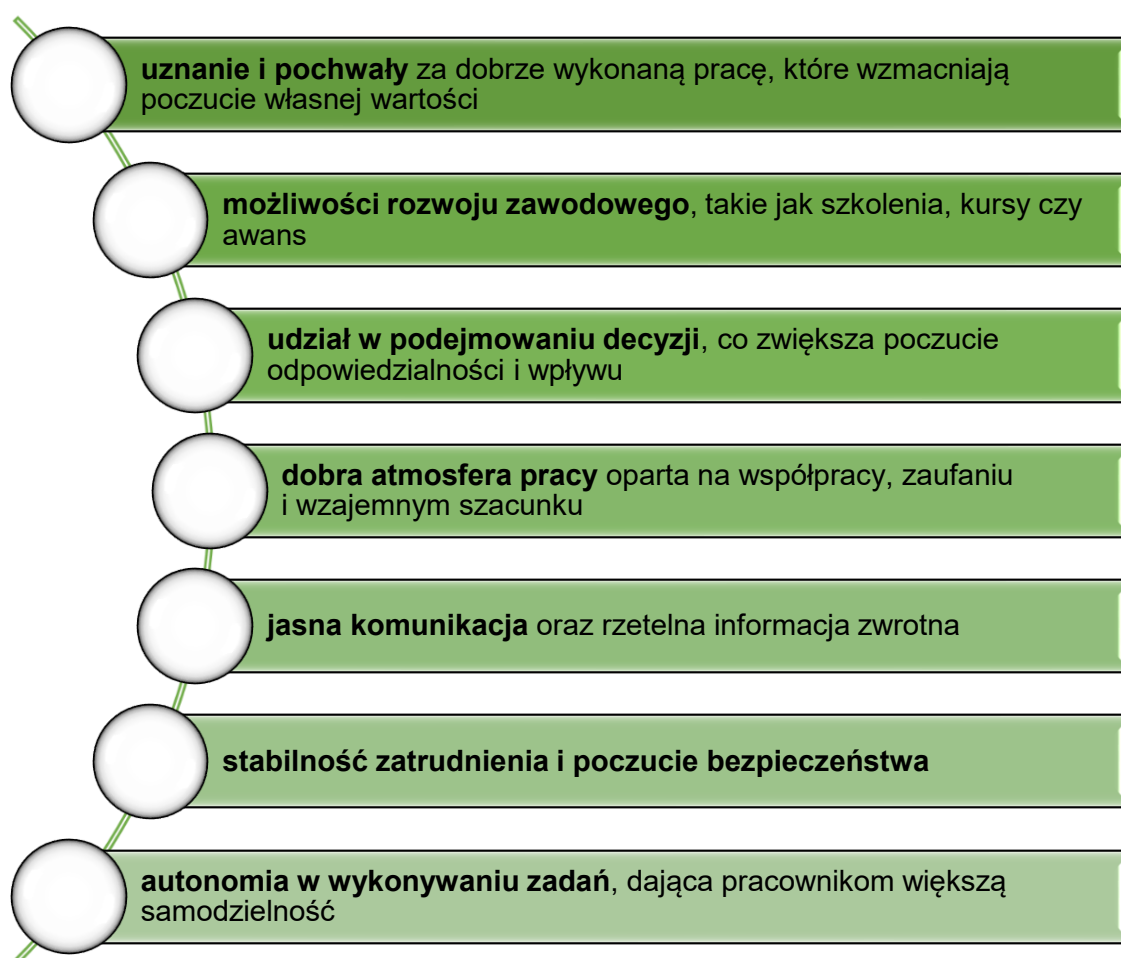
Dla zapewnienia skuteczności procesu motywowania nie można ograniczyć się jedynie do oddziaływania na pracowników za pomocą wynagrodzeń. Rosnące oczekiwania pracowników powodują konieczność zastosowania motywatorów niematerialnych, które niejednokrotnie wywołują silniejsze i bardziej trwałe



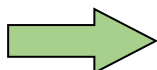
zaangażowanie w wykonywanie zadań w porównaniu z narzędziami materialnymi (Bombiak, 2010).

Niematerialne narzędzia motywowania to środki, które nie wiążą się bezpośrednio z wynagrodzeniem finansowym, lecz oddziałują na potrzeby psychiczne i społeczne pracowników. Odgrywają one bardzo ważną rolę, ponieważ wpływają na zaangażowanie, satysfakcję z pracy oraz identyfikację z organizacją.

Do najważniejszych niematerialnych narzędzi motywowania należą niżej wymienione formy.



Niematerialne formy motywowania często mają długofalowy charakter i mogą być bardzo skuteczne, ponieważ sprzyjają budowaniu lojalności pracowników oraz ich trwałemu zaangażowaniu w realizację celów organizacji.



Rozumienie potrzeb i ich rola w motywowaniu pracowników

Potrzeby ludzkie stały się fundamentem systemu motywacyjnego pół wieku temu. Jednak mimo upływu czasu nadal otwarty pozostaje problem skuteczności praktycznego zastosowania ich przy zachęcaniu ludzi do efektywnej pracy. Potrzeby nie tylko mobilizują człowieka do działania, ale decydują także o jakości życia. Badanie potrzeb obejmuje bardzo rozległy obszar, który jest trudny z uwagi na podstawową cechę charakterystyczną – indywidualność jednostki ludzkiej. Człowiek posiada szeroki wachlarz potrzeb o zróżnicowanym charakterze.

Wytyczną do budowy systemów motywacyjnych powinna stać się zmiana ogniskowej w zakresie badania potrzeb pracowników. Budując systemy motywacyjne należy mieć na uwadze indywidualną strukturę potrzeb. Oznacza to traktowanie każdego z pracowników jako odrębnej jednostki, która w tej samej rzeczywistości pracy, co jej współpracownicy może odczuwać frustrację innej potrzeby. Rozumienie indywidualizmu potrzeb pozwala lepiej poznać oczekiwania pracowników oraz bariery ich zaspokajania. Dostrzeżenie tej własności pozwala skuteczniej motywować ludzi do pracy, gdyż zwraca uwagę, że każdy może działać z różnych pobudek, nawet w obrębie tej samej kategorii potrzeb. Dzięki świadomości, że jeden pracownik szuka poczucia bezpieczeństwa w firmie, a inny oczekuje zlecenia zadań ryzykownych łatwiej wyeliminować przyczyny utrudniające im osiągnięcie stanu, który jest dla nich satysfakcjonujący. Do opracowania systemów motywacyjnych opartych na potrzebach pracowników niezbędne jest ustalenie metody badań niedoborów występujących u zatrudnionych osób.

Najlepszym rozwiązaniem jest wykorzystanie **ankiety**, ale jak wiadomo nie jest ono najłatwiejsze do wykonania. Do wymagań, jakim powinna odpowiadać ankieta zaliczyć należy utworzenie zestawu pytań, który w sposób niesugerujący pozwoli uzyskać odpowiedzi na temat faktycznych niedoborów w strukturze potrzeb pracownika. Wyniki ankiety powinny stanowić fotografię umiejscowienia pracownika na drabinie potrzeb.



Badanie potrzeb pracowników w organizacji powinno przebiegać na dwóch płaszczyznach. W pierwszej kolejności wskazane jest badanie opinii pracowników na temat stopnia i warunków zaspokojenia ich potrzeb w organizacji. Uzyskane dzięki temu informacje pozwolą na

badanie potrzeb pracowników w obrębie zespołu powinno być procesem ciągłym wpisanym w rolę kierownika, w zakres, której wchodzi przecież motywowanie ludzi do pracy. Stałe monitorowanie potrzeb pracowników może pozwolić na skuteczne zachęcanie ludzi do pracy, a jest to możliwe dzięki stworzeniu przekonania u członków zespołu o dbałości, a zarazem kontroli sytuacji pracy (Bieńkowska, 2010).

Podsumowując,

Motywowanie w zarządzaniu polega na optymalizowaniu zachowań pracowników za pomocą odpowiednio dobranych narzędzi, które mają sprzyjać zaspokojeniu potrzeb pracowników, a tym samym wpływać na ich zaangażowanie w pracę.

Motywacja pracowników w znacznym stopniu determinuje osiąganie celów oraz sukces organizacji. Dlatego menedżerowie powinni świadomie oddziaływać na postawy i zachowania zatrudnionych, aby byli oni rzeczywiście zaangażowani w sprawne funkcjonowanie firmy. Zadaniem menedżerów jest takie motywowanie pracowników, by realizując cele organizacji, mogli jednocześnie zaspokajać własne potrzeby oraz osiągać osobiste cele (Knap-Stefaniuk, 2018).

Menedżerowie powinni wspierać współdziałanie, zespołowe dążenie do realizacji celów, uczciwe ocenianie wyników pracy, sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników oraz umożliwiać im udział w podejmowaniu decyzji istotnych z ich punktu widzenia.



BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong, M.(2005). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków; Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza.
2. Aronson, S. M. (1997). Cost-effectiveness and quality of life in psychosis: the pharmacoeconomics of risperidone. *Clinical therapeutics*.
3. Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. Nowy Jork: Freeman.
4. Bieńkowska, J. (2010). Poszukiwanie metod skutecznego motywowania pracowników. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, (234).
5. Bohdziewicz,P., (2001). Preferowane wartości kadry kierowniczej, [w:] S. Borkowska (red.), *Gospodarowanie pracą*, UŁ, Łódź.
6. Bombiak, E. (2010). Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych.
7. Borkowska,S. (1992). Jak wynagradzać?, IOPM, Warszawa.
8. Griffin, R. W. (2006). Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
9. Filipiak, E. (2007). Z Wygotskim i Brunerem w tle: słownik pojęć kluczowych. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
10. Forsyth, P., & Tatar, K. (2004). *Jak motywować ludzi*. Helion.
11. Kacprzak-Biernacka, E., Skura-Madziła, A., Kopański, Z., Brukwicka, I., Lishchynskyy, Y., & Mazurek, M. (2014). Pojęcie motywacji, jej odmiany i podmioty motywacji.
12. Kaczmarzyk,J., (2006). Motywowanie kadry menedżerskiej jako determinanta efektywności pracy kadry menedżerskiej, Wydawnictwo Promotor, Warszawa 2006.
13. Kessler H.W. (2003), *Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success*, Curran Publishing Services, Norwich.
14. Knap-Stefaniuk, A., Karna, W. J., & Ambrozová, E. (2018). Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi–wyzwania dla współczesnej edukacji. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, (2 (56), 186-202.
15. Kocowski. T., (1993). Motywacja [w:] *Encyklopedia pedagogiczna*, red. W. Pomykało, Warszawa .



16. Kozioł, L. (2002). *Motywacja w pracy: determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. Wydaw. Naukowe PWN.
17. Kozłowski W. (2009), Zarządzanie motywacją pracowników, CeDeWu, Warszawa.
18. Kozłowski, W., (2010). Zarządzanie motywacją pracowników. Wrocław; Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o. o..
19. Kirstein M. (2010). The role of motivation in human resources: importance of motivation factors among future business persons, Aarhus School of Business, Aarhus.
20. Listwan T. (2010), Zarządzanie zasobami ludzkimi, C.H. Beck, Warszawa.
21. Maslow, A. H. (1970). New introduction: Religions, values, and peak-experiences. *Journal of Transpersonal Psychology*, 2(2).
22. M. Martinez, M. (2003). *High Attrition Rates in e-learning: Challenges, Predictors and Solutions*, "The e-learning Developers Journal".
23. Mrówka, R. (2000). Badanie satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej. W: Nowoczesne przedsiębiorstwo — strategię działania, rozwoju i konkurencji. Tom 1. Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa.
24. Obuchowski, K., (1983). Psychologia dążeń ludzkich, Warszawa.
25. Pietroń-Pyszczyk, A. (2007). Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów. Wrocław; Wydawnictwo Marina.
26. Piotrkowski, K. (2006). Organizacja i zarządzanie, ALMAMER, Warszawa.
27. Robbins, S. P. (2000). Zasady zachowania organizacji. Zys i S-ka, Warszawa.
28. Sedlak, K., (1997). Jak skutecznie wynagradzać pracowników, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
29. Sekuła, Z. (2010). Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty, PWE, Warszawa.
30. Stabryła, A. (1996). Zarządzanie rozwojem firmy. Kraków: Akademia Ekonomiczna. ISBN 83-864.
31. Stabryła, A. (1997). *Podstawy zarządzania firmą: modele, metody, praktyka*. Oficyna Wydawnicza "Antykwa".
32. Stanowski, M. (2017). Teoria w pigułce. *Przegląd teorii motywacji. Psychologiczne aspekty pracy nauczyciela*. Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.



33. Tokarz, A. i Beauvale, A. (1993). Jakość życia młodego naukowca.
34. Tokarz, A. Motywacja jako warunek aktywności twórczej [w:] Aleksandra Tokarz, red., W poszukiwaniu zastosowań psychologii twórczości. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 51–72.
35. Reykowski, J. (1992). Procesy emocjonalne, motywacja, osobowość, [w:] Psychologia ogólna, red. T. To maszewski, PWN, Warszawa.
36. Weiner, B. (1986). An attributional theory of motivation and emotion. Nowy Jork: Springer Verlag.
37. Woźniak, J. (2012). Współczesne Systemy Motywacyjne. Warszawa; Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
38. Zawadzki, R. (2004). Nieoznaczoność zachowań i motywacji a subiektywne poczucie czasu. *Przegląd Psychologiczny: organ Polskiego Towarzystwa Psychologicznego*, 243-256.
39. Zimbardo, P. G., Johnson, R. L., & Mccann, V. (2010). Psychologia: kluczowe koncepcje, t. 2: Motywacja i uczenie się, przeł. M. Guzowska-Dąbrowska, J. Radzicki, E. Czerniawska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
40. Zimbardo, P., Ruch F.L., (1997). Psychologia i życie. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
41. <https://www.wiktortokarski.pl/teorie-motywacji-w-zarzadzaniu-zespolem/>

