

głównym źródłem osiągnięcia przewagi rynkowej. Zwiększyło to ważność zarządzania kapitałem ludzkim i wydobywania przez menedżerów większego zaangażowania pracowników w działalność firmy.

Nowe podejście do aktywizowania pracowników wywołane zostało globalizacją rynków i rosnącą konkurencją. Okazało się, że nawet utrzymująca się wysoka stopa bezrobocia nie motywuje pracowników do wzmożonej aktywności. Przeszły być skuteczne dotychczasowe techniki. Zrozumiano, że skuteczne metody motywacji nie kończą się na comiesięcznym przelewie na konto, czy wyznaczaniu coraz to nowych zadań do realizacji.

Głównym celem niniejszej pracy jest próba udzielenia odpowiedzi na dwa podstawowe pytania: co motywuje współczesnych pracowników do działania? oraz jaki wpływ na ich aktywność mają takie czynniki, jak: inspirowanie, nagradzanie, przyznawanie większej autonomii decyzyjnej, wymuszanie czy karanie? Zdając sobie sprawę z różnorodności zarówno ludzkich osobowości, jak i warunków pracy oraz specyfiki organizacji, interesująca jest kwestia, w jakich realiach ludzie chętniej pracują i w jakim kierunku powinny zmierzać działania menedżerów, by sprostać tej różnorodności wymagań.

Motywowanie a motywacja

Pojęcia motywowanie i motywacja nie są tożsame, choć są silnie ze sobą powiązane. Motywowanie jest procesem formowania indywidualnej motywacji w celu jej rozbudzenia i ukierunkowania. Polega zatem na celowym oddziaływaniu na zachowania pracowników tak, by osiągać cele organizacji. W procesie tym wykorzystuje się bodźce takie, jak: perswazja, zachęty, groźby, przymus². Motywowanie to sztuka dawania i rozliczania datków. Sztuka ta wymaga ciągłej obserwacji podwładnych oraz aktywnego reagowania i interweniowania w przypadku pojawiających się problemów.

Z kolei słowo motywacja pochodzi od łacińskiego czasownika *movere*, czyli „poruszać się”. Zatem motywować to „poruszać do działania”. Według J. Adaira motywacja to wewnętrzne bodźce, które mimo dużej mocy, jeżeli nie poderwą woli i nie skłonią do działania, pozostaną nieskuteczne. Autor wyjaśnia tę definicję istnieniem wewnątrz człowieka czegoś wprawiającego go w ruch i popychającego do działania, nawet mozolnego i długotrwałego. Może to być jakaś potrzeba, pragnienie, emocje. To coś przyczynia się do danego działania i to w pewien określony sposób³.

² E. Bombiak, *Rola motywowania pracowników w procesie kształtowania sprawności organizacji*, [w:] J. S. Kardas, E. Bombiak (red.), *Funkcja motywowania w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce 2014, s. 15-27.

³ J. Adair, *Anatomia biznesu. Motywacja - w jaki sposób wydobywać z innych to co najcenniejsze*, Studio Emka, Warszawa 2000, s.19.

Natomiast Cz. Sikorski stwierdza, że istotą motywacji jest nieustanny proces wymiany zachodzący między pracownikiem a zatrudniającą go organizacją. Pracownik, chcąc uzyskać pewne wartości, musi zapłacić organizacji określonym wkładem własnym. Zdaniem autora motywacja jest tym większa, im więcej człowiek jest gotów poświęcić, aby osiągnąć oczekiwaną nagrodę⁴.

Analizując powyższe definicje można stwierdzić, iż motywacja to wewnętrzny stan ciała i umysłu – marzenia, pragnienia, potrzeby, czyli to, co człowiekiem kieruje, pobudza go czy inspiruje do podjęcia określonego działania. To wewnętrzny kod każdego człowieka. Kod ten jest dominującą przyczyną wystąpienia tendencji do określonego działania. Zrozumienie tej tendencji jest istotne w doborze odpowiednich motywatorów⁵.

W literaturze wyróżnia się motywację pozytywną, której źródłem jest nagroda, oraz negatywną wywoływaną karą za niewykonanie zadania. Poczynania ludzi powinny być w głównej mierze pobudzane przez pozytywne następstwa sukcesu, włożonego trudu, rezultatów i sprawności wykonania zadań. Ale równocześnie muszą istnieć zabezpieczenia oddziałujące w przypadku, gdy pozytywne pobudki okazują się niewystarczające. Wtedy nieodzowne jest posłużenie się bodźcami ujemnymi⁶. Jest to popularna metoda kija i marchewki, która może być skuteczna w wielu sytuacjach.

Jednak w nowych warunkach managerowie muszą stale doskonalić swoje umiejętności w zakresie przyciągania i zatrzymywania najlepszych pracowników. Współcześni pracownicy wiedzy, od których potencjału zależy pozycja firmy, są świadomi własnej wartości i oczekują innych motywatorów, niż te stosowane w przeszłości. Pracownicy ci muszą widzieć sens swojej pracy, podejmować decyzje, brać odpowiedzialność za swoje poczynania⁷. Muszą być postrzegani jako współtwórcy organizacji, a nie jedynie narzędzia do osiągania jej wyników. Należy ich pobudzać do indywidualnego rozwoju i podnoszenia kwalifikacji, gdyż posiadana wiedza ulega szybkiej deprecjacji⁸. Rolą kierownika jest zatem stwarzanie takich warunków pracy i możliwości dalszego rozwoju, by podwładni chcieli angażować na rzecz zakładu swój potencjał. Jak zatem motywować pracowników, aby zachęcić ich do większej aktywności?

Nowatorskie sposoby motywowania pracowników

Współcześnie oprócz najsilniejszego bodźca finansowego, który traci na wartości, gdy płaca jest godziwa, stosowane są w firmach rozmaite techniki motywowania wywodzące się z nauk psychologicznych. Techniki te

⁴ Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.

⁵ J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975, s. 215.

⁶ Tamże.

⁷ A. Kościelniak, *Skuteczne motywowanie – klucz do sukcesu przedsiębiorstwa*, s. 68, <http://www.kpsw.edu.pl/menu/pobierz/RE3/5Koscielniak.pdf> (02.07.2014).

⁸ Tamże.

nierzadko opierają się na emocjach. Poniżej przedstawiono wybrane sposoby motywowania pracowników.

Jednym z przykładów może być sterowanie nastrojem przez trenera drużyny piłkarskiej, FC Barcelony, poprzez wyświetlenie filmu, który przedstawiał najbardziej wzruszające momenty drużyny z mijającego sezonu. Motywator ten okazał się tak silny, że drużyna ta pokonała przeciwnika 2:0⁹. Innym pomysłem było dostarczenie piłkarzom po każdym ligowym zwycięstwie nietypowych prezentów - filmów dla dorosłych od sponsorów klubu. Moralny aspekt tegoż motywatora zostaje pozostawiony osobistej ocenie czytelnika¹⁰.

Swoje sposoby, by podnieść zaangażowanie pracowników, miał również Tom Watson, założyciel firmy IBM. Zaobserwował, iż jego pracownicy bardziej cenią indywidualne wyróżnienie niż grupową pochwałę, dlatego za każdy przejaw dodatkowej aktywności wręczał podwładnym 500\$. Kiedyś zdarzyło się jednak, iż jeden z pracowników zaskoczył go ciekawym pomysłem. T. Watson z braku gotówki, chwycił w dłoń jedyną rzecz, jaką miał pod ręką - banana przeznaczonego na drugie śniadanie - i wręczył go pracownikowi. Ten, zadowolony, chwalił się nim współpracownikom i od tej pory banan stał się symbolem sukcesu w jego firmie¹¹.

Natomiast w firmie Erickson Retirement Communities postanowiono przywiązać do siebie pracowników wspierając ich w dniu ślubu poprzez umożliwienie im korzystania z kaplicy znajdującej się na terenie prowadzonego przez firmę domu spokojnej starości¹².

Japończycy także mają oryginalne pomysły. Oferują swoim podwładnym w pakiecie z pensją i ubezpieczeniem, opłacenie miejsca na cmentarzu, gdyż ziemia jest w tym kraju towarem deficytowym. Nowością jest też oferowanie przez firmy japońskie dnia wolnego kobiecie, która przeżyła zawód miłosny. Ilość dni uzależniona jest od wieku pracownicy¹³.

Microsoft oferuje swoim pracownikom bezpłatne dowożenie do domu żywności bądź pomoc w innych domowych czynnościach, by pracownicy mogli więcej czasu przeznaczać na pracę. Wiele firm zachęca też swoich pracowników do działalności charytatywnej, wolontariackiej czy proekologicznej, by wzbudzać w nich poczucie misji. Zaś w większych wschodnich firmach tworzone są pokoje do medytacji¹⁴.

Często stosowane przez pracodawców jest oferowanie pracownikom bonów na wszelkiego rodzaju aktywności, od karnetów do klubu fitness, siłowni, spa, salonów kosmetycznych, klubów tanecznych, kin, teatrów, poprzez wykupywanie różnych kursów np. nauki nurkowania czy żeglarstwa, po talony upominkowe, wyjazdy integracyjne, nagrody rzeczowe czy opłatę

⁹ <http://finanse.wp.pl/kat,18453,title,Niezwykle-sposoby-motywowaniapracownikow,wid,13597761,wiadomosc.html?ticaid=113488> (02.07.2014).

¹⁰ Tamże.

¹¹ Tamże.

¹² Tamże.

¹³ Tamże.

¹⁴ Tamże.

ubezpieczenia¹⁵. Naturalną konsekwencją rozwoju technologicznego jest wprowadzenie e-learningu - szkoleń przez Internet, umożliwiających pracownikom wszechstronny rozwój oraz dostęp do najnowszych rozwiązań stosowanych na świecie. Dla ambitnych pracowników e-learning jest atrakcyjną gratyfikacją umożliwiającą podniesienie kwalifikacji zawodowych¹⁶.

Nowym pomysłem w zakresie motywowania jest *WORK-LIFE-BALANCE* - koncepcja zarządzania czasem, zgodnie z którą pracodawca docenia swojego pracownika i pomaga mu w odnalezieniu równowagi między pracą a życiem prywatnym. Idea ta umożliwia zminimalizowanie ryzyka wystąpienia zjawisk takich, jak pracoholizm czy wypalenie zawodowe¹⁷.

Ciekawym podejściem jest także *EMPOWERMENT* (uprawomocnienie), którego główna idea sprowadza się do usamodzielnienia pracownika. Polega na zachęcaniu pracowników do angażowania się w podejmowanie decyzji, na umożliwianiu im wpływania na funkcjonowanie organizacji oraz zwiększania ich uprawnień. Pozwala budować ich świadomość oraz umożliwia wykazanie się na szerszym polu poprzez zachęcanie do samodzielnego poszukiwania rozwiązań problemów oraz nadawanie uprawnień, aby sami realizowali swoje pomysły¹⁸. Wielu właścicieli oferuje też pracownikom akcje i udziały w swojej firmie, by związać ich emocjonalnie i wzbudzić odpowiedzialność za jej losy. Jest to forma partycypacji finansowej.

Czy zatem współczesne techniki motywacyjne diametralnie różnią się od tradycyjnych? Wydaje się, że nie, choć pojmowane są znacznie szerzej i wykorzystywane w sposób niekonwencjonalny. Pracodawcy udzielają swoim pracownikom coraz większej swobody przy podejmowaniu decyzji, umożliwiają wprowadzanie zmian, dbają o utrzymanie poprawnych kontaktów wyrażających się w szacunku między pracownikami różnych szczebli oraz zachowaniu prestiżu zawodowego. Współczesne techniki motywacyjne charakteryzują się dużą elastycznością i zindywidualizowaniem. Znając hierarchię potrzeb managerowie starają się opracować skuteczną, specyficzną dla konkretnego pracownika strategię motywowania. Rozpoznanie potrzeb jednostki staje się punktem wyjścia dla doboru narzędzi motywowania.

Podsumowanie

Skuteczność motywowania zależy od aktualnych potrzeb i cech ludzi, do których bodźce są kierowane. Środowisko pracowników firmy jest pod tym względem ogromnie zróżnicowane i niestabilne, gdyż ich oczekiwania ulegają zmianom pod wpływem różnych okoliczności. Bodźce oddziałujące na jednego pracownika mogą być nieskuteczne wobec innego, dlatego

¹⁵ A. Kościelniak, *Skuteczne motywowanie – klucz do sukcesu przedsiębiorstwa*, <http://www.kpsw.edu.pl/menu/pobierz/RE3/5Koscielniak.pdf> (02.07.2014).

¹⁶ A. Kępińska-Jakubiec, I. Rafałąt, *Dynamicznie rozwijające się narzędzia motywowania pracowników*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/11/id/185> (10.07.2014).

¹⁷ <http://work-life-balance.pl> (02.07.2014).

¹⁸ <http://empowerment.pl> (02.07.2014).

specjaliści od motywacji muszą poszukiwać coraz to bardziej nowatorskich sposobów wydobywania z pracowników tego, co w nich najcenniejsze. Niestety wielu pracodawców uważa, że w dobie kryzysu to pracownik walczy o zatrudnienie, i nie widzą potrzeby zachęcania go do pracy. Niezauważanie i niedocenywanie podwładnych powoduje obniżenie poziomu ich zaangażowania w wykonywane zadania, satysfakcji oraz chęci do podejmowania nowych wyzwań, a co za tym idzie - utratę jego potencjału. Nawet utrzymujące się bezrobocie nie jest wystarczającym impulsem do aktywnego działania i nie zwalnia pracodawcy z konieczności opracowywania i wdrażania skutecznych strategii motywacyjnych.

Bibliografia

- Adair J., *Anatomia biznesu – Motywacja. W jaki sposób wydobywać z innych to co najcenniejsze*, Studio Emka, Warszawa, 2000.
- Kardas J., S., Bombiak E., *Funkcja motywowania w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce 2014.
- Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.
- <http://work-life-balance.pl>.
- <http://finanse.wp.pl>.
- <http://empowerment.pl>.
- Reykowski J., *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975.
- www.e-mentor.edu.pl.
- www.kpsw.edu.pl.