

Pozyskiwanie i motywowanie pracowników na przykładzie firmy Adampol S.A.

Justyna Tymińska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.tyminska@pb.edu.pl

Streszczenie

Wśród zagadnień związanych z profesjonalnym zarządzaniem przedsiębiorstwem pozyskiwanie i motywowanie pracowników stanowi jedną z podstawowych funkcje zarządzania zasobami ludzkimi. W artykule podjęto rozważania na temat kryteriów branych pod uwagę przy rekrutacji i selekcji pracowników oraz czynników wpływających na ich motywację. Na podstawie przeprowadzonych badań własnych z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety zaprezentowano opinie pracowników firmy Adampol S.A. na temat kryteriów doboru pracowników oraz materialnych i niematerialnych czynników motywowania. W badaniach wzięło udział sto losowo wybranych pracowników badanego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe

motywacja, motywowanie, praca, zatrudnienie

Wstęp

Praca to działalność człowieka zmierzająca do wytworzenia określonych dóbr użytecznych. Człowiek poprzez pracę może zaspokoić większość swoich potrzeb życiowych. Praca daje satysfakcję, poczucie własnej wartości i jednocześnie jest mobilizacją do podejmowania działań w celu dalszego rozwoju. Pracę można traktować jako powołanie, źródło zarobkowania i szansę samorealizacji. Osiąganie rezultatów w pracy zależy w głównej mierze od motywacji do działania. To od wiedzy, umiejętności pracowników i ich motywacji zależy realizacja celów organizacji. Natomiast od świadomości menedżera na temat roli motywowania pracowników zależy, w jakim kierunku podąży w przyszłości jego zespół i cała organizacja. Zatem motywowanie odgrywa istotną rolę zarówno z punktu widzenia przedsiębiorstwa i organizacji, jak również od strony pracownika [Tomaszuk, 2014, s. 238]. Stworzenie takich warunków, w których menedżer mógłby realizować cele organizacji poprzez właściwe motywowanie pracowników jest dość trudne i wy-

maga dużej odpowiedzialności. Dlatego już na początku warto przytoczyć cytaty A. Carnegiego [2018], mówiący o tym, że „*ludzie pracują za pieniądze, ale pójdą za tobą dodatkowy szmat drogi, jeśli okażesz im szacunek, nagrodzisz pochwałą i uznaniem*”. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie zagadnień związanych z zatrudnieniem i motywowanie pracowników. Badanie ankietowe przeprowadzone zostało w firmie Adampol S.A. Uzyskane wyniki badań wskazały kryteria doboru pracowników oraz najbardziej atrakcyjne czynniki motywacyjne z punktu widzenia pracowników.

1. Istota motywacji i motywowania

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 i 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]. Jest to „siła napędowa” pracowników, dzięki której zaspokajane są nie tylko ich podstawowe potrzeby, ale również stanowi ona motyw do działania, co przekłada się na wyniki ich pracy, a to z kolei na wyniki i osiągnięcia całej firmy [Dejnaka, 2003, s. 133-134].

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.

Wielu autorów stosuje terminy "motywacja" i "motywowanie" jako synonimy [Wziątek-Staško, 2016a, s. 38], dlatego istotne jest doprecyzowanie tego pojęcia (tab. 1).

Tab 1. Wybrane definicje pojęcia motywowanie

Autor	Definicja
Pietroń-Pyszczek	Motywacja przedstawia stan, ma wymiar atrybutowy; motywowanie zaś nabiera charakteru czynnościowego, funkcjonalnego.
C. Zajęc	Motywowanie jest procesem, który ma charakter dwustronny. Jego podsta-

	wowe znaczenie w przedsiębiorstwie można sprowadzić, w sensie ogólnym, do godzenia interesów dwóch podstawowych grup społeczno-zawodowych, tj. pracowników i menedżerów.
M. Armstrong	Motywowanie polega na takim wpływu na innych, by poruszali się w pożądanym przez nas kierunku.
M. Kopertyńska	Motywowanie polega na wpływu na zachowanie pracowników za pośrednictwem takich bodźców, które zostaną przez niego przekształcone w działanie zgodne z celami organizacji.
L.H. Haber	Motywowanie polega na zindywidualizowanym podejściu kierownika do pracownika, wnikięciu w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz na wyborze najlepszego sposobu kierowania.
S. Borkowska	Motywowanie to proces świadomego i celowego oddziaływania na motyw i postępowanie ludzi w pracy przez stwarzanie im warunków i możliwości realizacji ich systemów wartości oraz oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Pyszczek, 2007, s. 16; Zając, 2007, s. 115; Armstrong, 2000, s. 107; Kopertyńska, 2008, s. 18; Haber, 1995, s. 144.; Borkowska, 1985; s. 11.; Jasiński, 1998, s. 16)

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]. Jest to istotne, gdyż nieprofesjonalni menedżerowie mogą zabijać motywację pracowników i skutecznie zmniejszać ich zaangażowanie w pracę [Wziątek-Staśko, 2016b, s. 40]. Natomiast podejmowanie działań motywacyjnych zwiększa efektywność pracowników i ich zaangażowanie [Samul, 2015, s. 188].

Istotne zatem staje się zapewnienie pracownikom możliwości pełnego wykorzystania ich umiejętności i talentów oraz stworzenie systemu motywacyjnego uwzględniającego nie tylko bodźce finansowe, ale również pozafinansowe. Systemy motywacyjne powinny oferować szeroką gamę rozwiązań. Należy dążyć do tego, aby proces motywowania pracowników przebiegał w sposób sprawny i przyczyniał się do prawidłowej realizacji zadań i celów organizacji.

Ponadto współczesne motywowanie nie jest już podporządkowane starej zasadzie „bodziec = reakcja”. Dzisiaj motywowanie to raczej stworzenie takich warunków, aby pracownik sam chciał robić to, czego się od niego oczekuje - nie ze strachu i konieczności tylko z przyjemności, z poczucia przynależności do organizacji i identyfikowania się z jej wartościami.

Dlatego bodźce materialne muszą być uzupełniane takimi czynnikami, jak budowanie klimatu i kultury firmy, które sprawiają, że ludzie pracują z satysfakcją

i poczuciem radości tworzenia (tab. 2). Istotne stają się nie tylko czynniki o charakterze technicznym, jak komfort i warunki pracy, ale również te psychologiczne, jak pochwały, dobre relacje interpersonalne czy możliwość samorealizacji. To właśnie modele motywacji, w których stawia się na człowieka, na współdziałanie i kulturę organizacyjną mogą w dłuższym czasie zagwarantować autentyczne związanie pracownika z firmą.

Tab. 2. Pozapłacowe czynniki motywacyjne

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

Źródło: (Krzysztofek, Kumańska, 2011, s. 48).

Motywowanie do pracy może mieć różnorodny charakter. Z jednej strony pracownik znajduje motywację w pracy, która spełnia jego oczekiwania, zaspokaja jego potrzeby, daje perspektywy. Z drugiej natomiast – ludzi można motywować poprzez płace, awanse czy też pochwały. Te wymienione rodzaje motywacje to [Armstrong, 2001, s.109]:

- Motywacja wewnętrzna, czyli bodźce pojawiające się samoczynnie, które powodują, że ludzie poruszają się w określonym kierunku lub zachowują się w określony sposób. Bodźce te to między innymi: odpowiedzialność, swoboda działania, możliwość wykorzystania i rozwoju umiejętności czy też możliwość awansu.
- Motywacja zewnętrzna to kary (np. wstrzymanie płacy, krytyka, a także działania dyscyplinarne) oraz nagrody (np. podwyżka pensji, awans lub pochwała).

Ponadto, motywacje można pobudzić w dwojaki sposób [Reykowski, 1979, s. 133]: tworząc lepsze warunki realizacji celów pracownika (tj. przez zastosowanie dodatnich bodźców motywacyjnych) lub zagrażając temu, co zostało już osiągnięte przez pracownika (tj. przez stosowanie ujemnych bodźców motywacyjnych). W pierwszym przypadku mamy do czynienia z motywowaniem pozytywnym, w drugim zaś z negatywnym.

Motywowanie pozytywne, polega na stwarzaniu pracownikowi perspektyw coraz lepszego rozwoju i osiągnięcia jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy, np. uzyskania wyższych zarobków, stanowiska, większej samodzielności, wyjazdu do pracy za granicę.

Motywowanie negatywne, opiera się na obawie, która pobudza do pracy przez stwarzanie poczucia zagrożenia, np. groźba utraty części zarobków w razie niewłaściwego wykonania zadania, obniżenie uznania, zagrożenie naganą, przesunięcie do pracy mniej płatnej lub o niższym prestiżu [Kozioł, 2002, s. 29-30].

2. Metodyka badań oraz charakterystyka podmiotu badawczego

Przedmiotem badań była analiza kryteriów branych pod uwagę przy rekrutacji kandydatów do pracy oraz analiza czynników motywacyjnych w przedsiębiorstwie Adampol S.A. Zadaniem respondentów była ocena w skali od 1 do 5 wskazanych kryteriów zatrudnienia oraz materialnych i niematerialnych czynników motywacyjnych. Badanie przeprowadzono w firmie Adampol S.A. na stu losowo wybranych pracownikach. Wśród respondentów byli kierowcy, pracownicy Departamentu Sprzedaży, Logistyki, Jakości, IT oraz Kadr. Przeprowadzone pytania pozwoliły na uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakimi kryteriami w procesie selekcji kieruje się firma Adampol S.A.?
- Które czynniki mają największy wpływ na motywację do pracy?
- Którą formę pobudzania motywacji preferują pracownicy?

Siedziba Adampol S.A. znajduje się w Zaściankach koło Białegostoku przy ul. Usługowej 3. Jest to firma z bogatą tradycją, która powstała w 1990 roku (<http://www.adampolsa.com.pl/o-firmie/>, 2018). Od 1996 roku działa w formie spółki akcyjnej. Jest to jedna z najprężniej rozwijających się firm transportowych na rynku. Jej głównym celem jest nie tylko zadowolenie klienta, ale również ciągłe podnoszenie poziomu kwalifikacji pracowników. Znakiem rozpoznawczym firmy jest wysoko wykwalifikowana kadra, ciągła nauka oraz rozszerzanie działalności. Według strategii firmy człowiek jest największym kapitałem i najważniejszą wartością. Dlatego też firma zwiększa zaangażowanie pracowników w budowę stabilnej przyszłości, zapewniając im satysfakcjonującą pracę i wspierając ich rozwój

osobisty oraz karierę zawodową. Firma stara się stwarzać jak najlepsze warunki pracy i rozwoju w życzliwej atmosferze i poczuciu stabilności. Szanuje godność i wartość każdego pracownika i uznaje fakt, że każdy jest inny i wyjątkowy. Każdy z nowo zatrudnionych pracowników przechodzi 3 miesięczny okres próbny. Jest to czas na poznanie specyfiki pracy oraz zasad w niej panujących. Okres ten przeznaczony jest na decyzję zarówno ze strony pracodawcy, jak i pracownika czy dalsza współpraca będzie odpowiednia i satysfakcjonująca.

Ze względu na wielkość organizacji, firma Adampol S.A. zatrudnia wielu specjalistów i z należytą rozważą planuje zasoby ludzkie. Zasadniczym jej celem jest zapewnienie właściwych ludzi we właściwym czasie dla realizacji zadań zleczanych przez klientów.

3. Analiza wyników badań

W ramach przeprowadzonych w firmie Adampol S.A. badań wyodrębniono pewne kryteria i podjęto próbę oceny ich znaczenia podczas selekcji. Wskazano następujące kryteria: wiek, płeć, pochodzenie etniczne i narodowe, kolor skóry, wykształcenie, doświadczenie i umiejętności, znajomość języków i wiedzę (tab. 3). Pracownicy ustosunkowali się do każdego kryterium w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało brak wpływu na zatrudnienie; 5- bardzo duży wpływ na zatrudnienie.

Tab. 3. Kryteria wpływające na zatrudnienie w opinii pracowników

Kryterium	x	Me	D	nD	sD
Wiedza	4,97	5	5	97	0,171
Doświadczenie i umiejętności	4,73	5	5	77	0,53
Wykształcenie	3,79	4	4	84	0,518
Znajomość języków	2,86	3	3	86	0,349
Wiek	1,47	1	1	53	0,502
Pochodzenie etniczne i narodowe	1,09	1	1	91	0,285
Płeć	1	1	1	100	0
Kolor skóry	1	1	1	100	0

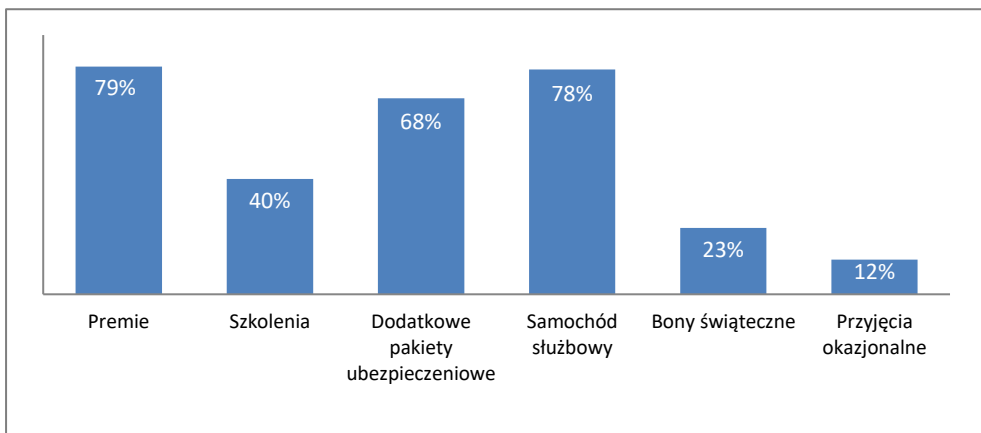
x - średnia, Me - mediana, D - dominanta, nD - liczebność przedziału zawierającego dominantę, sD - odchylenie standardowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie analizy powyższych danych, można zauważyć szereg zależności. Analizując odpowiedzi ze względu na średnią arytmetyczną i dominantę można zaobserwować, że najistotniejszym kryterium dla firmy Adampol S.A. przy zatrudnieniu jest wiedza kandydata (odpowiednio 4,97 i 5) oraz doświadczenie

i umiejętności (odpowiednio 4,73 i 5). Patrząc na wartości dominujące według pracowników firmy transportowej, takie kryteria, jak wykształcenie (odpowiednio 4) i znajomość języków (odpowiednio 3) mają nieco mniejsze znaczenie przy ubieganiu się o pracę (odpowiednio 3,79 i 2,86 według średniej arytmetycznej). Jak można zauważyć, według ankietowanych, zdecydowanie najniższy wpływ na zatrudnienie ma wiek, płeć, pochodzenie etniczne i narodowe oraz kolor skóry - wartości dominujące dla każdego z wymienionych kryteriów oceniono na poziomie 1, natomiast średnia arytmetyczna wyniosła odpowiednio 1,47; 1; 1,09; 1. Takie wyniki bardzo dobrze świadczą o firmie, gdyż oznaczają brak dyskryminacji kandydatów ze względu na wymienione cechy. Warto podkreślić, że wszyscy ankietowani ocenili płeć i kolor skóry tak samo (zróznicowanie odpowiedzi 0), czyli według nich są to czynniki, które w ogóle nie wpływają na to czy dana osoba zostanie zatrudniona czy też nie w firmie Adampol S.A.

Kolejne pytanie brzmiało: „Co najbardziej motywuje do pracy?”. Pracownicy badanego przedsiębiorstwa mieli do wyboru 6 czynników materialnych i 6 czynników niematerialnych dotyczących motywowania, przy czym mogli zaznaczyć co najwyżej po 3 priorytety w każdej grupie czynników (rys. 1 i 2).

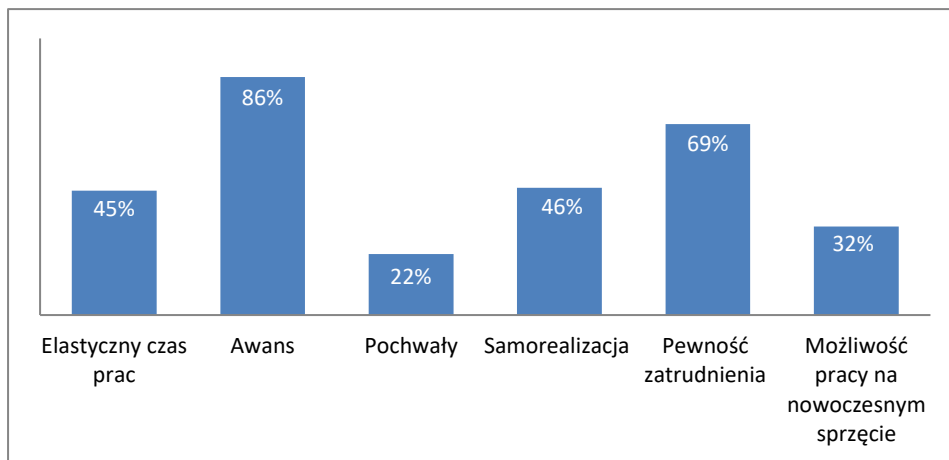


Rys. 1. Czynniki motywacyjne materialne

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dokonując analizy poniższych wyników można stwierdzić, że pracownicy firmy Adampol S.A. za najlepsze formy materialnego motywowania do pracy uznają premie, możliwość posiadania samochodu służbowego oraz dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe. Najmniej motywujące do pracy okazują się bony świąteczne oraz możliwość uczestniczenia w przyjęciach okazjonalnych.

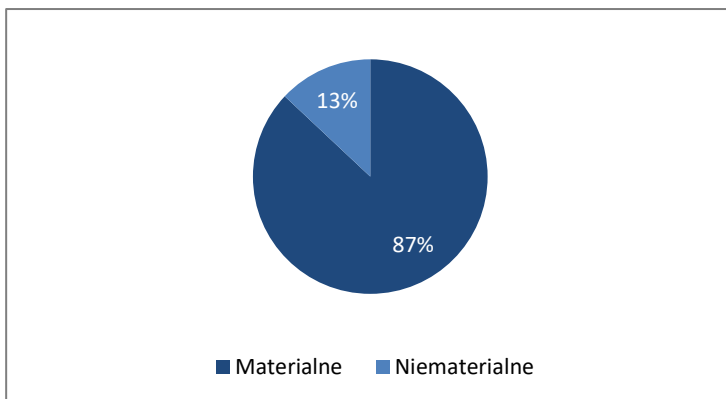
Analizując wyniki dotyczące niematerialnych czynników motywacyjnych zauważono, że pracownicy najchętniej wybierali takie odpowiedzi jak awans oraz pewność zatrudnienia. Z kolei na trzecim i czwartym miejscu znalazła się samorealizacja i elastyczny czas pracy. Natomiast najmniej atrakcyjną formą motywowania wśród ankietowanych okazały się pochwały.



Rys. 2. Czynniki motywacyjne niematerialne

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W ostatnim pytaniu ankietowani zostali poproszeni o wybór tej formy motywowania, która według nich pobudza ich bardziej do pracy i działania. Po zestawieniu wyników przedstawionych na rys. 3 okazało się, że aż 87% uważa, że lepszą formą i bardziej motywującą do działania są dla nich czynniki motywacyjne materialne. Czynniki niematerialne zostały wskazane tylko przez 13% jako te, które mogą stanowić bodziec do podejmowania zwiększonego wysiłku na rzecz pracy. Wskazuje to na wyraźne dysproporcje w postrzeganiu tych bodźców, które mogą motywować do działania. Literatura przedmiotu wskazuje na istotne znaczenie motywacji wewnętrznej jako tej, bez której nie jest możliwe odczuwanie autentycznej satysfakcji z pracy. Przedstawione wyniki badań zdecydowanie wskazują na znaczenie materialnych instrumentów motywowania.



Rys. 3. Preferowane formy motywowania w pracy według pracowników badanego przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podsumowanie

Głównym celem niniejszego artykułu było poznanie opinii pracowników na temat kryteriów branych pod uwagę podczas rekrutacji i selekcji oraz systemu motywacyjnego w firmie Adampol S.A. Po przeprowadzeniu analizy wyników badań można stwierdzić, że najważniejszym kryterium branym pod uwagę podczas procesu doboru pracowników w firmie transportowej jest wiedza oraz doświadczenie i umiejętności. Śmiało można powiedzieć, że płeć i kolor skóry nie są w żaden sposób uwzględniane, co bardzo dobrze świadczy o firmie.

Analizując natomiast konkretne czynniki motywacyjne, największą uwagę należałoby zwrócić na awans, premie i samochód służbowy. Te formę motywowania najczęściej wybierali pracownicy. Warto również wspomnieć o dodatkowych pakietach ubezpieczeniowych oraz pewności zatrudnienia, to również cieszyło się dużym zainteresowaniem wśród ankietowanych.

Z kolei takie czynniki, jak pochwały oraz przyjęcia okazjonalne były wybierane najrzadziej, warto to wziąć pod uwagę w swoich przedsiębiorstwach, jeśli chodzi o kwestie motywacyjne pracowników. Z kolei, jeśli chodzi o wybór między motywowaniem materialnym, a niematerialnym pracownicy firmy Adampol S.A. w większości wybrali finansowe bodźce motywowania. Stanowiąc to może rekomendacje w zakresie tworzenia odpowiedniego systemu motywowania dla badanego przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Armstrong M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
2. Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza, Kraków.
3. Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, wyd. Warszawa.
4. Carnegie D. (2018), *Jak przestać się martwić i zacząć żyć*, Studio Emka, Warszawa.
5. Haber L. H. (1995), *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków.
6. http://www.adampolsa.com.pl/photo/File/adampol_raport_csr_2011.pdf [10.11.2018]
7. <https://docplayer.pl/1314949-Ludzie-pracuja-za-pieniadze-ale-pojda-za-toba-dodatkowy-szmat-drogi-jesli-okazesz-im-szacunek-nagrodzisz-pochwala-i-uznaniem.html> [10.11.2018]
8. Jasiński Z. (1998), *Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa.
9. Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie Pracowników Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Agencja Wydawnicza Placet.
10. Koziół L. (2002), *Motywacja w pracy*, wyd. PWN, Warszawa.
11. Krzysztofek A., Kumańska W. (2011), *Wpływ motywowania pracowników na efektywność pracy w przedsiębiorstwie*, Miscellanea Oeconomicae, Kielce.
12. Pietroń-Pyszczek A. (2007), *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, wyd. Marona, Wrocław.
13. Reykowski J. (1979), *Teoria motywacji a zarządzanie*, wyd. PWN, Warszawa.
14. Samul J. (2015), *Menedżerska świadomość w zakresie tworzenia angażującego środowiska pracy*, w: Kowalczyńska A. (red.), *Wybrane zagadnienia miękkiego zarządzania organizacjami*, Ementon, Warszawa, s. 182-204.
15. Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, wyd. PWE, Warszawa.
16. Tomaszuk A. (2014), *Motywowanie pracowników produkcyjnych na przykładzie przedsiębiorstwa branży bielizniarskiej*, *Ekonomia i Zarządzanie* 6(1), s. 238-251.
17. Wziątek-Staško A. (2016a), *Stopień motywacji menadżerów jako wyznacznika jakości przywództwa*, Dom Wydawniczy ABC.
18. Wziątek-Staško A. (2016b), *The extent of managers' motivation as a determinant of leadership quality*, *Economics and Management* 8(1), pp. 37-46.
19. Zajac Cz. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
20. <http://www.adampolsa.com.pl/o-firmie/> [15.11.2018].

Acquisition and motivation of employees based on the example of Adampol S.A.

Abstract

Among the issues related to professional company management, recruitment and motivating are the basic functions of human resources management. The article discusses the criteria taken into account during acquisition of employees and factors affecting employees' motivation. Based on the questionnaire survey, the opinions of employees of Adampol company on the criteria of employment, and financial and non-financial motivating factors were presented. A hundred randomly selected employees of the studied enterprise took part in the research.

Keywords

motivation, motivating, work, employment