

Human skills, czyli motywowanie pracowników i delegowanie zadań

„Human Skills - motivating employees and delegating task”

Michał Zubelewicz¹, Ewa Kardasz²

Streszczenie: Artykuł opowiada o zarządzaniu zasobami ludzkimi. Charakteryzuje takie pojęcia jak: *human skills*, motywowanie pracowników oraz delegowanie zadań. Podaje kilka różnych definicji motywowania pracowników. Opisuje sposoby na zmotywowanie pracowników (tu: środki przymusu, środki zachęty: materialne i niematerialne, środki perswazyjne). Przedstawia podstawowe kwestie związane z delegowaniem zadań. Kolejno artykuł wymienia sześć podstawowych porad dotyczących delegowania zadań, a także opisuje zalety delegowania zadań. W zakończeniu zostały podsumowane wszystkie rozważania oraz podane wnioski.

Słowa kluczowe: *human skills*, zarządzanie zasobami ludzkimi, motywowanie pracowników, delegowanie zadań, sposoby na zmotywowanie podwładnych, środki przymusu, środki zachęty, środki perswazji

Wstęp

Pojęcie *human skills* nierozzerwalnie łączy się z pojęciem zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to strategiczne i całościowe podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami danego przedsiębiorstwa [9]. Za najbardziej wartościowy uznaje się czynnik ludzki – pracowników indywidualnych, a także zbiorowych (grupy pracownicze), bez których realizacja wyznaczonych celów nie byłaby możliwa [6]. Zarządzanie zasobami ludzkimi składa się na: przyjmowanie do pracy, dbanie o rozwój, adekwatne do pracy i umiejętności nagradzanie, a także kształtowanie odpowiednich relacji między pracownikami oraz między pracownikami a przełożonymi [4]. Istotnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi jest motywowanie pracowników i delegowanie zadań, co szczegółowo opisane zostało poniżej. Tego typu kwestiami zajmują się menadżerowie, liderzy zespołów, w dużych firmach również specjaliści od zarządzania zasobami ludzkimi [4].

Motywowanie pracowników – co to takiego?

Motywowanie pracowników jest procesem, a także funkcją zarządzania, która reguluje zachowania pracowników tak, aby swoimi działaniami przyczyniali się do osiągania celów i sukcesu danej organizacji [2]. Jest to złożony proces regulujący i uruchamiający zachowania i działalność danego podwładnego [2]. Motywowanie pracowników jest pewnego rodzaju układem sił, które skłaniają osobę do zachowywania się w konkretny sposób. Jest to bardzo ważny czynnik, wpływający na to, czy pracownik: realizu-

je zadania przy włożeniu maksymalnego wysiłku; realizuje zadania w taki sposób, by nie zostać upomnianym przez przełożonego, realizuje zadania, ograniczając swoje starania do minimum [2].

Według Zdzisława Jasińskiego „Motywowanie to oddziaływanie przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, aby ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nim zadań. Istotą motywacji jest kojarzenie subiektywnych dążeń pracowników z procesem realizacji zadań organizacji” [3]. Z kolei Elżbieta Skrzypek stwierdza, że „Motywacja stanowi siłę wewnętrzną, która pozwala osiągnąć sukces w każdej dziedzinie życia. Gwarantuje wspaniałą współpracę w zespole i możliwość realizacji trudnych celów. Motywowanie to umiejętność wykorzystywania energii dla rozwoju człowieka” [3]. Jeszcze inaczej proces motywowania przedstawia Tadeusz Kotarbiński „Chodzi o to, by człowiek robił chętnie to, co robić musi, by tego, co robić musi, nie robił dlatego, że musi, by w robieniu tego, co musi, znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej” [3].

Sposoby na zmotywowanie podwładnych

Wyróżnia się trzy podstawowe sposoby na zmotywowanie podwładnych. Są to: środki przymusu, środki zachęty oraz środki perswazji [5]. Środki przymusu to wszelkiego rodzaju rozkazy, czyli nakazy i zakazy. Zalicza się do nich również polecenia i rady przełożonego oraz zobowiązania własne pracownika, czyli zadania, które przyjął na siebie dobrowolnie, w chwili podjęcia pracy. Różnią się one od

1. OVB Michał Zubelewicz, Wczasowa 7, 58-310, Szczawno-Zdrój

2. Wyższa Szkoła Zarządzania i Coachingu Wydział Inżynieryjny al. Śląska 1 54-118 Wrocław

siebie rangą, sposobami oraz metodami realizacji. Środki przymusu są związane z podporządkowywaniem się woli przełożonego. W ich wykorzystywaniu nie bierze się pod uwagę oczekiwań i interesów pracownika. Ich wadą jest to, że są oparte na strachu i karaniu. Środki te nie powinny być często stosowane. Przynoszą one efekt przede wszystkim w sytuacjach zagrożenia, czyli takich, które wymagają szybkiego działania, pracy pod presją czasu [5].

Środki zachęty to innymi słowy obietnice dawane pracownikom, gdzie powiedziane zostaje, że w przypadku zastosowania się do danego zalecenia, terminowego zrealizowania jakiegoś zadania, nastąpią jakieś pozytywne konsekwencje, które nie będą równoznaczne z podstawowym wynagrodzeniem pracownika (np. będą oznaczały premię w postaci wyższego wynagrodzenia). Intencją środków zachęty jest zainteresowanie osoby motywowanej do lepszego wykonywania zadań, które prowadzić ma do realizacji jego założeń (tu: awans, podwyżka), a także do ulepszenia sprawności pracy organizacji. Środki te to wszystkie procesy wpływające na zmodyfikowanie i wykształcenie pożądaných przez przełożonego zachowań oraz wzorców. Środki zachęty dzielą się na środki materialne (tu: awans, podwyżka, premia, świadczenia) i niematerialne (tu: awans, pochwała, uznanie, prestiż) [5].

Środki perswazji odwołują się do motywacji wewnętrznej. Polegają na negocjacjach pracodawcy czy przełożonego z pracownikiem. Perswazja może stanowić oddziaływanie jednostronne (kiedy opiera się na ingerencji w sferę emocjonalną pracownika) lub – co zalecane – dwustronne (kiedy opiera się na wzajemnym przekonywaniu się dwóch stron do swoich racji i motywacji). Środki perswazyjne przyjmują zazwyczaj formę apelu, doradztwa, sugestii, konsultacji, akceptacji, negocjacji. Środki te mogą jednak łatwo przejść w manipulację, wtedy ich formami są wmawianie, wymuszanie czy propaganda. Rola środków perswazyjnych wzrasta wraz z podnoszeniem kwalifikacji i świadomości osoby pracującej – jest to zjawisko pozytywne. Jednak w warunkach autokratycznego stylu zarządzania firmą występuje spore niebezpieczeństwo przerozdzenia się środków perswazyjnych w środki przymusu, a precyzyjniej w nakazy, co należy uznać za zjawisko negatywne [5].

Delegowanie zadań – co to takiego?

Delegowanie zadań to przydzielanie zadań pracownikom przez menadżera, lidera lub innego przełożonego (w wypadku dużych firm) lub właściciela przedsiębiorstwa (w wypadku małych i średnich firm) [7]. Jest to jedno z najważniejszych narzędzi, jakie posiada menadżer, lider zespołu. To od delegowania zadań zależy wzrost lub spadek efektywności pracy całego zespołu [7]. Delegowanie nie polega na powierzaniu spraw, które mają małe znaczenie. Powinno ono bowiem obejmować czynności cykliczne bądź takie, które dotyczą ważnych, dużych projektów. Delegujący powinien aktywnie uczestniczyć w procesie realizacji tych projektów [1].

Precyzyjnie wskazanie zadań i określenie czasu na ich realizację to tylko wstęp w procesie delegowania. Istotne jest nieustanne komunikowanie się z członkami zespołu, monitorowanie występujących problemów i osiągniętych rezultatów, dawanie rad i udzielanie szeroko pojętej pomocy [1]. Poprzez tego typu działania osoby przydzielone do konkretnych zadań będą czuły się członkami zespołu, bez których całość projektu nie mogłaby zostać zrealizowana [1]. Zadaniem osoby delegującej zadania jest także bieżące komentowanie i podsumowywanie efektów tego, co udało się zrealizować zespołowi [7]. Szczegółowe wskazówki dotyczące delegowania zadań zostały przedstawione poniżej.

Jak skutecznie delegować zadania?

Aby skutecznie delegować zadania należy przestrzegać kilku podstawowych wytycznych. Po pierwsze trzeba wyznaczać pracowników do zadań ze stosownym wyprzedzeniem czasowym. W przeciwnym wypadku terminowe wykonanie projektu może okazać się niemożliwe do zrealizowania bądź też wykonanie go będzie się wiązało z presją czasu wywieraną na pracownikach. Dobrym rozwiązaniem jest tak zwane buforowanie zadań, które polega na informowaniu pracowników, że dane zadanie powinno zostać wykonane na kilka godzin, dni, tygodni wcześniej (w zależności od skali zadania) niż w rzeczywistości [7]. Po drugie istotny jest wybór pracowników posiadających stosowne umiejętności, kompetencje i potencjał. Przy podejmowaniu decyzji o podziale obowiązków, menadżer powinien wytypować osoby, które mogą je wykonać (np. dlatego, że w przyszłości realizowały podobne zadania i posiadają doświadczenie). Można również wyznaczyć pracowników, którzy szybko się uczą i łatwo nabywają nowe umiejętności [7].

Po trzecie należy precyzyjnie określać zadania i sposób ich wykonywania. Obowiązkiem menadżera jest zapoznanie pracowników z etapami realizacji projektu, potencjalnymi przeszkodami, oczekiwanymi rezultatami. Dodatkowo menadżer powinien sprawdzić czy i jak podwładny zrozumiał zadanie. W komunikacji ludzkiej pełne zrozumienie intencji nadawcy jest niemalże niemożliwe, dlatego warto poprosić podwładnego o przedstawienie etapów realizacji zadania własnymi słowami [7].

Po czwarte – trzeba wyjaśnić nadrzędny sens zadania. Przedstawienie jasnego celu, intencji projektu jest bardzo ważną kwestią, o której niejednokrotnie menadżerowie zapominają. Jest to istotne szczególnie wtedy, gdy powierzone zostają żmudne, niemotywuujące zadania, których wykonanie jest jednak konieczne. Po objaśnieniu „wyższego celu” zadania pracownik jest zmotywowany do wydajniejszej pracy [1].

Po piąte – należy prowadzić rozmowy z pracownikami oraz motywować ich. W rozmowach powinny pojawiać się pytania, które są związane z dotyczącymi projektu pomysłami i wizjami pracowników. Tego rodzaju dialog i zainteresowanie przełożonego będzie miało wpływ na za-

angażowanie pracownika, a także na zbudowanie dobrej relacji między obojgiem [1].

Wreszcie po szóste – dobry lider czy menadżer nie zapomina o uczczeniu sukcesu pracownika bądź całego zespołu. Po wykonaniu zadania i sprawdzeniu jego jakości, dobrze widziane jest podziękowanie wszystkim zaangażowanym w zadania projektowe oraz zmotywowanie do dalszych działań. To pole jest najczęściej pomijane przez liderów i menadżerów, którzy zapominają o docenieniu wkładu każdego poszczególnego pracownika [7].

Jakie są zalety delegowania zadań?

Abstrahując od terminowego ukończenia projektu, delegowanie zadań wiąże się z innymi korzyściami dla przedsiębiorstwa. Po pierwsze menadżer będzie miał sposobność podzielenia się z innymi pracownikami firmy swoją wiedzą teoretyczną oraz praktycznymi umiejętnościami. Poprzez to podwładni mają szansę na podniesienie własnych kompetencji. Po drugie – nowe wyzwania pozwolą menadżerowi na obserwowanie i sprawdzenie zdolności podwładnych bądź potwierdzenie wcześniejszych spostrzeżeń i opinii. Delegowanie zadań może także przyczynić się do powstawania nowych koncepcji oraz rozwiązań. Poprawi to stosunki menadżera z podwładnymi, jak również wpłynie na pozytywne odczucia pracowników, na przykład wzrośnie ich zadowolenie z wykonywanej pracy [7].

Zakończenie

System motywowania wymaga skrupulatności, uwagi oraz znajomości specyfiki i potrzeb danego przedsiębiorstwa. Dzieje się tak przez wzgląd na to, że jest on procesem złożonym. Składają się na niego: indywidualna motywacja pracownika, wzajemna motywacja pracowników oraz motywacja firmy [8]. Tylko połączenie tych składników może przynieść pożądane rezultaty. Dobre i – co nie mniej istotne – efektywne zarządzanie firmą nie jest możliwe w dzisiejszych czasach bez znajomości i rozumienia takich pojęć jak human skills, motywowanie pracowników oraz delegowanie zadań [8]. Odpowiednie motywowanie pracowników oraz delegowanie zadań jest prymarnym zadaniem każdego menadżera, lidera, przełożonego [8]. Bez zwrócenia uwagi na czynnik ludzki żadne przedsiębiorstwo, nawet najlepiej rokujące, nie osiągnie oczekiwanych i długoterminowych rezultatów w swojej branży.

Literatura

- [1] Dittmer Robert, McFarland Stephanie, „Podejmowanie decyzji i delegowanie zadań. 151 błyskotliwych rozwiązań”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2014.
 [2] Kopertyńska Maria Wanda, „Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka”, Agencja Wydawnicza Placet,

Kraków 2015.

- [3] Kozłowski Waldemar, „Zarządzanie motywacją pracowników”, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Lublin 2009.
 [4] Oleksyn Tadeusz, „Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji”, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
 [5] Pietroń-Pyszczyk Agata, „Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menadżerów”, Wydawnictwo Mari-
 na, Łódź 2015.
 [6] Selden Bob, „Jak być dobrym szefem”, Dom Wydawniczy Rebis, Łódź 2009.
 [7] Tracy Brian, „Delegowanie i kontrolowanie”, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2017.
 [8] Tracy Brian, „Motywowanie. 21 sposobów zwiększenia wydajności sprawdzonych w praktyce”, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2016.
 [9] Kardasz Piotr, Ewa Jaworska, „Dotacje bezzwrotne” ISBN 978-83-946273-0-0, Wrocław 2016r