

Włodzimierz Deluga

Anna Wallis

## WPLYW BODŹCÓW MATERIALNYCH I POZAMATERIALNYCH W STABILIZOWANIU ZAŁÓG PRACOWNICZYCH

### Streszczenie

Celem opracowania jest ocena wykorzystania motywacji przez pracodawców w świetle przeprowadzonych badań na przykładzie firm X, Y i Z. Motywowanie jest jednym z czynników zarządzania, jest wewnętrznym procesem regulacyjnym zachowania ludzi w trakcie wykonywania przez nich pracy. Autorzy skupili się na: motywacji, jako subfunkcji zarządzania, środkach i metodach motywacji oraz ich niektórych teoriach. Oparto się na wynikach badań wybranych z raportu badawczego.

### THE INFLUENCE OF MATERIAL AND IMMATERIAL INCENTIVES ON STABILIZING OF WORKING TEAMS

#### Abstract

The presented material focuses on: motivation as a sub-function of management, the means and methods of motivation, some theories of motivation. To illustrate the practice of the use of incentives and motivators, surveys in three purposely selected companies were conducted. The aim of the study was to evaluate the practical use of incentives in the perception of respondents. Those aspects that are relevant to the problem under consideration were selected from the research report.

### Wstęp

Najważniejszą wartością organizacji jest człowiek, nawet w erze zaawansowanej technologii. Trudno jest, bowiem dążyć do ambitnych celów i osiągać wielkie sukcesy bez sprawnego, kompetentnego personelu. Tak, więc przed współczesnym pracownikiem stoją wysokie wymagania, gdyż musi on być wysoce wydajny, skuteczny w działaniu i przynosić organizacji ewidentne korzyści.

Jedną z podstawowych sfer życia każdego człowieka jest praca zawodowa. Wymaga ona od niego poświęcenia czasu i energii, może być również ważnym źródłem motywacji, jeśli przynosi satysfakcję. Po to, by pracownik w pełni wykorzystywał swoje uzdolnienia i energię

twórczą, każdy pracodawca powinien szukać coraz bardziej doskonałych sposobów i form motywowania, mając na uwadze różne sytuacje zawodowe i ich szerokie uwarunkowania. Każdej organizacji powinno zależeć na stosowaniu akceptowanych przez pracowników instrumentów pobudzania do pracy. Wymaga to jednak zrozumienia motywacji, a więc tego, co wywołuje i stymuluje zachowania, nie tylko przez kierownictwo organizacji, lecz także samych pracowników.

Celem opracowania jest ocena wykorzystania motywacji przez pracodawców w świetle przeprowadzonych badań na przykładzie firm X, Y i Z. Motywowanie jest jednym z czynników zarządzania, jest wewnętrznym procesem regulacyjnym zachowania ludzi w trakcie wykonywania przez nich pracy. Zadaniem dobrych kierowników jest nieustanne poszukiwanie nowych środków motywowania, które wyzwolą w pracowniku zaangażowanie, większą wydajność i skuteczność w działaniu, a nade wszystko identyfikację z firmą.

### Motywacja jako podfunkcja zarządzania

Pojęcia „motyw”, „potrzeba”, „bodziec”, „motywacja” i „motywowanie” są ze sobą związane i często pojawiają się w teorii motywacji. Motyw to „stan, zwykle o charakterze społecznym lub psychicznym, który służy ukierunkowaniu zachowania jednostki ku pewnemu celowi”<sup>1</sup>. Motyw to po prostu przyczyny, dla których człowiek zachowuje się w określony sposób<sup>2</sup>, to zbiór czynników pochodzących od człowieka oraz jego otoczenia, pobudzających do przyjęcia określonej postawy czy postępowania<sup>3</sup>. Natomiast potrzeba to stan organizmu wywołany pewnym brakiem, który powoduje zachwianie wewnętrznej równowagi organizmu i wywołuje zakłócenia procesu życia i rozwoju<sup>4</sup>. Bliskoznacznym pojęciem dla „motywu” jest „bodziec”, które określa się, jako zdarzenie wywierające wpływ na jakiś przedmiot i przez to wywołujące w nim zmiany.

Słowo motywacja wywodzi się „od łacińskiego słowa *motus* i angielskiego *move*, oznaczającego ruszać się z miejsca, wprawiać w ruch, zachęcać, wpływać na kogoś i pobudzać do działań”<sup>5</sup>. Motywacja określana jest jako ogół motywów, czy też, jako siły prowadzące do zachowania ukierunkowanego na zaspokojenie jakiejś potrzeby<sup>6</sup>. Motywacja zawiera się również w słowach: intencja, zamiar, chęć, pragnienie, życzenie, zainteresowanie czymś. Wymienione odczucia wyzwalaają w człowieku gotowość do realizowania określonych celów. Gdy człowiek czegoś potrzebuje i ma możliwość zaspokojenia potrzeby przez określoną ak-

<sup>1</sup> A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005, s. 248.

<sup>2</sup> Tamże, s. 248.

<sup>3</sup> Tamże, s. 249.

<sup>4</sup> A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne...*, *op. cit.*, s. 249.

<sup>5</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 9.

<sup>6</sup> A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne...*, *op. cit.*, s. 249.

tywność wówczas powstaje motywacja<sup>7</sup>. Zatem motywacja to zespół wewnętrznych sił (napieć) człowieka determinujących jego zachowanie<sup>8</sup>. Jest ona siłą napędową człowieka, która skłania nas do działania, a czasem odbiera nam wszelką chęć ku temu<sup>9</sup>.

Istotną podfunkcją zarządzania jest motywowanie. Wyróżniamy cztery podstawowe funkcje zarządzania, to jest:

- planowanie (celów, zasobów, zadań, procesów),
- organizowanie (struktur, zespołów, prac, współpracy),
- kierowanie ludźmi (przewodzenie),
- kontrolę.

„Motywowanie stanowi jedną ze składowych (podfunkcji) kierowania ludźmi”<sup>10</sup>, bowiem kierowanie ludźmi (przewodzenie) składa się z komunikowania, inspirowanie i motywowania oraz reprezentowania.

„Motywacje najogólniej można określić jako intencję zrobienia czegoś, by coś osiągnąć”. W pracy może mieć ona różnorodny charakter. Najczęściej mówi się o motywacji: wewnętrznej, zewnętrznej, pozytywnej, negatywnej. Motywacja wewnętrzna, która obejmuje pojawiające się samoczynnie bodźce takie jak odpowiedzialność (poczucie, że praca jest ważna, oraz sprawowanie kontroli nad samym sobą), swoboda działania, możliwość awansu, oraz interesująca i stawiająca wyzwania praca. Motywacja zewnętrzna, do której zaliczymy nagrody takie jak podwyżka wynagrodzenia, pochwała, awans oraz kary: obniżenie (wstrzymanie) płacy, krytyka, degradacja. Motywacja pozytywna pobudzana jest przez kreowanie warunków, które umożliwiają człowiekowi osiągnięcie lepszego niż dotychczas poziomu zaspokojenia potrzeb (tj. przez dodatnie bodźce motywacyjne), nazywana jest też motywacją dodatnią. Motywacja negatywna jest uruchamiana przez stwarzanie warunków zagrażających temu, co człowiek już osiągnął (tj. przez ujemne bodźce motywacyjne), nazywana jest też motywacją ujemną<sup>11</sup>.

Podjęwając problematykę procesu motywacyjnego należy zauważyć różnice między pojęciem motywacji a motywowania. „Motywacja jest to psychologiczny stan przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek się w coś angażuje. Obejmuje ona czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku. Motywowanie natomiast jest to proces kierowniczy polegający na wpływu na zachowania ludzi, z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne postępowanie człowieka. Motywacja i motywowanie odnoszą się do zachowań ludzkich, mieszczących się między dwiema

<sup>7</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy...*, op. cit., s. 9.

<sup>8</sup> A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne...*, op. cit., s. 251.

<sup>9</sup> W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu Sp. Z o.o., Warszawa 2009, s. 11.

<sup>10</sup> T. Oleksyn, *Praca i Płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 141.

<sup>11</sup> A. Pietroń-Pyszczek, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Marina, Wrocław 2007, s. 9-10.

skrajnościami: (1) działaniami odruchowymi, takimi jak kichnięcie czy mrużenie powiek, oraz (2) wyuczonymi nawykami, jak na przykład czyszczenie zębów albo charakter pisma<sup>12</sup>.

Jedną z bardziej trafnych definicji funkcji motywacyjnej jest definicja J. Zieleniewskiego. Uważa on, „że motywacja to stworzenie warunków i stosowanie bodźców zmierzające do tego, aby podwładni zachowywali się zgodnie z wolą kierującego, zachowując przy tym poczucie samodzielnych decyzji”<sup>13</sup>. W procesie motywacji podwładni zachowują się zgodnie z wolą kierującego, jeśli tenże w trakcie pracy tworzy warunki i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań. Z kolei kierujący ludźmi, aby dobrze wywiązać się z funkcji motywowania, musi znać czynniki, które rządzą ludźmi w procesie pracy i skłaniają ich do określonego działania. Musi znać ich cele i oczekiwania, ich nabyte doświadczenia w poprzednich sytuacjach motywacyjnych, dysponować możliwie najszerszym zakresem środków motywacyjnych (narzędzi motywowania) oraz znać warunki ich skutecznego stosowania<sup>14</sup>.

### Sposoby i metody motywowania

Każda organizacja tworzy system motywacyjny, czyli system oddziaływań na swoich uczestników, którego celem jest zachęcenie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikania zachowań niekorzystnych z punktu widzenia całości<sup>15</sup>.

Można wymienić różnego rodzaju narzędzia i instrumenty, dzięki którym można realizować proces motywowania. Najczęściej wyodrębnia się je w następujące grupy: środki przymusu, zachęty i perswazji.

Środki przymusu w procesie motywacyjnym podporządkowują zachowania pracowników woli motywującego. Opierając się na strachu i karaniu, nie zostawiają miejsca na oczekiwanie pracowników. Przymus przyjmuje formę rozkazu, nakazu, polecenia lub zlecenia, zawierając instrukcje i zewnętrzne uregulowania. Przymus jest najczęściej stosowany w sytuacji zagrożenia i wymagającej szybkiego działania, przynosząc spodziewany efekt.

Środki zachęty mają długotrwały charakter działania i przyjmują formę wzmocnienia i pobudzenia. Ta grupa środków modyfikuje i kształtuje pożądane zachowania. Jest najczęściej stosowana w procesie motywacyjnym. Zachęta wzbudza zainteresowanie pracą i skłania do aktywności poprzez stosowanie nagród materialnych i niematerialnych. W odróżnieniu od przymusu, pracownicy mają pewną swobodę w zakresie akceptacji nagrody i związanego z nią zachowania.

<sup>12</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 426.

<sup>13</sup> A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 296.

<sup>14</sup> Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa 1998, s. 14.

<sup>15</sup> A. Koźmiński (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN Warszawa 1995, s. 261.

Środki perswazji, związane z motywacją wewnętrzną, ich celem jest zmiana nawyków, postaw i odczuć podwładnego. Wyróżniamy perswazję jednostronną (sugestie, ingerujące w sferę emocji) i dwustronną (negocjacje i konsultacje, ingerujące w sferę działań – relacja partnerska, duża samodzielność osoby motywowanej). Aby motywowany wykonał ustalone zadania, trzeba go utwierdzić w przekonaniu, że leży to w jego własnym, jak najlepiej pojętym interesie.

W celu zachęcenia pracowników do zaangażowania i efektywności w pracy kierownicy stosują rozmaite bodźce materialne i pozamaterialne. Bodźce materialne inaczej ekonomiczne są to wszystkie świadczenia otrzymywane przez pracownika w formie materialnej z tytułu świadczenia pracy, są to np. płaca zasadnicza, premie, nagrody pieniężne, dodatki pieniężne, odprawy. Natomiast przez bodźce pozamaterialne rozumie się bodźce niemające formy pieniężnej, czyli: wszelkie nagrody niematerialne, pochwały, nagany, opinie, wyróżnienia, awanse także stworzenie odpowiednich warunków pracy, dbałość o prawidłowe stosunki międzyludzkie, prawidłowy podział zadań, zwiększenie atrakcyjności pracy, czy stopnia swobody.

Głównym bodźcem materialnym motywowania jest płaca i premia. Wynagrodzenie podstawowe jest narzędziem motywacyjnym charakteryzującym się stałym wzmocnieniem pracowników niezależnie od ich zachowań. Aby było skutecznym bodźcem musi być sprawiedliwe. Pracownik musi mieć poczucie, że jest sprawiedliwie wynagradzany za swój wkład pracy oraz w porównaniu z innymi osobami<sup>16</sup>. Wynagrodzenie to zapłata w postaci finansowej, jaka organizacja daje swoim pracownikom w zamian za ich pracę. Jest to ważna i złożona część stosunków między organizacją i jej pracownikami. Podstawowe wynagrodzenie jest warunkiem zaopatrzenia pracowników w środki niezbędne do utrzymania odpowiedniego poziomu życia. Poza tym jednak wynagrodzenie jest również uchwytym miernikiem wartości jednostki dla organizacji. Jeśli pracownicy nie zarabiają tyle, by zrealizować swoje podstawowe cele ekonomiczne, będą szukali pracy gdzie indziej. Podobnie, jeśli są przekonani, że ich wkład pracy nie jest przez organizację doceniany, mogą odejść z firmy lub wykazywać niedobre nawyki w pracy, niskie morale i małe zaangażowanie w sprawy organizacji<sup>17</sup>.

Premie są zapłatą za efekt pracy. Oznacza to, że powinny być proporcjonalne do tego efektu, a więc zmieniać się zgodnie ze zmianami efektu pracy w czasie. Premie, nawet niewysokie, mają często większe znaczenie motywacyjne niż płace zasadnicze, ponieważ zawierają element oceny wyników pracy<sup>18</sup>.

Właściwa polityka płac jest jednym z najbardziej efektywnych narzędzi zarządzania potencjałem społecznym organizacji. Jej celem jest: przyciągnięcie odpowiednich kandydatów, utrzymanie dobrych pracowników i motywowanie, wszystko to przy zachowaniu wymogów określonych w przepisach prawnych.

<sup>16</sup> P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer umiejętności pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa 2001 s. 135.

<sup>17</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 444.

<sup>18</sup> S. Borkowska, *Strategia wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 322-323.

Atmosfera, klimat w pracy, poprawne stosunki międzyludzkie to wartości, które wysoko ceni wielu pracowników. Poprawne stosunki w pracy, życzliwość w środowisku pracy mają też znaczenie dla kształtowania wysokiego poziomu kultury organizacji i sprzyjają osiągnięciu bardzo dobrych wyników pracy.

Formy uznania, pochwały mają istotne znaczenie dla zwiększenia poczucia własnej wartości. Należy dziękować pracownikom za sprawozdanie, za to, że punktualnie przyszedli na rozmowę, za zebranie nowych informacji, za wykonanie swojej pracy itp. Ważna jest także pochwała, bowiem jest czynnikiem budującym poczucie własnej wartości. Pracownik czuje się na tyle wartościowy, na ile czuje się godny pochwały. Pochwała wpływa, więc na to, że dana osoba chce powtarzać takie zachowanie. Tak samo formalne wyróżnienia (odznaczenia, dyplomy, wybór pracownika miesiąca) są cenionymi przez wszystkich pracowników.

Awans to jeden z najważniejszych i najbardziej skutecznych sposobów motywowania pracowników. Jednak by był on spełniony pracownik musi wrazić zgodę na zmianę stanowiska. Tylko wówczas awans zaspokaja potrzebę uznania i korzystnej samooceny. Wiąże się bezpośrednio z faktem, iż tak umotywowany pracownik ma większą wiarę we własne siły, jest przekonany o własnej wartości, ma wzmocnione poczucie godności osobistej i chęć osiągnięcia lepszych wyników. Awans umożliwia także dostęp do wyższych wartości i podniesienie poziomu życia. Podstawą prawidłowego awansu są osiągnięte przez pracownika rezultaty – jakość pracy oraz doskonalenie posiadanych kwalifikacji.

Zarządzający często popełniają błędy związane z procesem motywowania, takie jak: podejmowanie decyzji popularnych, faworyzowanie wybranych osób, spoufalanie się z pewnymi osobami, nieelojalność<sup>19</sup>.

Sztuka skutecznego motywowania opiera się na umiejętnym doborze instrumentów, które są adekwatne do warunków i potrzeb danego przedsiębiorstwa. Stworzony przez menedżera zestaw instrumentów motywowania powinien mieć charakter kompleksowy i elastyczny. Kompleksowy, ponieważ powinien uwzględniać efekty stosowania wybranych instrumentów w całej ich złożoności i różnorodności. Elastyczny, ponieważ wiąże się z potrzebą różnicowania instrumentów w odniesieniu do aktualnych oczekiwań motywowanego<sup>20</sup>.

## Wybrane teorie motywacji

W teorii motywacji można spotkać wiele koncepcji usiłujących dokonać wyjaśnienia dla zachowywania się ludzi w grupach i organizacjach oraz sprecyzować mechanizmy tego zachowania na tyle dokładnie, aby ich znajomość można było efektywnie wykorzystywać w praktyce kierowania zasobami ludzkimi. Tworzone w różnych okresach teorie poszerzają

<sup>19</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi PWE*, Warszawa 2003, s. 242.

<sup>20</sup> A. Pietroń-Pyszczyk, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 27.

wiedzę z zakresu motywacji i porządkują różne zagadnienia istotne w motywowaniu pracowników.

Spośród wielu współczesnych koncepcji i podejść do motywowania i związanych z nimi teorii motywacji do najbardziej znanych możemy zaliczyć trzy grupy teorii, a mianowicie:

- teorie potrzeb (teoria potrzeb Masłowa, teoria Herzberga – dwuczynnikowa, teoria trzech kategorii potrzeb Alderfera – teoria ERG, teorie X i Y McGregora, teoria potrzeb wyższego rzędu McClellanda),
- teorie procesu (teoria oczekiwań Vrooma, rozszerzony model oczekiwań Portera i Lawlera, teoria modyfikacji zachowań Skinnera),
- teorie ukierunkowane na środki motywacji (teoria oceny czynników motywacji Charmsa, teoria ustalania celów Lothana i Locke'a, teoria sprawiedliwości Adamsa, Teoria społecznego uczenia się Bandury, teoria oporu Brehma).

Lata pięćdziesiąte były okresem burzliwego rozwoju koncepcji motywacji. W okresie tym sformułowano trzy klasyczne teorie motywacji. Chociaż obecnie są one przedmiotem krytyki, a ich zasadność jest kwestionowana, to – jak wskazuje doświadczenie – są najbardziej znanymi przez menadżerów teoriami, w oparciu o które starają się wyjaśnić motywację pracowników. A są to:

- teoria potrzeb,
- teoria X i teoria Y,
- teoria czynników motywacyjnych i higienicznych (teoria dwuczynnikowa).

Konieczność poznania powyższych wczesnych teorii motywacji jest oczywista, co najmniej z dwóch powodów. Po pierwsze stanowią one podwaliny motywacji, na których zostały zbudowane teorie współczesne i po drugie, praktycy zarządzania wciąż się nimi posługują, a szczególnie ich terminologia służy nadal do wyjaśniania motywacji pracowników.

W dorobku teoretycznym nauk o zarządzaniu najbardziej popularną i znaną teorią motywacji jest sformułowana przez psychologa Abrahama Masłowa teoria hierarchii potrzeb. Autor ten przedstawił motywację człowieka w postaci hierarchii pięciu potrzeb tworzących piramidę zaczynającą się potrzebami podstawowymi i kończącą potrzebami wyższego rzędu. Są to następujące potrzeby:

- fizjologiczne – podstawowe potrzeby człowieka, takie jak głód, pragnienie, potrzeba schronienia, odpoczynku zapewniające mu możliwość biologicznego funkcjonowania; w organizacji potrzebami takimi będą, więc: wynagrodzenie za pracę oraz warunki pracy; zaspokojenie tych potrzeb pozwala pracownikowi efektywnie realizować zadania oraz zapewnia mu i jego bliskim życie na odpowiednim poziomie;
- bezpieczeństwa – zapewniają stabilność w życiu człowieka; wyrażają się pragnieniem ochrony przed niepożądanymi zdarzeniami; dla pracowników najważniejszymi potrzebami bezpieczeństwa są: stabilna praca, system emerytalny, świadczenia ubezpieczeniowe oraz świadczenia socjalne;

- przynależności – związane z kontaktami człowieka z innymi ludźmi; w pracy potrzeby te przejawiają się w chęci utrzymania przyjemnej atmosfery w pracy, dobrych stosunków z przełożonymi oraz z współpracownikami oraz chęci przynależności do zespołu pracowniczego;
- uznania – odzwierciedlające pragnienie uznania i szacunku ze strony innych osób; w środowisku pracy związane są one z wykonywaniem odpowiedzialnej pracy, co pozwala pracownikowi odczucie własnej wartości, docenianiem kompetencji pracownika przez przełożonych w postaci pochwał i okazywania szacunku;
- samorealizacji – czyli pragnienie osiągnięcia tego, co jest możliwe; pracownicy dążą do osobistego rozwoju w pracy; pragną w niej wykorzystać własne możliwości oraz czuć się spełnieni<sup>21</sup>.

Maslow twierdzi, że pięć kategorii potrzeb układa się w pewną hierarchię. Jednostka jest motywowana głównie i przede wszystkim do zaspokojenia potrzeb fizjologicznych. Do póki nie zostaną zaspokojone są jej główną troską. Skoro już potrzeby fizjologiczne zostaną zaspokojone, przestają działać jako główny czynnik motywacyjny: dana osoba „wspina się” w hierarchii i zaczyna się troszczyć o zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa. Proces ten trwa dopóty, do póki w końcu nie zostaną zaspokojone również potrzeby samorealizacji. Zaproponowana przez Maslowa koncepcja hierarchii potrzeb ma pewną intuicyjną logikę i zaakceptowało ją wielu menedżerów. Badania ujawniły jednak pewne słabości i braki tej teorii: nie zawsze u pracowników organizacji występuje pięć poziomów potrzeb, nie zawsze też ich kolejność odpowiada postulowanej przez Maslowa.

Dwie przeciwstawne kategorie poglądów na postawy ludzi opracował Douglas McGregor, amerykański badacz w dziedzinie psychologii społecznej i centralna postać szkoły stosunków między ludzkich jedną negatywną określoną jako teoria X i drugą pozytywną, określoną jako teoria Y. Na podstawie analizy sposobu postępowania kierowników z pracownikami, Mc Gregor doszedł do wniosku, że pogląd kierownika na naturę ludzką jest oparty na pewnym zbiorze przyjmowanych przez niego założeń i że kierownik kształtuje swoje zachowania w stosunku do pracowników odpowiednio do tych założeń. Założenia oceny pracowników według teorii X i Y ilustruje tabela 1.

---

<sup>21</sup> P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer, umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa 2001, s. 114-115.



Tabela 1. Założenia dotyczące ludzi według McGregora

Teoria X	Teoria Y
Ludzie niechętnie pracują i jeśli tylko mogą unikają pracy.	Praca jest konieczna do rozwoju psychicznego człowieka. Ludzie pragną interesować się swoją pracą i w odpowiednich warunkach sprawia im to przyjemność.
Ludzi trzeba zmusić lub przekupić do wysiłku.	Ludzie dążą do realizacji przyjętego celu.
Ludzie raczej wolą, aby nimi kierowano i unikają odpowiedzialności.	W odpowiednich warunkach ludzie pragną odpowiedzialności i dążą do niej. Samodyscyplina jest skuteczniejsza i może być surowsza od dyscypliny narzuconej.
Ludzi motywują głównie pieniądze i lęk przed utratą poczucia bezpieczeństwa.	W odpowiednich warunkach pragnienie wykorzystania własnego potencjału motywuje ludzi.
Większość ludzi nie wykazuje twórczych umiejętności z wyjątkiem przypadków, gdy chodzi o wymyślenie sposobu ominięcia przepisów ustalonych przez kierownictwo!	Umiejętności twórcze i pomysłowość występują powszechnie, ale są w poważnym stopniu niewykorzystane.

Źródło: J. Ferencik, *Podstawy Zarządzania*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Siedlcach, Siedlce 2002, s. 173.

Ważnym problemem, który należy uwzględnić przy analizowaniu roli pracy w życiu człowieka, jest postrzeganie pracowników przez ich przełożonych. W teorii i praktyce zarządzania wyróżnia się dwa skrajne podejścia do tego zagadnienia: technokratyczne, inaczej zwane autokratycznym, oraz humanistyczne (demokratyczne). Pokrywają się one z teorią XY D. McGregora dotyczącą motywowania pracowników.

Według tej technokratycznej (teorii X) pracownik traktowany jest jako czynnik produkcji uzupełniający maszynę. Zakłada się, że człowiek stara się unikać pracy, która jest niewdzięcznym obowiązkiem, gdyż z natury nie lubi pracować. Konsekwencją tego jest fakt, że większość ludzi musi być zmuszana do pracy, kontrolowana, karana, unika samodzielności, ma stosunkowo mało ambicji i ponad wszystko pragnie bezpieczeństwa. Wobec takiego stanu rzeczy pracownik jest przedmiotem przymusu fizycznego i ekonomicznego oraz manipulacji, która zakłada bezwolność i pełne poddanie się kierownikowi czy właścicielowi.

Według podejścia humanistycznego (teoria Y) ludzie są podmiotami świadomie podejmującymi działania produkcyjne. Dla człowieka wysiłek fizyczny i umysłowy jest tak samo naturalny jak zabawa czy odpoczynek. Jednostka ma wiele potrzeb, dążeń, aspiracji oraz swój system wartości. Kierownik reprezentujący taki pogląd umożliwia pracownikom wykonywanie pracy samodzielnie, sprawuje kontrolę w sposób umiarkowany, uwzględniając rodzaj zleczanych im zadań i ich kwalifikacje. Określa zakres odpowiedzialności pracowników, dzieli między nich uprawnienia i preferuje główne nagrody, a kary stosuje w przypadkach wyjątko-

wych. Według tego podejścia człowiek nie tylko jest jednostką zdolną do reakcji na bodźce zewnętrzne, ale staje się podmiotem oraz aktywnym elementem organizacji, oddziałującym na swoje otoczenie. Jego działania są czynnikiem woli i w dużej mierze są determinowane przez czynniki wewnętrzne.

W dwuczynnikowej teorii motywacji F. Herzberga zadowolenie i niezadowolenie ludzi wynika z oddziaływanie dwóch zestawów czynników:

- czynniki higieny (dyskomfortu psychicznego, *hygienic conditions*) wywołujące niezadowolenie, zaliczyć do nich można politykę personalną, bezpieczeństwo pracy, status, kompetencje zawodowe przełożonych. Prowadzą one do zniknięcia niezadowolenia, ale nie są źródłem satysfakcji.
- czynniki motywacyjne (komfortu psychicznego, *motivators*) wywołujące zadowolenie i pobudzają do pracy. Zaliczyć do nich można przeżywanie osiągnięć, uznanie za wykonaną pracę, sama praca, odpowiedzialność, awans<sup>22</sup>.

Czynniki higieny będące podstawowymi potrzebami człowieka w pracy, nie dostarczają motywacji same w sobie. Jedynie ich niezaspokojenie jest źródłem niezadowolenia. Najważniejszym czynnikiem higieny jest aspekt finansowy. Firma powinna starać się spełniać oczekiwania swoich pracowników. Ludzie wymagają płacy, która będzie współmierna z ich oczekiwaniami, a brak podwyżek i nie atrakcyjny system wynagrodzeń wpływa na nich demotywująco. Czynniki higieny rozumiane są szerzej i obejmują<sup>23</sup>:

- wynagrodzenia,
- warunki pracy: godziny pracy, wystrój miejsca pracy, wyposażenie miejsca pracy,
- politykę firmy: procedury, przepisy formalne i nieformalne,
- status: status pracownika określa forma zatrudnienia, ranga zajmowanego stanowiska, zakres uprawnień i relacje z innymi,
- stabilność pracy: stopień poczucia pewności pracownika, co do ciągłości zatrudnienia,
- nadzór i niezależność: zakres kontroli, jaki ma pracownik w odniesieniu do realizacji zadań,
- życie biurowe: charakter i rodzaj stosunków międzyludzkich w środowisku pracy,
- życie pozazawodowe: czas, który pracownik spędza z rodziną, przyjaciółmi i na rozwijaniu swoich zainteresowań.

Do drugiej grupy czynników F. Herzberga należą motywatory, dzięki którym ludzie dążą do osiągnięcia swoich celów. W trosce o wysoki poziom satysfakcji zawodowej pracowników należy zapewnić im odpowiednie czynniki motywacyjne. Poziom satysfakcji pracownika zależy od jego nastawienia do pracy, a zdolność do osiągania celów od poziomu satysfakcji i zakresu odpowiedzialności. Im większa odpowiedzialność tym większa satysfakcja sukcesu w pracy. Grupę motywatorów przedstawia tabela 2.

<sup>22</sup> H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 363-365.

<sup>23</sup> R. Heller, *Motywowanie pracowników*, Wiedza i Życie, Warszawa 2000, s. 10.

Tabela 2. Grupa motywatorów i ich znaczenie

Motywatory	Dlaczego są skuteczne?
Realizacja celów	Osiąganie wytyczonych celów jest szczególnie ważne, gdyż nieustanne 'parcie do przodu' leży w ludzkiej naturze. Spełnienie jest jednym, z najsilniejszych motywatorów i źródeł dużej satysfakcji.
Uznanie	Zauważenie osiągnięć przez przełożonych jest niezwykle motywujące ponieważ zwiększa poczucie własnej wartości. Dla wielu pracowników samo dostrzeżenie ich dobrej pracy jest nagrodą.
Zainteresowanie pracą	Praca, która dostarcza przyjemności jest czynnikiem motywującym. Należy więc przydzielić obowiązki tak, by pokrywały się z zainteresowaniami pracowników.
Odpowiedzialność	Praca, która wiąże się z dużą odpowiedzialnością wymaga cech przywódczych, zdolność do stawiania czoła ryzyku i podejmowania właściwej decyzji. Wszystkie te czynniki zwiększają poczucie własnej wartości i są silnymi motywatorami.
Postępy	Istotna rolę pełni tu możliwość awansu, czynione postępy i przyznawane nagrody. Głównym motywatorem jest jednak przekonanie, że postępy są możliwe.

Źródło: R. Heller, *Motywowanie pracowników*, Wiedza i życie, Warszawa 2000, s. 11.

Na podstawie wyników badań F. Herzberga wysunięto postulat, że proces motywowania powinien składać się z dwóch faz: w pierwszej należy zapewnić, tzw. czynniki higieny, które wyeliminują niezadowolenie. Jeżeli natomiast chce się uzyskać autentyczne zaangażowanie ludzi i znaczące efekty, także wyzwolić ich kreatywność i przedsiębiorczość, trzeba uruchomić pełnowartościowe motywatory. Należy dać ludziom szansę i stworzyć warunki dla realnych osiągnięć, nie szczędzić wyrazów uznania, tworzyć perspektywy rozwoju i awansu, eliminować anonimowość i wzbogacać treść prac, delegować w dół uprawnienia<sup>24</sup>. Te motywatory tworzą drugą fazę. Jednak dla skutecznego wzbudzania motywacji u pracowników, działanie czynników higieny jest niezbędne, gdyż mimo tego, że nie motywują, nie zniechęcają podmiotu do zwiększenia wysiłku, to muszą oddziaływać wcześniej po to, aby mogły zadziałać motywatory.

Przedstawione powyżej teorie motywacji stanowią poznawczy model motywacji do pracy. Na tej podstawie można określić warunki powstawania procesu motywacji. Pomimo wielu licznych badań, analiz a także wielu opracowań teoretycznych nie istnieje dotychczas jedna wyczerpująca teoria dla motywacji człowieka, nadal trwają poszukiwania rzeczywistych źródeł motywacji odpowiadających na pytania co tak naprawdę wpływa na jej kierunek i natężenie, co stanowi o sile procesu motywującego, tj. zdolności danego motywu do wyłączenia

<sup>24</sup> T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001, s. 282.

motywów konkurencyjnych, a więc w jakim stopniu dany motyw kontroluje zachowania się jednostki.

### Wybrane aspekty motywowania w percepcji badanych

Dla ilustracji rozważanego tematu przeprowadzono badania sondażowe w firmach X, Y i Z (przedsiębiorstwa nie wyraziły zgody na ujawnienie pełnej nazwy).

Firma X istnieje od listopada 2006 roku, zatrudnia obecnie 180 pracowników. Podstawowym produktem przedsiębiorstwa są zabawki dla dzieci (ciężarówka, gospodarstwo domowe, mebelki, dla niemowlaków, ogród, pojazdy, dla przedszkolaków). Sprzedawane są głównie w kraju. Firma posiada także swoje centra dystrybucyjne w USA, Europie i w Azji. Podstawowymi usługami firmy jest granulacja i barwieni tworzyw sztucznych a także produkcja na zlecenie wyrobów sztucznych metodą formowania rotacyjnego, piaskowania. Zabawki oferowane są w różnych kolorach wyprodukowane są z plastików. Zapewniają one normy bezpieczeństwa dzieci. Są wygodne i łatwe w przechowywaniu. Zabawki nadają się do użytku wewnątrz domu jak i na zewnątrz. Produkty firmy X cieszą się dużym powodzeniem wśród odbiorców. Wynika to z ciekawego wzornictwa, dobrej jakości, atrakcyjnego wyglądu, kolorystyki i wysokiej funkcjonalności.

Dla firmy X próba liczyła trzydzieści osób – 10 kobiet i 20 mężczyzn. Na podstawie wypełnionych ankiet opracowano wyniki badań. Dziewięciu ankietowanych na pytanie „*Jakie stanowisko w pracy Pan(i) obecnie zajmuje?*” 30% odpowiedziało, że stanowisko biurowe, natomiast 70% aktualnie zajmuje stanowisko pracownika produkcji. Wiek ankietowanych osób mieścił się w przedziale od 30 do 45 lat, głównie mężczyźni.

Ponad połowa ankietowanych atmosferę w pracy ocenia jako dobrą (66%), natomiast 12% źle, bardzo źle 8% i bardzo dobrze 14%. Większość ankietowanych (67%) uważa, że w firmie nie ma możliwości awansu. Na pytanie dotyczące czynnika motywującego do dobrej pracy odpowiedzi były różne. Wśród nich najbardziej powtarzała się: premia – 37%, udział w szkoleniach – 27%, atmosfera w pracy – 13%, wygląd miejsca pracy 10%, terminowość wypłacania wynagrodzenia – 13%.

Na pytanie dotyczące rywalizacji między pracownikami, większość odpowiedzi brzmiała, że nie występuje zjawisko rywalizacji (84%). Całkowity brak rywalizacji jest czynnikiem demotyującym do pracy.

Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych w firmie X na temat motywacji pracowników do pracy stwierdzono, że satysfakcja z wykonywanej pracy nie jest uzależniona tylko od wysokości uzyskiwanych wynagrodzeń ale także od panującej atmosfery. W związku z tym, iż w firmie nie ma możliwości awansu, pracownicy w żaden sposób nie są zachęceni do rywalizacji pomiędzy sobą, świadczy to o tym, że firma ma braki w świadomej strategii

motywowania pracowników i brakach w systemie ocen pracowniczych. Firma stosuje różnego rodzaju środki motywacji, rzadko jednak sięga do pozapłacowych instrumentów motywacji. Najbardziej zadowolającym czynnikiem motywacyjnym występującym wśród pracowników jest premia i nagrody finansowe.

Firma Y posiada dwudziestoletnie doświadczenie. Została założona w 1989 roku. Zatrudnia 633 pracowników (w tym 386 mężczyzn). Firma zajmuje się sprzedażą artykułów gospodarstwa domowego. Oferuje bardzo szeroki i wysokiej jakości asortyment artykułów gospodarstwa domowego, który można sklasyfikować na podstawowe grupy produktów: szkło i porcelana, sztucce, wyposażenie kuchni, artykuły przeznaczone dla dzieci i niemowląt, utrzymanie domu, artykuły dekoracyjne i świąteczne, artykuły ogrodowo – kempingowe. Firma oferuje wysokiej jakości meble kempingowe i ogrodowe, huśtawki oraz parasole przeciwsłoneczne. Jest zarówno przedstawicielem i dystrybutorem znanych światowych producentów mebli ogrodowych jak również znaczącym producentem wygodnych i atrakcyjnych cenowo mebli kempingowych, wytwarzanych we własnych fabrykach. Działalność Spółki prowadzona jest za pośrednictwem sieci własnej dzielącej się na cztery podstawowe grupy: biura, hurtownie, zakłady produkcyjne, sklepy detaliczne.

W firmie Y zatrudnia się ludzie młodych do 30 lat i stanowią oni 66,6% ogółu zatrudnionych pracowników. Oznacza to, że zarząd firmy Y stawia na ludzi młodych i kreatywnych. Najwięcej osób (346) ma staż od roku do 10 lat. Wśród osób poddanych badaniu w firmie Y było 49 kobiet i 11 mężczyzn.

Na pytanie: Co wpłynęło na Pana/Panią, aby podjąć pracę w firmie Y?, respondenci mogli zaznaczyć w tym pytaniu maksymalnie 2 odpowiedzi. Z takiej możliwości skorzystało 44 badanych pracowników. Pozostali zaznaczyli po jednym czynnikiem. Najwięcej osób, bo ponad połowa, podjęła pracę w firmie z chęci i możliwości zdobycia doświadczenia (32 badanych). U części pracowników zadecydował przypadek (25 badanych). Sporo respondentów podjęło pracę w Y ze względu na wysokie wynagrodzenie (12 osób) oraz zamiłowanie i predyspozycje do tej pracy (16 osób). Niewielka liczba pracowników zatrudniła się ze względu na ciekawą pracę (7), ograniczony rynek pracy (7), prestiż zawodu (2) czy kontakty międzyludzkie (3). Żaden z badanych pracowników nie zaznaczył możliwości awansu.

Na kolejne pytanie: Czy wynagrodzenia są najważniejszym motywatorem dla Pana/Pani? ponad połowa respondentów (55%) odpowiedziała, że „TAK” – wynagrodzenie jest najważniejszym motywatorem. Natomiast odpowiedzi pozostałych osób poddanych badaniu rozłożyły się równomiernie pomiędzy wariantem „NIE” i „Trudno powiedzieć”. Dla 23% badanych pracowników wynagrodzenie nie jest najważniejszym motywatorem, natomiast 22% pracowników jest trudno stwierdzić czy płaca jest najważniejsza w motywowaniu go i zachęcaniu do pracy.

Na pytanie: Które z motywatorów są stosowane w Pana/Pani firmie i w jakiej skali? Zadaniem respondentów było zaznaczenie odpowiedniej wartości przy wymienionych motywa-

torach, które obejmowały zarówno bodźce materialne jak i pozamaterialne. Skala, którą mieli do dyspozycji kształtowała się w przedziale od 1-3, gdzie 1 – oznaczało, że dany motywator jest słabo stosowany w firmie, 2 – średnio i 3 – dany motywator jest stosowany na wysokim poziomie.

Najlepiej i najczęściej odczuwalnymi bodźcami są bezpieczeństwo i higiena pracy (komfort), stałość i pewność zatrudnienia, praca dająca satysfakcję, bezpieczeństwo pracy, przyjemna atmosfera oraz stałe godziny. Wszystkie te bodźce należą do grupy bodźców pozamaterialnych. Ocenę 3 przy tych motywatorach postawiło ponad 55% respondentów. Aż 81% respondentów zaznaczyło stałe godziny pracy. Pozostałe motywatory zostały ocenione jako średnio stosowane w badanej firmie, a odpowiedzi kształtowały się tutaj w przedziale 58-73%. Oceny najniższe przy każdym motywatorze kształtowały się w przedziale od 2-17%. W pytaniu tym kilku respondentów nie udzieliło odpowiedzi, co może świadczyć o tym, iż nie mają zdania lub uważają, że dany motywator nie występuje w firmie Y, bądź też pytanie nie było do końca zrozumiałe.

Na pytanie: Czy ma Pan/Pani możliwość kształcenia się i podnoszenia kwalifikacji? połowa respondentów zaznaczyła odpowiedź „Raczej nie” uznając, że rzadko mają możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji. Niewiele mniej osób (40%) wybrało wariant „Od przypadku do przypadku”. Zaledwie 8% twierdzi, że często ma taką możliwość. Natomiast wariant „Tak, zawsze” został zaznaczony tylko przez jedną osobę, która jest zdania, że zawsze ma dostęp i możliwość do podnoszenia swoich kwalifikacji.

Kolejne pytanie brzmiało: Czy w firmie istnieją możliwości awansów? Znaczna większość respondentów (74%) wybrała wariant „Tak, ale dla nielicznych osób”. Odpowiedzi na pozostałe dwa warianty „Tak” i „Nie” rozłożyły się równomiernie. Osiem osób twierdzi, że awanse są dostępne i także osiem osób uważa, iż nie są dostępne w firmie.

Następne pytanie brzmiało: Czy uważa Pan/Pani system wynagradzania za właściwy i sprawiedliwy? Ponad połowa badanych pracowników (53%) wybrała wariant „Nie”. Uważają oni, że stosowany w Spółce system wynagradzania nie jest właściwy i sprawiedliwy. Pozostali respondenci (47%) są innego zdania, a mianowicie, że ten system jest właściwy i sprawiedliwy.

W firmie Y także brak systemu stosowania skutecznych form motywowania pracowników. Stosuje się tradycyjne motywatory i to od przypadku do przypadku w zależności od sytuacji na rynku pracy i zachowań konkurencji.

Firma Z została założona w 1929 roku w Niemczech. W roku 2005 odkupiła od syndyka masy upadłościowej majątek upadłej firmy w Polsce i rozpoczęła działalność w Polsce. Właściciel firmy Z rozpoczął wielomilionowe nakłady inwestycyjne mające na celu modernizację infrastruktury upadłego zakładu oraz wprowadzanie do procesów produkcyjnych nowoczesnych linii technologicznych. Dzięki poczynionym inwestycjom firma Z stała się jednym

z najnowocześniejszych zakładów przemysłu drzewnego zajmujących się produkcją i uszlachetnianiem płyty HDF w Polsce.

Firma Z zatrudnia 386 osób z czego 300 osób to pracownicy zatrudnieni na stanowiskach robotniczych pracujący w systemie trzy zmiennym czterobrygadowym, wykonują oni głównie czynności obsługowe maszyn i urządzeń na zainstalowanych w firmie liniach technologicznych pracujących w ruchu ciągłym. Pracownicy biurowi zatrudnieni w firmie świadczą pracę pięć dni w tygodniu pracując na zmianę pierwszą od poniedziałku do piątku.

Firma Z sprzedaje swoje produkty w kilkunastu krajach Unii Europejskiej oraz w wielu zakątkach świata poza granicami UE. Dział marketingowy pozyskuje na swoje wyroby wielu światowych producentów mebli. Głównymi klientami zaopatrującymi się w szeroką gamę wyrobów firmy Z są producenci mebli i drzwi.

W badaniach w firmie Z uzyskano 46 prawidłowo wypełnionych ankiet od pracowników. W pierwszym pytaniu należało podać: czy wymagania dotyczące kompetencji i kwalifikacji na wolne stanowiska są prawidłowo precyzowane. Całkowicie zgada się z tym stwierdzeniem 2% ankietowanych. 32% pracowników nie ma zdania w tej sprawie, nie zgadza się z tym 32%, zaś całkowicie się z tym nie zgadza 2% ankietowanych.

Drugie pytanie brzmiało: czy rozmowy kwalifikacyjne z kandydatami do pracy przeprowadzane są w profesjonalny sposób? 51% ankietowanych osób potwierdza profesjonalne przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych z tego 4% zgadza się z tym zupełnie, 32% nie ma zdania w tej sprawie. Nie zgadza się z tym 13% a całkowicie przeciwna prawidłowemu przeprowadzaniu rozmów jest 2% osób.

Następne pytanie brzmiało: czy przełożeni pozwalają na dużą swobodę działania i samodzielności w pracy? 40% ankietowanych stwierdza że pracodawcy nie pozwalają na dużą swobodę działania i samodzielności w pracy 32% nie ma zdania w tej sprawie a tylko 4% uznało, iż w firmie jest swoboda działania.

Kolejne pytanie dotyczyło wynagrodzenia: czy za wykonaną pracę pracownicy otrzymują adekwatne wynagrodzenie? 21 % ankietowanych potwierdza że za wykonana prace otrzymują adekwatne wynagrodzenie, 27% osób nie wypowiedziało się jednoznacznie w tej sprawie a 52% jest przeciwna temu spostrzeżeniu z czego 17% całkowicie.

Następne pytanie dotyczyło: czy pracownicy otrzymują informację zwrotną o wynikach swojej pracy? 52% osób uważa że pracownicy nie otrzymują informacji zwrotnej o wynikach ich pracy 23% uważa, iż nie ma takiej potrzeby. 25% ankietowanych twierdzi, iż otrzymują informację zwrotną.

Na pytanie czy system przyznawania premii jest sprawiedliwy nikt z ankietowanych nie odpowiedział, że całkowicie się zgadza. Raczej zgadzam się odpowiedziało 17% ankietowanych, 36% uchyliło się od odpowiedzi, 34% uważa że system nie jest sprawiedliwy, a całkowicie się z tym nie zgadza 13% pracowników ankietowanych działów.

Następne pytanie brzmiało: czy w firmie systematycznie przeprowadza się analizę stanowisk i warunków pracy? Z pytaniem, że w firmie przeprowadza się systematyczną analizę stanowisk i warunków pracy zgodziło się 42% osób, zupełnie się z tym nie zgodziło 4% ankietowanych, zdania na ten temat nie miało 28%, przeciwne temu było 22% a 4% ankietowanych to osoby które się z tym nie zgadza całkowicie.

Kolejne pytanie dotyczyło organizacji pracy: czy organizacja pracy stoi na wysokim poziomie. 41% ankietowanych potwierdza że w firmie organizacja pracy stoi na wysokim poziomie, 35% osób uchyliło się od podania jednoznacznej odpowiedzi, 15% nie zgadza się z tym, 9% to osoby które zdecydowanie się nie zgadzają że organizacja w miejscu ich pracy stoi na wysokim poziomie.

Na pytanie czy w firmie istnieje dobrze funkcjonujący system ocen pracowniczych 1 osoba odpowiedziała, że zgadza się całkowicie, raczej zgadza się z tym 10 osób, zdania w tej kwestii nie ma 20 osób, przeciwne jest 13 osób a całkowicie się z tym nie zgadza 3 osoby.

Na pytanie czy awans zawodowy możliwy jest na każdym szczeblu organizacji odpowiedzi były następujące: całkowicie się z tym zgadza 4% badanych, ani się zgadza ani się nie zgadza 23 osoby, nie zgadza się z tym 19 % a całkowicie się z tym nie zgadza 15% z ankietowanych.

Następne pytanie dotyczyło kar, a mianowicie czy pracownicy karani są tylko w wyjątkowych sytuacjach. 20 z 46 ankietowanych osób stwierdziło że pracownicy karani są tylko w wyjątkowych sytuacjach z czego 2 zgodziło się z tym zupełnie. Nie wypowiedziało się w tej kwestii 12 osób. Przeciwnie stwierdzeniu jest 14 ankietowanych z których 6 to osoby całkowicie temu przeciwne.

Kolejne pytanie brzmiało: czy pomysłowość, innowacyjność, i racjonalizatorstwo pracowników jest nagradzane? Zgadza się 16 osób z czego 3 to osoby zgadzające się z tym zupełnie. Większość ankietowanych ani się z tym zgadza ani się z tym nie zgadza, 16 osób nie zgadza się z tym faktem z czego 7 to osoby nie zgadzające się całkowicie.

Następne pytanie dotyczyło strategii firmy: czy pracownicy znają długoterminową strategię firmy? 13 osób z 46 ankietowanych potwierdza fakt że zna długoterminową strategię firmy, 14 osób nie udzieliło jednoznacznej informacji w tej sprawie, za nieznaną strategią firmy opowiedziało się 19 osób z czego 7 to osoby które twierdzą że całkowicie nie znają długoterminowej strategii firmy.

Inne pytanie dotyczyło angażowania pracowników w podejmowanie ważnych decyzji. Odpowiedzi były następujące: 9 osób zgadza się że są zaangażowani w podejmowaniu ważnych decyzji, 11 osób nie ma zdania w tej kwestii, nie zgadza się z tym stwierdzeniem 26 z 46 ankietowanych w tym 11 osób które nie zgadzają się z tym zupełnie.

Pytanie następne brzmiało: czy pracownikom stwarza się dobre warunki do integracji? Aż 47 % ankietowanych osób nie ma zdania czy firma stwarza dobre warunki do integracji.



25% badanych potwierdza dobre warunki do integracji zaś 25% nie z czego 6% to osoby całkowicie przeciwne temu stwierdzeniu.

Kolejne pytanie dotyczyło nagradzania: czy wyróżniający się pracownicy są nagradzani? 16 ankietowanych pracowników opowiada się za stwierdzeniem że pracownicy wyróżniający się są nagradzani. 10 z 46 badanych ani się z tym zgadza ani się z tym nie zgadza, 20 osób nie zgodziło się z takim stwierdzeniem w tym 7 osób to pracownicy co się z tym całkowicie nie zgadzają.

Następne pytanie brzmiało: czy pomiędzy działami funkcjonuje dobra komunikacja? W stwierdzeniu że pomiędzy działami funkcjonuje dobra komunikacja zgodnych jest 47% pracowników. Jednoznacznie nie wypowiedziało się 34% pozostałe 19% to osoby które twierdzą że komunikacja w firmie jest na złym poziomie.

Ostatnie pytanie brzmiało: czy firma dba o rozwój kadry pracowniczej i zapewnia niezbędne szkolenia? Ponad 60% ankietowanych opowiedziało się że firma Z dba o rozwój kadry pracowniczej zapewniając niezbędne szkolenia z czego 17% to osoby zgadzające się z tym całkowicie. Ani zgadza ani nie zgadza się z tym stwierdzeniem 21% badanych zaś 12% to osoby które stwierdziły że firma nie dba o rozwój pracowników i nie zapewnia im niezbędnych szkoleń.

Każda organizacja chcąc przetrwać w dobre konkurencyjności powinna stworzyć system motywacyjny oparty o stosowanie bodźców materialnych i pozamaterialnych. Motywatory pozamaterialne nie stanowią dla firmy żadnych kosztów, a odpowiedni dobrane mogą w dużym stopniu zwiększyć motywacje pracowników. Szczególnie dobre efekty przynoszą:

- otwarta komunikacja – między pracownikami i kierownictwem firmy,
- zaufanie do pracowników, pozostawianie im pewnej swobody działania,
- częste kontakty i rozmowy z pracownikami umożliwi im poznanie ich potrzeb, plany życiowe i zawodowe, oczekiwania na przyszłość,
- samodzielność jest ceniona przez pracowników,
- dobre stosunki w pracy,
- możliwości rozwoju,
- warunki pracy – przyjazne wyposażenie biur, stanowisk pracy.

Istota motywacji pracowników do pracy tkwi przede wszystkim w wydobywaniu z ludzi tego, co najlepsze. Dyrektor, właściciel firmy nie powinien tylko zmieniać ludzi leniwych w pracowitych, ale stworzyć im takie warunki, w których mogliby skierować swoją energię na rzecz kształtowania pozytywnego polepszeniu wizerunku firmy i doprowadzenie do osiągnięcia zamierzonych celów, zarówno firmy jak i pracowników. W bardzo wielu przedsiębiorstwach wciąż nie dostrzega się potrzeby stosowania pozamaterialnych bodźców motywowania do pracy. Działy kadr, działy personalne nie indywidualizują potrzeb pracowników, nie dostrzegają predyspozycji pracowników, a tym samym nie wyznaczają ścieżek kariery swoich pracowników. Zbyt często hołdują zasadzie „nie ty to będą inni, którzy oczekują na

pracę”. Wysoki stopień bezrobocia demoralizuje pracodawców. Powszechnie wiadomo, że każdy człowiek dobrze zmotywowany pracuje lepiej, daje z siebie więcej, identyfikuje się z firmą. Korzyści ekonomiczne i samopoczucie są obustronne, zarówno dla pracodawcy jak i pracownika. Jak już wcześniej stwierdzono motywowanie do pracy jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania. Działanie człowieka jest jedynie możliwe wtedy, kiedy człowiek ma motywację. Jej funkcją jest pobudzanie do działania, podtrzymywanie go i nadawanie mu kierunku w celu osiągnięcia sukcesu.

## Zakończenie

Dzisiejsze organizacje tworzą i rozwijają ludzie, urzeczywistniają ich cele, funkcje i misje. Dzięki nim mogą one istnieć jako spójne systemy, rozwijać się i wzrastać w zmieniającym się otoczeniu. System ten składa się z poszczególnych uczestników i grup społecznych funkcjonujących w organizacji. Obejmuje on indywidualne motywacje i sposoby zachowania<sup>25</sup>. Organizacje, zatrudniające pracowników, a niemające sprawnego systemu motywacyjnego mogą znaleźć się w sytuacji, która będzie zagrażała ich dalszemu funkcjonowaniu na rynku.

Wiadomo, że na rynkowy sukces firmy składa się wiele czynników – między innymi sytuacja gospodarcza oraz popyt na oferowane produkty, usługi. Jednak jednym z fundamentów zdobywania przewagi konkurencyjnej na rynku jest zaangażowanie w pracę zatrudnionych w firmie osób. Najwyższą wagę ma ich kreatywność, poświęcenie i efektywność pracy. Dlatego też, aby posiadać zespół wykwalifikowanych pracowników, należy stworzyć optymalny system motywacyjny, który będzie dopasowany do indywidualnych cech poszczególnych osób i specyfiki firmy. Istnieje cały wachlarz motywatorów materialnych i pozamaterialnych, z których może korzystać każda organizacja.

Jeśli raz poznamy potrzeby pracowników, musimy przeanalizować dotychczasowy poziom motywacji, efektywność ale również ich satysfakcje z wykonywanych obowiązków. Będzie to niezbędne do dobrania odpowiednich technik motywacyjnych, czyli do działań satysfakcjonujących pracownika i pracodawcę. Motywacja pracownika niekoniecznie wiąże się zawsze z kosztami, czy czasem. Bezkosztowe metody dobrze użyte mogą dać lepszy skutek niż pieniądze. Metody powinno dobierać się indywidualnie dla branży, wykonywanych czynności przez pracowników.

## Bibliografia

- Borkowska S., *Strategia wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.  
Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2002.

---

<sup>25</sup> J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 67.

- Fereniec J., *Podstawy Zarządzania*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Siedlcach, Siedlce 2002.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Heller R., *Motywowanie pracowników*, Wiedza i Życie, Warszawa 2000.
- Jasiński Z. (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa 1998.
- Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu Sp. Z o.o., Warszawa 2009.
- Koźmiński A. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN Warszawa 1995.
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001.
- Oleksyn T., *Praca i Płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997.
- Pietroń-Pyszczyk A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Marina, Wrocław 2007.
- Pocztowski A., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi PWE*, Warszawa 2003.
- Potocki A. (red.), *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
- Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer, umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa 2001.