

Wioletta Tokarska – Ołownia *

MOTYWOWANIE I CZYNNIKI MOTYWOWANIA W ŚWIĘTOKRZYSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

THE MOTIVATION AND MOTIVATION FACTORS IN ŚWIĘTOKRZYSKIE ENTERPRISES

Streszczenie: Artykuł porusza problem motywowania pracowników w województwie świętokrzyskim. Autor prezentuje ocenę motywowania i czynników motywowania pracowników w badanych przedsiębiorstwach. Artykuł zawiera wyniki badań ankietowych i wywiadów, których celem było wyodrębnienie najważniejszych motywatorów w ocenie pracowników i menedżerów małych, średnich i dużych przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: motywowanie, motywowanie do pracy, motywatory

Received: 02.2020

Abstract: The paper discusses issues of employee motivation in the Świętokrzyskie voivodeship. The author presents the assessment of the motivation and motivation factors of employees in the audited companies. The article contains the results of the survey and interview which was aiming at isolating the most significant motivators in the opinion of the employees and managers of small, medium and large enterprises.

Key words: motivation, work motivation, motivation factors

Accepted: 03.2020

WPROWADZENIE

Problematyka motywowania zatrudnionych do efektywnej pracy była jednym z głównych tematów rozważań zarówno w początkowych, jak i współczesnych teoriach zarządzania. Obecnie, w XXI wieku, wciąż stanowi przedmiot licznych badań, tym bardziej, że zwiększanie wydajności zasobu pracy zostało wymuszone charakterem aktualnego wzrostu gospodarczego (wzrostu intensywnego).

*

WSEPiNM Kielce

W artykule podjęto próbę ustalenia znaczenia różnych narzędzi systemu motywowania w opiniach pracowników i menedżerów małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w województwie świętokrzyskim.

Przyjmując za Nowakiem, że problem badawczy to tyle, co pewne pytanie lub zespół pytań, na które odpowiedzi ma dostarczyć badanie [Nowak 1970, s. 214], przystępując do badań postawiono szereg pytań:

1. Jaka jest rola systemu motywowania w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz jej zróżnicowanie w zależności od wielkości organizacji?
2. Co w największym stopniu motywuje pracowników do pracy?
3. Jakie jest zróżnicowanie oddziaływania motywatorów w zależności od wieku pracowników?
4. Jak zmienia się postrzeganie motywatorów przez pracowników w zależności od stażu pracy?
5. Jak zmienia się postrzeganie motywatorów przez pracowników w zależności od wysokości wynagrodzeń?

Próba udzielenia odpowiedzi na nie stanowi cel niniejszego artykułu. Jego realizację umożliwiły przeprowadzone badania ankietowe, których podstawowym narzędziem był kwestionariusz ankiety, a także odbyte wywiady eksperckie z właścicielami i/lub menedżerami przedsiębiorstw województwa świętokrzyskiego. Kwestionariusz ankiety został rozdystrybuowany pośród pracowników dwudziestu badanych firm – w sumie rozdano 70 kwestionariuszy, z czego kompletnie wypełnionych powróciło 50. W tych samych firmach przeprowadzono wywiady.

ISTOTA MOTYWOWANIA

Przybliżając istotę motywowania należy zauważyć, że w literaturze przedmiotu nader często pojęcie to stosowane jest zamiennie z terminem motywacja. Tymczasem motywowanie to oddziaływanie na człowieka, nakłanianie go (dobrowolnie, bez przymusu, za pośrednictwem odpowiednich motywatorów) do określonych, pożądanych w organizacji zachowań. Natomiast motywacja jest indywidualnym, wewnętrznym odczuciem człowieka powodujących u niego określone zachowania, np. motywacja do lepszej pracy na skutek powiązania jej z wyższym wynagrodzeniem. W odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi

prawidłowe zatem jest stosowanie określenia motywowanie, a nie motywacja. Motywowanie ma jednakże wpływ na motywację i może być określone jako proces oddziaływania na motywację pracowników. Motywacja jest zatem pewnym stanem, a motywowanie czynnością.

Motywowanie jest złożonym procesem, przez niektórych ekspertów uważanym za najbardziej skomplikowaną funkcję zarządzania zasobami ludzkimi. Motywowanie to przecież wpływanie na pracowników za pomocą określonych bodźców (motywatorów), które mają spowodować ich zachowania zgodne z celami przedsiębiorstwa. Reykowski uważał bowiem, że motywowanie jest procesem regulacji, który pełni funkcję sterowania czynnościami tak, aby prowadziły do osiągnięcia określonego wyniku [Reykowski 1979, s.23-24]. Armstrong twierdził natomiast, że *motywowanie polega na takim wpływanu na innych, by zmierzali w pożądanym przez nas kierunku* [Armstrong 2005, s.211].

Jak wynika z powyższego, motywowanie jest nie tylko jednym z najtrudniejszych elementów zarządzania zasobami ludzkimi, ale również jednym z najistotniejszych czynników bezpośrednio oddziałujących na efektywność pracy, a zatem efektywność działania całej organizacji. Dlatego niezwykle ważny jest dobór i stosowanie odpowiedniego dla danego przedsiębiorstwa systemu motywowania [Armstrong, 2018; Griffin, 2017].

MOTYWATORY JAKO NIEODZOWNE ELEMENTY SYSTEMU MOTYWOWANIA

Z definicji systemu motywowania wynika, że jego fundamentalnymi elementami są motywatory, czyli różnego rodzaju czynniki oddziałujące na określone zachowania pracowników. Motywatory najogólniej dzielone są na materialne i niematerialne, a jak dowodzą liczne badania, wśród polskich pracowników najwyżej cenione są te pierwsze [Bohdziewicz 2001, Kaczmarzyk 2006, Bombiak 2010].

Waga motywatorów materialnych w odczuciach pracowników uzależniona jest przede wszystkim od ogólnej sytuacji ekonomicznej kraju (regionu), która to ma bezpośredni wpływ na poziom wynagrodzeń. Między wysokością płac a znaczeniem czynników płacowych zachodzi ujemna korelacja (przy wysokich wynagrodzeniach czynniki materialne stają się relatywnie mniej ważne). Warto zauważyć, że motywowanie materialne ma bezpośredni bądź pośredni związek

z wynagrodzeniem, aczkolwiek rozróżnia się motywatory materialne płacowe jak i pozapłacowe (patrz tab. 1). Do niematerialnych motywatorów zaliczane są natomiast takie czynniki jak: elastyczny czas pracy, możliwość awansu i kariera zawodowa, samodzielność w podejmowaniu decyzji, przyjazna atmosfera w pracy itp.

Tabela 1. Wybrane motywatory materialne

Motywatory materialne płacowe		
Nazwa	Siła oddziaływania	Częstotliwość stosowania
Płaca zasadnicza	Bardzo duża	Powszechnie
Podwyżki płac	Duża w wypadku powiązania z wynikami pracy	Powszechnie
Premie	Bardzo duża przy odpowiednim systemie	Częste w dużych i średnich przedsiębiorstwach, rzadkie w małych
Nagrody	Duża jeśli są adekwatne do efektów i atrakcyjne	Powszechnie
Nagrody jubileuszowe	Bardzo niska	W sektorze przedsiębiorstw stosowane rzadko
Motywatory materialne pozapłacowe		
Nazwa	Siła oddziaływania	Częstotliwość stosowania
<i>Kształcenie na koszt pracodawcy</i>	Duża, zwłaszcza w odniesieniu do młodych pracowników	Powszechnie
Pokrywanie kosztów szkoleń	Duża, niezależnie od wieku pracowników	Duża
Samochód służbowy	Duża	Zróżnicowana w zależności od wielkości i majątności firmy
Opieka lekarska na koszt firmy	Duża	Dość duża i wzrastająca, zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne na podst.: Oleksyn [2011, s. 295-300].

Motywatory materialne płacowe najczęściej stanowią podstawę systemu motywowania i są ściśle powiązane z systemem wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. Jednakże skuteczny system motywowania nie powinien opierać się wyłącznie o środki płacowe. Do pozapłacowych czynników materialnych zalicza się to, co pracownicy „otrzymują” od pracodawcy w formie materialnej. Motywatory niematerialne (patrz tab. 2) mają przede wszystkim zagwarantować pracow-

nikowi poczucie, że jest niezwykle ważny dla organizacji, a jego efektywna praca zagwarantuje sukces zarówno jemu, jak i przedsiębiorstwu.

Tabela2. Wybrane motywatory niematerialne

Nazwa	Motywatory materialne płacowe	
	Siła oddziaływania	Częstotliwość stosowania
Możliwość rozwoju zawodowego i ogólnego w wyniku polityki pracodawcy względem pracownika	Bardzo duża	Duża
Zaufanie pracodawcy	Duża	Wzrastająca
Autonomia działania	Duża	Duża, ale najczęściej w odniesieniu do wykwalifikowanych i godnych zaufania pracowników
Elastyczny czas pracy	Duża	Duża w zależności od rodzaju przedsiębiorstwa i powierzonych pracownikowi obowiązków
Dyplomy uznania, listy pochwalne	Zróżnicowana	Duża

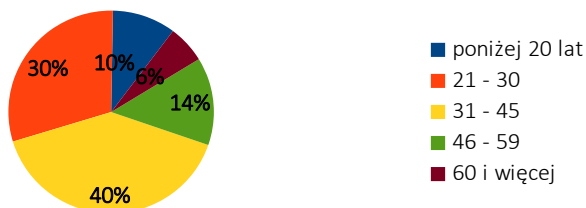
Źródło: Opracowanie własne na podst.: Oleksyn [2011, s. 295 – 300] .

W przeciągu ostatnich kilkunastu lat zaobserwować można w Polsce zwiększenie zainteresowania niematerialnymi formami motywowania, zarówno u pracodawców/menedżerów, jak i wśród pracowników. Nie można jednak jednoznacznie określić, które motywatory są skuteczniejsze dla firmy, pamiętając, że ich dobór jest kwestią bardzo indywidualną.

ANALIZA WYNIKÓW BADANIA

Dobierając próbę do badania, zwrócono uwagę na faktyczny rozkład przedsiębiorstw wg ich rozmiaru w województwie. W Świętokrzyskiem dominują przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób (95,5%), przedsiębiorstw średnich jest ok. 3,6%, a dużych ok. 0,9%. Dodatkowo wzięto pod uwagę fakt, że w przedsiębiorstwach małych może nie być systemów motywowania, więc niemożliwe byłoby zrealizowanie postawionego celu, gdyby zbadano 95,5% samych przedsiębiorstw małych. Ostatecznie połowa badanych organizacji, to przedsiębiorstwa małe, 7 stanowiły przedsiębiorstwa średnie, a 3 przedsiębiorstwa duże.

Wśród badanych pracowników dominowali nieznacznie mężczyźni (28 osób) nad kobietami (22 osoby) oraz osoby w wieku 31 – 45 (w województwie wśród osób w wieku produkcyjnym zdecydowanie przeważają osoby w tym przedziale wiekowym [<http://www.polskawliczbach...>]) – patrz rys.1.



Rysunek 1. Wiek badanych pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Obok wieku respondentów ważną informację stanowiły dane dotyczące ich stażu pracy. Dominowały osoby pracujące ponad 10 lat oraz od 6 do 10 lat (patrz rys. 2).



Rysunek 2. Staż pracy ankietowanych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Ankietowani musieli wybrać najważniejsze dla nich czynniki, które zadecydowały o pracy w danym przedsiębiorstwie. Aż 96% ankietowanych wskazało czynnik ekonomiczny – wynagrodzenie pieniężne, ponadto stabilne zatrudnienie (44%), satysfakcję z pracy (40%), możliwość rozwoju osobistego (30%), natomiast wśród innych czynników znalazły się samochód służbowy, elastyczny czas

pracy, a nawet karnety na siłownię czy basen. Respondenci, szeregując czynniki wg stopnia ważności, zdecydowanie wybrali płacę. Co ciekawe, dla najmłodszych respondentów relatywnie największe znaczenie miały czynniki inne.

Dodatkowo respondenci mieli wybrać czynniki (spośród podanych) najbardziej motywujące ich do pracy i wzmoczonego wysiłku oraz przydzielić im punkty od 1 do 5 (5 oznaczało bardzo duży wpływ na motywację, a 1 brak wpływu). Wśród motywatorów znalazły się:

- wyższe wynagrodzenie
- możliwość awansu
- regularne premie
- redukcje i zwolnienia
- docenianie przez przełożonego (np. pochwały, większa swoboda w pracy)
- kształcenie na koszt pracodawcy (studia, szkolenia itp.)
- inne – jakie?

90% ankietowanych przyznało 5 punktów wyższemu wynagrodzeniu, a ci, którzy niżej wycenili ten motywator, co ciekawe, osiągają relatywnie wysokie wynagrodzenia. Dla nich najważniejszymi bodźcami były możliwość awansu, docenianie przez przełożonego oraz inne - podając tu (60% z nich) satysfakcję z pracy i rozwój osobisty. Biorąc pod uwagę liczbę przyznanych punktów poszczególnym czynnikom, można uszeregować je w następującej kolejności (wg stopnia ważności): wyższe wynagrodzenie, regularne premie, możliwość awansu, docenianie przez przełożonego, kształcenie na koszt pracodawcy, redukcje i zwolnienia, inne. Czynniki związane z docenianiem przez przełożonego był wyżej wyceniany przez osoby relatywnie starsze oraz z najdłuższym stażem.

Przeprowadzone wywiady eksperckie dowiodły, że w przedsiębiorstwach małych często nie ma żadnych systemów motywowania, a wynagrodzenia pełnią formę zapłaty za wykonaną pracę. Przyznało się do tego aż 70% pracodawców, zatrudniających mniej niż 9 osób.

Największą wagę do systemu motywowania przywiązuje się w przedsiębiorstwach dużych – 100% firm zatrudniających ponad 50 pracowników posiada jasno zdefiniowane formy i zasady stosowania bodźców motywacyjnych. Rów-

niez menedżerowie przedsiębiorstw średnich znają i stosują systemy motywowania.

Ogólnie w przedsiębiorstwach dominują motywatory materialne płacowe, bo wg właścicieli/menedżerów te w największym stopniu wpływają na efektywność pracy zatrudnionych. W 30% przedsiębiorstw małych tylko takie czynniki motywacji są w ogóle stosowane. Również w prawie 43% firm średnich motywatory płacowe są podstawą ich systemów, a w pozostałych 57% stosowane są także motywatory materialne pozapłacowe – najczęściej samochód służbowy i dofinansowanie studiów i/lub finansowanie kursów i szkoleń. Motywatory pozamaterialne wykorzystuje ok. 86% przedsiębiorstw średnich, a są nimi głównie elastyczny czas pracy i zaufanie przełożonego względem pracownika. Wszystkie przedsiębiorstwa duże stosują (poza materialnymi) również motywatory pozamaterialne.

Analizując wyniki badań ankietowych oraz wywiadów eksperckich wyciągnąć można następujące wnioski:

1. System motywowania pracowników ma bardzo istotne znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem, bo jego stosowanie wpływa bezpośrednio na efektywność zatrudnionych, co z kolei przekłada się na zysk firmy.
2. Największy wpływ na pracę pracowników województwa świętokrzyskiego wywierają motywatory materialne płacowe.
3. Pracownicy z relatywnie długim stażem w danej firmie w większym stopniu cenią motywatory niematerialne, aniżeli pracownicy nowi.
4. Na pracowników młodych w bardzo dużym stopniu oddziałują motywatory materialne pozapłacowe.
5. Przy relatywnie wysokich wynagrodzeniach maleje siła oddziaływania motywatorów materialnych.
6. W większości małych firm nie ma systemów motywowania, a wynagrodzenia pełnią jedynie rolę opłaty za wykonaną pracę.

Badania pozwalają też na sformułowanie rekomendacji dla zarządzających przedsiębiorstwami w województwie świętokrzyskim:

1. Właściciele przedsiębiorstw małych powinni zwrócić uwagę na konieczność stosowania systemu motywowania, tym bardziej, że w ostatnim

- okresie nastąpiła bardzo silna redukcja podaży pracy (spadek bezrobocia, emigracje, spadek liczby mieszkańców w wieku produkcyjnym).
2. Pracodawcy chcący zatrudniać osoby młode powinni kłaść nacisk na motywatory materialne pozapłacowe.
 3. Zarządzający pracownikami o długim stażu pracy muszą zwiększyć stosowanie motywatorów pozamaterialnych.
 4. Wszyscy zarządzający (niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa) ustalając system motywowania, największą rolę powinni przypisać motywatorom płacowym.

ZAKOŃCZENIE

Systemy motywowania pracowników powinny stanowić fundamentalny element zarządzania każdym przedsiębiorstwem. Świadome wpływanie na efektywność pracy podwładnych ma ogromne znaczenie z uwagi na realizację celu głównego przedsiębiorstwa, jakim jest maksymalizacja zysku. Motywowanie pracowników jest też niezwykle ważne współcześnie, ze względu na zmniejszającą się podaż pracy i potrzebę takiego oddziaływania na pracowników, aby byli oni przywiązani do swojego miejsca pracy i zainteresowani realizacją jego celów.

Stworzenie skutecznego systemu motywowania nie jest procesem łatwym. Nie można bowiem bazować w pełni na sprawdzonych wzorcach, bo każdy system musi odpowiadać specyfice przedsiębiorstwa, potrzeb jego pracowników oraz otoczenia ekonomicznego.

Zapewnienie wysokiej efektywności systemu motywowania wymaga poznania potrzeb pracowników przedsiębiorstwa, pozytywnego nastawienia menedżera(-ów) do pracowników, doboru wymagań względem pracowników adekwatnych do możliwości ich zrealizowania, a także takie określenie celów organizacji, aby były zbieżne z celami zatrudnionych w nim ludzi.

Badania przeprowadzone przez autorkę artykułu dowiodły, że w województwie świętokrzyskim (województwie o relatywnie niskim poziomie wynagrodzeń względem kraju) najważniejsze znaczenie mają motywatory materialne płacowe. Są one najwyżej wyceniane zarówno przez pracowników, jak i pracodawców. Ponadto wpływ różnych bodźców na efektywność pracy uzależniony jest od wieku pracowników i stażu ich pracy, a także wysokości wynagrodzeń.

SPIS LITERATURY

- Armstrong M., *Vademecum jeszcze lepszego menedżera. Kluczowe techniki i umiejętności menedżera od A do Z*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2018
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005
- Bohdziewicz P., *Preferowane wartości kadry kierowniczej*, [w:] Borkowska S. (red.), *Gospodarowanie pracą*, Łódź 2001
- Bombiak E., *Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej, Siedlce 2010
- Griffin R., W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019
- Kaczmarzyk J., *Motywowanie kadry menedżerskiej jako determinanta efektywności pracy kadry menedżerskiej*, Wydawnictwo Promotor, Warszawa 2006
- Nowak S., *Metodologia badań socjologicznych*, PWN, Warszawa 1970
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011
- Reykowski J., *Teorie motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa 1979
- <http://www.polskawliczbach.pl/swietokrzyskie>