

ANDRZEJ JAGODZIŃSKI
MONIKA KOWALSKA

SPOSOBY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW NA PRZYKŁADZIE SUBREGIONU PŁOCKIEGO – BADANIE WTÓRNE

Abstrakt

Artykuł opracowany został na podstawie pracy licencjackiej Moniki Kowalskiej pt. „Determinanty motywacji osób czynnych zawodowo na przykładzie subregionu płockiego”, napisanej pod kierunkiem dr. Andrzeja Jagodzińskiego w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Płocku. Praca została wysoko oceniona wśród prac zgłoszonych na konkurs „Dyplom dla Płocka” w 2016 r. i przyniosła Autorce nagrodę III stopnia.

Celem artykułu jest określenie najważniejszych determinantów mających wpływ na motywowanie pracowników, zatrudnionych w organizacjach z terenu subregionu płockiego.

Słowa kluczowe: motywowanie pracowników, wynagradzanie pracowników, bodźce płacowe i pozapłacowe systemu motywacyjnego, subregion płocki

Aby znaleźć skarb potrzebna jest nie tylko dobra mapa, ale też doskonałe narzędzia!

Ross Jeffries

Wprowadzenie

Współczesne poglądy na temat motywacji pracowników, a więc i rodzaje determinantów wpływających na sposoby motywowania kształtowały się w wyniku ewolucji. Rozwój teorii motywacji przebiegał od podejścia tradycyjnego poprzez podejście od strony stosunków międzyludzkich do podejścia od strony zasobów ludzkich¹. Dla podejścia tradycyjnego główną powszechną siłą motywacyjną był pieniądź. Podejście tradycyjne zakładało, że dla znacznej części ludzi praca jest czymś nieprzyjemnym i że dochód pieniężny jest dla pracowników ważniejszy od tego, jaki charakter ma sama praca. Twierdzono, że ludzie mogą wykonywać każdą pracę pod warunkiem, iż będą odpowiednio opłacani².

Reprezentanci podejścia od strony stosunków międzyludzkich kładli nacisk na rolę procesów społecznych w środowisku pracy. Głównym założeniem była teza, że pracownik odczuwa potrzebę, by czuć się użytecznym i ważnym, uczestniczyć w podejmowaniu decyzji. Ponadto ma silne potrzeby społeczne, a potrzeby te są ważniejsze niż pieniądze. Natomiast podejście od strony zasobów ludzkich zakładało, że pracownicy są najcenniejszym zasobem organizacji, a kierownictwo powinno zachęcać

ich do współuczestnictwa i tworzenia środowiska pracy, które pozwoli w pełni wykorzystać dostępny potencjał społeczny firmy. Praktyka taka powinna prowadzić do poprawy wydajności, jakości i świadczona praca. Motywacja więc pomaga ludziom osiągać cele, uzyskiwać pozytywny punkt widzenia, budować poczucie własnej wartości i własny potencjał, zarządzać własnym rozwojem i pomagać w tym pozostałym pracownikom³.

Współcześnie w literaturze przedmiotu przyjmuje się atrybutowe ujęcie motywacji, określające ją jako wewnętrzną siłę i stan regulujący zachowania ludzi w środowisku pracy oraz ujęcie czynnościowe – określające motywację jako konfigurację zewnętrznych czynności, oddziałujących na zachowania ludzi⁴. Z punktu widzenia niniejszego opracowania, pojęcie motywacji będzie miało charakter czynnościowy. W praktyce oznacza to świadome i celowe oddziaływanie na zachowania ludzi w procesie pracy, przez kreowanie warunków umożliwiających im realizację oczekiwań (celów działania) oraz wartości, jako efekt ich wkładu w realizację określonych celów organizacji⁵. W procesie motywacji, szczególną rolę odgrywa zespół czynników, zwanych również determinantami lub bodźcami, które wywołują, ukierunkowują i podtrzymują zachowania ludzi⁶. Wśród praktyków i teoretyków

zarządzania panuje przekonanie, że najlepszym sposobem zaspokajania potrzeb i aspiracji ludzi zatrudnionych w każdej organizacji jest opracowanie i wdrożenie w życie odpowiedniego systemu motywacyjnego⁷. Można go zdefiniować jako *pe-wien układ (zbiór) celowo dobranych, logicznie spójnych i wzajemnie wspomagających się narzędzi motywatorów [determinantów], a także zasad, regulujących proces motywowania w przedsiębiorstwie*⁸.

Konstruując system motywowania pracowników należy dążyć do tworzenia warunków, umożliwiających pracownikom osiągnięcie zarówno nagród zewnętrznych (np. płaca, premia, nagroda pieniężna), jak i wewnętrznych (np. interesująca treść pracy, autonomia działania, możliwość rozwoju i osiągnięć)⁹. Motywowanie pracowników ma zatem wymiar materialny (płacowy) i pozamaterialny (pozapłacowy). Do pozamaterialnych rodzajów motywacji można zaliczyć: szkolenie i doskonalenie pracowników, ocenianie, planowanie ich kariery, bezpieczeństwo zatrudnienia oraz współdziałanie w procesie podejmowania decyzji¹⁰.

Podstawowe założenia badawcze

Podstawowym źródłem prezentowanych danych empirycznych są wyniki badań przeprowadzonych w kwietniu 2016 roku wśród osób czynnych zawodowo w organizacjach funkcjonujących na terenie Płocka oraz na terenie subregionu płockiego¹¹. Ankieta została rozestana do respondentów on-line. W badaniu wzięło udział 100 osób z Płocka i subregionu płockiego. Podstawowym celem tegoż przedsięwzięcia było określenie determinantów mających wpływ na motywowanie pracowników. Do realizacji badania wykorzystano metodę zwaną sondażem diagnostycznym. W ramach tej metody zastosowano technikę ankietową, a narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety.

Charakterystyka próby badawczej

Badana populacja to osoby aktualnie zatrudnione. Wśród respondentów liczną grupę stanowiły kobiety (55%). Analizując strukturę wieku badanych, najwięcej osób było w przedziale 26-30 lat (24%) oraz 36-40 lat (21%). Kolejną grupę stanowiły osoby w wieku 31-35 lat (17%), najmniejszą grupą były osoby w wieku powyżej 51 lat (4%). Natomiast struktura badanych ze względu na wykształcenie pokazuje, że najwięcej czynnych zawodowo osób, które wzięły udział w badaniu legitymuje się wykształceniem średnim (41%),

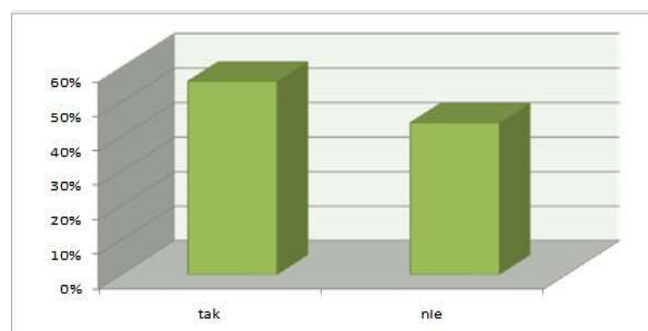
następną grupę tj. 32% stanowiły osoby z wykształceniem zawodowym. Pracownicy z wykształceniem wyższym stanowili 27% ogółu badanych. W badanej grupie znalazło się tylko 13% osób, których staż pracy w obecnej firmie wynosił mniej niż rok, 27% osób to pracownicy o stażu pracy od roku do 5 lat, 35% zadeklarowało staż pracy w przedziale 6-10 lat i 25% – powyżej 11 lat. Ponadto struktura badanych ze względu na wiek pokazała dość niską liczbę osób bardzo młodych, to stosunkowo wysokie wskaźniki osób pracujących krótko w obecnej firmie mogą świadczyć o tym, że w subregionie płockim istnieje dość duża rotacja, jeśli chodzi o miejsca pracy. W badanej grupie osób czynnych zawodowo przeważały osoby wykonujące pracę umysłową na etacie (39%) oraz pracę fizyczną na etacie (35%). Prowadzenie własnej działalności gospodarczej zadeklarowało jedynie 14% badanych, a wykonywanie wolnego zawodu 12%. Z danych wynika, że w strukturze badanych przeważały kobiety oraz osoby w wieku 26-40 lat z wykształceniem zawodowym średnim, wykonujące najczęściej pracę umysłową oraz pracę fizyczną na etacie.

Motywowanie pracowników w świetle badań

Realizując cel badań w pierwszej kolejności zapytano respondentów subregionu płockiego, czy system motywacyjny jest sformalizowany i jasno określony w firmach respondentów.

W odpowiedzi na to pytanie 56% respondentów odpowiedziało, że system motywacyjny jest jasno określony w ich miejscu pracy, a 44% stwierdziło, że nie, co stanowi dość dużą liczbę w odniesieniu do tego, że jedną z najważniejszych zasad motywowania jest jasne określenie systemu motywowania i wymagań w stosunku do pracowników.

Wykres 1. Opinia respondentów na temat stosowania w firmie systemu motywacyjnego

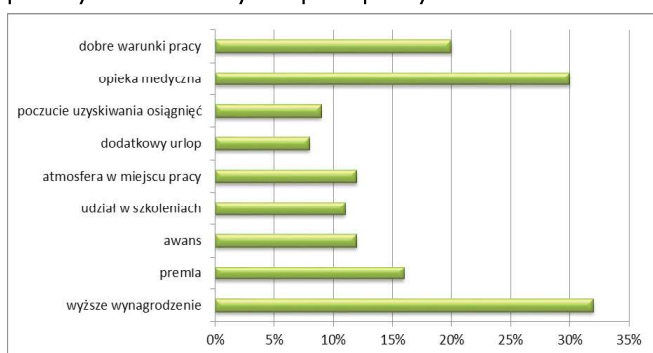


Źródło: Opracowano na podstawie pracy licencjackiej M. Kowalskiej pt. „Determinanty motywacji osób czynnych zawodowo na przykładzie subregionu płockiego”

Dokonując identyfikacji determinantów motywowania pracowników, respondenci mieli do wyboru bodźce materialne i bodźce niematerialne.

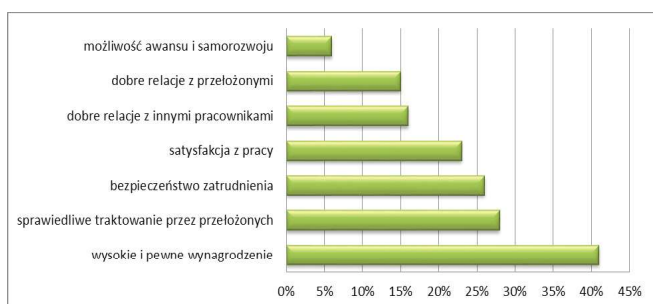
Z odpowiedzi respondentów na pytanie dotyczące najważniejszych czynników, które wpływają na podwyższenie motywacji do pracy, najwięcej badanych odpowiedziało, że jest to wyższe wynagrodzenie (32%), opieka medyczna oraz dobre warunki pracy. Na premię wskazało 16% badanych, na awans i atmosferę pracy po 12% respondentów. Na kolejnych miejscach znalazły się: awans, udział w szkoleniach, poczucie uzyskiwania osiągnięć oraz dodatkowy urlop.

Wykres 2. Rodzaj czynników mających wpływ na podwyższenie motywacji do pracy



Źródło: Opracowano na podstawie pracy licencjackiej M. Kowalskiej pt. „Determinanty motywacji osób czynnych zawodowo na przykładzie subregionu płockiego”

Wykres 3. Rodzaj czynników mających wpływ na zadowolenie z wykonywanej pracy

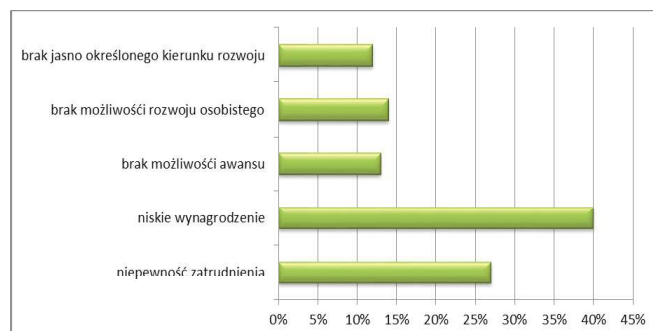


Źródło: Opracowano na podstawie pracy licencjackiej M. Kowalskiej pt. „Determinanty motywacji osób czynnych zawodowo na przykładzie subregionu płockiego”

Badani w odpowiedzi na to pytanie wskazywali więcej niż jedną odpowiedź, dlatego suma nie zgadza się do 100%. Za czynnik najważniejszy, najbardziej wpływający na zadowolenie z wykonywanej pracy respondenci uznali wysokie i pewne wynagrodzenie (41%) oraz sprawiedliwe traktowanie przez przełożonych (28%). Za ważny czynnik uznali także bezpieczeństwo zatrudnienia (26%), jak również satysfakcję z pracy (23%). W związku z tym

można stwierdzić, że na motywację do pracy najbardziej wpływają czynniki płacowe, pozapłacowe mają mniejsze znaczenie, choć niektóre z nich są ważne dla respondentów, np. sprawiedliwe traktowanie przez przełożonych czy dobre relacje z innymi pracownikami.

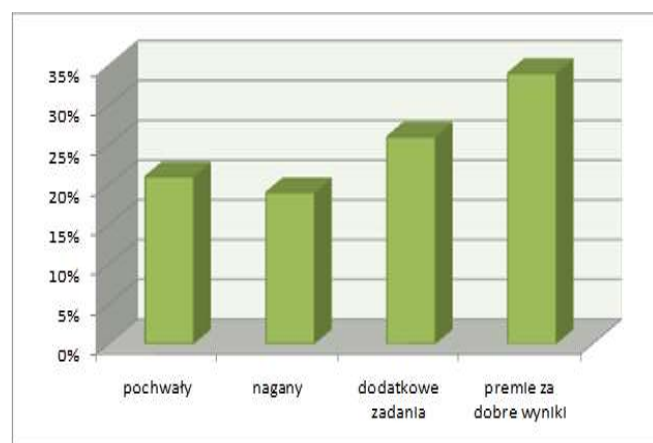
Wykres 4. Rodzaj czynników demotywujących w obecnym miejscu pracy



Źródło: Opracowano na podstawie pracy licencjackiej M. Kowalskiej pt. „Determinanty motywacji osób czynnych zawodowo na przykładzie subregionu płockiego”

Z odpowiedzi respondentów na to pytanie wynika, że w największym stopniu demotywująco wpływa na nich nieadekwatne do wykonywanej pracy wynagrodzenie. Takiego zdania było 40% badanych. W dalszej kolejności respondenci wskazywali na niepewność zatrudnienia (27%) oraz brak możliwości rozwoju osobistego.

Wykres 5. Sposób motywowania pracownika przez przełożonego

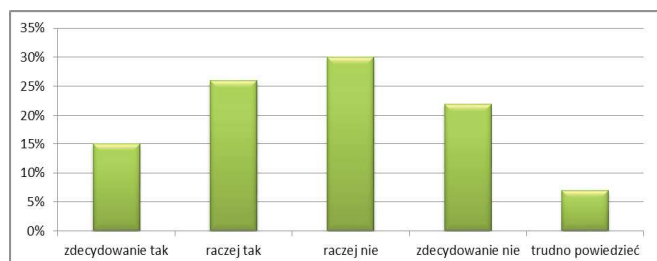


Źródło: Opracowano na podstawie pracy licencjackiej M. Kowalskiej pt. „Determinanty motywacji osób czynnych zawodowo na przykładzie subregionu płockiego”

Badani wskazali, że najczęstszym sposobem motywowania pracowników przez bezpośredniego przełożonego są premie za dobre wyniki w pracy oraz dodatkowe zadania, mające wpływ na rozwój

zawodowy danego pracownika lub podnoszące prestiż. Pochwały i nagany mają drugorzędne znaczenie, ale warto podkreślić, że co piąty respondent uważa, że to właśnie nagana jest skutecznym motywatorem do pracy.

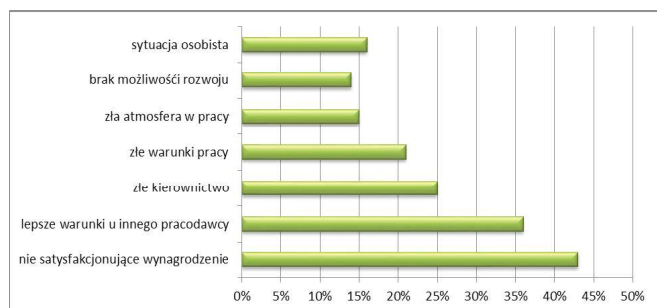
Wykres 6. Opinia respondentów na temat zadowolenia z aktualnie otrzymywanego wynagrodzenia



Źródło: Opracowano na podstawie pracy licencjackiej M. Kowalskiej pt. „Determinanty motywacji osób czynnych zawodowo na przykładzie subregionu płockiego”

W odpowiedzi na pytanie o zadowolenie z aktualnie otrzymywanego wynagrodzenia 41% respondentów odpowiedziało, że „raczej tak” i „zdecydowanie tak”, natomiast co druga osoba (tj. 52%) odpowiedziało, że „zdecydowanie nie” i „raczej nie”. 7% respondentów odpowiedziało, że trudno powiedzieć.

Wykres 7. Główne powody rezygnacji z pracy w opinii respondentów



Źródło: Opracowano na podstawie pracy licencjackiej M. Kowalskiej pt. „Determinanty motywacji osób czynnych zawodowo na przykładzie subregionu płockiego”

Najczęstszym powodem rezygnacji z pracy jest niesatysfakcjonujące wynagrodzenie oraz lepsze warunki u innego pracodawcy. Na pierwszy z czynników wskazało 43% respondentów, na drugi 36%. Badani wskazywali także na złe zarządzanie firmą przez jej kierownictwo oraz złe warunki pracy.

Zakończenie

Celem prezentowanego opracowania była identyfikacja determinantów motywowania osób czynnych zawodowo, zatrudnionych w subregionie płockim.

Jak wskazują zebrane opinie, dla badanych pracowników ważniejsze miejsce zajmują determinanty płacowe, takie jak wynagrodzenie czy premia. Mniejsze znaczenie w procesie motywacji pełnią role determinanty pozapłacowe. Na przykład w postaci awansu, możliwości samorozwoju, dobrej atmosfery w pracy, dobrych relacji z pracownikami i przełożonymi, dobrych warunków pracy czy pochwał w obecności współpracowników.

Szczególna pozycja determinantów płacowych motywowania być może jest wynikiem sytuacji ekonomicznej społeczeństwa, która nie jest najlepsza oraz rynku pracy w subregionie płockim, który jest dość ograniczony i w pewnych branżach oferuje dość niskie płace. Pracownicy skupiają się bardziej na aspekcie ekonomicznym, materialnym, aby zabezpieczyć potrzeby bytowe, niżli na budowaniu etosu organizacji, opartego na pozapłacowych wartościach.

Wydaje się, że ten ostatni determinant motywacji znajdzie swoje miejsce wśród pracowników jedynie wtedy, kiedy wynagrodzenia będą wzrastać proporcjonalnie do ich kwalifikacji, doświadczenia i wykształcenia.

Na koniec warto zauważyć, że wiele osób stwierdza publicznie, iż pracują za pieniądze, lecz często w nieoficjalnych rozmowach twierdzą z kolei, że motywują ich świadczenia pozapłacowe. Jednak – jak wskazują liczne badania – faktycznie bodźce finansowe zajmują ważne miejsce na liście czynników motywujących, to jednak po podwyżce pieniężnej nie na długo pełnią swoją rolę. Na pewno mogą skutecznie przyciągać nowych pracowników, ale rzadko motywują pracowników już zatrudnionych. Funkcję tę przejmują właśnie pozapłacowe elementy motywowania, stąd też kwestie te nabierają coraz większego znaczenia i warto badać ich skuteczność.

Pomimo tego, iż źródła motywacji i sposoby jej kształtowania od dawna nurtują teoretyków i praktyków, pytanie o efektywny i skuteczny system motywowania pozostaje stale bez jednoznacznej odpowiedzi.

Przypisy

- 1 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001, s. 459.
- 2 B. Glinka, *Spoleczne aspekty zarządzania [w:] Organizacja*

i zarządzanie w zarysie, J. Bogdanienko [red.], Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2010, s. 103-104.

- ³ Zarządzanie zasobami ludzkimi, „BIZNES”, t. 5, PWN, Warszawa 2007 s. 136-137.
- ⁴ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Wydanie II zmienione, PWE, Warszawa 2008, s. 202-203.
- ⁵ S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwicyński [red.], PWN, Warszawa 2006, s. 333.
- ⁶ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 426.
- ⁷ A. Jagodziński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach ubezpieczenia zdrowotnego*, Wydawnictwo NOVUM, Płock 2013, s. 42.
- ⁸ J. Koprowicz, *System motywowania w przedsiębiorstwie* [w:] *Zarządzanie potencjałem społecznym w nowoczesnej organizacji*, W. Bańka [red.], Wydawnictwo Naukowe NOVUM, 2005, s. 273.
- ⁹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 240.
- ¹⁰ A. Krzętowska, A. Jagodziński, *Motywowanie pracowników w warunkach niepewności* [w:] *Banki, przedsiębiorstwa i społeczeństwo w warunkach niepewności*, J. Grzywacz, S. Kowalski [red.], PWSZ, Płock 2013, s. 20; A. Krzętowska, A. Jagodziński, *Pozapłacowe elementy motywowania pracowników w świetle badań* [w:] *Wybrane problemy gospodarki europejskiej*, „Nauki Ekonomiczne”, t. XXI, J. Grzywacz, S. Kowalski [red.] Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, PWSZ, Płock 2015, s. 49.

EMPLOYEES' METHODS OF MOTIVATION ON THE EXAMPLE OF PŁOCK SUBREGION – SECONDARY RESEARCH

Summary

The article was written on the basis of Monika Kowalska's bachelor's study entitled 'Determinants of the motivation of professionally active persons on the example of Płock subregion' drawn up under Andrzej Jagodziński's Ph.D. direction at the State Higher Vocational School in Płock. This work was highly evaluated among other studies entered for the contest 'A Diploma for Płock' in 2016 and brought a 3rd degree reward to its author.

The purpose of the article is the definition of the most important determinants affecting the employees' motivation who are employed in various enterprises of Płock subregion.