

Kamila Zelga

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

kamilazelga@wp.pl

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW ISTOTNYM ELEMENTEM ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Wprowadzenie

Nie ulega wątpliwości, że obecnie najważniejszy zasób każdego przedsiębiorstwa stanowią niezmiennie jego pracownicy. Kierowanie organizacją wymaga nie tylko zaangażowania kapitału finansowego oraz zastosowania nowoczesnych technik, ale również umiejętności zarządzania ludźmi. Niezbędnym elementem sprawnego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, prowadzącym do efektywnego wykorzystania posiadanych przez pracowników umiejętności oraz kwalifikacji, jest właściwa motywacja, wsparta skutecznymi narzędziami motywowania.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie problematyki motywowania pracowników jako funkcji zarządzania oraz przedstawienie finansowych i pozafinansowych narzędzi motywowania, które determinują jakość wykonywanych przez pracowników zadań.

1. Motywowanie jako funkcja zarządzania

Motywowanie to proces polegający na wyznaczeniu sobie celu, określeniu kierunku jego realizacji oraz wywołaniu psychologicznych mechanizmów, sprzyjających zachowaniu zgodnemu z przyjętymi założeniami i przebiegiem ich osiągnięcia¹.

Obok planowania, organizowania oraz kontroli stanowi jedną z podstawowych funkcji zarządzania. Role te wywodzą się z koncepcji znanego twórcy H. Fayola, a swoim zasięgiem

¹ Cz. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 114.

obejmują szereg czynności, których prawidłowe wykonanie determinuje skuteczność sprawnego zarządzania².

Podstawowym założeniem współczesnego kierowania kapitałem ludzkim jest uznanie pracowników za najbardziej wartościowy element przedsiębiorstwa, a także kluczowy zasób, w który należy inwestować³.

Motywowanie traktowane jest więc jako jedno z głównych zadań funkcji personalnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi każdego przedsiębiorstwa. Priorytetem jest wywieranie wpływu na innych w taki sposób, aby dążyli oni do określonego celu. Im silniejsza jest motywacja, tym energiczniejszą aktywność przejawia pracownik i tym większą wykazuje stanowczość w dążeniu do upragnionego rezultatu⁴. Oczywiście w zależności od tego, jak realnie stawia sobie cele oraz jak ocenia szansę ich realizacji w danej sytuacji.

Właściwy stopień natężenia motywacji jest zestawem takich czynników, które sprawiają, że ludzie pracują chętniej, a swoje obowiązki związane z pracą, wykonują w sposób dokładny i zgodny z obowiązującymi wymaganiami.

Z uwagi na dynamiczne otoczenie konkurencyjne, w jakim przyszło funkcjonować dzisiejszym przedsiębiorstwom, problematyka motywowania pracowników nabiera w ostatnich latach coraz większego znaczenia. Mają na to wpływ przemiany społeczne oraz gospodarcze, jakie pojawiły się i wciąż dokonują nie tylko na polskim rynku, ale również w obszarze gospodarki światowej. Motywowanie niewątpliwie należy do najtrudniejszych funkcji zarządzania wpływającej na produktywność oraz innowacyjność zatrudnionej kadry, które to przesądzają o konkurencyjności firmy oraz jej dominacji na rynku⁵. Niełatwo jest bowiem znaleźć takie bodźce, które wpłyną mobilizująco na zachowanie pracowników i przyczynią się do pomnożenia finansów przedsiębiorstwa, do czego w gruncie rzeczy dąży każda organizacja. Dlatego niezwykle istotne jest poznanie sposobów, środków jak i możliwości ich stosowania w konkretnym przedsiębiorstwie⁶.

Należy podkreślić, że każda firma wyznaje zupełnie odmienne priorytety i wartości, dlatego poszczególne organizacje, nastawione na osiągnięcie sukcesu, powinny stworzyć własny zbiór celów, założeń i zasad, które rządzą codziennym zachowaniem ludzi w ich miejscu pracy. Funkcjonalne projekty działania są przełożeniem idei strategii na konkretne czynności

² E. Michalski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa 2013, s. 19-21.

³ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010, s. 24.

⁴ M. Dołhasz, J. Fudaliński, M. Kosala, H. Smutek, *Podstawy zarządzania. Koncepcje- strategię- zastosowania*, PWN, Warszawa 2009, s. 52.

⁵ D. Lewicka, op.cit., s. 24.

⁶ A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 199.

obowiązujące na danym stanowisku pracy. Ponadto obejmują wszelkie dziedziny funkcjonowania firmy, w tym zarządzanie kapitałem ludzkim. Umożliwia to osiągnięcie założeń firmy oraz przewagi konkurencyjnej.

Motywacja pracowników w perspektywie rozwoju przedsiębiorstwa stanowi potencjał tworzący bazę przedsiębiorstwa, dzięki której mogą rozwijać się pozostałe perspektywy takie jak: finansowa, obsługi klienta czy też procesów wewnętrznych⁷. A więc właściwa motywacja wpływa na jakość oferowanych usług, sposób obsługi klienta, a tym samym na popyt na produkcję danej firmy, co przekłada się na końcowe zyski bądź straty organizacji. Motywacja pracowników nie tylko wiąże się z działaniami na rzecz firmy, ale również ma znaczenie w odnoszeniu osobistych sukcesów przez poszczególnych pracowników.

Na rangę funkcji motywowania wskazywał L. Iacocca, który stwierdził, że zarządzanie jest niczym innym jak umiejętnością motywowania ludzi, podkreślając fakt, że menadżerowie powinni być nie tylko decydentami, ale również inspiratorami zdolnymi do motywowania podwładnych⁸. Zadowolony i zmotywowany pracownik to fundament każdej firmy oraz klucz do jej sukcesu.

2. Struktura procesu motywacyjnego

Motywacja do pracy jest stanem ukształtowanym na skutek skomplikowanego, wewnętrznego procesu zachodzącego w psychice człowieka⁹.

Przebieg racjonalnego oraz celowego oddziaływania na sferę wewnętrzną odbywa się poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji oczekiwań oraz wartości dla osiągnięcia celów motywującego, z uwzględnieniem otoczenia obu stron procesu¹⁰.

Proces motywacyjny ma więc charakter dynamiczny oraz wiąże się z zaspokojeniem ludzkich potrzeb, które mają znaczenie emocjonalne dla życia i rozwoju człowieka.

W świadomości bądź podświadomości każdej jednostki pojawia się pragnienie wykonania określonej czynności. Czynnikiem, który pobudza jednostkę do działania są potrzeby, a dokładniej - chęć ich zaspokojenia¹¹. Jednostka motywowana jest wówczas, gdy uświadamia

⁷ W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 114.

⁸ M. Dołhasz, J. Fudaliński, M. Kosala, H. Smutek, *op.cit.*, s. 53.

⁹ M. Grzebyk, A. Pierścieniak, P. Filip, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji w kierunku poprawy efektywności pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014, s. 96.

¹⁰ H. Król, a. Ludwiczyski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 333.

¹¹ M. Mazur, *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją* [w:] Nauki Społeczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 158.

sobie daną potrzebę i jednocześnie wyraża gotowość podjęcia określonych działań w celu jej zaspokojenia. Pojawienie się konkretnej potrzeby sygnalizuje, że jednostka posiada niedobory w biologicznej lub psychologicznej strukturze swojej osoby¹². Należy jednak pamiętać, że potrzeby nie są stanem chwilowym, a poczucie ich zaspokojenia jest skutkiem długotrwałych oraz pracowitych zachowań.

W reakcji na niezaspokojoną potrzebę jednostka zostaje pobudzona do działania oraz pozostaje pragnienie jej zaspokojenia¹³. Określone bodźce zadziałają tylko wtedy, gdy cel stanie się ważną potrzebą¹⁴. Jako najprostszy przykład można wskazać zbyt niskie wynagrodzenie, które nie pozwala jednostce na osiągnięcie oczekiwanego poziomu użyteczności z realizacji danych zamierzeń. Taki pracownik doznaje potrzeby uzyskania większego dochodu.

Kolejnym etapem następującym po zidentyfikowaniu celów, umożliwiających zaspokojenie danej potrzeby, jest rozpoznanie warunków oraz sposobów ich realizacji¹⁵. Innymi słowy, dalszym krokiem jest wybór któregoś z alternatywnych rozwiązań. W powyższym przypadku reakcją zwrotną pracownika, przejawiającą się w odnalezieniu sposobu usatysfakcjonowania, może być większa wydajność i zaangażowanie w pracę bądź po prostu jej zmiana.

Po dokonanych wyborze oraz wprowadzonych zmianach ocenia się efekty z perspektywy zaspokojenia określonej potrzeby w oczekiwanym przez jednostkę stopniu. Ocena pozytywna jest podstawą do zastosowania danego rozwiązania, które przyniosło spodziewane wyniki, natomiast ocena negatywna prowadzi do ponownego poszukiwania metody satysfakcjonującej oraz przynoszącej spodziewane następstwa.

Powszechnie przyjmuje się, że uzyskanie przez pracownika nagrody za działanie, dzięki któremu cel został osiągnięty, zwiększa prawdopodobieństwo powtórzenia się tego działania w przyszłości¹⁶. Brak realizacji celu i związana z tym ewentualna kara z kolei zmniejsza szansę powtórzenia się takiej czynności. Wpływa stąd wniosek, że poczynania nagradzane utrwalają się, natomiast karane - znikają¹⁷.

¹² G. Gajdek, *Motywowanie jako element procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015. s. 82.

¹³ M. Mazur, op.cit., s. 158.

¹⁴ Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymierna- modele relacji między pracownikami a organizacją*, Difin, Warszawa 2004, s.7.

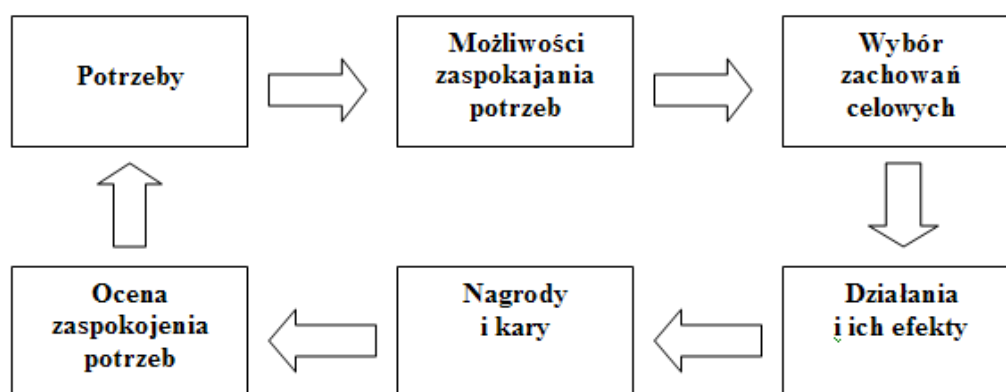
¹⁵ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2014, s. 519.

¹⁶ Cz. Zajac, op.cit., s. 117-118.

¹⁷ Ibidem.

Strukturę tego procesu w postaci modelowej prezentuje poniższy rysunek. Obejmuje on: wyznaczanie celów spełniających indywidualne potrzeby i pragnienia oraz zachowania pracowników, konieczne do osiągnięcia tych zamierzeń¹⁸.

Rysunek 1. Podstawowy proces motywacji



Źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 203.

Zaprezentowany, schematyczny model ukazuje cykliczność procesu motywacyjnego, natomiast dalszy jego przebieg uzależniony jest od tego, jak intensywnie pracownik odczuwa potrzebę, którą pragnie zaspokoić.

Warto podkreślić, że motywowanie do pracy to dwustronny proces zachodzący pomiędzy kierownictwem a podwładnymi, w którym ma miejsce oddziaływanie i wpływanie na zachowania ludzi w taki sposób, aby działania te były zgodne z zamierzeniami motywującego¹⁹. Działania motywacyjne w znacznym stopniu determinują końcowe rezultaty pracy, a tym samym ogólną kondycję przedsiębiorstwa. To właśnie przez motywowanie stwarza się w organizacji kulturę pracy, w ramach której pracownicy starają się doskonalić procesy produkcji oraz swe umiejętności, a także mają możliwość wyrażania opinii w zakresie kierunków dalszego rozwoju firmy²⁰.

¹⁸ Ibidem.

¹⁹<http://docplayer.pl/729980-Wplyw-motywowania-pracownikow-na-jakosc-i-efektywnosc-pracy-w-przedsiębiorstwie.html> (na dzień 30.04.2018r.)

²⁰ G. Gajdek, op.cit., s. 81.

Efekty uzyskiwane przez pracowników obok możliwości i środowiska pracy wraz z komunikacją stanowią dzisiaj podstawowy element kierowania ludźmi w przedsiębiorstwie²¹.

3. Instrumenty motywowania pracowników

Narzędzia motywowania tworzą istotny zbiór metod, reguł, sposobów i form postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych, które regulują proces motywacyjny w przedsiębiorstwie²². Oddziałują bezpośrednio na zachowania ludzi, wpływając na ich świadomość, stosunek do pracy i przełożonych, a także kształtując wzajemne relacje²³. W kontekście podejmowania przez pracowników uznaniowych zadań, zwiększania swoich kompetencji oraz jakości pracy, instrumenty motywowania stanowią podstawę do przełamywania skłonności do biernej i asekuracyjnej postawy.

Sztuka efektywnego motywowania ugruntowana jest umiejętnym doбором narzędzi motywacyjnych, dostosowanych do warunków i potrzeb organizacji oraz jednostek.

Szczególne znaczenie wśród materialnych narzędzi motywowania niezmiennie mają wynagrodzenia. Zwyczajowo określane są jako wszelkie wypłaty należne pracownikowi za pracę wykonywaną w ramach stosunku pracy²⁴. Kodeks Pracy definiuje wynagrodzenia za pracę jako wypłaty pieniężne oraz wartość świadczeń w naturze bądź ich ekwiwalenty należne pracownikowi z tytułu pracy²⁵.

Każda organizacja, niezależnie od wielkości, charakteru czy formy gospodarowania tworzy system wynagrodzeń, czyli zbiór zasad, przepisów i norm regulujących ustalanie wynagrodzeń oraz sposób ich korygowania²⁶.

Warto więc wymienić fundamentalne składniki wynagrodzeń, sklasyfikowane według²⁷:

- wymagań pracy oraz jej efektów (praca zasadnicza, premia, dodatek funkcyjny);
- czasu pracy (dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych i dodatek za pracę w porze nocnej);

²¹ Cz. Zajac, *op.cit.*, s. 118.

²² A. Pietroń- Pyszczek, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2015, s. 29.

²³ *Ibidem*, s. 33.

²⁴ *Ibidem*, s. 73.

²⁵ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974r. Kodeks pracy (Dz. U. 1974r., nr 24, poz.141 z późn. zm.) art. 890§2.

²⁶ I. Warwas, A. Rogozińska - Pawełczyk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Akademia Zarządzania i Finansów, Łódź 2016, s. 58.

²⁷ A. Pietroń- Pyszczek, *op.cit.*, s. 75.

- warunków pracy (dodatek za pracę w warunkach szkodliwych i niebezpiecznych dla zdrowia i życia);
- stażu pracy (dodatek stażowy i premia jubileuszowa).

Dobierając powyższe elementy należy dążyć do tego, aby system wynagrodzeń prezentował schematyczną wewnętrzną strukturę pracy, natomiast pracownik pozostawał świadomy liczby funkcjonujących składników wynagrodzeń.

Warto zauważyć, że wiele dzisiejszych przedsiębiorstw rutynowo buduje swój system wynagrodzeń na łączeniu wynagrodzenia stałego i jego części zmiennej (która to koncentruje się na docenieniu pracowników kompetentnych oraz wykazujących się oczekiwanymi wynikami pracy).

Najczęściej stosowane formy wynagrodzeń zmiennych to²⁸:

1. Premia regulaminowa - przyznawana na podstawie wyraźnie zapisanych w regulaminie kryteriów i zasad jej przyznawania;
2. Premia uznaniowa - przysługuje pracownikom, którzy wzorowo wypełniają powierzone obowiązki oraz wykazują inicjatywę w pracy, ponosząc jej wydajność, jakość oraz nieprzeciętnie przyczyniają się do wykonywania zadań na rzecz zakładu pracy²⁹.
3. Prowizja - wliczana bezpośrednio od wartości sprzedaży przeważnie jako procent od zrealizowanej marży lub płaska stawka za zbyty produkt.
4. Profit sparing - wypłacane pracownikom jako część wypracowanego zysku firmy, jednak nieuzależnione od indywidualnego wkładu pracownika w jego uzyskanie.

Specyfika wdrażanych rozwiązań powinna wynikać bezpośrednio z realizowanej przez firmę strategii oraz służyć utrzymaniu wysokiego poziomu zaangażowania pracowników w proces tworzenia przewagi konkurencyjnej³⁰.

Warto wziąć również pod uwagę dostosowanie programów motywacyjnych do oczekiwań pracowników. Indywidualna decyzja pracownika o podjęciu pracy w danej firmie jest często pokierowana oferowanymi przez pracodawcę dodatkami. Tego typu dodatki są w stanie znacznie zwiększyć konkurencyjność firmy w walce o najlepszych pracowników oraz umożliwić stworzenie silnego, stabilnego i kompetentnego zespołu³¹.

²⁸ K. Meysztowicz, K. Policewicz, M. Antonowicz, *Premie uznaniowe: jak uelastyczyć system wynagrodzeń i nie stracić zaangażowania pracowników*, „Personel i zarządzanie”, 2016, nr 2, s.14.

²⁹ http://kadry.infor.pl/poprzednie_tematy_dnia/401608.2.Premia-regulaminowa-a-premia-uznaniowa.html (na dzień 20 kwietnia 2018 r.).

³⁰ J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa 2012, s. 112.

³¹ K. Dołżyńska, *Motywowanie pozafinansowe*, „Personel i Zarządzanie”, nr 3, 2015, s. 48.

Istotną rolę w systemie motywowania pracowników stanowią również narzędzia pozafinansowe. Wśród najważniejszych motywatorów pozapłacowych wymienia się świadczenia dodatkowe, postrzegane jako finansowe oraz rzeczowe dodatki do wynagrodzenia zasadniczego oraz premii, wynikające głównie z faktu wykonywania konkretnej pracy. Tego typu świadczenia, często postrzegane są przez firmy jako wypłacanie części płacy zasadniczej w formie rzeczowej, czy też negocjowane wraz z umową w momencie zatrudnienia³². Drugi istotny czynnik pozafinansowy stanowią kafeteryjne systemy świadczeń, czyli partycypacyjne procedury doboru należności pracowniczych, umożliwiające przeciwdziałanie problemowi nieprzystosowania świadczeń do rzeczywistych potrzeb konkretnych pracowników, usytuowanych w różnych sytuacjach życiowych i rodzinnych³³.

Wiele firm coraz częściej dołącza do ofert swoich świadczeń metody długofalowe, które dodatkowo promują postawy prozdrowotne w miejscu pracy, wprowadzając elementy takie jak: prywatna opieka medyczna, dodatkowe ubezpieczenia, karnety do klubów sportowych, dofinansowania posiłków czy szczepienia ochronne³⁴.

Według danych Aviva Workplace Health Index, aż 63% zatrudnionych wskazało rozwiązania koncentrujące się na zachowaniu równowagi między pracą, a życiem prywatnym, jako najbardziej korzystną formę wsparcia w miejscu pracy³⁵. Idea ta nosi nazwę work-life balance i stanowi niezwykle ważny aspekt dla fizycznej oraz psychicznej kondycji człowieka. Dlatego też, w ramach systemu świadczeń pozapłacowych, w organizacjach coraz częściej pojawiają się oferty kierowane nie tylko do samego pracownika, lecz także możliwe do użytkowania z rodziną czy przyjaciółmi, np. rodzinna opieka medyczna, dodatkowe ubezpieczenie czy nowoczesne karty kulturowo-sportowe³⁶.

Obecnie pracownicy nie rozpatrują świadczeń tylko i wyłącznie w kontekście okolicznościowego dodatku do płacy, ale coraz częściej jako obligatoryjny składnik wynagrodzeń. W związku z tym, pracodawcy spotykają się ze znacznie większymi wymaganiami, warunkującymi wybór miejsca zatrudnienia pracowników pod względem analizy, nie tylko płac i zakresu obowiązków, ale również programów motywacyjnych oferowanych przez poszczególne firmy³⁷.

³² Ibidem.

³³ Ibidem.

³⁴ M. Słomczewska- Klimiuk, *Motywujące benefity*, „Personel i Zarządzanie”, 2014, nr 4, s.21.

³⁵ Ibidem, s.22.

³⁶ Ibidem.

³⁷ K. Dołżyńska, op.cit., s. 49.

Podsumowanie

W dobie wysokiej konkurencji na rynku pracy, motywacji nie należy do trywialnych wyzwań menedżerskich. Pracownicy oczekują coraz to bardziej innowacyjnych narzędzi motywacyjnych, które w pełni zaspokoją ich potrzeby.

Ukazana rola motywowania pracowników w systemie zarządzania każdego przedsiębiorstwa dowodzi, że wciąż aktualnym dylematem jest dostosowanie narzędzi motywacyjnych do oczekiwań kadry pracowniczej. Okazuje się, że atrakcyjne wynagrodzenie zasadnicze już nie wystarcza. Dużym zainteresowaniem coraz częściej cieszą się gratyfikacje pozapłacowe, w szczególności wśród pracowników młodego pokolenia. Dobierając motywatory pozafinansowe, pracodawcy poszukują metod kompleksowych, które zostaną docenione przez podwładnych.

Literatura

- [1] Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H., *Podstawy zarządzania. Koncepcje-strategie- zastosowania*, PWN, Warszawa 2009.
- [2] Dołżyńska K., *Motywowanie pozafinansowe*, „Personel i Zarządzanie”, nr 3, 2015.
- [3] Gajdek G., *Motywowanie jako element procesu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2015.
- [4] Griffin R.W, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2014.
- [5] Grzebyk M., Pierścieniak A., Filip P., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim w organizacji w kierunku poprawy efektywności pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014.
- [6] Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- [7] Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006.
- [8] Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010.
- [9] Mazur M., *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją* [w:] *Nauki Społeczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- [10] Meysztowicz K., Policewicz K., Antonowicz M., *Premie uznaniowe: jak uelastyczyć system wynagrodzeń i nie stracić zaangażowania pracowników*, „Personel i zarządzanie”, nr 2, 2016.
- [11] Michalski E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa 2013.
- [12] Pietroń- Pyszczek A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2015.
- [13] Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- [14] Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.

- [15] Sikorski Cz., *Motywacja jako wymierna- modele relacji między pracownikami a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.
- [16] Słomczewska- Klimiuk M., *Motywujące benefity*, „Personel i Zarządzanie”, 2014, nr 4.
- [17] Warwas I., Rogozińska – Pawełczyk A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne*, Akademia Zarządzania i Finansów, Łódź 2016.
- [18] Woźniak J., *Współczesne systemy motywacyjne*, PWN, Warszawa 2012.
- [19] Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
- [20] Ustawa z dnia 26 czerwca 1974r. Kodeks pracy (Dz. U. 1974r., nr 24, poz.141 z późn. zm.) art. 890§2.
- [21] <http://docplayer.pl/729980-Wplyw-motywowania-pracownikow-na-jakosc-i-efektywnosc-pracy-w-przedsiębiorstwie.html>
- [22] http://kadry.infor.pl/popzednie_tematy_dnia/401608,2,Premia-regulaminowa-a-premia-uznaniowa.html

Streszczenie

Artykuł ukazuje problematykę motywowania pracowników z punktu widzenia pełnionej funkcji zarządzania w przedsiębiorstwie. Skutecznie zmotywowany zespół wpływa na wydajności oraz jakość realizowanych zadań, a tym samym decyduje o kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Artykuł wskazuje na ważność doboru narzędzi motywowania do potrzeb oraz oczekiwań kadry pracowniczej. Okazuje się, że zdecydowanie bardziej od gratyfikacji finansowych renomą cieszą się motywatory pozafinansowe, których szeroki wachlarz dostępnych metod coraz częściej przyciąga pracowników młodszej generacji.

Abstract

The article presents the issue of motivating employees from the point of view of the management function in an enterprise. An effectively motivated team influences the efficiency and quality of the tasks performed, and thus decides about the economic condition of the company. The article points to the importance of choosing the tools to motivate the needs and expectations of the employees. It turns out that non-financial motivators are much more renowned than financial gratifications, whose wide range of available methods is increasingly attracting employees of the younger generation.