

Jowita Krystyna TRZCIELIŃSKA*, Michalina FIEDLER**,
Agata JASIEWICZ**

ANALIZA PORÓWNAWCZA DZIAŁAŃ MOTYWUJĄCYCH W TRZECH PRZEDSIĘBIORSTWACH

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2023.087.10

Zasoby ludzkie są jednym najważniejszych zasobów organizacji. Bez wystarczającego kapitału społecznego, jak i jego odpowiedniego wykorzystania, żadna przedsiębiorstwo nie jest w stanie w pełni funkcjonować. Dlatego tak ważne jest, aby pracownicy firmy odczuwali bodźce zachęcające ich do pracy i osiągania celów przedsiębiorstwa, a nowi, potencjalni kandydaci, czuli chęć dołączenia do zespołu. W celu uzyskania takich efektów, organizacje powinny skutecznie wykorzystywać jedną z „klasycznych” funkcji zarządzania, jaką jest motywacja. Celem artykułu jest analiza działań motywujących, wykorzystywanych przez kierowników trzech przedsiębiorstwach o różnej specjalizacji oraz ich ocena z punktu widzenia tychże kierowników oraz ich podwładnych. Aby osiągnąć cel przeprowadzono przegląd literatury a w szczególności rodzajów motywacji i przeanalizowano wcześniejsze, obecne i nowe podejścia do motywowania. Uwzględniono również zależności pomiędzy motywacją a osobowością pracownika a także stosowane instrumenty motywowania. Analiza literatury była podstawą do przeprowadzenia badań empirycznych w trzech przedsiębiorstwach. Przeprowadzono je z wykorzystaniem dwóch kwestionariuszy ankiety. Pierwsza ankieta skierowana była do kierowników a druga do pracowników. Zebrane dane pozwoliły na określenie stopnia motywacji pracowników. Stopień ten został oceniony z punktu widzenia kierowników oraz samych pracowników. Reasumując, nie istnieje jeden doskonały system motywacyjny, który odpowiadałby każdej organizacji zakwalifikowanej do konkretnej specjalizacji. Ważne, by zwierzchnicy dobrze znali swoich podwładnych, a także aby mieli świadomość jakie są ich potrzeby. Jest to kluczowe przy doborze odpowiednich instrumentów motywacyjnych, a dodatkowo fundamentalny wpływ mają narzędzia perswazji, które opiewają się na partnerskiej współpracy, zawierającej liczne konsultacje czy negocjacje. Wyniki badań stanowią użyteczne informacje dla praktyków zarządzania. Pozwalają bowiem lepiej zrozumieć, a tym samym odpowiednio zmotywować swoich pracowników.

Słowa kluczowe: zespół, motywacja, zarządzanie, organizacja, efektywność

* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania. ORCID: 0000-0002-2115-5939.

** Absolwent, Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania.



1. WSTĘP

Zasoby ludzkie są najważniejszym elementem organizacji. Zarówno bez wystarczającego kapitału społecznego, jak i jego odpowiedniego wykorzystania, organizacja nie będzie mogła sprawnie funkcjonować. Ważne jest, by pracownicy firmy odczuwali bodźce zachęcające ich do pracy i osiągania celów przedsiębiorstwa, a nowi, potencjalni kandydaci, czuli chęć dołączenia do zespołu. Pracownik, który jest odpowiednio zmotywowany, wykazuje większe zaangażowanie i utożsamia się z misją i celami firmy, w której pracuje. W celu uzyskania takich efektów organizacje powinny korzystać z jednej z „klasycznych” funkcji zarządzania – motywacji.

Niniejszy artykuł zawiera analizę działań motywujących, wykorzystywanych przez kierowników w trzech przedsiębiorstwach o różnej specjalizacji: usługowej, handlowej i produkcyjnej.

Temat motywacji powinien być dobrze znany każdemu pracodawcy. Pomimo wielu badań i napisanych publikacji na temat motywacji, słowa Masłowa mówiące: „nie znaleziono jak dotąd dobrej behawioralnej definicji motywacji” (Maslow, 1986, s. 12) są aktualne. Wartość kapitału ludzkiego dla organizacji jest nieoceniona, dlatego inwestując w niego poprzez podnoszenie umiejętności czy kwalifikacji swych pracowników firma osiąga lepszą pozycję na rynku i odbierana jest jako „dobry pracodawca”. Tak więc istotną rolę odgrywa tutaj motywacja pracowników, bo dobrze zmotywowany pracownik z odpowiednimi kwalifikacjami, oddaniem może przyczynić się do sukcesów organizacji (Ratyński, 2005). Odpowiedź na pytanie „Jak odpowiednio motywować?” nie jest łatwa.

Celem artykułu jest analiza działań motywujących, wykorzystywanych przez kierowników trzech przedsiębiorstwach o różnej specjalizacji oraz ich ocena z punktu widzenia tychże kierowników oraz ich podwładnych.

Do osiągnięcia tego celu niezbędne będzie:

1. opracowanie zbioru instrumentów motywacyjnych;
2. analiza zależności jakie pojawiają się pomiędzy opiniami pracowników i kierowników o wykorzystywanych systemach motywacyjnych, a badanymi instrumentami motywacyjnymi.

W pracy przyjęto następujące założenia badawcze:

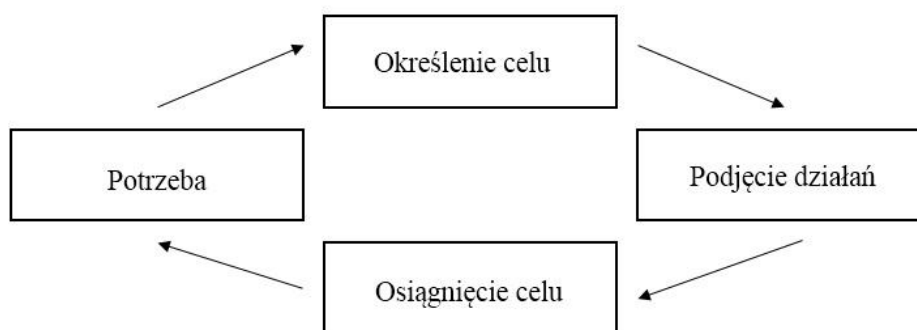
1. efektywni i dobrze zmotywowani pracownicy są jednym z najważniejszych elementów organizacji;
2. poszukiwanie odpowiednich i efektywnych rozwiązań motywacyjnych pracowników wynika z dużej konkurencyjności rynku.



2. ANALIZA LITERATUROWA

2.1. Istota motywacji i motywowania

Pojęcie motywacji sięga korzeniami do łacińskiego wyrazu *motus* oraz angielskiego słowa *move*, które oznaczają „ruszać się, działać, pobudzać do działania”. Motywacja wprawia człowieka w ruch i skłania go do różnych działań, w zależności od celu, który chce on osiągnąć (Sekuła, 2008, s. 9). Motywowanie to zestaw sił powodujących, że ludzie zachowują się w określony sposób (Griffin, 1996, s. 488). Nie ma przeszkód, aby dojść do stwierdzenia, iż pojęcie motywacji posiada wiele znaczeń – „najczęściej rozumie się przez nią stan gotowości człowieka do podjęcia jakiegoś działania” (Kozłowski, Piotrowski, 2002, s. 315).



Rys. 1. Proces motywacji (Armstrong, 2001, s. 107)

Z rysunku 1 wynika, że motywację inicjuje rozpoznanie niezaspokojonych potrzeb. Powstają one poprzez pragnienie osiągnięcia czegoś. Z kolei później określone zostają cele, które zaspokajają owe potrzeby oraz dokonuje się wyboru ścieżki postępowania, aby pożądaný cel osiągnąć. Potrzeba jest zaspokojona w sytuacji osiągnięcia postawionego planu.

Skupiając się na motywacji do pracy należy zaznaczyć, iż stanowi ona jeden z podstawowych czynników wpływających na skuteczność działań pracowników i menedżerów (Zajac, 2007, s. 115). Dobrze poprowadzone i zastosowane działania motywacyjne prowadzą do osiągnięcia sukcesu w przedsiębiorstwie, dlatego też niezależnie od jego specyfikacji, powinno mieć utworzony odpowiedni system motywacyjny składający się z bodźców materialnych oraz niematerialnych, dzięki którym menedżerowie, jak i pracownicy będą odczuwać wysoki poziom satysfakcji. Analizując tę zależność, można wyodrębnić dwa rodzaje motywacji (Armstrong, 2001, s. 109): wewnętrzną oraz zewnętrzną. Motywacja wewnętrzna obejmuje czynniki w psychice człowieka, tj. wewnętrzne poczucie ważności pracy czy też samodyscyplina.

Z kolei zewnętrzna motywacja wywołwana jest przez czynniki napływające z otoczenia. Do przykładów należą nagrody w postaci podwyżek pensji czy kary obejmujące działania dyscyplinarne. Z punktu widzenia kierunków oddziaływania wyróżnia się motywację pozytywną oraz negatywną. Do pozytywnej należy chociażby lepsze stanowisko pracy oraz większa swoboda w działaniu, w związku z tym polega ona na dawaniu pracownikowi perspektyw spełnienia jego celu, bądź celów, w sytuacji, kiedy są spełniane oczekiwania pracodawcy. Motywacja negatywna opiera się na strachu i lęku. Pobudza ona do pracy poprzez kreowanie poczucia zagrożenia, np. groźba zmniejszenia wynagrodzenia, jeżeli pracownik nie wykona odpowiednio przydzielonego mu zadania.

Pojęcie motywacji pracowników do pracy wraz z motywowaniem ludzi do pracy należy traktować równorzędnie. Zasadnicze jest zrozumienie istoty motywowania (Wziątek-Staśko, 2016, s. 34). Otóż, według Michael Armstronga „Motywowanie to wpływanie na innych, by zmierzali w pożądanym przez nas kierunku” (Armstrong, 2007, s. 210).

2.2. Wcześniejsze podejścia do motywowania

W przeciągu ostatnich kilkudziesięciu lat, powstały liczne teorie motywacji, które starają się wyjaśnić powstanie, ukierunkowanie, siłę i czas trwania określonych zachowań za pomocą określonych motywów (Steinmann, Schreyogg, 2001, s. 347).

W literaturze przedmiotu ukazano wiele różnych klasyfikacji teorii motywowania. Poniżej zostały przedstawione trzy wcześniejsze podejścia do motywowania.

Podejście do motywowania według Fredericka Taylora opiewa się głównie na stosowaniu bodźcowego systemu płac. Według tej koncepcji, pieniądź jest podstawową siłą motywacji, a pracownicy kreowani są jako osoby leniwe, z góry negatywnie nastawione do pracy. Z kolei kierownicy stosujący to podejście uważają, że posiadają znacznie większą wiedzę dotyczącą konkretnych stanowisk, niżeli zatrudnione jednostki.

Podejście od strony szkoły stosunków międzyludzkich zapoczątkował Elton Mayo, wskazując, że tradycyjne nastawienie do motywowania nie jest wystarczające. Kluczowym czynnikiem w pracy są również relacje i kontakty zachodzące pomiędzy pracownikami, a motywowanie tylko za pomocą środków pieniężnych nie zachęca do działania. Podjęto więc próbę, by zwiększyć zaangażowanie pracobiorców w funkcjonowanie organizacji. Zaczęto zwracać uwagę na nieformalne grupy robocze, pozwolono na większą samodzielność w wykonywaniu powierzonych im zadań, a także został poszerzony zakres odpowiedzialności, wskutek czego pracownicy odczuwali większą użyteczność w przedsiębiorstwie. Opiswane podejście stosowane jest przy różnorodnych formach partycypacji pracowniczej w zarządzaniu, np. autonomiczne zespoły projektowe (Zajac, 2007, s. 119).

Ostatnim wcześniejszym podejściem do motywowania jest model zasobów ludzkich, który ściśle związany jest z teorią XY Douglasa McGregor'a, przedstawiającą



dwa przeciwstawne postrzeganie pracowników z perspektywy menedżerów. Teoria X zakłada, iż pracownicy z reguły są leniwi, pozbawieni ambicji, unikają nie tylko odpowiedzialności, ale również pracy. Z kolei kierownicy w chwili popełnienia błędu, poszukują winnego, są nieufni i dodatkowo uważają, że pracobiorcę interesuje wyłącznie wynagrodzenie. Teoria Y przedstawia pracownika w pozytywnym świetle, wskazując, iż jest on ambitny, pełen chęci do pracy, wykazujący się wysoką motywacją oraz chęcią do podjęcia większej odpowiedzialności. Menedżerowie stosujący się do tej teorii dostrzegają chęci podwładnego do podejmowania działań i nie utrudniają im ich realizacji.

Teoretycy modelu zasobów ludzkich uznali, iż poza motywacją za pomocą środków pieniężnych pracownicy domagają się większego zakresu odpowiedzialności i zaangażowania, a kierownicy powinni stale rozszerzać współodpowiedzialność za osiągnięcie celów, a także nakłaniać pracowników do zaangażowania się w istotne sprawy przedsiębiorstwa, co zwiększy efektywności ich pracy.

2.3. Wybrane współczesne podejścia do motywowania

Współcześnie wykorzystywane są w przedsiębiorstwach zróżnicowane techniki motywowania, a bodźce finansowe tracą na wartości, w sytuacji, gdy płaca jest należyta.

Do jednych z najbardziej powszechnie stosowanych teorii motywowania można zaliczyć teorię potrzeb według hierarchii Abrahama Masłowa. Autor wychodził z założenia, że człowiek pracuje wydajniej w momencie, gdy zostaną spełnione odpowiednie bodźce. W związku z tym, zilustrował motywację człowieka na podstawie hierarchii składającej się z pięciu potrzeb:

- potrzeby fizjologiczne, obejmujące podstawowe czynniki życiowe, w odniesieniu do przedsiębiorstwa, potrzeba ta jest zaspokajana poprzez należyte wynagrodzenie oraz odpowiednie środowisko pracy gwarantujące stosowane oświetlenie czy temperaturę,
- potrzeby bezpieczeństwa, składające się z pewności zatrudnienia oraz stabilizacji zawodowej,
- potrzeby przynależności, czyli potrzeby społeczne obejmujące pragnienie członkostwa w zespole, przyjaźń oraz poczucie akceptacji,
- potrzeby szacunku, dążące do zaspokojenia pragnienia uznania w grupie, poczucia bycia pożytecznym i jednocześnie niezbędnym,
- potrzeby samorealizacji, należące do potrzeb najwyższego rzędu, które oznaczają możliwość stałego rozwoju, dzięki realizacji indywidualnych zainteresowań.

Według autora teorii, aby móc zaspokoić każdą kolejną potrzebę wyższego rzędu, należy w pierwszej kolejności spełnić tę, znajdującą się w rzędzie poniżej, począw-



szy od podstawowej – fizjologicznej. Potrzeby niższe powstają z niedostatku i funkcjonują na zasadzie homeostazy, co oznacza, że zaspokojenie wygasza je, z kolei potrzeby wyższe nawiązują do chęci rozwoju (Mendel, 2011, s. 64).

Teoria ERG, która została rozwinięta przez C. Alderfera, również nawiązuje do założeń polegających na mierzeniu motywacji pracowników przy pomocy hierarchii potrzeb. Twórca jednak zaprezentował trzy kategorie potrzeb:

- potrzeba egzystencji, odnosząca się do potrzeby fizjologicznej Masłowa,
- potrzeba powiązań, zakładająca, że kluczowe w życiu każdego człowieka są kontakty międzyludzkie,
- potrzeba rozwoju, wynikająca z chęci doskonalenia się.

W odróżnieniu do Masłowa, Alderfer uznawał, iż ludzie mogą być motywowani przez kilka kategorii potrzeb, gdzie przykładem może być chociażby chęć godnego zarobku, poczucia przynależności do grupy i jednocześnie pragnienie rozwoju (Wilson, Rosenfeld, 1990, s. 21).

Do nowych podejść do motywowania można zaliczyć teorię ustalania celów, polegającą na współdziałaniu przełożonego oraz pracownika w podejmowaniu decyzji. Zadanie musi być należycie trudne i zarazem konkretnie przedstawione. Według słów Cz. Zajęca „*Teoria ustalania celów wspiera menedżerów w dopasowywaniu nagród do indywidualnych potrzeb, wyjaśnianiu oczekiwań, zapewnieniu sprawiedliwości i utrzymaniu systematycznego i skutecznego wzmocnienia*” (2007, s. 129).

Podejście japońskie również klasyfikuje się do nowych podejść do motywowania. Opiera się ona na traktowaniu pracownika jako najistotniejszy kapitał w przedsiębiorstwie, a pomiędzy przełożonym a podwładnym występują partnerskie relacje. Dodatkowo według tej teorii, pracownik zaangażowany jest w działania przedsiębiorstwa przy równoczesnym dzieleniu zysku pomiędzy pracobiorcę, a pracodawcą. Omawiane podejście zakłada również stażowy system wynagrodzeń, polegający na wzroście zarobków, wraz ze wzrostem stażu pracy, dzięki czemu zachowana jest ciągłość zatrudnienia, czyli zachęta do pozostania w jednym przedsiębiorstwie do momentu osiągnięcia wieku emerytalnego.

2.4. Motywacja a osobowość pracownika

Proces motywowania pracowników jest bardzo ważnym aspektem w prowadzeniu działalności. Jednakże każdy człowiek jest inny, posiada różne wartości i określony światopogląd. Wzmocnienie motywacji zależy od różnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych (Wasilewska, 2015) Jak podaje Zofia Sekuła: „Im głębiej, lepiej poznaje się cechy osobowościowe, pragnienia, aspiracje, skłonności i nastawienia podwładnych, tym łatwiej znaleźć środki i oddziaływać nimi na pracowników” (2010, s. 15). Tak więc, menedżerowie powinni posiadać wiedzę na temat osób, które motywują do pracy, by osiągnęli oni pożądane cele. Jak stwierdza Józef Penc: „Jest to elementarny wymóg funkcji kierowania” (1998, s. 40). Osobowość pracownika



kształtuje się w trakcie życia, poprzez sytuacje i wydarzenia jakie napotyka na swojej drodze. Z pewnymi cechami się rodzi, a niektóre zyskuje w trakcie. Jak można zauważyć, w trakcie procesów rekrutacyjnych coraz częściej, już nie tylko umiejętności i wiedza mają istotną rolę, ale również osobowość kandydata. Ważne jest, aby pracownik posiadał niezbędne, do wykonywanej przez niego pracy, cechy, które mają też wpływ na to, jakie instrumenty motywujące muszą być dobierane, aby pobudzały go do działania. „Trafność podejmowanych decyzji zależy od tego, co uważa on za najważniejsze oraz ile czasu i wysiłku poświęca ich realizowaniu” (Sekuła, 2010, s. 16). W konsekwencji warto, by kierownik wiedział jakie potrzeby mają pracownicy. Trzeba jednak podkreślić, że są one zmienne, w zależności od aktualnej sytuacji majątkowej, stanu zdrowia czy doświadczenia pracownika. Przykładowo, dla ambitnego pracownika, posiadającego wysoką pensję, większą motywacją może być udział w profesjonalnym szkoleniu, niż otrzymanie premii pieniężnej, a dla innego, posiadającego dziecko i kredyt to właśnie premia pieniężna będzie silnym bodźcem pobudzającym do działania. W związku z tym, ważne jest, aby osoby kierujące zespołem znały potrzeby i priorytety swoich podwładnych. Oczywiście pojawiają się również tacy pracownicy, którzy posiadają silną osobowość i w momencie, gdy mają do osiągnięcia konkretny cel, nie potrzebują bodźców, które będą ich napędzać, a samodzielnie się motywują (Zajac, 2007, s. 115). System motywowania nie powinien jednak skupiać się tylko na najlepszych pracownikach (Macalik, Sulich, 2019), ponieważ w przypadku, gdy stracą oni zapał, mogą generować poważne straty dla przedsiębiorstwa (Balik, Graczyk, 2022). Niemniej jednak, aby pracownik był zadowolony, powinny być spełnione trzy warunki jednocześnie, co obrazuje rysunek 2.

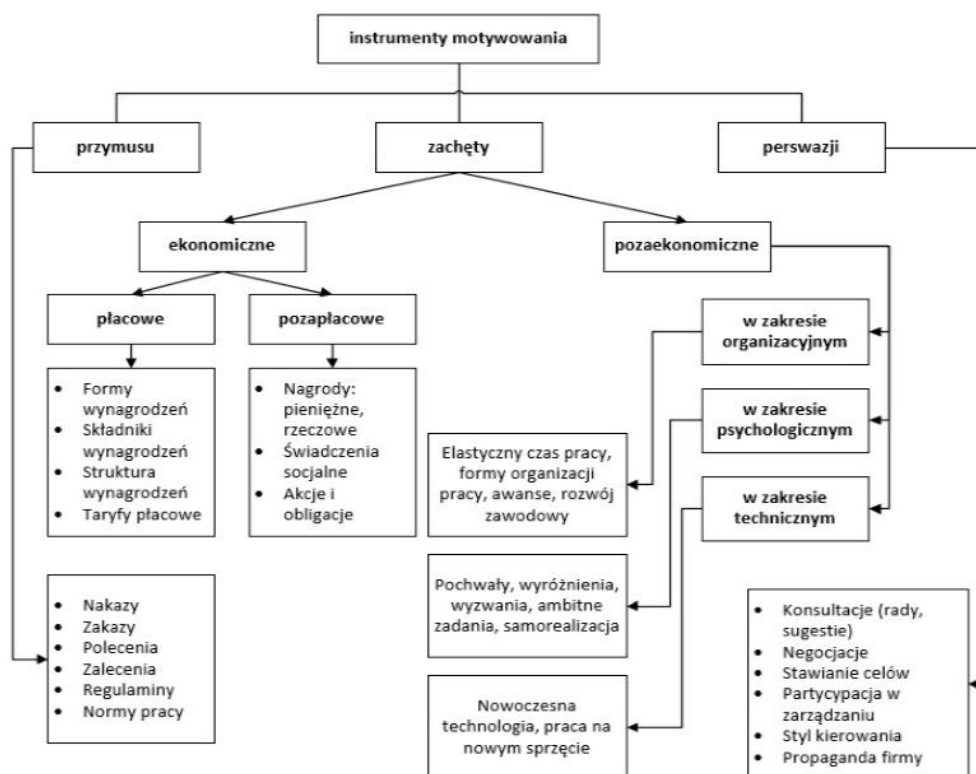


Rys. 2. Warunki zadowolenia pracownika (Niemczyk, Mądry, Niemczyk, 2009, s. 20)

2.5. Instrumenty motywowania

Aby zachęcić pracowników do osiągnięcia celów organizacji, przedsiębiorstwa wykorzystują różne techniki i bodźce motywowania. Stanisława Borkowska wyróżnia trzy podstawowe podziały: środki przymusu, zachęty i perswazji. Stanisław Sudół dzieli je na grupy: materialnego i niematerialnego zainteresowania, płacowe i pozapłacowe,

a także indywidualne i zespołowe. Według Oleksyna bodźce dzielą się na: płacowe, pozapłacowe materialne i pozapłacowe niematerialne (Kopertyńska, 2008, s. 40). W artykule oparto się na podziale, którego dokonał Czesław Zajac.



Rys. 3. Podział instrumentów motywowania (Zajac, 2007, s. 138)

2.5.1. Instrumenty przymusu

Wykorzystywanie środków przymusu charakteryzuje się podejmowaniem przez przełożonego takich działań, aby pracownik zachowywał się wedle jego woli, nie zważając na własne interesy, potrzeby i oczekiwania. Wynika to z obawy przed sankcjami, jakie mogą być wyciągnięte w jego stronę. Jak wspomniano w literaturze „Pierwotnie motywowanie polegało na stosowaniu środków przymusu” (Niemczyk, Mądry, Niemczyk, 2009, s. 251). Instrumenty przymusu możemy podzielić na dwie grupy:

- środki nakazowe: m.in. wszelkie nakazy i zakazy, czyli różnego rodzaju limity, polecenia służbowe,
- środki normatywne: np. obowiązujące normy i normatywy pracy, regulaminy, instrukcje czy Kodeks pracy (Zajac, 2007, s. 139).

Aspekt wykorzystywania instrumentów przymusu dobrze podsumowują Wojciech Haman i Jerzy Gut – „Sankcje mają zniechęcać podwładnych do pewnych zachowań, ale niewiele budują” (2015, s. 75). Nie sprawią one, że motywowani będą bardziej efektywni, wydajni czy zaangażowani, a jedynie będą wykonywać minimum, czyli podstawowe obowiązki jakie do nich należą, które pozwolą na uniknięcie kary.

2.5.2. Instrumenty zachęty

Instrumenty zachęty stanowią najbardziej motywujący pracowników instrument i, jak stwierdza Czesław Zajac, „*stanowią „rdzeń” środków motywowania*” (2007, s. 137). Mają one za zadanie wzmocnienie i pobudzenie pracowników do przyjmowania konkretnej postawy. Pracownicy przyczyniający się do osiągnięcia celów firmy, oczekują pewnych korzyści dla siebie. Nagrody jakie mają możliwości otrzymać napędzają ich do działania, sprawiają, że stają się oni bardziej efektywni, wydajni i zaangażowani w pracę. Na początku współpracy, przełożony powinien w jasny i klarowny sposób wyjaśnić wszelkie kwestie związane z „*poziomem, zakresem i jakością wykonania zadań, a wysokością nagrody oraz terminem i sposobem jej otrzymania*” (Zajac, 2007, s.137). Tyczy się to przede wszystkim premii, która jest przyznawana pracownikowi w ramach osiągniętych rezultatów indywidualnych lub zespołowych. Instrumenty zachęty możemy podzielić na dwie grupy:

- ekonomiczne: płacowe i pozapłacowe,
- pozaekonomiczne – rozróżnione na podstawie zakresu: organizacyjnego, psychologicznego oraz technicznego.

2.5.3. Instrumenty perswazji

Instrumenty perswazji zakładają ingerencję we wnętrze, psychikę motywowanego, jego sferę emocjonalną bądź racjonalną. Ich wykorzystanie ma na celu zmianę postaw, nawyków i odczuć. Są one doskonałym dopełnieniem innych wykorzystywanych środków motywacyjnych. Jak podaje Penc: „Perswazja może być oddziaływaniem jednostronnym, opartym na ingerencji w sferę emocjonalną człowieka (...), może też – i powinna – być działaniem dwustronnym, opartym na wzajemnym partnerskim przekonywaniu i przepływie informacji, a więc na konsultacji i negocjacji” (1998, s. 208). Jak widać na rysunku 4, wśród instrumentów perswazji możemy wyróżnić:

- konsultacje (rady, sugestie),
- negocjacje,
- stawianie celów,
- partycypację w zarządzaniu,
- styl kierowania,
- propagandę firmy.



Sekuła dodatkowo wymienia „apele, propagowanie pewnych idei, poglądów, zachowań, wyczerpujące informacje (...), doradztwo, (...) dążenie do porozumienia, (...) a także wyrażanie poglądów i opinii przez pracowników” (2010, s. 181-182).

Wykorzystanie konsultacji i negocjacji pobudza pracownika do działania. To on decyduje, które z zachowań jest najważniejsze. Zasięganie opinii przez kierowników odnośnie do celów oraz umożliwienie pracownikom brania udziału w zarządzaniu daje możliwość aktywnego uczestnictwa w życiu firmy. Dla przełożonych są oni źródłem wiedzy przy doskonaleniu procesów decyzyjnych.

Najważniejsze w całym procesie motywowania pracownicy jest dobranie odpowiednich instrumentów motywacyjnych. Zostały one szczegółowo opisane w poniższych fragmentach.

3. BADANIA EMPIRYCZNE

3.1. Metodyka badań

Analiza literatury była podstawą do badań empirycznych w trzech przedsiębiorstwach, które przeprowadzono z wykorzystaniem dwóch kwestionariuszy ankiety. Pierwsza ankieta skierowana była do kierowników, a druga do pracowników.

Analizę systemów motywacyjnych przeprowadzono w listopadzie i grudniu 2021 roku metodą ilościową. Do tego celu zostały sporządzone dwa arkusze ankiety przygotowanej w formularzu Google i przekazanej respondentom.

Zebrane dane pozwoliły na określenie stopnia motywacji pracowników. Stopień ten został oceniony z punktu widzenia kierowników oraz samych pracowników.

W badaniu wzięło udział 92 pracowników oraz 14 kierowników trzech wspomnianych firm, z czego 63 to kobiety, a 44 mężczyźni.

W ankietach dla pracowników większość badanych stanowiły kobiety – aż 60,9%, jednakże wśród kierowników to mężczyźni tworzyli większe grono respondentów – 57,1%.

Wśród pracowników firmy handlowej znacząco dominowały odpowiedzi kobiet (76,7%). W firmie usługowej różnica jest niewielka, ponieważ 52% to kobiety. Z kolei w branży produkcyjnej mężczyźni stanowią 58,3% respondentów. Analizując odpowiedzi kierowników przedsiębiorstw, można dojść do wniosku, że jedynie w firmie handlowej przeważają kobiety, gdyż stanowią 100% respondentów. W przedsiębiorstwach usługowym i handlowym 80% respondentów to mężczyźni.

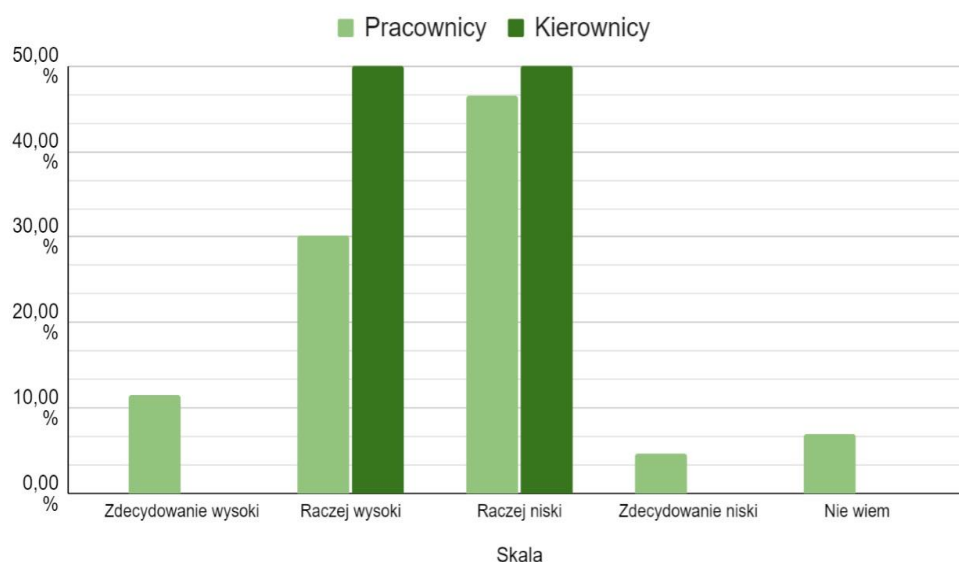
Inspirując się wcześniejszymi podejściami do motywowania, pracownicy mieli wybrać, które stwierdzenia pokrywają się z ich przekonaniem, zaś kierownicy musieli zaznaczyć, które ze zdań pokrywają się z przeświadczeniem ich pracobiorców. Poniżej szczegółowo przedstawiono wybrane wyniki badań.



3.2. Wyniki badań

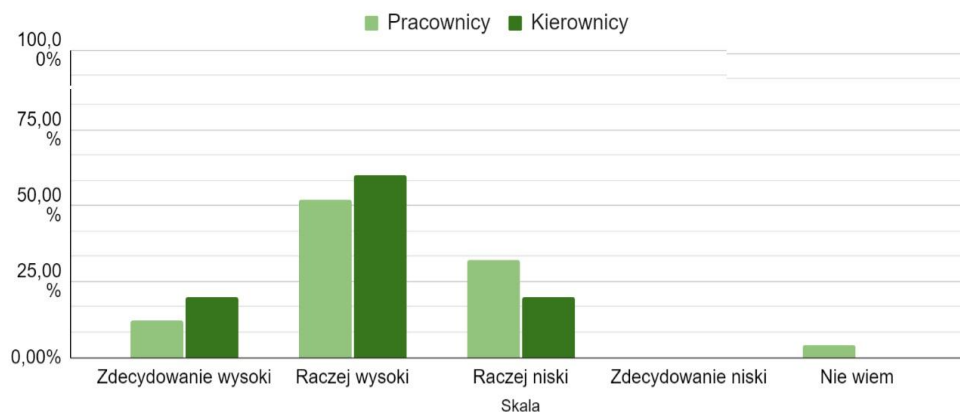
W badanej firmie handlowej uzyskano odpowiedzi od 43 pracobiorców oraz 4 zwierzchników, w firmie produkcyjnej od 24 pracowników oraz 5 kierowników, a w firmie usługowej od 25 pracowników i 5 kierowników.

Stopień motywowania pracowników do pracy



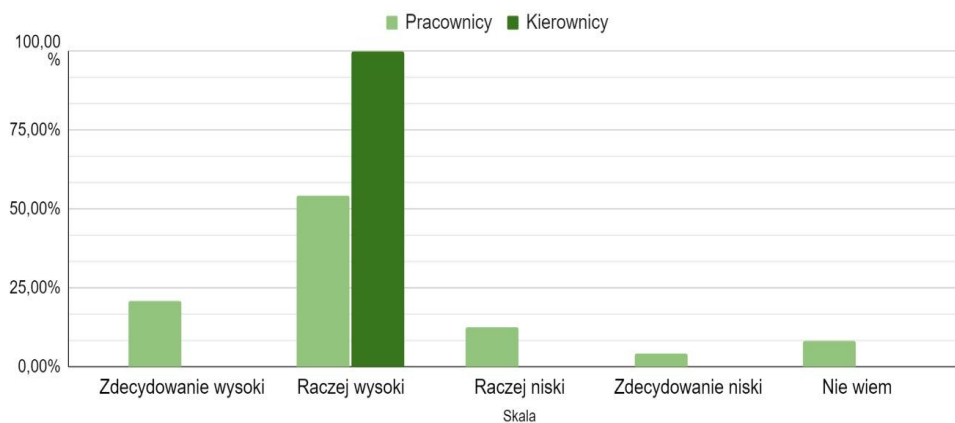
Rys. 4. Stopień motywowania pracowników firmy handlowej do pracy według nich oraz kierowników (opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych)

Wykres (rys. 4) pokazuje, że wyniki badań w firmie handlowej były zróżnicowane; w szczególności znacznie różniły się odpowiedzi pracowników. Większość z nich uważa, że stopień motywowania ich przez kierownika jest raczej niski – taką odpowiedź wybrało 46,5% respondentów. Połowa przebadanych zwierzchników popiera tę odpowiedź.



Rys. 5. Stopień motywowania pracowników firmy usługowej do pracy według nich oraz kierowników (opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych)

W firmie usługowej (rys. 5) stopień motywowania do wykonywania powierzonych zadań jest raczej wysoki (60% ankieterowanych kierowników i 56% pracobiorców). Jednakże nie zmienia to faktu, iż raczej niski poziom motywacji odczuwa 32% pracowników. Uważa tak również 20% przebadanych kierowników.



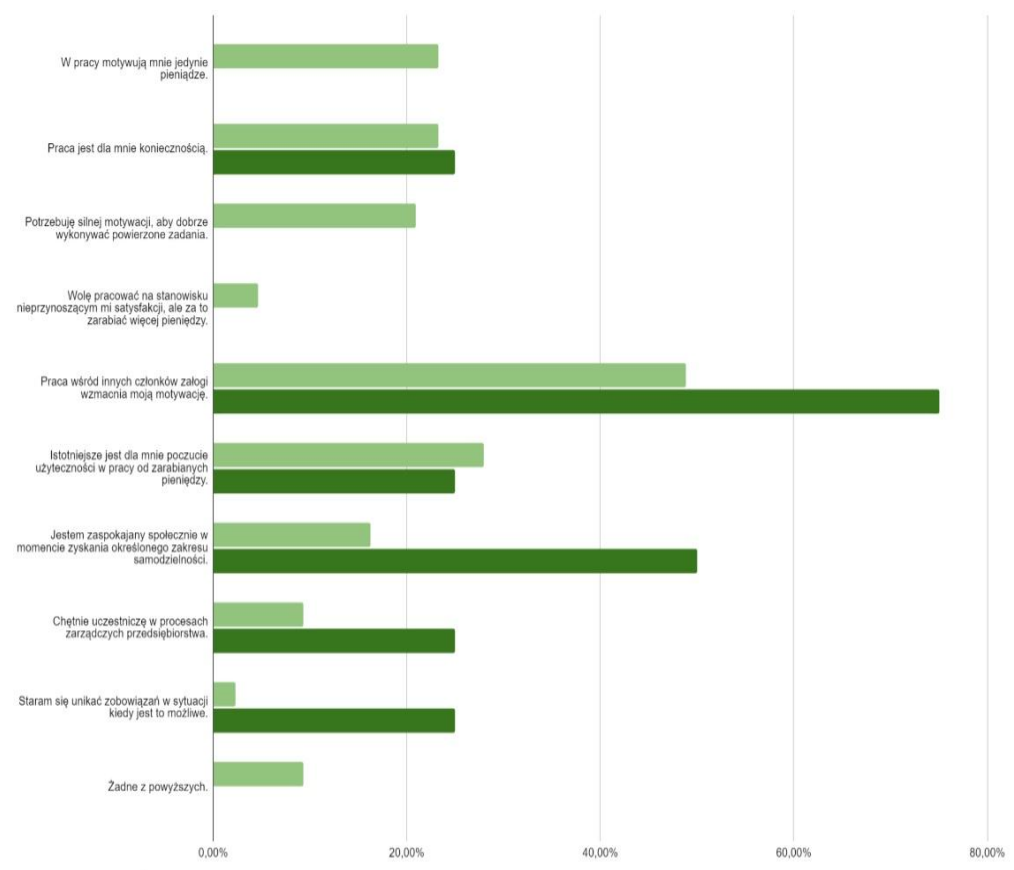
Rys. 6. Stopień motywowania pracowników firmy produkcyjnej do pracy według nich oraz kierowników (opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych)

W firmie produkcyjnej (rys. 6) stopień motywowania pracowników według nich samych jest raczej wysoki. Była to zdecydowanie najczęściej wskazywana odpowiedź – wskazało ją 52,4% badanych. Odpowiedź ta wskazana była przez wszystkich badanych kierowników.

Przekonania pracowników dotyczące znaczenia pracy i motywacji do niej

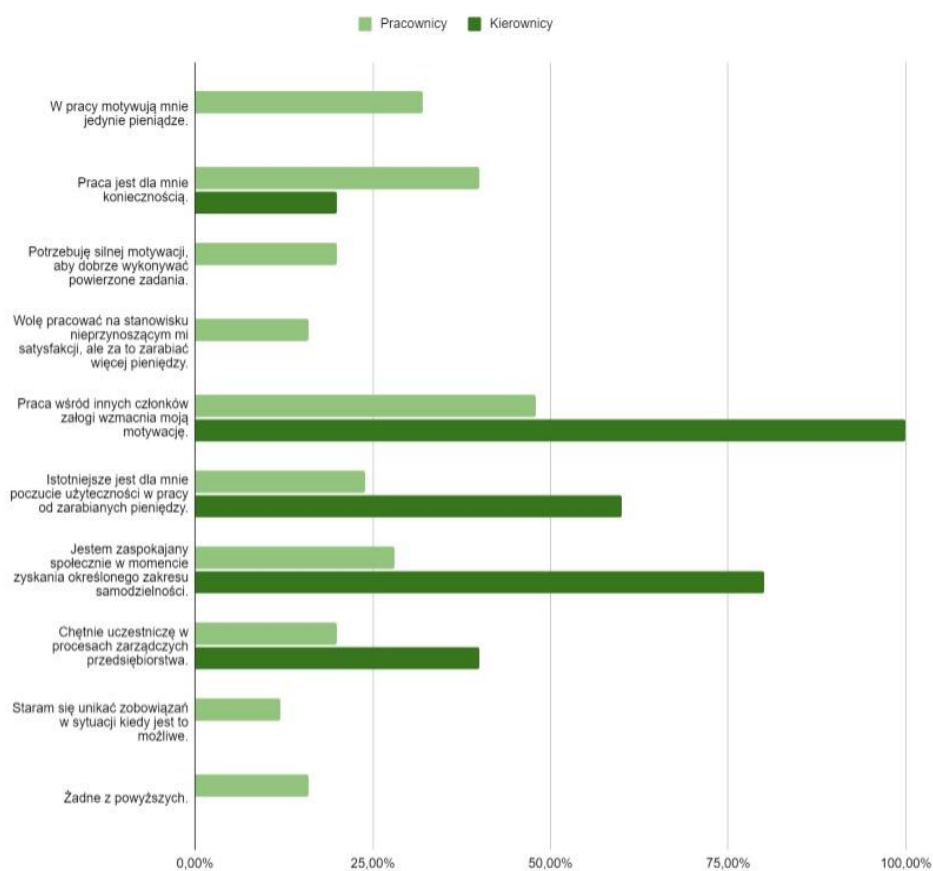
Inspirując się wcześniejszymi podejściami do motywowania, pracownicy mieli wybrać, które stwierdzenia pokrywają się z ich przekonaniami, zaś kierownicy mieli zaznaczyć, które ze zdań pokrywają się z przeświadczeniem ich pracobiorców.

Odpowiedzi podwładnych firmy handlowej, jak pokazuje rysunek 7, są bardzo różnorodne. Pracownicy firmy handlowej (48,8% badanych) są zdania, że praca wśród innych członków załogi wzmacnia motywację. Odpowiedź ta była najczęściej wskazywana przez kierowników (75%). 50% ankieterowanych managerów uważa, że ich podwładni czują się upodmiotowieni w momencie, gdy zyskują pewien zakres samodzielności.



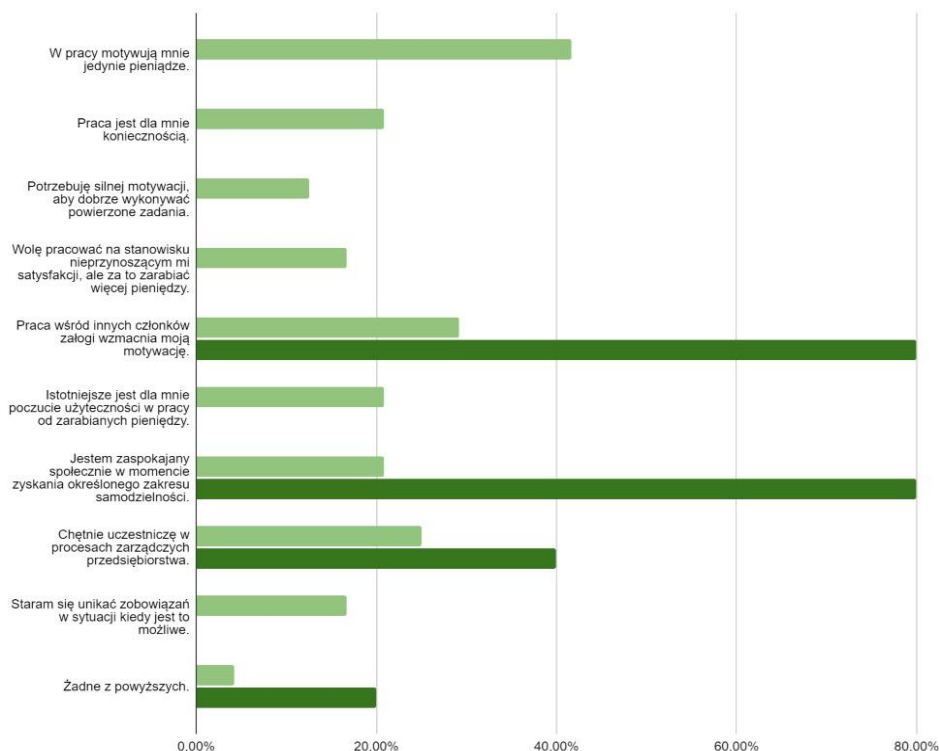
Rys. 7. Przekonania dotyczące pracowników firmy handlowej (opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych)

W przypadku firmy usługowej (rys. 8) zarówno kierownicy (100%), jak i pracownicy (48%) wyrazili przekonanie, że przebywanie pośród innych członków załogi jest motywujące. Znaczna część zwierzchników (80%) uważa też, że ich podwładni są zaspokajani społecznie w momencie uzyskania określonego zakresu samodzielności. Praca jest uznawana za konieczność według 40% ankietowanych pracobiorców i według 20% kierowników.



Rys. 8. Przekonania dotyczące pracowników firmy usługowej (opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych)

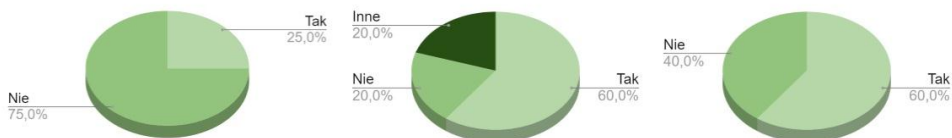
Analiza danych zawartych na rysunku 9 wskazuje, iż większość kierowników firmy produkcyjnej (80%) uważa, że zatrudnieni, pracując wśród innych członków załogi, mają silniejszą motywację oraz są zaspokojeni społecznie w momencie uzyskania określonego zakresu samodzielności. Z kolei większość pracobiorców (41,67%) zaznacza, iż w pracy motywują ich wyłącznie pieniądze.



Rys. 9. Przekonania dotyczące pracowników firmy produkcyjnej (opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych)

Opinie kierowników co do posiadania wystarczających instrumentów motywacji

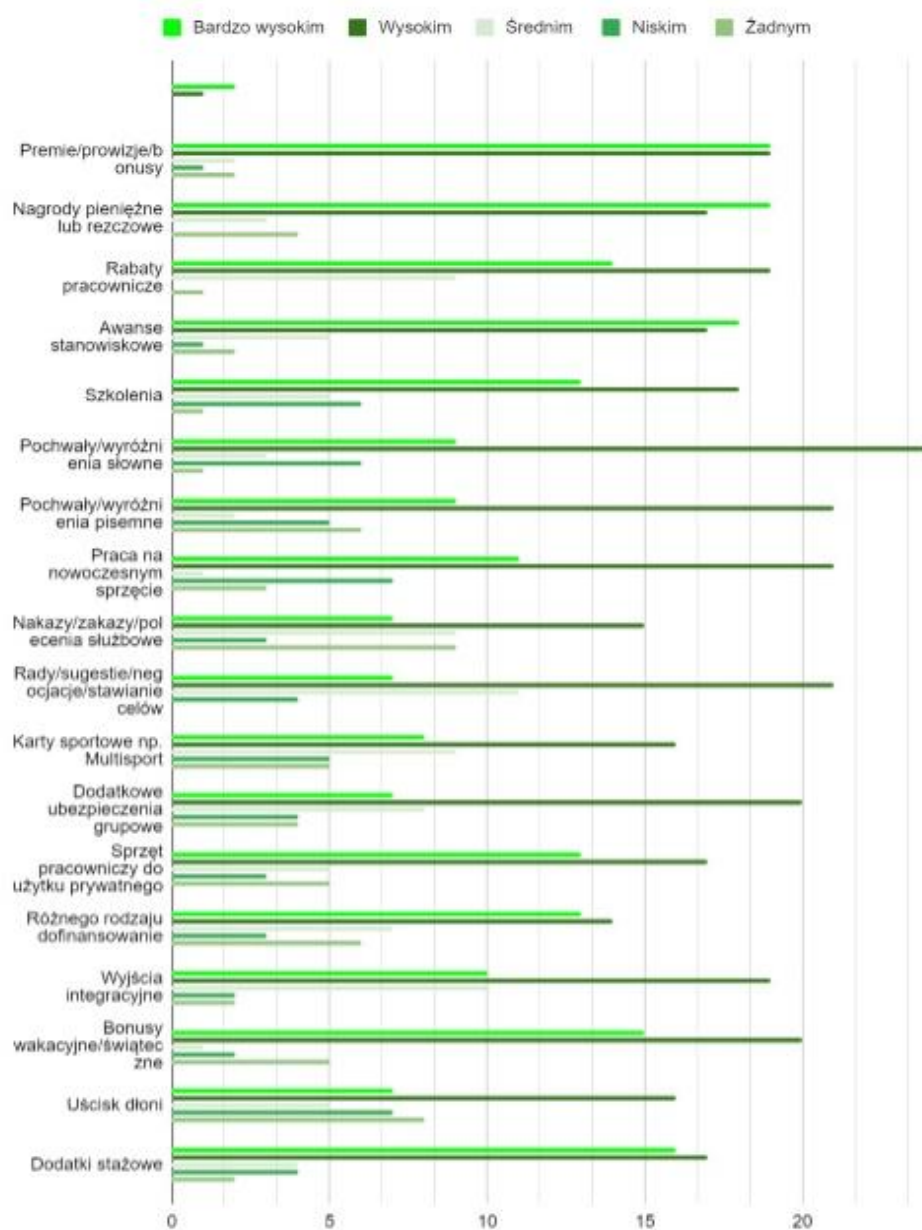
Jak wskazuje rysunek 10, aż 75% kierowników firmy handlowej uważa, iż władze niewystarczająco motywują pracowników. W firmach usługowej oraz produkcyjnej 60% ankieterowanych powiedziało, iż kierownicy zapewniają wystarczające instrumenty motywowania, które mogą być zastosowane w zespołach.



Rys. 10. Czy władze firmy zapewniają wystarczające instrumenty motywowania, które kierownik może zastosować dla swojego zespołu? Kolejno firma: handlowa, usługowa oraz produkcyjna (opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych)

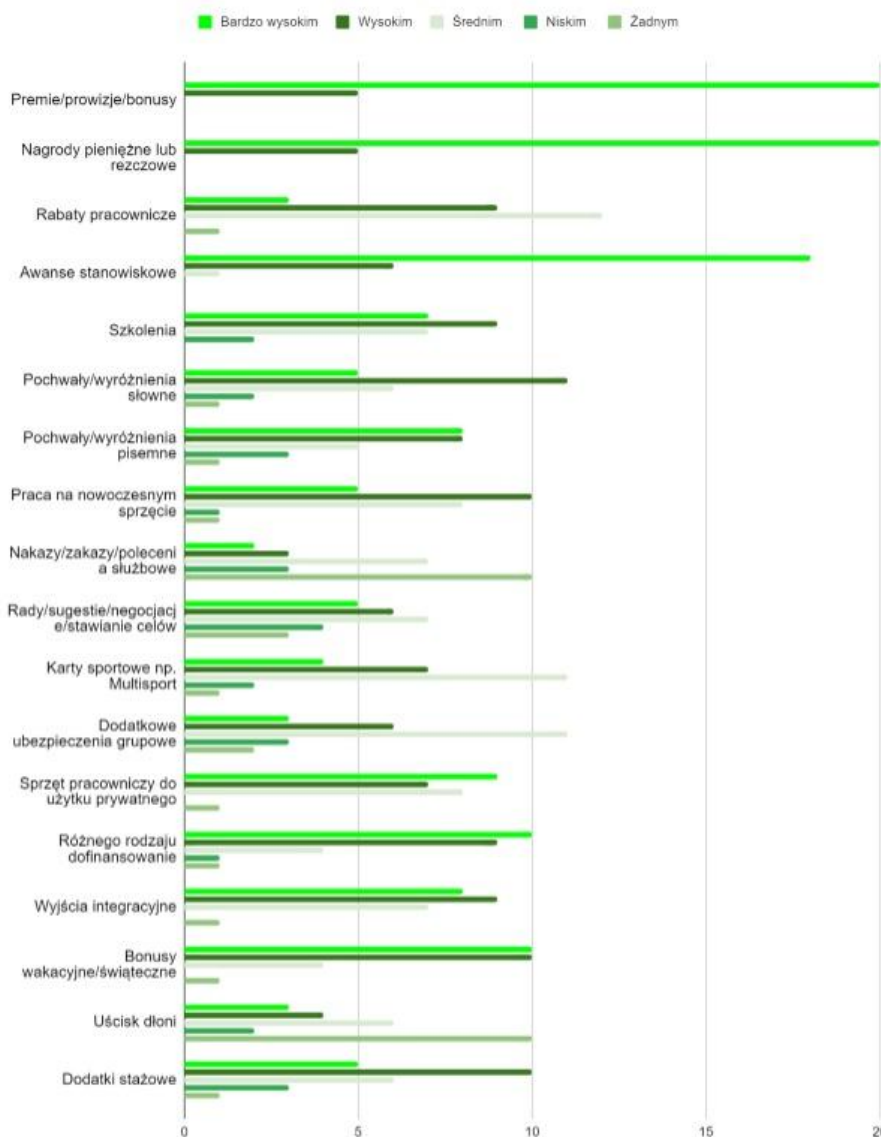
Stosowane instrumenty motywowania

Rysunek 11 pokazuje, że bodźcami motywującymi pracowników firmy handlowej w bardzo wysokim i wysokim stopniu, są premie/prowizje/bonusy i nagrody



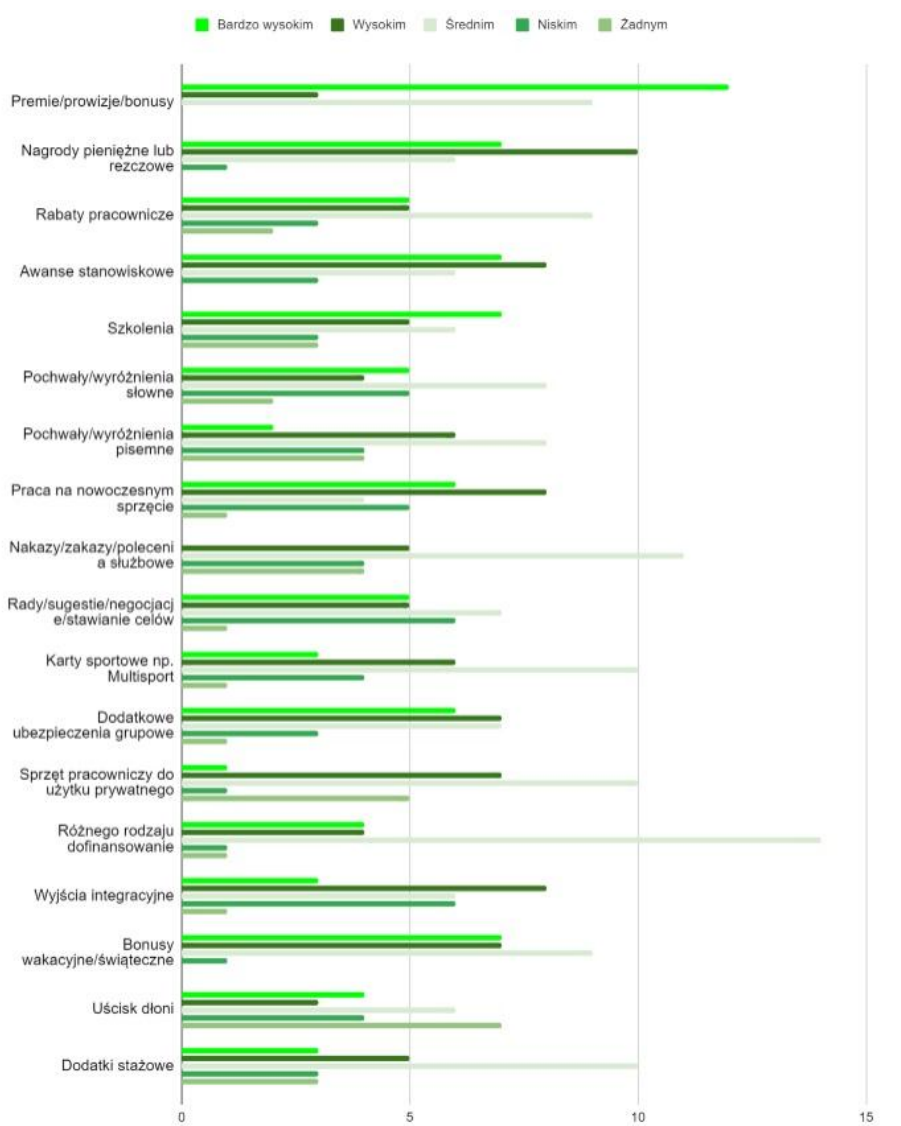
Rys. 11. Stopień, w jakim wybrane instrumenty motywacyjne motywowałyby pracowników firmy handlowej (opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych)

pieniężne lub rzeczowe (19 odpowiedzi), awanse stanowiskowe (18 odpowiedzi) oraz dodatki stażowe (16 odpowiedzi). Najwięcej odpowiedzi – 24, zostało przyznanych pochwałą/wyróżnieniom słownym, które w wysokim stopniu motywowałyby pracobiorców do osiągnięcia celów. Wśród bodźców wysoko motywujących często pojawiały się również pochwały/wyróżnienia pisemne, praca na nowoczesnym sprzęcie oraz rady/sugestie/negocjacje/stawianie celów – każdy z tych czynników uzyskał po 21 odpowiedzi.



Rys. 12. Stopień, w jakim wybrane instrumenty motywowałyby pracowników firmy usługowej (opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych)

Zdaniem większości badanych pracowników firmy usługowej najbardziej pożądanymi (rys. 12) instrumentami motywowania są bodźce w postaci premii/prowizji/bonusów oraz nagród pieniężnych lub rzeczowych. Taką odpowiedź zaznaczyło 20 osób (80% ankietowanych). Bardzo wysoki stopień motywacji dominuje przy awansach stanowiskowych (18 odpowiedzi).

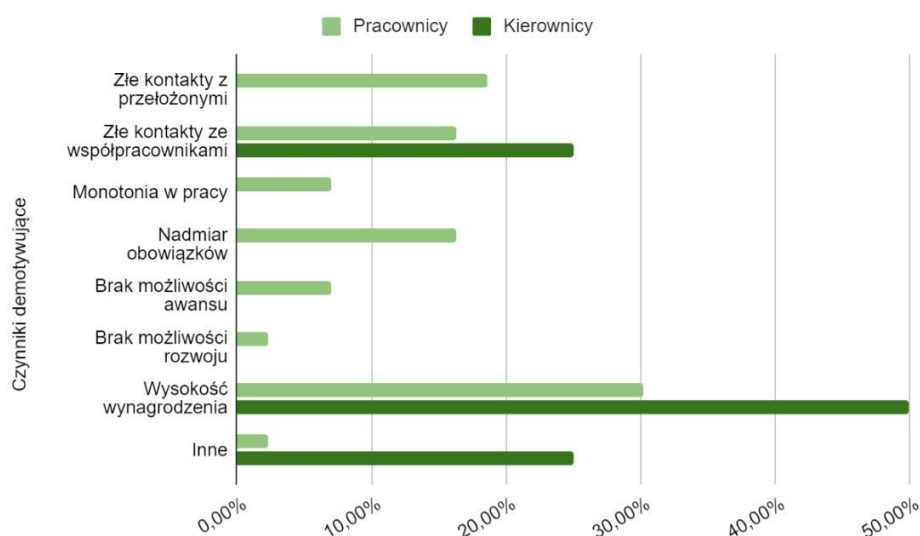


Rys. 13. Stopień, w jakim wybrane instrumenty motywowania zachęcałyby pracowników firmy produkcyjnej (opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych)

Analizując wyniki uzyskane od ankietowanych pracowników firmy produkcyjnej (rys. 13), można wskazać, że do czynników, które motywowałyby ich w największym stopniu zalicza się premie/prowizje/bonusy – 12 odpowiedzi, nagrody pieniężne lub rzeczowe, awanse stanowiskowe, szkolenia oraz bonusy wakacyjne/święteczne – po 7 odpowiedzi. Z kolei bodźce, które motywują pracobiorców w stopniu średnim, klasyfikują się jako różnego rodzaju dofinansowania (w tym np. dopłaty do okularów) – 14 odpowiedzi, nakazy/zakazy/polecenia służbowe – 11 odpowiedzi.

Czynniki najbardziej demotywujące pracowników

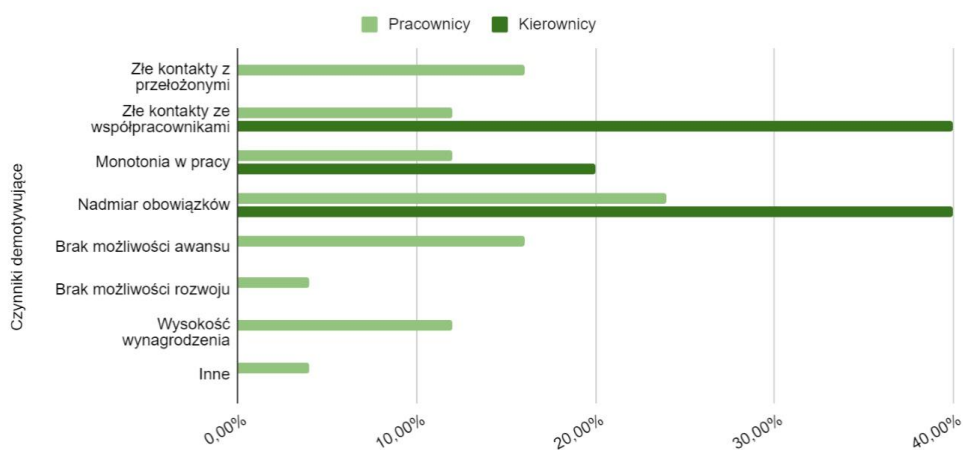
Najbardziej demotującym czynnikiem według pracowników firmy handlowej (rys. 14) jest ich wysokość wynagrodzenia – 30% odpowiedzi. Jak widać, badani kierownicy mają tego świadomość, gdyż również wskazali ten czynnik jako najbardziej zniechęcający pracowników do pracy. Często pojawiającymi się odpowiedziami wśród pracobiorców były też złe kontakty z przełożonymi (8 odpowiedzi) oraz złe kontakty ze współpracownikami i nadmiar obowiązków (po 7 odpowiedzi).



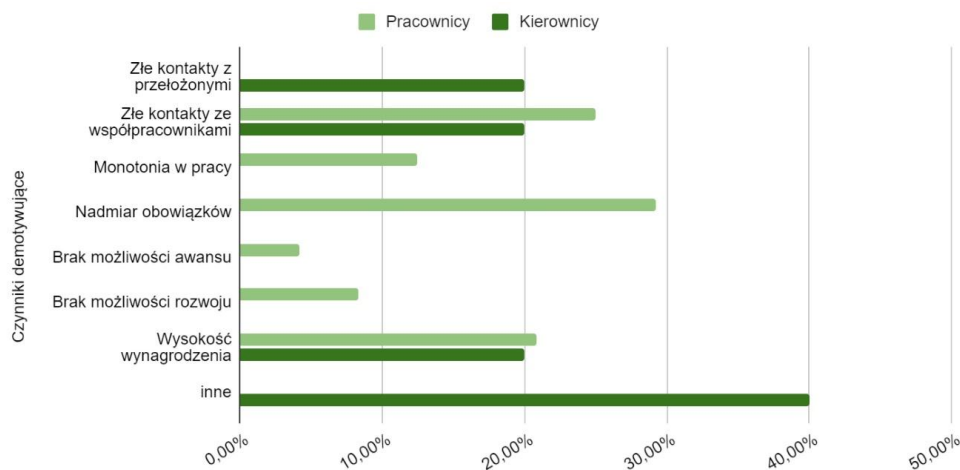
Rys. 14. Czynniki najbardziej demotywujące pracowników firmy handlowej (opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych)

Czynnik, który demotywuje pracowników firmy usługowej (rys. 15) w największym stopniu to nadmiar obowiązków – 24% respondentów wybrało tę opcję. Zdaje sobie z tego sprawę 40% kierowników, z kolei kolejne 40% uważa, że najistotniej-

szym negatywnym czynnikiem są złe kontakty ze współpracownikami. Taką odpowiedź wybrało 12% pracowników. Również dominującym bodźcem zdaniem pracobiorców (16%) są złe kontakty z przełożonymi oraz brak możliwości awansu.



Rys. 15. Czynniki najbardziej demotywyjące pracowników firmy usługowej (opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych)



Rys. 16. Czynniki najbardziej demotywyjące pracowników firmy produkcyjnej (opracowanie własne na podstawie badań empirycznych)

Według pracowników firmy produkcyjnej (rys. 16) wśród czynników najbardziej demotywujących wyróżnia się nadmiar obowiązków – 29,2% odpowiedzi, złe kontakty ze współpracownikami – 25% odpowiedzi, a także wysokość wynagrodzenia – 20,8% odpowiedzi. Zdaniem kierowników zarówno złe kontakty z przełożonymi, jak i ze współpracownikami, a także wysokość wynagrodzenia – są najbardziej demotywujące dla pracobiorców (po 20% odpowiedzi).

5. PODSUMOWANIE

W przedsiębiorstwach, w których dokonano analizy, wykorzystywane są różne systemy motywowania pracowników. Przeprowadzone badania empiryczne dowodzą, iż specjalizacja przedsiębiorstwa wpływa na wykorzystywane instrumenty motywacyjne, które pobudzają pracowników do działania.

Celem artykułu jest analiza działań motywujących wykorzystywanych przez kierowników trzech przedsiębiorstw o różnej specjalizacji oraz ich ocena z punktu widzenia kierowników oraz ich podwładnych. W pracy zostały przeanalizowane: stopień motywowania pracowników do pracy, przekonania pracowników dotyczące znaczenia pracy i motywacji do niej, opinie kierowników co do posiadania wystarczających instrumentów motywacji, stosowane instrumenty motywowania, czynniki najbardziej demotywujące pracowników.

Mnogość wcześniejszych oraz współczesnych podejść do motywacji, daje kierownikom szeroki wachlarz możliwości. W każdym przedsiębiorstwie nie ma zastosowania tylko jedna teoria, co pozwala wyciągnąć wniosek, iż motywowanie jest pojęciem złożonym. Piramida potrzeb Masłowa w początkowej wersji wyodrębniła 5 potrzeb, jednakże w obecnych czasach ich hierarchia różni się od pierwotnej, co udowadniają wyniki każdej z przedsiębiorstw. Aczkolwiek, pracownicy każdej z organizacji jednoznacznie wybrali potrzeby fizjologiczne jako najbardziej podstawowe, a następnie potrzeby bezpieczeństwa, tak jak było w oryginalnej piramidzie. Zdaniem kierowników firmy handlowej, jak i produkcyjnej dzieli ona na mniej niż 5 kategorii. Przeważająca ilość głosów w badanych firmach udowadnia, że motywacja tylko za pomocą środków pieniężnych może doprowadzić do frustracji czy regresji, co potwierdza zdanie Alderfera w teorii ERG. W firmie produkcyjnej, pracownicy najbardziej utożsamiają się z tradycyjnym podejściem do motywowania według Taylora, ponieważ w dużej mierze, pieniądze są dla nich głównym motywatorem.

Z kolei pracobiorcy firmy handlowej identyfikują się z podejściem od strony stosunków międzyludzkich według Eltona Mayo. Istotniejsze jest dla nich poczucie użyteczności, niżeli zarabiane pieniądze oraz stosunki interpersonalne, które grają istotną rolę również w przedsiębiorstwie usługowym. Większość pracowników we-



dług ankiet niechętnie uczestniczy w procesach zarządczych oraz niektórzy wychodzą z założenia, że praca jest dla nich koniecznością, co opiera się na założeniu X w teorii XY McGregora. W odniesieniu do teorii ustalania celów istotna jest współpraca między pracownikiem a kierownikiem, jednak w badanych firmach najczęściej zależy to od sytuacji. W przedsiębiorstwie handlowym, jak i usługowym występuje znacznie większa kooperacja niż w firmie produkcyjnej.

Reasumując, nie istnieje jeden doskonały system motywacyjny, który odpowiadałby każdej organizacji zakwalifikowanej do konkretnej specjalizacji. Istotne jest, aby zwierzchnicy dobrze znali swoich podwładnych, a także aby mieli świadomość jakie są ich potrzeby. Jest to kluczowe przy doborze odpowiednich instrumentów motywacyjnych, a dodatkowo fundamentalny wpływ mają narzędzia perswazji, które opiewają się na partnerskiej współpracy, zawierającej liczne konsultacje czy negocjacje. Podkreślając, zasoby ludzkie są fundamentalną częścią organizacji, stąd też dobrze dobrany system motywacyjny sprawi, że pracownicy staną się bardziej efektywni w działaniu, dzięki czemu cele przedsiębiorstwa będą sprawnie realizowane, a środki zainwestowane w motywację dla pracobiorców, szybko się zwrócą i pozytywnie wpłyną na wynik księgowy firmy.

LITERATURA

- Armstrong, M. (2001). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC.
- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC.
- Balik, A., Graczyk-Kucharska, M. (2022). Doskonalenie systemu motywacyjnego pracowników firmy transportowej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 85, 5-21.
- Bartkowiak, G. (1995). *Psychologia zarządzania*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Griffin, R. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Haman, W., Gut, J. (2015). *Psychologia szefa. Szef to zawód*. Gliwice: Wydawnictwo One Press.
- Kopertyńska, M.W. (2008). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: PLACET.
- Koźmiński, A.K., Piotrowski, W. (2010). *Zarządzanie teorią i praktyką*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Macalik, J., Sulich, A. (2019). External employer branding of sustainable organizations. In: Viktorija Skvarciany (Ed.), *International Scientific Conference Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering*, 239-250.
- Mendel, T. (2011). *Funkcja motywacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwami logistycznymi*. Poznań: Wyższa Szkoła Logistyki.
- Niemczyk, A., Mądry, J., Niemczyk, A. (2009). *Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów*. Gliwice: Wyd. One Press, Helion.
- Mendel, T. (2011). *Funkcja motywacyjna w zarządzaniu przedsiębiorstwami logistycznymi*, Wyd. Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań.



- Penc, J. (1998). *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Ratyński W. (2005). *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.
- Sekuła, Z. (2008). *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
- Smolarek, M. (2016). *Zarządzanie kadrami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Marketing i Rynek”. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
- Steinmann, H., Schreyogg, G. (2001). *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*. Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Stoner, A.F., Freeman, R.E., Gilbert, Jr. D.R. (2001). *Kierowanie*. Warszawa: Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Trivedi, A.J. (2019). Maslow's hierarchy of needs – theory of human motivation. *International Journal of Research in All Subjects in Multilanguages*, 7(6), 38-41.
- Wasilewska, E. (2015). *Statystyka matematyczna w praktyce*. Warszawa: Difin.
- Wziątek-Staško, A. (2016). *Motywowanie w erze Web 2.0+*. Warszawa: Wydawnictwo Ce-DeWu.pl.
- Zajac, C. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.

COMPARATIVE ANALYSIS OF INCENTIVE ACTIVITIES IN THREE COMPANIES

Summary

Human resources are one of the most important resources of an organization. Without sufficient social capital, as well as its proper use, no company can fully function. That is why it is so important that the company's employees feel incentives to work and achieve the company's goals, and new potential candidates feel the desire to join the team. In order to achieve such results, organizations should effectively use one of the "classic" functions of management, which is motivation. The purpose of this article is to analyze the motivational activities used by managers of three companies with different specializations, and to evaluate them from the point of view of these managers and their subordinates. To achieve the goal, a literature review was conducted and previous, current and new approaches to motivation were analyzed. The relationship between motivation and the personality of the employee was also considered, as well as the instruments of motivation used. The literature analysis was the basis for an empirical study in three companies. They were conducted using two survey questionnaires. The first questionnaire was addressed to managers and the second to employees. The data collected made it possible to determine the degree of employee motivation. The degree was assessed from the point of view of the managers and the employees themselves. It is important for superiors to know their subordinates well, and to be aware of what their needs are. The results of the research provide useful information for management practitioners.

Keywords: efficiency, management, organization, team, motivation



