

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 28.12.2016

Data recenzji/Accepted: 31.01.2017/14.04.2017

Data publikacji/Published: 30.05.2017

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autora

DOI: 10.5604/01.3001.0010.2874

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

dr inż. Olimpia Grabiec ^{A B C D E F}

Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu

mgr Joanna Jędraszczyk-Kałwak ^{A B C D E F}

Urząd Gminy Pilchowice

**MOTYWOWANIE DO PRACY W OPINII PRACOWNIKÓW
MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW**

**MOTIVATING TO WORK IN THE VIEW OF SMALL
AND MEDIUM ENTERPRISES' EMPLOYEES**

Streszczenie: Artykuł zawiera omówienie zagadnień związanych z motywowaniem pracowników do pracy. W publikacji autorki zaprezentowały ujęcie teoretyczne kwestii związanych z motywacją jak również wyniki badań własnych dotyczących motywowania do pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach województwa śląskiego. Głównym celem niniejsze-

go artykułu jest określenie, czy system motywacji stosowany w przedsiębiorstwach poprawia efekty pracy w ocenie pracowników. Wnioski z badania stanowić mogą punkt wyjścia przy podejmowaniu decyzji co do stosowania systemów motywacji w MŚP oraz opracowywania ich zasad.

Słowa kluczowe: motywowanie, organizacja, zarządzanie, małe i średnie przedsiębiorstwa

Abstract: This article presents a discussion of issues connected with motivating employees to work. In this publications, authors presented theoretical view of the issues related to motivating to work as well as results of own research on motivational system in small and medium enterprises of Silesia. The main goal of the article is to define, if the motivational system in enterprises, according the opinions of employees, increases their work effects. Conclusions provide a basis for making decisions related to the motivational system in small and medium enterprises, as well as for establishing specific regulations.

Keywords: motivating, organisation, management, small and medium enterprises

Wstęp

Motywowanie do pracy jest jednym z kluczowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Ma ono na celu wywarcie na pracowniku określonego zachowania¹, które najczęściej ma przynieść pewną korzyść pracodawcy lub ogólniej – przedsiębiorstwu. O ile w tradycyjnym podejściu do motywacji jedynym czynnikiem mogącym wywrzeć wpływ na zachowanie pracownika było wynagrodzenie, tak dziś dostrzega się także inne rodzaje motywatorów, których celem jest osiągnięcie pewnego wyniku pracy.

W związku ze stale rosnącą na rynku konkurencją, przedsiębiorcy nie mogą pozwolić sobie na zatrudnianie nieefektywnych pracowników, generujących zwykle straty dla firmy. Z drugiej jednak strony każdy pracodawca wie, jak trudno znaleźć skrupulatnego i oddanego pracownika. Z tego też powodu systemy motywacyjne z powodzeniem stosowane są już nie tylko w dużych instytucjach, ale także tych najmniejszych – małych i średnich przedsiębiorstwach.

1. Motywowanie do pracy

Nie ulega wątpliwości, że każde zachowanie człowieka ma swoją przyczynę². Stwierdzenie to leży u podstaw wszelkich teorii motywacji. Również wykonywanie określonych zadań w pracy ma swoje pobudki. Mogą one być różne w zależności od indywidualnego podejścia jednostki oraz bodźców, jakimi jest ona motywowana. Motywację dzieli się bowiem na tę wewnętrzną – kiedy wywodzi się ona

¹ Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 16.

² R.E. Franken, *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 17.

z osobistych pobudek człowieka, takich jak zaspokojenie potrzeb czy osiągnięcie prywatnego celu, oraz zewnętrzną – czyli zarządzanie bodźcami niezależnymi od jednostki³. Dla niektórych zatem najbardziej motywującą będzie swoboda działania w pracy, możliwość wykorzystania swojej wiedzy, odpowiedzialność czy po prostu prestiż związany z zatrudnieniem w danej jednostce. Dla innych motorem do efektywnej pracy może być podwyżka pensji, pochwała szefa czy awans⁴.

Motywacja zewnętrzna przejawia się w dwóch rodzajach zachowań osoby motywującej. Są to: wspomniane wcześniej nagradzanie oczekiwanych zachowań jednostki oraz karanie zachowań, których nie akceptuje przełożony. Nagradzanie ma na celu wzmocnienie pozytywnego wyniku pracy, tak aby ten był w przyszłości powtarzany przez pracownika, z kolei karanie – osłabienie lub wyeliminowanie niepożądanego zachowania poprzez obwarowanie go niemiłym dla pracownika następstwem⁵.

Na przełomie lat 60. i 70. ubiegłego wieku teoretycy motywacji dowiedli, że większość ludzkich zachowań można zmienić, osłabić lub umocnić za pomocą dwóch czynników: nagród i kar⁶. Założenie to jest spójne z teorią dążenia i unikania, wedle której ludzie wykazują określone zachowanie, ponieważ dążą do pewnego celu, lub odwrotnie – chcą uniknąć jakiegoś zdarzenia. Nagradzanie i karanie jako główne składniki systemów motywacyjnych były i są stosowane przede wszystkim w przedsiębiorstwach kładących nacisk na racjonalizację pracy oraz osiąganie efektów ekonomicznych. Niejako teoria ta sprowadza się do twierdzenia, że ludzie wykonują swoją pracę tylko w celach zarobkowych⁷.

Warto jednak zauważyć, że przełożeni stosujący wobec pracowników wyłącznie motywację zewnętrzną, na przykład w formie premii finansowych, pomimo uzyskania niemal natychmiastowych efektów swych działań, krótkotrwale obserwują efekty nagrodzenia pracownika. Długofalowe efekty przynosi motywowanie czynnikami wewnętrznymi, kiedy to pracownik w życiu zawodowym może liczyć na dobrą „jakość życia w miejscu pracy”. Cytowane pojęcie oznacza filozofię polegającą na analizowaniu postaw, zachowań i nastawienia pracownika w miejscu pracy oraz jego oddziaływania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Ma ona na celu zwiększenie zaangażowania podwładnych w życie organizacji poprzez obdarzanie ich zaufaniem i odpowiedzialnością. Jednocześnie pracownicy muszą być wyposażeni w narzędzia czy informacje oraz posiadać stosowne kompetencje umożliwiające im wykonywanie konkretnej pracy. Dbłość o jakość życia w miejscu pracy polega również na rozpoznaniu potrzeb konkretnego pracownika, a także zapewnieniu odpowiednich instrumentów w celu ich spełnienia. Zatem celem zapewnienia dobrej jakości życia w pracy jest dążenie

³ J. Reykowski, *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979, s. 131-132.

⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 212.

⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 476-477.

⁶ R.E. Franken, *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 17.

⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 213.

do realizacji celów przedsiębiorstwa poprzez spełnienie potrzeb jego pracowników⁸.

Jedno z takich podejść, dotyczące spełniania potrzeb podwładnych, prezentuje teoria potrzeb Abrahama Masłowa. Jej podstawę stanowi przekonanie, że źródło napięcia stanowi niezaspokojona potrzeba jednostki. Wśród potrzeb wyróżnia się potrzeby fizjologiczne, potrzebę bezpieczeństwa, potrzeby społeczne, potrzebę uznania oraz potrzebę samorealizacji. Warto zauważyć, że zgodnie z teorią potrzeb potrzeba samorealizacji nigdy nie może być w pełni zaspokojona i właśnie z uwagi na to najbardziej motywuje do pracy⁹. Inni autorzy koncepcji zaspokajania potrzeb zwracają uwagę na potrzeby egzystencjonalne (odpowiednik potrzeb fizjologicznych według Masłowa) takie jak pożywienie czy sen, relacyjne, które dotyczą stosunków międzyludzkich i rozwojowe – mające na celu osobisty rozwój jednostki¹⁰.

Wśród innych teorii motywacji wyróżnić można również takie, wedle których motywacja oraz efekty osiągane przez pracownika są uzależnione od związku pomiędzy wysiłkiem, jaki pracownik musi włożyć, aby osiągnąć zamierzony efekt, związku między osiągniętym efektem a otrzymanym za efekty wynagrodzeniem oraz od wartości otrzymanego wynagrodzenia dla pracownika¹¹. Kolejne zwracają uwagę na jasno postawiony przed pracownikiem cel, który powinien być trudny do osiągnięcia, aby efekty pracy były wyższe. W tym przypadku niezwykle istotne jest jednak to, aby menedżer przekazywał podwładnemu informacje zwrotne.

Niemniej jednak dla motywacji pracowników nieobojętne jest także ich sprawiedliwe traktowanie przez przełożonych i równy dostęp do nagród czy kar. Okazuje się, że podwładni są silniej zmotywowani do pracy, kiedy mają poczucie sprawiedliwego ich traktowania i odwrotnie – brak im motywacji do efektywnej pracy, kiedy czują, iż pracodawca nie traktuje ich sprawiedliwie¹². Zgodnie z tą teorią ludzie porównują osiągnięte swoją pracą wyniki z wynikami osiąganymi przez innych, a także swój wkład w osiągnięcie danego wyniku z wkładem współpracowników. I tak pracownik może dostrzec, że jego wysiłki są sprawiedliwie nagradzane lub że nagradzane są zbyt wysoko bądź zbyt nisko w porównaniu do innych pracowników organizacji. Poczucie sprawiedliwości jest oczywiście poczuciem w pełni subiektywnym i zależnym od wielu czynników różniących bądź łączących jednostkę z porównywanymi osobami.

Pracownicy będący zdania, iż ich wkład pracy jest zbyt nisko doceniany w porównaniu z innymi, zwykle pragną zmniejszyć te dysproporcje poprzez ograniczenie swoich wysiłków lub zwiększenie wyników pracy. Podwładni, którzy dostrze-

⁸ R. Rose, L. Beh, J. Uli, K. Idris, *An analysis of quality of work life and career-related variables*, „American Journal of Applied Sciences” 2006, 3 (2), s. 2151-2159.

⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, s. 214.

¹⁰ F. Luthans, *Organizational behaviour*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1995, s. 151.

¹¹ D.A. Nadler, E.E. Lawler, *Motivation a diagnostic approach*, [w:] J.R. Hackman, E.E. Lewler, L.W. Porter (red.), *Perspectives on behavior in organizations*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1983, s. 67-68.

¹² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, s. 214.

gą, że ich praca jest nagradzana zbyt wysoko w porównaniu z innymi, zadowoleni z uzyskiwanych wyników w mniejszym stopniu usiłują zniwelować zauważone dysproporcje, jednakże są i tacy, którzy będą wykazywali chęć zwiększenia swoich wysiłków podejmowanych na rzecz uzyskiwanych rezultatów¹³.

Obecnie podejście do motywacji pracowników zmienia się. Menedżerowie próbują wdrażać w zarządzanych przez siebie przedsiębiorstwach coraz to nowsze systemy motywacyjne mające na celu podniesienie efektywności podwładnych i przyniesienie jak największych zysków firmie. Zwraca się coraz większą uwagę na pozapłacowe potrzeby pracowników.

Wśród najnowszych teorii motywacji na wyróżnienie zasługuje przede wszystkim teoria ustalania celów, wedle której pracownik wraz z przełożonym powinni systematycznie opracowywać cele dla pracownika¹⁴. Cele te powinny być konkretne i umiarkowanie trudne, tak aby podwładny je zaakceptował i był w stanie w pełni zaangażować się w ich realizację. Za osiągnięcie postawionych celów przełożony powinien nagradzać pracownika. Taki sposób działania pozwala na połączenie części założeń różnych teorii motywacji, pozwala więc na dostosowanie nagród do indywidualnych potrzeb danego pracownika, zapewnienie sprawiedliwości w nagradzaniu i karaniu, pozwala również zapewnić regularne wzmocnienie pożądanego zachowania.

Na popularności zyskuje również tzw. podejście japońskie, które stanowi pewną filozofię zarządzania zasobami ludzkimi. Polega ono na wypracowaniu partnerskich stosunków pomiędzy pracownikami a kadrą zarządzającą. W przedsiębiorstwach, w których przyjęto ten model, nieco zatarty jest podział na kierowników i robotników, a wszyscy pracownicy bez względu na zajmowane stanowisko tworzą jedną grupę społeczną – zespół organizacji. Dzięki temu zatrudnieni ludzie wykazują się bardzo dużym zaangażowaniem w pracę.

2. Systemy motywacyjne

Wiele przedsiębiorstw, szczególnie tych mniejszych, nie stosuje systemu motywacyjnego zgodnego wyłącznie z jedną teorią motywacji. Przełożeni próbują wpływać na swoich podwładnych za pomocą różnych czynników. Podstawowym instrumentem oddziaływania motywacyjnego jest płaca. Zajmuje ona wyjątkowe miejsce w każdym systemie motywacyjnym, ponieważ to właśnie pieniądze umożliwiają ludziom godziwą egzystencję. A dodatkowe wynagrodzenie finansowe jest dla pracownika rzeczą namacalną, którą może wymienić na dobra materialne. Stąd też organizacje coraz liczniej tworzą systemy płac, jasno określając między innymi zasady kształtowania poszczególnych składników wynagrodzenia, w szczególności zaś tych, które uzależnione są od

¹³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 473-475.

¹⁴ E. Locke, *Toward a theory of task performance and incentives*, "Organizational behavior and human performance" 1963 t. 3, s. 157-189.

ilości pracy i osiągniętych przez pracownika wyników. System płac może więc regulować takie składniki wynagrodzenia jak elementarne formy płac, czyli pensję zasadniczą czy wynagrodzenie akordowe oraz formy płac uzupełniających, takie jak premie czy prowizje¹⁵. W praktyce, poza płacą zasadniczą, często stosowane są takie składniki wynagrodzenia jak deputaty, dodatki stażowe, dodatki funkcyjne (przysługujące np. pracownikom zajmującym stanowiska kierownicze), nagrody jubileuszowe, dodatki z tytułu pracy w szkodliwych warunkach, dodatki za pracę w porze nocnej lub w godzinach nadliczbowych, dodatek (procentowy) z zysku organizacji itp.¹⁶

Aby system płac miał charakter motywujący do pracy, należy zwrócić uwagę na odpowiednie wartościowanie pracy, a więc określenie stopnia trudności danej pracy, odpowiedzialności za nią czy też warunków w jakich jest wykonywana¹⁷. Oceniać powinno się także wykształcenie niezbędne do wykonywania danej pracy, doświadczenie zawodowe pracownika, jego innowacyjność czy zdolność współpracy, efekty jego pracy oraz wysiłek, jaki wkłada w wykonywanie swoich zadań. Jednak mimo odpowiedniego wartościowania każdego stanowiska pracy wydaje się, że najbardziej motywującym znaczeniem wykazuje się premiowanie pracowników. Wynagrodzenie zasadnicze w pewnym momencie staje się dla pracownika pewną normą, dopiero premia czy nagroda za wykonywanie obowiązków kojarzy się z bieżącą aktywnością w pracy.

Kolejnym instrumentem stosowanym w celu motywowania podwładnych do osiągnięcia jeszcze lepszych efektów jest sama organizacja pracy. Do najczęściej stosowanych zaliczyć należy rotację pracy, poszerzenie pracy oraz wzbogacenie pracy. Pierwsza z nich polega na regularnej zmianie charakteru pracy wykonywanej przez pracowników. Celem takiego działania jest ograniczenie znudzenia pracą, która po czasie może doskwierać przede wszystkim pracownikom wykonującym wciąż jedno określone zadanie, np. na linii produkcyjnej. Z kolei rozszerzenie pracy sprowadza się do łączenia podobnych zadań na różnych stanowiskach pracy. W praktyce zwykle polega to na dodawaniu do zakresu obowiązków powiązanych czynności związanych z obsługą stanowiska pracy lub zlecaniu pracownikowi dokonywania samokontroli. Zastosowanie rozszerzenia pracy nie charakteryzuje się wysokimi efektami motywacyjnymi, jednak pozwala na zwiększenie odpowiedzialności pracownika i urozmaicenie jego pracy. Ostatnia ze wskazanych form organizacji pracy to wzbogacenie pracy. Polega ono na połączeniu zadań o różnych stopniach trudności oraz zwiększeniu władzy decyzyjnej pracownika. Ta forma motywacji przemawia jednak głównie do pracowników o wysokich kwalifikacjach zawodowych, dla których ważnym aspektem pracy jest rozwój osobisty¹⁸.

Wspomniano już wcześniej o motywacyjnym znaczeniu nadawania pracownikom pewnych uprawnień. Mowa o uczestniczeniu podwładnych w zarządzaniu

¹⁵ A. Melich, *Organizacja i technika płac w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1987, s. 149-186.

¹⁶ Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 28.

¹⁷ Z. Martyniak, *Metodologia wartościowania pracy*, Stabill, Kraków 1992, s. 11.

¹⁸ S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 152-161.

firmą, które jest elementem tzw. demokracji przemysłowej. Przez to pojęcie rozumie się udział przedstawicieli pracowników w organach zarządzających organizacji, jak również możliwość uczestniczenia w różnego rodzaju formach samorządu pracowniczego czy instytucjach mediacji¹⁹. Partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem ma na celu zwiększenie wpływu podwładnych na decyzje dotyczące ich pracy. Ma to o tyle duże znaczenie dla motywacji, że pracownicy czują się silniej związani z miejscem pracy, mając poczucie, iż nie stanowią wyłącznie „siły roboczej” w przedsiębiorstwie, a mają realny wpływ na pracę i wyniki osiągnięte przez organizację. Oddanie części uprawnień w ręce pracowników ma także wymierne korzyści dla zakładu pracy. Okazuje się, że decyzje podejmowane przez pracowników niższego szczebla często są lepsze, niż te podejmowane przez kadrę zarządzającą, gdyż to właśnie podwładni znajdują się bliżej pewnych problemów czy zdarzeń mających miejsce w przedsiębiorstwie.

Tradycyjny model zarządzania, gdzie pracownik nie może w pełni wykorzystywać swoich kompetencji czy inicjatywy bywa źródłem niezadowolenia z pracy, niskiej samooceny, a co za tym idzie – bardzo niskiej motywacji do efektywnego wykonywania swoich zadań²⁰. W sytuacji odwrotnej, tj. kiedy pracownik uczestniczy w procesach decyzyjnych ma on więcej okazji do rozwoju, może wykazać się swoimi umiejętnościami, a poprzez to może odczuwać podwójną motywację – zarówno z powodu swojego wkładu w rozwój firmy, ale także z uwagi na zbierane pochwały od przełożonych. Dziś coraz więcej przedsiębiorstw deleguje pewne uprawnienia pracownikom niższych szczebli, a dodatkowo, o czym warto wspomnieć, także polskie prawo zapewnia zatrudnionym możliwość uczestniczenia w sprawach firmy czy to poprzez możliwość tworzenia zakładowych związków zawodowych czy reprezentowanie grup pracowniczych w charakterze zakładowego przedstawiciela załogi.

Ostatnim z elementów wywierających silny wpływ na motywację pracowników są wszelkie procesy kadrowe zachodzące w przedsiębiorstwie. Wraz z rozwojem filozofii zarządzania przedsiębiorstwem rozwijała się bardzo istotna dziś koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi. Obecnie podejście do człowieka w przedsiębiorstwie prezentuje się zupełnie inaczej niż jeszcze kilkanaście lat temu. Przede wszystkim obecność pracownika w firmie nie może być przypadkowa – służą temu wspomniane wyżej procesy kadrowe. Skrupulatnie zaplanowane działania z dziedziny HR mają na celu zatrudnienie takiego pracownika, który zapewni efektywność realizowania zadań na danym stanowisku. Z drugiej jednak strony pracodawcy zwracają uwagę, aby ambicje czy oczekiwania danego pracownika mogły być spełniane na danym stanowisku, bowiem tylko takie połączenie zapewni jego motywację do pracy i efektywne wykonywanie obowiązków.

Zatrudnienie pracownika może mieć charakter rekrutacji zewnętrznej oraz rekrutacji wewnętrznej. Pierwsza z nich polega na pozyskaniu nowych pracowników

¹⁹ L. Gilejko, *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromisy, kooperacja*, Poltext, Warszawa 2002, s. 149.

²⁰ Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 72.

(lub kandydatów) spoza otoczenia firmy, a więc najczęściej osoby mniej doświadczonej i nieznającej przedsiębiorstwa. Z kolei rekrutacja wewnętrzna to taka, która prowadzona jest wewnątrz organizacji. Daje ona możliwość zatrudnionym już osobom zmiany stanowiska pracy i awansu²¹. Taki rodzaj rekrutacji jest zwykle pozytywnie odbierany przez pracowników, ponieważ daje poczucie, że są oni częścią firmy – załogą zasługującą na szansę lepszego zatrudnienia.

W zakresie procesów kadrowych często stosowanym narzędziem motywacji jest także planowanie karier pracowniczych. Innymi słowy – wytyczanie celów zawodowych i sposobów ich osiągnięcia²². Najnowocześniejsze planowanie karier ma na celu pogodzenie potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa z indywidualnym planem kariery danego pracownika. Aby się to udało, sporządzany jest plan określający przyszłe potrzeby zatrudnionych osób oraz typuje się pracowników predestynujących do awansu. W tego rodzaju planie zapisuje się takie potrzeby pracowników jak np. przekwalifikowanie, doskonalenie zawodowe czy zmiany w wysokości wynagrodzenia. Takie podejście wiąże pracownika z firmą i umożliwia mu rozwój zawodowy bez konieczności zmiany pracodawcy, przez co motywuje do efektywnej pracy, a jednocześnie przynosi wymierne korzyści dla przedsiębiorstwa: zabezpiecza firmę przed utratą wykwalifikowanych pracowników i obniża koszty ewentualnych rekrutacji na wolne stanowisko pracy.

Wiele przedsiębiorstw stosuje także okresową ocenę pracowników. Ocena ta polega na zestawieniu efektów osiąganych przez daną osobę z założonymi wzorcami. Dodatkowo bierze się również pod uwagę cechy osobowości i zachowanie pracownika. Oceny pracy najczęściej dokonuje przełożony, jednak coraz częściej to także sami pracownicy dokonują oceny swojej pracy. Ma to na celu danie pracownikowi szansy na zastanowienie się nad jakością swojej pracy, a następnie zestawieniu samooceny z oceną przełożonego.

Wśród innych procesów kadrowych mających wpływ na motywację pracowników należy jeszcze wyróżnić systemy awansowania. Awans może mieć charakter kwalifikacyjny – kiedy polega na uzyskaniu wyższego stopnia kwalifikacji zawodowych, awans stanowiskowy – kiedy pracownik przenoszony jest na wyższe stanowisko pracy oraz awans płacowy. Jak powszechnie wiadomo, zarówno awans płacowy, jak i stanowiskowy mają silne oddziaływanie motywacyjne. Jeżeli w przedsiębiorstwie jasno wytyczone są ścieżki awansu, określające np. niezbędny staż pracy w firmie, wykształcenie, wymaganą do awansu ocenę pracy czy też wymagane efekty²³, pracownik wkłada więcej pracy w spełnienie oczekiwań pracodawcy i uzyskanie awansu. Niestety, zauważyć można, że wiele przedsiębiorców, chcąc zmotywować swoich podwładnych do bardziej efektywnej pracy, stosuje metodę straszenia zwolnieniem z pracy. Budzenie lęku przed utratą pracy przynosi odwrotne efekty, stwa-

²¹ T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Mimex, Wrocław 1993, s. 49.

²² K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996, s. 491-492.

²³ W. Kopertyńska, *Wykorzystanie wyników ocen*, „Personel” 1996, nr 2.

rza nieprzyjemną atmosferę w miejscu pracy, obniża wydajność pracy podwładnych i powoduje obniżenie ich samooceny oraz wiary we własne możliwości²⁴.

Zagadnienie motywacji pracowników jest niezwykle obszerne. Nie sposób opisać wszystkich metod motywowania do pracy, ponieważ jest ich wiele, a każda z nich będzie metodą odpowiednią do zastosowania w wybranej grupie pracowników. Powyższy przegląd dotyczy tych najważniejszych i najczęściej stosowanych w przedsiębiorstwach. Niemniej jednak wciąż wiele firm, szczególnie tych zaliczanych do sektora MŚP, nie stosuje systemów motywacyjnych, poprzez co ich pracownicy nie wykonują swoich obowiązków w pełni efektywnie.

3. Metodologia badań

Zaprezentowane wyniki badań zostały pozyskane w trakcie realizacji projektu pod tytułem *Elementy procesu zarządzania personelem*²⁵. Prowadzone na potrzeby zadania analizy miały na celu przede wszystkim pomóc uzyskać odpowiedź na następujące pytania:

- Jakie standardy zarządzania zasobami ludzkimi stosowane są w badanej organizacji?
- W jaki sposób realizowane są procesy pozyskiwania, rozwoju, oceniania i wynagradzania pracowników?

Badania zostały przeprowadzone metodą ankietową. Dodatkowo w wybranych podmiotach przeprowadzono pilotażowy wywiad bezpośredni, co pozwoliło na uszczegółowienie wstępnie przygotowanej ankiety. Przyjęcie tych technik badawczych pozwoliło na zgromadzenie materiału statystycznego (danych ilościowych, ekonomicznych) oraz jakościowego (postrzeganie, sądy wartościujące, oceny, opinie, świadomość faktów).

Badania zostały przeprowadzone w okresie sierpień – październik 2016 roku na grupie małych i średnich przedsiębiorstw województwa śląskiego. W badaniu wykorzystano kwestionariusz ankiety zbudowany w większości z pytań zamkniętych. Kwestionariusz wysłano do 80 małych i średnich przedsiębiorstw z prośbą o wypełnienie przez zatrudnionych pracowników. Do niniejszej analizy przyjęto 190 kompletne i prawidłowo wypełnionych ankiet.

Rezultaty badań zaprezentowane w niniejszym opracowaniu są jedynie częścią przeprowadzonych badań ankietowych *Elementy procesu zarządzania personelem*.

²⁴ R. Half, *Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników*, PWN, Warszawa 1995, s. 224-225.

²⁵ Projekt był realizowany przez pracowników Instytutu Zarządzania i Ekonomii w 2016 roku w ramach badań statutowych Wyższej Szkoły Humanitas ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

4. Motywowanie w świetle badań własnych

W badaniach dobrowolnie wzięło udział 190 pracowników sektora MŚP w województwie śląskim, wśród których było 35,79% kobiet oraz 64,21% mężczyzn. Najliczniej w badaniach (tabela 1) reprezentowani byli pracownicy w wieku 36-45 lat, bo aż 41% ankietowanych, oraz pracownicy w wieku od 26 do 35 lat, bo prawie 33%. Wśród badanych przeważali pracownicy z wykształceniem zawodowym (niewiele ponad 34% ogółu badanych) oraz z wykształceniem wyższym (niewiele ponad 24% ankietowanych). Ze względu na staż pracy w badanym przedsiębiorstwie najliczniejszą grupę stanowili pracujący do 5 lat (prawie 39%) oraz od 5 do 10 lat (38,42%). Wśród ankietowanych najliczniejszą grupę stanowili pracownicy fizyczni (34,74%) oraz pracownicy biurowi (33,16%).

W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę badanej zbiorowości pod względem wieku, wykształcenia, stażu pracy i zajmowanego stanowiska.

Tabela 1. Charakterystyka badanej zbiorowości pod względem wieku, wykształcenia stażu pracy i zajmowanego stanowiska

Table 1. Surveyed population characteristics in terms of age, education, seniority and position

Cecha	Struktura w %				
Wiek	do 25 lat	26 - 35 lat	36-45 lat	46 - 55 lat	powyżej 55 lat
	13,69	32,63	41,05	5,26	7,37
Wykształcenie	podstawowe	zawodowe	średnie	policealne	wyższe
	7,37	34,21	20,00	14,21	24,21
Staż	Do 5 lat	od 5 do 10 lat	od 11 do 20 lat	od 21 do 30 lat	powyżej 30 lat
	38,95	38,42	16,31	6,32	0,00
Stanowisko pracy	pracownik fizyczny	pracownik obsługi	pracownik biurowy	kadra zarządzająca	kadra kierownicza
	34,74	8,95	33,16	11,05	12,10

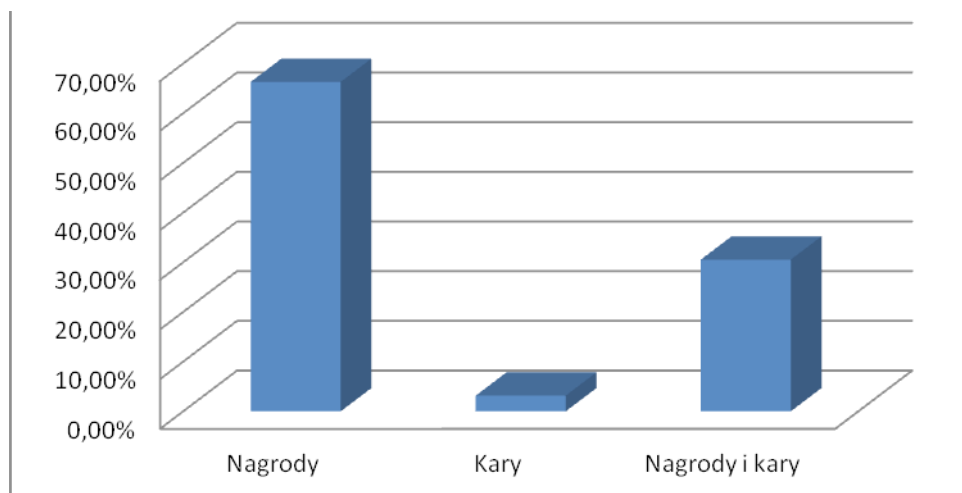
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badanym respondentom zadano pytanie, czy pracownicy w firmie są odpowiednio motywowani. 40,53% ankietowanych twierdzi, że pracownicy w badanych firmach są odpowiednio motywowani do pracy, natomiast aż 59,47% twierdzi, że nie.

Na pytanie, co obejmuje występujący system motywacji w badanym przedsiębiorstwie, aż 66,31% odpowiedziało, że jedynie nagrody, 3,16% kary i 30,53% nagrody i kary (rysunek 1).

Rysunek 1. Zakres systemu motywacji w przedsiębiorstwie

Figure 1. Scope of the motivational system in the enterprises

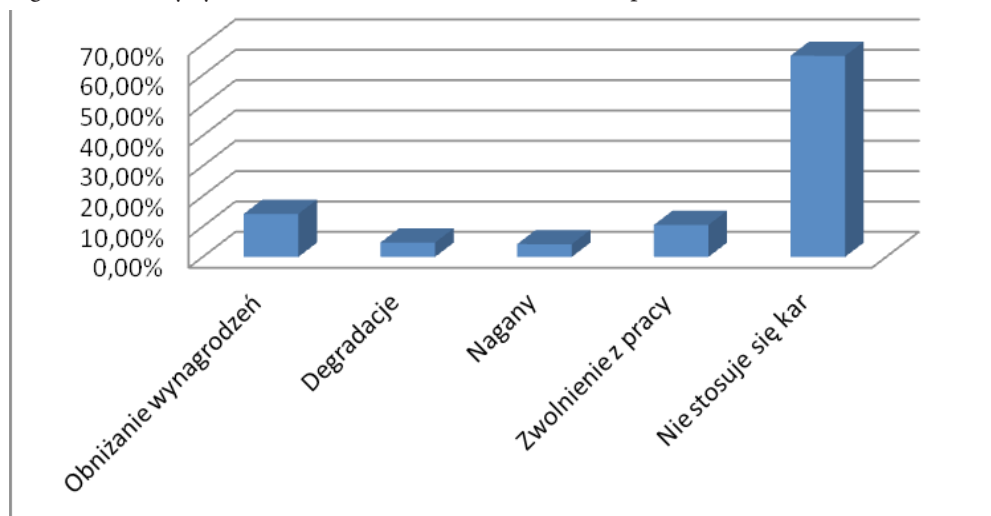


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeprowadzone badania wskazują, że w większości przypadków, bo aż w 66,31%, przełożeni nie stosują kar wobec pracowników (rysunek 2). Jednak w 1/3 przypadków system kar jest stosowany. Wśród kar najczęściej stosowane jest obniżanie wynagrodzeń (14,21%), zwolnienie z pracy (10,53%), degradacje (4,74%) oraz nagany (4,21%).

Rysunek 2. System kar stosowany wobec pracowników przedsiębiorstwa

Figure 2. Penalty system used towards the staff of the enterprises



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wcześniej wspomniano, w ponad 66% przypadków nie stosuje się kar, dlatego też nie zaskakuje dosyć niski wskaźnik ankietowanych, tzn. 24,74%, którzy zostali ukarani za nienależyte wypełnienie swoich obowiązków, natomiast aż 75,26% nie została ukarana. Wiązać się to może z brakiem w systemie motywacji stosowania kar, bądź z brakiem konieczności jej zastosowania względem pracowników. Wśród osób, które zostały ukarane za nienależyte wypełnienie swoich obowiązków, zaskakująca większość, bo aż 80,85% przyznała, że kara ta przyczyniła się do poprawy jakości pracy, natomiast kara nie miała na to wpływu jedynie dla 19,15% ankietowanych.

Jeśli chodzi o to, czy system motywacji w firmie poprawia efekty pracy, aż 81,49% ankietowanych uważa, że tak, natomiast 18,51% biorących udział w badaniu uważa, że nie. Można zatem uznać, że stosowane systemy motywacji w badanych firmach przynoszą oczekiwane efekty.

Ankietowanym zadano również pytanie o to, czy system motywacyjny jest stosowany sprawiedliwie wobec wszystkich pracowników. Rozkład odpowiedzi również jest dosyć zaskakujący, bo aż 85,79% ankietowanych uważa, że tak, a tylko 14,21%, że nie.

Podsumowanie

Jednym z kluczowych elementów zarządzania zasobami ludzkimi jest motywowanie pracowników do pracy. Ma ono wpływ nie tylko na efekty osiągane przez przedsiębiorstwo, ale także na zadowolenie z pracy osób zatrudnionych i ich poczucie własnej wartości. Wśród stosowanych metod motywacji wyróżnić można ogólnie – nagrody i kary, a także sposoby związane organizacją pracy, płacą, awansowaniem pracowników czy nadawaniem uprawnień pracowniczych.

Analiza wyników przeprowadzonych badań wskazuje, że ponad 40% badanych pracowników w firmach jest odpowiednio motywowana do pracy. System motywacji u przeważającej części badanych pracowników składa się przede wszystkim z nagród. Zauważyć należy, że 1/3 badanych pracowników pracuje w małych i średnich przedsiębiorstwach, w których jako system motywacji stosuje się również kary, i co czwarty pracownik został ukarany za nienależyte wypełnianie swoich obowiązków. Wspomnieć trzeba, że ponad 80% ukaranych pracowników uważa, że kara przyczyniła się do poprawy jakości ich pracy.

Satysfakcjonujący jest fakt, że system motywacji w firmie poprawia efekty pracy w ocenie zdecydowanej większości badanych pracowników. Nadmienić należy, że właśnie głównym celem artykułu było określenie, czy system motywacji stosowany w przedsiębiorstwach poprawia efekty pracy w ocenie pracowników. Ocena ta może wynikać z tego, że zdecydowana większość respondentów uważa, że system motywacyjny jest stosowany sprawiedliwie wobec wszystkich pracowników, a jak wskazano w części teoretycznej niniejszego artykułu – poczucie sprawiedliwości ma znaczący wpływ na sukces systemu motywacyjnego.

Podsumowując, należy stwierdzić, że aby osiągnąć skuteczne efekty motywowania pracowników, niezbędne jest stosowanie szeregu czynników motywacyjnych gwarantujących wysoki poziom motywacji i dostosowanie systemu motywacyjnego do indywidualnych cech, aspiracji i potrzeb podwładnych.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Franken R.E., *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Gilejko L., *Partnerzy społeczni. Konflikty, kompromisy, kooperacja*, Poltext, Warszawa 2002.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
- Half R., *Jak znaleźć, zatrudnić i zatrzymać najlepszych pracowników*, PWN, Warszawa 1995.
- Jasiński Z. (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
- Kopertyńska W., *Wykorzystanie wyników ocen*, „Personel” 1996, nr 2.
- Koźmiński K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Mimex, Wrocław 1993.
- Locke E., *Toward a theory of task performance and incentives*, “Organizational behavior and human performance” 1963, t. 3.
- Luthans F., *Organizational behaviour*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1995.
- Martyniak Z., *Metodologia wartościowania pracy*, Stabill, Kraków 1992.
- Melich A., *Organizacja i technika płac w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1987.
- Nadler D. A., Lawler E. E., *Motivation a diagnostic approach*, [w:] J.R. Hackman, E.E. Lewler, L. W. Porter (red.), *Perspectives on behavior in organizations*, McGraw-Hill, Nowy Jork 1983.
- Reykowski J., *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979.
- Rose R., Beh L., Uli J., Idris K., *An analysis of quality of work life and career-related variables*, „American Journal of Applied Sciences” 2006, 3 (2).

Nota o Autorach:

dr inż. Olimpia Grabiec – adiunkt i zastępca dyrektora Instytutu Zarządzania i Ekonomii w Wyższej Szkole Humanitas w Sosnowcu.

mgr Joanna Jędraszczyk-Kałwak – absolwentka Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Raciborzu oraz Politechniki Śląskiej w Gliwicach na kierunku socjologia, w specjalizacji ogólnej, mediów i komunikacji społecznej oraz kierowania i przywództwa w jednostkach administracji publicznej. Pracownik administracji publicznej.

Author's resume:

Olimpia Grabiec, Ph.D. – Assistant professor and Deputy Director of the Institute of Management and Economy at the Humanitas University in Sosnowiec.

mgr Joanna Jędraszczyk-Kałwak – graduate of the State Higher Vocational School in Raciborz and Silesian University of Technology in Gliwice with specialisation in general sociology, media and social communication and leadership and leading in public administration units. A public administration employee.

Kontakt/Contact:

dr inż. Olimpia Grabiec
Wyższa Szkoła Humanitas
Instytut Zarządzania i Ekonomii
ul. Kilińskiego 43
41-200 Sosnowiec
e-mail: olimpiagrabiec@gmail.com

mgr Joanna Jędraszczyk-Kałwak
jedraszczykjoanna@gmail.com

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:

Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:

Olimpia Grabiec – 50%, Joanna Jędraszczyk-Kałwak – 50%