

Artykuł pochodzi z publikacji: Zeszyty Naukowe WSP nr 3/2018 Współczesne aspekty relacji i komunikacji (Red. tomu) A. Grzegorzcyk, Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu, Warszawa 2019

Systemy motywacyjne małych i średnich przedsiębiorstw

Magda Izdebska

Abstrakt:

Pracownicy są najważniejszą częścią każdej organizacji i to właśnie od ich pracy i możliwości, które powinny być wsparte odpowiednią motywacją zależy sukces przedsiębiorstwa, co za tym idzie motywacja jest podstawowym bodźcem pobudzającym do działania. Skuteczne motywowanie pracowników jest koniecznym wyznacznikiem sukcesu każdej firmy. W niniejszej pracy zostały opisane przykładowe teorie motywacji oraz główne elementy składające się na system motywacyjny małych i średnich przedsiębiorstw. Skutecznie funkcjonujący system motywacyjny wpływa na polepszenie wydajności pracy, co w rezultacie prowadzi do podwyższenia zysku przedsiębiorstwa, jak również ma wpływ na zadowolenie pracowników z pracy. W części empirycznej, na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego, scharakteryzowano system motywacyjny pracowników z wybranych pięciu małych i średnich przedsiębiorstw z Siedlec, gdzie celem badania było poznanie opinii pracowników na temat funkcjonującego systemu motywacyjnego w swoim przedsiębiorstwie.

Motivational systems in small and medium companies

Abstract:

Employees are the most important part of any organization, and it is precisely their job and potential, which should be supported by the appropriate motivation, that the success of the enterprise depends on, which is why motivation is the basic stimulus to action. Effective motivating employees is a necessary determinant of the success of any company. This paper describes exemplary theories of motivation and the main elements that make up the motivational system of small and medium enterprises. An effective motivational system affects the improvement of work efficiency, which in turn leads to an increase in the company's profit, as well as affects employee satisfaction with work. In the empirical part, based on the conducted questionnaire survey, the motivational system of employees from selected five small and medium-sized enterprises from Siedlce was characterized, where the aim of the survey was to get the employees' opinions on the existing incentive system in their company.

Wstęp

Pracownicy są najważniejszą częścią każdej organizacji i to właśnie od ich pracy i możliwości, które powinny być wsparte odpowiednią motywacją, zależy sukces przedsiębiorstwa. Niezbędnym czynnikiem, prowadzącym do efektywnego wykorzystania posiadanych przez pracowników umiejętności, jest motywacja. Dzięki motywacji człowiek skłonny jest do podejmowania różnych działań, w zależności od tego, jaki cel chce osiągnąć. Motywacja stanowi więc skłonność do zrobienia czegoś, wynikającego z zewnętrznych motywów.

Rola zasobów ludzkich z biegiem czasu rośnie zwłaszcza w gospodarce opartej na wiedzy. Podnosi wartość strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. W zwiększeniu wartości organizacji oraz

osiąganiu stabilnej przewagi konkurencyjnej szczególną rolę odgrywa między innymi umiejętne i skuteczne motywowanie pracowników. Nadzwyczajnie ważne jest ustalenie i prawidłowo zdefiniowanie w przedsiębiorstwie zasadniczych motywatorów, czyli czynników oddziałujących mobilizująco na pracowników i dających im zapal do bardziej efektywnej pracy oraz zapewniając przy tym satysfakcję z wykonywanej pracy. Wyszczególnione czynniki wspólnie z posiadaną przez nie siłą motywacji są istotnymi elementami przy budowie systemu motywacyjnego. Skutecznie funkcjonujący system motywacyjny wpływa na polepszenie wydajności pracy, co wpływa na podwyższenie zysku przedsiębiorstwa, jak również ma wpływ na zadowolenie pracowników z pracy.

ROZDZIAŁ I

Teoretyczne aspekty motywowania w ujęciu literatury przedmiotu

1.1. Pojęcie motywu, motywacji i motywowania

Motywacja jest jedną z najistotniejszych funkcji zarządzania. Wywołuje u pracowników chęć podjęcia i zrealizowania nałożonych na nich zadań przez pracodawców. Skuteczne motywowanie pracowników jest koniecznym wyznacznikiem sukcesu każdej firmy. Jest także ponadprzeciętnym wyzwaniem, ponieważ każdy człowiek jest inny i każdego motywuje coś innego. Dobremu menadżerowi by skutecznie motywować do pracy nie wystarczy wiedza, którą nabył na studiach czy kursach. Powinien znać się na ludziach, ich psychice a także w jaki sposób się zachowują. Dzięki uważnej obserwacji będzie wiedział jak skutecznie zmotywować pracownika do pracy. Nie tylko w pracy możemy mówić o motywacji, ale także w życiu codziennym każdego człowieka. W związku z tym motywacja jest bardzo ważna i każdy z nas w mniejszym bądź w większym stopniu potrzebuje jej do prawidłowego funkcjonowania. Dzięki niej działamy efektywniej i osiągamy zamierzony cel.

Na samym początku warto włączyć się w termin motywacji, gdyż będzie nam później łatwiej sprecyzować pojęcie motywacji.

Maria Wanda Kopertyńska twierdzi, iż chęć dążenia do robienia czegoś jest wynikiem motywacji, tę chęć precyzuje mianem motywu. Za pomocą konkretnych bodźców motywowanie wpływa na decyzje i postawę człowieka. Bodźce, czyli inaczej motywatory przyniosą korzyść tylko i wyłącznie gdy cel przekształci się w najistotniejszą potrzebę.¹

Motywacja według „Słownika Współczesnego Języka Polskiego” jest pewnego rodzaju czynnikiem powodującym kogoś do działania, który inspiruje do pracy. Czasownikowa struktura słowa motywować oznacza nakłaniać kogoś by coś zrobił, zachęcać i pobudzać do zrobienia czegoś a także pobudzać w kimś motywację do działania, wpływać zachęcająco.²

Według Zimmiewicza nie ma jednoznacznej i określonej interpretacji pojęcia motywacji w teorii zarządzania. Słowo „motywacja” pochodzi od łacińskiego wyrazu „motus”, który oznacza ruch, inicjowanie kogoś do robienia czegoś a także pobudzanie człowieka do czynu.³

Motywowanie jest:

- schematem sił sprawiającym, że każdy z nas postępuje w określony sposób. Podczas pracy pracownik daje z siebie wszystko, swoje maksimum wysiłku w wykonywaną przez siebie pracę albo pracuje dynamicznie i efektywnie, dążąc przy tym do uchronienia się od ostrego upomnienia a także stara się zredukować wysiłek do jak najmniejszego, do minimum,⁴
- skłanianiem pracowników za pośrednictwem przeróżnych narzędzi w celu zachęcenia pracowników by dobrze i z chęcią wykonywali zadania powierzone przez pracodawcę. Bardzo ważne jest motywowanie by osiągnąć zamierzone cele, jak również akceptowania przez pracowników różnych postaw i zachowań, które są oczekiwane i proponowanych przed menadżer,⁵

¹ M.W. Kopertyńska, Motywowanie pracowników teoria i praktyka, Placet, Warszawa 2009, s. 13.

² Słownik Współczesnego Języka Polskiego, (red.), B.Dubaj, WILGA, Warszawa 2005, s 536.

³ K. Zimmiewicz, Techniki zarządzania, PWE, Warszawa 2009, s. 69.

⁴ R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 518.

⁵ P. Wachowiak, Profesjonalny menedżer – umiejętność pełnienia ról kierowniczych, Difin, Warszawa 2001, s. 12.

- to chęć dokładania wszelkich starań w celu osiągnięcia zamierzonych korzyści.⁶

1.2. Motywowanie jako istotna funkcja zarządzania

Motywowanie jest jedną z głównych funkcji zarządzania i ma zarówno podstawowe jak i istotne znaczenie dla współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Przyczynia się do zwiększenia nie tylko sprawności, skuteczności i wydajności, jak również pomaga zrealizować wytyczone cele przedsiębiorstwa. W innych okolicznościach może zwiększyć się czasochłonność zarządzania, będzie zapotrzebowanie na ciągłą kontrolę, może wystąpić chaos w przedsiębiorstwie a co za tym idzie zaczną narastać konikt.⁷

We współczesności, bardzo duże znaczenie odgrywa motywowanie pracowników w zarządzaniu rozwojem, które w szczególności wymaga znaczących zmian nie tylko w kulturze, ale także w zachowaniach organizacyjnych zapoczątkowanych w procesach komunikowania i kształtowania zmian koncepcji organizacji, systemach oceniania stanowisk pracy, komunikowania ich konsekwencji, systemach oceny pracowników, wynagrodzeń czy też rozwoju pracowników.⁸

Dzisiejsze organizacje muszą zdać sobie sprawę jak istotny jest dla nich pracownik oraz jego satysfakcja i zadowolenie z pracy. Menadżerowi zobowiązani są przejść szereg potrzebnych szkoleń, które ułatwią im zrozumienie, wyjaśnienie i przewidzenie zachowań pracowników.⁹

1.3. Wybrane teorie motywacji

W teorii motywacji możemy spotkać koncepcje, które próbują wyjaśnić zachowania ludzi w grupach oraz organizacjach, jak również starają się dokładnie sprecyzować mechanizmy konkretnego zacho-

⁶ A. Sajkiewicz, *Zasoby ludzkie w firmie: organizacja, kierowanie, ekonomika*, Poltext, Warszawa 2002, s. 199.

⁷ A. Piotrowska, J. Puchała, *Motywowanie jako funkcja zarządzania w obrębie przedsiębiorstwa*, *Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie XXXIX-Zeszyt 407*, Toruń 2012.

⁸ Z. Gomółka, *Motywowanie w praktyce zarządzania rozwojem ludzi i organizacji*, *Management and Business Administration. Central Europe*, 2/2012, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2012, s. 64-65.

⁹ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie...op.cit.*, s.17.

wania po to by wykorzystać ich znajomość w praktyce kierowania. Z biegiem czasu powstały liczne teorie uzasadniające źródła oraz również mechanizmy powstania motywacji. W dzisiejszym świecie nie ma jednej dość wyczerpującej teorii motywacji człowieka. W dalszym ciągu nie zostały zakończone poszukiwania rzeczywistych źródeł takiej motywacji. Nie do końca wiadomo co wpływa na jej kierunek i natężenie, co stanowi o zdolności konkretnego motywu oraz w jakiej skali dany motyw kontroluje zachowania jednostki.¹⁰

1.3.1. Teoria potrzeb/trześci motywacji

Najbardziej znane teorie motywacji to klasyczne teorie treści, koncentrują się na potrzebach indywidualnych. Odczuwanie potrzeb motywuje ludzi do zachowań, które pozwalają na ich całkowite bądź też częściowe zaspokojenie. Poszukiwane są odpowiedzi na pytanie, jakie potrzeby ludzie chcą zaspokoić w swojej pracy i poprzez pracę, oraz jakie czynniki namawiają pracowników do podjęcia konkretnych działań. Podane teorie nie określają, w jaki sposób i za pomocą czego ludzie są motywowani.¹¹

Teoria hierarchii potrzeb A. Maslowa

Teoria psychologiczna, która prezentuje główne obszary mające nasycenie po to aby jednostka mogła normalnie i bez żadnych przeszkód funkcjonować, żyć, brać zadowolenie z życia i gromadzić siły do swojego rozwoju.¹²

Uporządkował te potrzeby w pewną hierarchię zaczynając od najbardziej podstawowych, powszechnych oraz niezbędnych do życia. Również przypisał im wagę, istotny wpływ na to ma niezbędność do życia i normalne funkcjonowanie. Potrzeby fizjologiczne są potrzebami wymagającymi konieczności zaspokojenia, następnie są to potrzeby bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji. Każda kolejna potrzeba musi opierać się o wcześniejsze zaspokojenie poprzed-

¹⁰ J. Penc, Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 144.

¹¹ R. Karaś, Teorie motywacji w zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 13-15.

¹² J. Bieńkowska, Psychologiczne bariery zaspokajania potrzeb pracowników, Diagnozowanie sytuacji pracy, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 30-31.

niej. Teoria potrzeb Maslowa obejmuje dwie najważniejsze grupy potrzeb: potrzeby niższego rzędu (fizjologiczne i bezpieczeństwa) oraz potrzeby wyższego rzędu (przynależności, uznania i samorealizacji).¹³

Dwuczynnikowa teoria F. Herzberga

Frederick Herzberg przeprowadził badania i wywiady z fachowcami, które miały na celu dowiedzenie się czy byli zadowoleni ze swojej pracy czując przy tym siłą motywację bądź też jej brak. Różne czynniki miały wpływ na to czy człowiek jest zadowolony z pracy czy też nie. Uznanie, poczucie osiągnięcia czegoś, wartość pracy, odpowiedzialność, rozwój osobisty czy też awans są to czynniki powodujące zadowolenie z pracy. Zaś czynnikami niezadowolenia z pracy były z reguły czynniki zewnętrzne, takie jak: nadzór, warunki pracy, stosunki międzyludzkie oraz polityka firmy i system administrowania. Herzberg twierdził, iż przeciwieństwem zadowolenia nie jest niezadowolenia, lecz brak zadowolenia, jak również przeciwieństwem niezadowolenia jest brak niezadowolenia. Właśnie takie podejście zostało nazwane teorią dwuczynnikową.¹⁴

1.3.2. Teoria procesu motywacji

Teoria ta zakłada, iż pracownicy są urozmaiceni w zakresie odczuwanych potrzeb, hierarchii wartości i celów, pracownik wybiera sposób zachowania spośród alternatywnych możliwości, kierując się przy tym subiektywną oceną wartości uzyskanej nagrody oraz stopnia zaspokojenia potrzeb, przy określonych uwarunkowaniach zewnętrznych procesu motywacyjnego.¹⁵

Teoria sprawiedliwości J.S. Adamsa

W tej teorii pracownicy wartościują tylko to, co wnoszą do organizacji, czyli swoje nakłady oraz to co z niej uzyskują, swoje wyniki. Następnie zostają porównywane stosunki nakładów do wyników ze stosunkiem nakładów do wyników, które osiągnęli inni. Sprawiedliwość

¹³ Ibidem.

¹⁴ W. Chojnacki, A. Balasiewicz, Człowiek w nowoczesnej organizacji, Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 235-237.

¹⁵ W. Kozłowski, Zarządzanie motywacją pracowników, CedeWu Sp. z o.o., Wydanie I, Warszawa 2010 (dodruk), s.50-51.

przeważa wtedy, gdy postrzegają ten stosunek jako równy stosunkowi uzyskiwanemu przez inne osoby. Pracownicy nawet, kiedy pojawia się niesprawiedliwość szybko zмирzają do jej wyrównania. Pracownicy do porównań wykorzystują punkty odniesienia.¹⁶

Teoria wartości oczekiwanej V.H. Vroma

Według tej teorii ludzie wybierają określone zachowania spośród tych, które są możliwe w zależności od oczekiwanych korzyści z tym związanych. Pracownik poprzez wykonywanie zadania otrzymuje za nie nagrodę, którą następnie ocenia i w zależności czy spełnia ona jego oczekiwania oraz czy jest ona adekwatna do włożonego przez niego wysiłku, doświadcza zadowolenia, co staje się motywacją do dalszego wysiłku. Istotne znaczenie dla pracownika jest prawdopodobieństwo otrzymania nagrody za wykonane zadania, wtedy w takiej sytuacji jest on w stanie włożyć maksimum swojego wysiłku w celu jego realizacji. Efektywność pracownika pojawia się poprzez wykazywanie indywidualnych zdolności oraz zbieżności poglądów pracownika z poglądami organizacji, dla której powierzone mu zadanie wykonuje. Najważniejsze jest przedstawienie pracownikom celów organizacji w taki sposób aby, jednocześnie zaspokoić ich cele indywidualne co wtedy staje się najlepszą drogą do osiągnięcia bardzo wysokiego poziomu motywacji.¹⁷

1.3.3. Teoria wzmocnień motywacji

Teorie wzmocnienia zajmują się wpływem skutków poprzedniego działania na zachowania w przyszłości, w cyklicznym procesie uczenia się. Według nich, ludzie postępują tak, jak postępują, ponieważ nauczyli się w przeszłości, że pewne zachowania wiążą się z pożądanymi efektami, a inne z niekorzystnymi. Teorie te opierają się na założeniu, że zachowanie pociągające za sobą nagrody będzie powtarzane, podczas gdy zachowanie wywołujące skutki negatywne – raczej nie.¹⁸

Teoria wzmocnień B.F. Skinera

Na motywację człowieka mają wpływ tylko czynniki zewnętrzne,

¹⁶ W. Chojnacki, A. Balasiewicz, Człowiek...op.cit, s. 253.

¹⁷ M. Mazur, Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją, Nauki społeczne 2(8) 2013, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, s. 163.

¹⁸ M.W. Kopertyńska, Motywowanie...op.cit, s.30.

zaś wewnętrzne, takie jak: uczucia czy emocje nie mają na nią żadnego wpływu. Za pomocą systemu wzmocnień pozytywnych i negatywnych, kar czy eliminacji, organizacja w dużej mierze może kształtować zachowanie pracowników oraz wpływać na ich motywację. Bardzo pomocne w tworzeniu systemu wzmocnień są opracowane przez kadre i podwładnych dokumenty wewnętrzne organizacji, np.: taryfikator płac, zasady oceny pracowników, zasady przyznawania premii, ścieżka kariery zawodowej czy układ zbiorowy. Kształtowanie motywacji pracowników na podstawie założeń teorii wzmocnień powinny opierać głównie się na wzmocnieniach pozytywnych, gdyż one posiadają największy ładunek motywacyjny oraz wzmocnienia negatywne i kary mogą doprowadzić do zmiany zachowań pracowników na lepsze. System powinien być elastyczny tak, aby można go było modyfikować w zależności od zmian, które zachodzą na zewnątrz i wewnątrz organizacji, poprzez możliwość dywersyfikacji wzmocnień czy indywidualizacją.¹⁹

ROZDZIAŁ II

Metody i narzędzia motywacyjne w sektorze MŚP

2.1. Analiza rynku i definicja małych i średnich przedsiębiorstw

Małe i średnie przedsiębiorstwa są konieczne dla właściwego rozwoju gospodarki. Praktyka w Polsce pokazuje, iż owe przedsiębiorstwa nie zawsze były traktowane z odpowiednią uwagą przez rządzących polityków oraz nie zawsze były też reprezentowane w gremiach, które miały wpływ decyzyjny na ten sektor. Większe bezpieczeństwo oraz stabilizacja dawana przez duże firmy swym pracownikom były z reguły czynnikiem utrudniającym zainteresowanie sektorem MSP wymagającej pewnej dozy przedsiębiorczości czy gotowości podjęcia ryzyka, w szczególności trudne wydawało się to we wczesnych latach transformacji, podczas gdy społeczeństwo polskie negatywnie oceniało swoją sytuację i z dużym zwątpieniem patrzyło w przyszłość. Współcześnie

¹⁹ W. Kozłowski, Zarządzanie....op. cit., s. 54-58.

sektor małych i średnich przedsiębiorstw jest jednym z zasadniczych elementów polskiej gospodarki. Analiza trendów i stanu rozwoju tego sektora jest zatem niezbędnym składnikiem badań nad gospodarką kraju. Jest ona bardzo ważna, ponieważ dobra znajomość problematyki MSP jest kluczowa dla kształtowania skutecznej polityki wobec tego sektora.

W literaturze możemy spotkać różne określenia małych i średnich przedsiębiorstw i tak np. definiujemy terminem „małe i średnie” te przedsiębiorstwa, które:

- zarządzane są przez swoich właścicieli czy też współwłaścicieli w sposób bezpośredni;
- obsługują małą część rynku, na którym działają;
- są niezależne, gdyż nie są częścią wielkiego przedsiębiorstwa, a właściciel-menedżer przy podejmowaniu właściwych decyzji nie może być uzależniony od nadzoru z zewnątrz.

W polskim prawie określono pojęcie małych i średnich firm zgodnie z zaleceniami Komisji Unii Europejskiej z dnia 3 kwietnia 1996 roku.²⁰ Poprzez niezależność działania małych i średnich przedsiębiorstw oraz ich skłonność i możliwości zastosowania lokalnych zasobów, wolności integrowania się powstają wydajne procesy gospodarcze, znacząco wzrasta zamożność społeczeństwa w regionie, ulega zmianie styl życia właścicieli i pracowników opierający się na swobodzie wyborów rynkowych, skuteczności przedsiębiorczości, woli gospodarczej itp.²¹

2.2. Systemy motywacyjne przedsiębiorstw

System motywacyjny jest to układ logicznie wspólnych oraz wzajemnie się wspierających środków motywacji, jak również ich zespołów działających na podstawie wzmocnienia i dających wynik synergiczny, mających na celu kształtowanie wynagrodzeń pracowników w stosunku ich wartości dla firmy, jednomyślnie z przyjętą strategią motywowania.²²

²⁰ I. Przychocka, Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce, Warszawa 2002, s. 7-8.

²¹ M. Strużycki (red), Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 19.

²² M. Juchnowicz, Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 135.

Podjęcie systemowe jest powszechnie stosowane do motywowania. Dzięki niemu możemy analizować wzajemne oddziaływania i związek między otoczeniem a organizacją, zachowujemy przy tym holistyczne spojrzenie na nią, jak również pozwala uwzględniać współzależności wszystkich wyodrębnionych elementów całości. Umożliwia wszechstronną i kompleksową analizę organizacji oraz jej proces rozwoju i funkcjonowania.²³ Systemowe podejście do problematyki motywowania w znacznym stopniu ułatwia spełnienie warunków stawianych przed tym procesem: zmiany w celach-zadaniach przedsiębiorstw, otwartość na zmiany systemów wartości i oczekiwań ludzi w procesie zmian, otwartość na przekształcenia mające miejsca w systemie zarządzania, jak również na zmienność otoczenia czy zachowania wewnętrznej spójności używanych narzędzi motywowania oraz omijanie sprzeczności w oddziaływaniach motywacyjnych różnych podmiotów w ramach przedsiębiorstwa.²⁴

Twórca modelu motywacji osiągnięć Hersey twierdzi, iż w otoczeniu czynników, które wzbudzają oraz podtrzymują proces motywacyjny znajdzie się przede wszystkim właściwy system motywacyjny, co za tym idzie odpowiedni układ nagród oraz kar. Stosowanie jedynie nagród a unikanie kar może powodować, że pracownicy czują się bezkarnie, natomiast wydajni pracownicy nie mają poczucia sprawiedliwości. Młodzi ludzie, którzy po raz pierwszy rozpoczynają działalność zawodową są podatni na bezkarne łamanie przepisów i regulaminu pracy co ma na nich bardzo zły wpływ. Zbytня represyjność nie sprzyja inicjatywie oraz podejmowaniu trudnych zadań, choć powstrzymuje ona negatywne zachowania.²⁵

Efektywność pracy kierownika w dużej mierze zależy od umiejętnego motywowania pracowników oraz oddziaływania na ich postawy i zachowanie. Utworzony przez firmę i zaproponowany pracownikom system motywacyjny jest narzędziem, który znacząco umożliwia kierownikowi realizację funkcji motywacyjnej. System motywacyjny to uporządkowany zbiór narzędzi motywowania oraz czynników moty-

²³ S. Borkowska, System motywowania w przedsiębiorstwie, [w:] M.W. Kopertyńska, Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka, Placet, Warszawa 2009, s. 35.

²⁴ D. Kopycińska, Formalny system motywacyjny a motywacja do pracy w polskiej gospodarce, [w:] M.W. Kopertyńska, Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka, Placet, Warszawa 2009, s. 35-36.

²⁵ J.E. Karney, Podstawy psychologii i pedagogiki pracy, Wyższa Szkoła Humanistyczna imienia Aleksandra Gieysztor w Pułtusku, Pułtusk 2004, s. 245.

wacyjnych, które są wzajemnie powiązane ze sobą i tworzą całość. Ma na celu stworzenie warunków i namawianie pracowników do zachowań organizacyjnych funkcjonalnych co do celów firmy.²⁶

Tabela 1. Struktura systemu motywacyjnego

SYSTEM MOTYWACYJNY				
Nagrody materialne			Nagrody niematerialne	
Nagrody pieniężne	Nagrody pozapieniężne	W obszarze organizacyjnym	W obszarze społeczno-psychologicznym	W obszarze technicznym
<ul style="list-style-type: none"> • Płaca zasadnicza • Premie • Nagrody pieniężne • Dodatki, dopłaty • Partycypacja w wynikach finansowych 	<ul style="list-style-type: none"> • Deputaty • Szkolenia, konferencje • Bonusy (np. wczasy, ubezpieczenia, przedszkola, opieka zdrowotna) • Przywileje (np. samochód służbowy) 	<ul style="list-style-type: none"> • Awans poziomy i pionowy • Władza • Dostęp do informacji • Treść pracy (np. większa samodzielność, możliwość podejmowania decyzji) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pochwały, wyróżnienia • Możliwość pracy w firmie o dużej renomie • Praca w dobrym zespole • Silne pozytywne związki nieformalne • Samorealizacja • Pewność zatrudnienia 	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwość pracy na nowoczesnej aparaturze (laptop itp.) • Wspomaganie komputerowe

Źródło: M. Juchnowicz, Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 136.

Zdaniem S. Borkowskiej najważniejszym celem tworzenia systemu motywowania jest przede wszystkim sukces organizacji oraz jej pracowników. Skuteczność systemu motywowania możemy rozpatrywać z dwóch punktów widzenia. Pierwszy to z punktu widzenia przedsiębiorstwa, zaś wtedy miarą skuteczności staje się stopień realizacji

²⁶ L. Koziół, M. Tyrańska, Motywowanie pracowników w teorii i praktyce, Poradnik 137, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2002, s. 28-29.

celów-zadań motywującego. Natomiast drugi jest z punktu widzenia pracownika, miarą będzie wtedy poziom zadowolenia oraz satysfakcji bądź ich brak.²⁷

2.3. Narzędzia motywowania

Narzędzia motywowania oraz odpowiedni dobór instrumentów mają bardzo duże znaczenie w systemie motywowania w nawiązaniu do warunków oraz celów przedsiębiorstwa.²⁸ Jest to zadanie niełatwe, gdyż aktualnie oparcie systemu motywowania na podmiotowym traktowaniu pracownika nie wystarczy, koncentracji celów pracownika z celami jakie ma organizacja, opartych na samokierowaniu i kontroli oraz partycypacji. Należy znaleźć odpowiednie narzędzia, które pozwolą wyzwolić ich twórczy potencjał. Obecnie istotą systemu motywowania jest głównie inspirowanie pracowników do osiągnięć, odmiennie od tradycyjnie rozumianego motywowania jako zachęcania pracowników do skutecznego wykonywania zadań.²⁹ S. Borkowska dzieli narzędzia na trzy podstawowe grupy: środki przymusu, zachęty oraz perswazji.³⁰

2.3.1. Środki przymusu

Środki przymusu doprowadzają do podporządkowania zachowań pracownika interesom czy woli motywującego, niezależnie od interesów oraz oczekiwania motywowanego. Nie dążą do integracji interesów motywującego bądź motywowanego.³¹ Środki przymusu (administracyjnego) następują w większości z rozporządzeń, uchwał, statutu, zarządzeń, dyrektyw, instrukcji, regulaminów wewnętrznych, zakresu obowiązków, umowy o pracę lub bezpośrednio z poleceń wydawanych przez przełożonych. Obejmują konieczność dostosowania się pracowników pod rygorem sankcji w przypadku ich nieprzestrzegania

²⁷ S. Borkowska, System motywowania w przedsiębiorstwie, [w:] M.W. Kopertyńska, Motywowanie...op.cit, s. 40.

²⁸ J. Sikora, Motywowanie pracowników, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2000, s. 53.

²⁹ M. Juchnowicz, Motywowanie w toku pracy: Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika pod redakcją A. Sąkiewicz. Poltext, Warszawa 2000, s. 211.

³⁰ M.W. Kopertyńska, Motywowanie...op.cit, s. 41.

³¹ S. Borkowska, Motywowanie..., [w:] M.W. Kopertyńska, Motywowanie ...op.cit, s. 41.

i dlatego postrzegane są jako nieatrakcyjne czy pozbawione pozytywnego ładunku. Zatem są potrzebne w instytucjach, przedsiębiorstwach i organizacjach, gdyż stanowią one fundament administracyjny w ich funkcjonowaniu. Takie środki obejmują przede wszystkim wszelkie zakazy, rozkazy i nakazy, zalecenia (wytyczne) i polecenia, rady przełożonych oraz własne zobowiązania bądź powinności przyjęte na siebie bez przymusu, które zmuszają do konkretnego zachowania, działania w organizacji jak również instytucji publicznej. Środki te przewidują dostosowanie się woli przełożonego oraz interesom organizacji, pomijając nie tylko interesy ale również potrzeby człowieka.³²

2.3.2. Środki zachęty

Środki zachęty proponują konkretną nagrodę w zamian za oczekiwane zachowanie (działanie). Pracownik ma zatem swobodę decyzji w związku z akceptacją nagrody oraz związanego z nią zachowania. Rodzaj zachowania (zadanie) w dalszym ciągu określone jest przez motywującego.³³ Mają bardzo duży potencjał motywacyjny, ponieważ wykorzystują w motywowaniu system nagród oraz system ocen pracowniczych. Zamierzeniem ich stosowania jest zaciekawienie motywowanego efektywniejszym wykonaniem pracy (zadań) prowadzącym do wykonania jego celów oraz organizacji. Środki zachęty umownie możemy podzielić na bodźce materialne, oferujące poszczególnym osobom korzyści ekonomiczne, zmieniając przy tym jego stan posiadania (premie, świadczenia socjalne, płace itp.) a także bodźce niematerialne, które dodają godności i powagi (uznanie społeczne, możliwości samorozwoju, prestiż, awans, możliwości decydowania itp.).³⁴

2.3.3. Środki perswazji

Środki perswazji (zwane również identyfikacyjnymi) bazują na dialogu i partnerstwie stron w organizacji pomiędzy przełożonym a podwładnym, tworząc przy tym pozytywne relacje w pracy za pomocą wykorzystania: informacji, inspiracji, akceptacji, negocjacji, sugere-

³² Z. Ściborek, *Motywowanie...*, op.cit, s. 129-130.

³³ S. Borkowska, *Motywowanie...*, [w:] M.W. Kopertyńska, *Motywowanie...* op.cit, s. 41.

³⁴ Z. Ściborek, *Motywowanie...*, op.cit, s.130

stii, polityki szkoleń, jasnych kryteriów ocen, ścieżki rozwoju osób, przekonań, porad, konsultacji, wsparcia oraz komunikacji. Nagrodą jest przede wszystkim umocnienie własnej pozycji jako partnera, integracja motywowanych z celami motywującego w dłuższym okresie, świadomość współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji, aprobaty znaczenia oraz większe przywiązanie do miejsca pracy. Perswazja może być oddziaływaniem jednostronnym, z reguły opartym na integracji w obszar emocjonalny człowieka, wtedy mamy do czynienia z tzw. wpieraniem, proponowaniem przez reklamę, autorytet, propagandę itp. działania. Natomiast w przypadku reakcji dwustronnej spotykamy się z wzajemnym partnerskim przekonaniem i przepływem informacji, za pomocą których motywowany sam ustala odpowiednie zachowanie oraz stara się je realizować. Taki pogląd powinien pozwolić motywowanym zachować dobre samopoczucia oraz przeświadczenia, że motywujący, który dla o własne interesy z pewnością zadba również o interesy partnera.³⁵

Rozdział III

Systemy motywacyjne małych i średnich przedsiębiorstw

3.1. Założenia metodologiczne badań własnych

3.1.1. Przedmiot i cel badań

Przedmiotem badania było zbadanie systemu motywacyjnego w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach.

Celem badania było poznanie opinii pracowników na temat funkcjonującego systemu motywacyjnego w swoim przedsiębiorstwie.

3.1.2. Problemy i hipotezy badawcze

Problem badawczy brzmi: W jaki sposób pracownicy oceniają funkcjonowanie systemu motywacyjnego w swoim przedsiębiorstwie?

Hipoteza badawcza: pracownicy pozytywnie oceniają funkcjono-

³⁵ Ibidem.

wanie systemu motywacyjnego w swoim przedsiębiorstwie.

3.1.3. Miejsce i przebieg badania

Badanie zostało przeprowadzone w maju 2018 roku na terenie miasta Siedlce, położonego we wschodniej części województwa mazowieckiego w powiecie siedleckim. Miejscem przeprowadzenia badania było pięć wybranych małych i średnich przedsiębiorstw na terenie miasta, gdzie badaniu zostali objęci pracownicy. Dobór populacji był losowy. Przed rozdaniem kwestionariuszy ankiety objaśniony został cel przeprowadzenia badania oraz wytłumaczono w jaki sposób należy poprawnie uzupełnić ankietę. Badanie przebiegło bez żadnych zakłóceń. Wszystkie czynności odbyły się zgodnie z planem.

3.1.4. Metody i narzędzia badawcze

Podstawową metodą zastosowaną w niniejszej pracy jest metoda ankietowa, zaś narzędziem badawczym jest kwestionariusz ankiety. Ankieta skierowana była do losowo wybranych osób, którzy w sposób indywidualny wypełnili kwestionariusz ankiety.

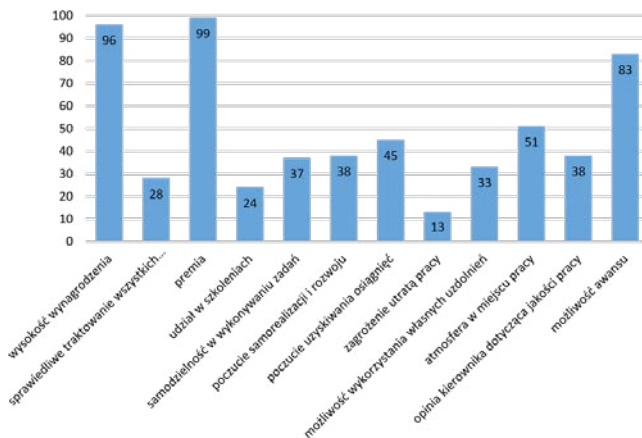
3.1.5. Charakterystyka próby badawczej

Badanie zostało przeprowadzone na 117 osobach pracujących w małych i średnich przedsiębiorstwach w Siedlcach. W badaniu wzięło udział 38 kobiet i 79 mężczyzn.

3.2. Analiza i prezentacja wyników badań

Pytanie 1. Jakie elementy i zachowania najlepiej wpływają na podwyższenie Pana/Pani motywacji?

Wykres 1. Elementy i zachowania wpływające na podwyższenie motywacji w pracy

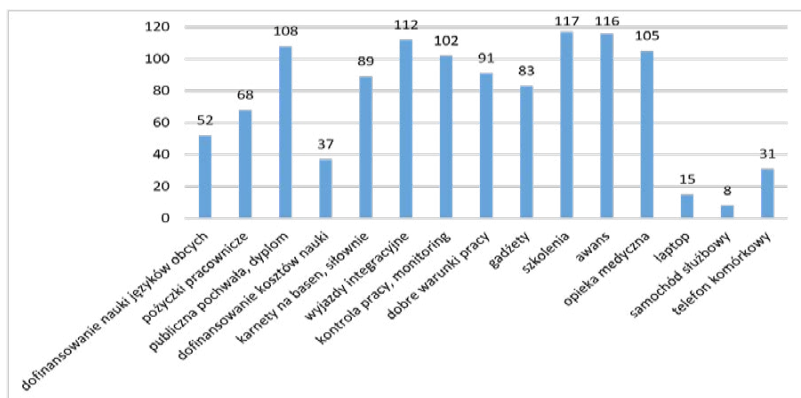


Źródło: opracowanie własne

Motywacja w miejscu pracy jest dla pracowników bardzo ważna, dla każdego z osobna inne elementy i zachowania przyczyniają się do podwyższenia motywacji. Najwięcej odpowiedzi wskazano na premię (99 głosów), wysokość wynagrodzenia (96 głosów) oraz możliwość awansu (83 głosów). To te elementy i zachowania według respondentów najlepiej wpływają na podwyższenie motywacji w pracy. Atmosfera w miejscu pracy uplasowała się na czwartym miejscu z 51 głosami, zaś na piątym jest poczucie uzyskiwania osiągnięć (45 głosów). Po 38 głosów zdobyły poczucie uzyskiwania osiągnięć oraz opinia kierownika dotycząca jakości pracy. Mniejszy wpływ na podwyższenie motywacji mają: samodzielność w wykonywaniu zadań (37 głosów), możliwość wykorzystania własnych uzdolnień (33 głosów), sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników (28 głosów) oraz udział w szkoleniach (24 głosów). Zagrożenie utratą pracy ma według respondentów najmniejszy wpływ na podwyższenie motywacji w pracy (13 głosów).

Pytanie 2. Proszę zaznaczyć systemy motywacji pozafinansowej stosowane w Pana/Pani firmie.

Wykres 2. Systemy motywacji pozafinansowej w firmie



Źródło: opracowanie własne

Żadna firma nie osiągnie sukcesu bez silnie zmotywowanych pracowników, gotowych poświęcić jej swój czas, zaangażowanie oraz wysiłek nawet w bardzo trudnych czasach. Dlatego pracodawca powinien szukać rozwiązań motywacyjnych, które stanowiąć będzie klucz do sukcesu jego firmy. Systemy motywacji pozafinansowej odgrywają w miejscu pracy znaczącą rolę dla pracowników. To dzięki tym systemom pracownicy pracują lepiej i efektywniej. W tym pytaniu respondenci musieli wskazać systemy motywacji pozafinansowej stosowanych w ich firmie. Najwięcej głosów (117) otrzymały szkolenia, awans uplasował się na drugim miejscu z 116 głosami, zaś na trzecim wyjazdy integracyjne z 112 głosami. Kolejnymi systemami motywacji pozafinansowymi stosowanymi w firmach respondentów są: publiczna pochwała, dyplom (108 głosów), opieka medyczna (105 głosów), kontrola pracy oraz monitoring (102 głosów). Poniżej 100 głosów znalazły się systemy motywacji pozafinansowej takie jak: dobre warunki pracy (91 głosów), karnety na basen, siłownie (89 głosów), gadżety (83 głosów), pożyczki pracownicze (68 głosów) oraz dofinansowanie nauki języków obcych (52 głosów). Najmniej respondentów wskazało na: dofinansowanie kosztów nauki (37 głosów), telefony komórkowe (31 głosów), laptop (15 głosów) oraz samochód (8 głosów).

3.3. Wnioski z badań

Według respondentów najważniejszymi elementami i zachowaniami wpływającymi na podwyższenie motywacji pracowników

w swojej pracy jest m.in.: premia, wysokość wynagrodzenia, możliwość awansu, atmosfera w miejscu pracy oraz poczucie uzyskiwania osiągnięć. Awans jest nagrodą nie tylko za sukcesy, ale również za lojalność polegającą na wieloletniej pracy w tej samej firmie. Czasami nawet wieloletnia praca dla tej samej firmy nie przynosi nagrody w postaci upragnionego awansu czy też podwyżki. Pracownik postawiony w takiej sytuacji ma do wyboru albo konsekwentne dopominanie się o awans, albo zmianę pracy.

Dla respondentów szczególne znaczenie mają systemy motywacji pozafinansowej stosowane w ich firmie. Najważniejszymi okazują się być dla nich: szkolenia, awanse, wyjazdy integracyjne, publiczne pochwały i dyplomy oraz opieka medyczna. Uczestnictwo w procesie rozwoju staje się głównym czynnikiem stymulującym zaangażowanie się pracownika w realizację celów, które stoją przed organizacją. Właściwe instytucje zarządzania zasobami ludzkimi są zobowiązane dopierać instrumenty motywacyjne w taki sposób, aby pracownicy z zaangażowaniem wpływali na realizację konkretnych celów strategicznych każdej firmy.

Zakończenie

Motywowanie pracowników w dzisiejszych czasach jest bardzo trudne. Nie ma wystarczających czynników, które by mogły w sposób właściwy zmotywować pracowników oraz z których byliby oni całkowicie zadowoleni. W uzyskaniu satysfakcji zawodowej przez pracowników znaczące są czynniki takie, jak: samorealizacja, zdobywanie nowych doświadczeń oraz możliwość wykorzystywania i rozwijania własnych umiejętności. Uczucie spełnienia i docenienia pracownika jest niezwykle ważnym elementem w całym procesie motywacji. Pracownik uzyskuje pewność siebie i zachęcenie do poświęceń, zaangażowania oraz dalszej pracy na korzyść przedsiębiorstwa. Znacznie wysoki poziom motywacji można osiągnąć dzięki sprawiedliwemu podziału wykonywanych zadań, wspomagających samodzielność oraz odpowiedzialność. Wymagania stawiane pracownikom, dostosowane do ich możliwości skutkują większą wydajnością, zadowoleniem, zaangażowaniem oraz satysfakcją pracownika.

Należy tak kształtować organizację, warunki pracy, aby sprzyjały one rozwojowi pracownika oraz produktywnemu wykorzystaniu

jego zdolności i talentu, odczuwając przy tym zadowolenie z pracy. Najistotniejsze jest, aby system motywacyjny współgrał oraz działał w powiązaniu z innymi elementami zarządzania. Zaprezentowane wyniki badań są dowodem na to, by udoskonalić i poprawić system motywacyjny pracowników, nie należy traktować ich marginalnie, ponieważ ludzie to nie systemy.

Bibliografia:

J. Bieńkowska, Psychologiczne bariery zaspokajania potrzeb pracowników, *Diagnozowanie sytuacji pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 30-31.

S. Borkowska, System motywowania w przedsiębiorstwie, [w:] M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009, s. 35.

W. Chojnacki, A. Balasiewicz, Człowiek w nowoczesnej organizacji, *Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 235-237.

Z. Gomółka, Motywowanie w praktyce zarządzania rozwojem ludzi i organizacji, *Management and Business Administration. Central Europe*, 2/2012, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2012, s. 64-65.

R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 518.

M. Juchnowicz, *Motywowanie w toku pracy: Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika* pod redakcją A. Sajkiewicza. Poltext, Warszawa 2000, s. 211.

M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 135.

R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 13-15.

J.E. Karney, *Podstawy psychologii i pedagogiki pracy*, Wyższa Szkoła Humanistyczna imienia Aleksandra Gieysztor w Pułtusku, Pułtusk 2004, s. 245.

M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009, s. 13.

D. Kopycińska, *Formalny system motywacyjny a motywacja do*

pracy w polskiej gospodarce, [w:] M.W. Kopertyńska, Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka, Placet, Warszawa 2009, s. 35-36.

L. Koziół, M. Tyrańska, Motywowanie pracowników w teorii i praktyce, Poradnik 137, Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2002, s. 28-29.

W. Kozłowski, Zarządzanie motywacją pracowników, CedeWu Sp. z o.o., Wydanie I, Warszawa 2010 (dodruk), s.50-51.

M. Mazur, Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją, Nauki społeczne 2(8) 2013, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, s. 163.

J. Penc, Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 144.

A. Piotrowska, J. Puchała, Motywowanie jako funkcja zarządzania w obrębie przedsiębiorstwa, Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie XXXIX-Zeszyt 407, Toruń 2012.

I. Przychocka, Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce, Warszawa 2002, s. 7-8.

A. Sajkiewicz, Zasoby ludzkie w firmie: organizacja, kierowanie, ekonomika, Poltext, Warszawa 2002, s. 199.

J. Sikora, Motywowanie pracowników, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2000, s. 53.

Słownik Współczesnego Języka Polskiego, (red.), B.Dubaj, WILGA, Warszawa 2005, s 536.

M. Strużycki (red), Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 19.

P. Wachowiak, Profesjonalny menedżer – umiejętność pełnienia ról kierowniczych, Difin, Warszawa 2001, s. 12.

K. Zimniewicz, Techniki zarządzania, PWE, Warszawa 2009, s. 69.