

ZN WSH Zarządzanie 2016 (3), s. 57-70

Oryginalny artykuł naukowy
Original Article

Data wpływu/Received: 12.06.2016

Data recenzji/Accepted: 20.07.2016/25.07.2016

Data publikacji/Published: 2.09.2016

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów

DOI: 10.5604/18998658.1228259

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 Joanna Dzieńdziora^{ABC}

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

dr inż. Małgorzata Smolarek^{DEF}

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Wydział Nauk Stosowanych w Krakowie

**ANALIZA SYSTEMU MOTYWACJI W OCENIE
PRACOWNIKÓW BADANEGO PRZEDSIĘBIORSTWA.
STUDIUM PRZYPADKU**

**ANALYSIS OF MOTIVATION SYSTEM
IN THE EVALUATION OF EMPLOYEES
BY THE ENTERPRISE. CASE STUDY**

Streszczenie: Celem opracowania jest analiza systemu motywacji w ujęciu teoretycznym i empirycznym. Część teoretyczna identyfikuje istotę i czynniki motywacji stosowane w or-

ganizacji. Część empiryczna przedstawia ocenę systemu motywacji pracowników w badanym przedsiębiorstwie. Opracowanie charakteryzuje również ujęcie motywacji pracowników z ukierunkowaniem na wyzwania stawiane w dobie rosnącej konkurencji.

Słowa kluczowe: motywacja, motywacja do pracy, czynniki motywacji, system motywacji, konkurencja.

Abstract: The aim of this paper is to present the functioning of motivation system that shape the development of employees. The discussion is theoretical and empirical. The theoretical part identifies the essence and motivation factors used in the organization. The empirical part presents the assessment of the motivation of employees in the audited company. Development has also shot motivating employees to focus on the challenges used in the era of increasing competition .

Keywords: motivation, work motivation, motivation factors, motivation system, competition.

Wprowadzenie

We współczesnym świecie, w obliczu nasilonej konkurencji, przedsiębiorstwa walczą na rynku nie tylko o to, aby się utrzymać, ale także o to, aby dobrze prosperować i ciągle się rozwijać. Sukces w dużej mierze zależy od pracowników, którzy stanowią najcenniejszy kapitał organizacji. Do jego osiągnięcia potrzebna jest dobra, trafna i skuteczna motywacja do pracy. Na system motywacji pracowników składa się szereg zasad i czynników mających zagwarantować odpowiednio wysoki poziom motywacji, który stwarza podstawę do właściwego wykorzystania potencjału ludzkiego dla rozwoju organizacji. Kształtowanie i doskonalenie sprawnego systemu motywacyjnego pracowników należy do niełatwych zadań, dlatego warto wskazać, iż omawiany system motywowania stanowi jeden z najważniejszych elementów decydujących o skuteczności procesu zarządzania zasobami ludzkimi organizacji.

W artykule przedstawiono analizę systemu motywacji pracowników w ujęciu teoretycznym i empirycznym. Część teoretyczna identyfikuje system motywacji oraz charakteryzuje jego czynniki. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań ankietowych, których celem była diagnoza systemu motywacji w ocenie pracowników badanego przedsiębiorstwa. Analiza materiału empirycznego pozwoliła na sformułowanie wniosku, że pracownicy w pierwszym rzędzie dążą do zaspokojenia potrzeb finansowych poprzez zwiększenie wynagrodzenia. Wskazane czynniki finansowe dla większości badanych pracowników mają znaczenie istotne. W opracowaniu scharakteryzowano również ujęcie motywacji pracowników ukierunkowane na nowe wyzwania w dobie rosnącej konkurencyjności.

1. Identyfikacja systemu motywacji

W literaturze przedmiotu można napotkać wiele definicji systemu motywacji. Według J. Penca system motywacji to celowo tworzony w organizacji układ, który jest

kompozycją różnych narzędzi motywacji¹. Zdaniem A. Stabryły system motywacyjny to uporządkowany zbiór narzędzi służących zwiększaniu wydajności i skuteczności pracy, przy jednoczesnym podnoszeniu kwalifikacji i poszerzaniu umiejętności pracowników. Idealny system motywacyjny to taki system, dzięki któremu pracownicy czują wewnętrzną potrzebę robienia tego, co zarządzający chcieliby, żeby zostało zrobione². Natomiast J. Woźniak uważa, że „system motywacyjny to praktykowane w organizacji sposoby oddziaływania motywacyjnego na pracowników, które mają odzwierciedlenie w procedurach organizacyjnych, a więc, co do zasady są jawne i uniwersalne, czyli adresowane do osób, spełniające pewne formalne warunki – a nie działania uznaniowe, prowadzone przez konkretne osoby i adresowane do indywidualnych jednostek”³.

L. Kozioł i M. Tyrańska przez system motywacyjny rozumieją uporządkowany zbiór narzędzi i czynników motywacyjnych powiązanych ze sobą i tworzących całość, mającą na celu stwarzanie warunków i skłanianie pracowników do zachowań organizacyjnych funkcjonujących względem celów firmy⁴. Z kolei według S. Borkowskiej „system motywowania jest to spójny i celowo dobrany zestaw narzędzi motywowania z punktu widzenia realizacji celów organizacji i pracowników”⁵.

Systemy motywacji pracowników nie mają jednak charakteru autonomicznego. Najczęściej pełnią funkcję służebną wobec misji i celów przedsiębiorstwa. Celem stworzenia systemu motywacyjnego ma być sukces zarówno organizacji, jak i poszczególnych pracowników. Musi być więc odpowiednio dopasowany do całokształtu organizacji⁶. Dobór czynników motywacji powinien być zawsze indywidualny i subiektywny. Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga podejmowania wysiłku wnikania w źródła indywidualnych motywacji pracowników, ponieważ oddziaływania motywujące to najważniejszy element kształtowania najcenniejszego kapitału każdego przedsiębiorstwa, jakim jest kapitał ludzki⁷.

2. Czynniki motywacji w ujęciu teoretycznym

Istnieją różnorodne narzędzia wpływające na motywację; najczęściej dzieli się je środki przymusu, zachęty i perswazji. Środki przymusu zakładają podporządkowanie

¹ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 203.

² A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Wydawnictwo Antykwa, Kluczbork 1997, s. 187.

³ J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2012, s. 21.

⁴ L. Kozioł, M. Tyrańska, *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownika, Warszawa 2002, s. 28-29.

⁵ S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 342.

⁶ M. Smolarek, *Motivation instruments and work effectiveness of employees of the public service sector – example of social integration and welfare institutions*, “Theory of Management 8”; *The selected problems for the development support of management knowledge base*; ed. Stefan Hittmár; University of Zlina; Zlina 2015, p. 79.

⁷ Por. M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 2003.

zachowań pracownika interesom i woli motywującego bez względu na oczekiwania pracownika. Środki zachęty proponują określoną nagrodę w zamian za określone zachowanie. Perswazja odnosi się do emocjonalnej sfery człowieka, motywujący wraz z pracownikiem określa i podejmuje zachowania pożądane dla obu stron⁸.

Zbudowany w przedsiębiorstwie systemem motywacyjny stanowi układ bodźców, środków i warunków, które mają zachęcać pracowników do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe w sposób możliwie najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa i dający zatrudnionym satysfakcję osobistą, jak również mają zachęcać do działań przedsiębiorczych i kreatywnych. Dobry system motywacyjny można zbudować, jeżeli kierownictwo i osoby, które mają wpływ na jego tworzenie, wiedzą, jakie są oczekiwania pracowników⁹.

Systemy motywowania prezentowane przez różnych autorów zmierzają do uchwycenia głównych elementów motywowania o zasadniczym znaczeniu dla procesu motywowania z punktu widzenia określonego celu¹⁰. Autorzy dokonują różnorodnych podziałów czynników motywacji, co obrazuje tabela 1.

Tabela 1. Podział czynników motywacji według różnych autorów
Table 1. Distribution of motivation factors by various authors

Autor koncepcji	Czynniki motywacji
G. Gruszczyńska-Malec	Zakładając, że głównym instrumentem systemu motywowania są mechanizmy nagradzania, warto wskazać: <ol style="list-style-type: none"> 1. nagrody materialne: <ul style="list-style-type: none"> – nagrody pieniężne – płaca, premie, dodatki, dopłaty, partycypacja w wynikach firmy, – nagrody pozapieniężne – deputaty, szkolenia, konferencje, akcje, przywileje; 2. nagrody niematerialne: w obszarze organizacyjnym – awans poziomy i pionowy, treść pracy, dostęp do informacji, w obszarze społeczno-psychologicznym – pochwały i wyróżnienia, praca w efektywnym zespole, pewność zatrudnienia, w obszarze technicznym – możliwość pracy na nowoczesnych maszynach, wspomaganie komputerowe.

⁸ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2008, s. 40.

⁹ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 225.

¹⁰ M.W. Kopertyńska, *System płac przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 38.

A. Stabryła	<p>System motywacyjny pełni rolę wspomagającą procesy decyzyjne, planistyczne i kontrolne. W jego skład wchodzi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. czynniki motywacyjne: <ul style="list-style-type: none"> – środowisko pracy – środowisko społeczne, lokalizacja przedsiębiorstwa oraz środowisko naturalne, wyposażenie techniczne i sytuacja ekonomiczna, – środki zachęty – bodźce materialne oraz bodźce niematerialne, – środki perswazji – oddziaływanie wychowawcze przełożonych oraz informowanie, 2. system zadaniowy przedsiębiorstwa: <ul style="list-style-type: none"> – katalog jednostek zadaniowych, – sposób formułowania, – rozliczenie zadań, 3. koszty pracy: <ul style="list-style-type: none"> – całkowite koszty pracy. 4. system partycypacyjny pracowników; w jego skład wchodzi: <ul style="list-style-type: none"> – zakres wyłącznych decyzji pracowników, – zakres współdecydowania pracowników i kierownictwa, – zakres negocjacji – dotyczy: płac, warunków pracy, spraw socjalno- bytowych i innych, – zakres wspólnej kontroli pracowników oraz kierownictwa, – konsultacje i opiniowanie.
A. Szałkowski	<p>W skład systemu motywowania wchodzi następujące czynniki:</p> <ul style="list-style-type: none"> – podsystem bodźców ekonomicznych (materialnych), – podsystem bodźców socjalnych, – podsystem bodźców pozaekonomicznych, – podsystem zarządzania, – podsystem wartościowania pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Gruszczyńska-Malec, *Koncepcja systemu motywacji pracowniczej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1999, nr 5, s. 17-19; A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Antykwa, Kraków – Kluczbork 1997, s. 187, A. Szałkowski (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 158-159.

Umiejętnie dobrany system bodźców materialnych zaspokajający potrzeby materialne, bytowe i konsumpcyjne powinien być wspierany przez bodźce niematerialne związane np. z samorealizacją, uznaniem¹¹. System motywowania pracowników obejmuje też regulaminy i procedury będące częścią systemów mających wpływ na motywację pracowników. Należą do nich systemy: szkoleń, rozwoju, ocen, wynagrodzeń oraz awansów, które w istotny sposób determinują motywację pracowników do pracy.

¹¹ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników...*, s. 200.

Najistotniejszą rolą każdego systemu motywacyjnego jest wspieranie organizacji w realizacji celów strategicznych. Do znanych czynników systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie można zaliczyć środki przymusu administracyjnego, zachęty i perswazji – wytyczają one pracownikowi zadania w sposób obligatoryjny, i fakultatywne, które zakładają podporządkowanie zachowań motywowanego interesom i woli motywującego¹². W zależności od uwarunkowań ekonomicznych, społecznych czy indywidualnych różnic, które mogą wynikać z cech osobowości oraz doświadczeń – pracownicy często kierują się osobistą motywacją podbudowaną różnymi czynnikami oraz bodźcami¹³.

3. Metodologia badań

Wyniki zaprezentowane w niniejszym artykule zostały uzyskane w trakcie realizacji projektu badawczego pt. *Ocena systemu motywacji funkcjonującego w badanym przedsiębiorstwie*. Badanie ankietowe zostało przeprowadzone wśród pracowników przedsiębiorstwa, które świadczy usługi w zakresie zarządzania nieruchomościami na terenie województwa śląskiego.

Przedmiotem działalności badanego przedsiębiorstwa jest wynajem i sprzedaż lokali mieszkalnych, wynajem lokali użytkowych, dzierżawa terenu oraz zarządzanie nieruchomościami stanowiącymi własność, zarządzanie zasobami obcymi oraz nieruchomościami wspólnot mieszkaniowych. Zarządzane nieruchomości zlokalizowane są w miastach: Katowice, Chorzów, Ruda Śląska, Świętochłowice, Mysłowice, Sosnowiec i Tychy.

Odbiorcami usług wynajmu mieszkań jest lokalna społeczność, w tym liczni pracownicy górnictwa oraz emeryci górniczy, natomiast odbiorcami usług wynajmu lokali użytkowych są głównie drobni, lokalni przedsiębiorcy prowadzący działalność biurową, usługową, handlową i magazynową.

Największym odbiorcą w zakresie usług dzierżawy terenów jest duża korporacja handlowa, natomiast pozostali odbiorcy to drobni przedsiębiorcy oraz tworzący znaczną grupę użytkownicy terenów w celach rekreacyjnych (ogródki działkowe).

Usługi świadczone są w oparciu o zawarte umowy najmu (dzierżawy), zgodnie z którymi odbiorcy tych usług zobowiązani są uiszczać spółce czynsz dzierżawy.

Usługi w zakresie zarządzania nieruchomościami koncentrują się na zarządzaniu nieruchomościami mieszkalnymi, niemieszkalnymi, a także terenami.

Głównym odbiorcą tych usług jest branża górnicza, a także liczne wspólnoty mieszkaniowe, powstałe w wyniku sprzedaży lokali mieszkalnych. Zakres usług na rzecz firmy górniczej obejmuje pełną obsługę organizacyjną, eksploatacyjną, techniczną, finansowo-księgową oraz obsługę prawną w zakresie gospodarki nieruchomościami.

¹² L. Koziół, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2002, s. 59.

¹³ M. Gagne, E.L. Deci, *Self-determination Theory and Work Motivation*, "Journal of Organizational Behavior", Vol. 26, No. 4 (Jun., 2005), pp. 331-362.

Liczba osób zatrudnionych ogółem (łącznie z członkami zarządu) według stanu na 30.09.2015 r. wynosi 146 osób, w tym 126 kobiet i 20 mężczyzn. Kadra zarządzająca liczy 18 osób, z kolei kadra kierownicza to 41 osób. Najwięcej osób, tj. 88, pracuje na stanowiskach wykonawczych. Aż 99% wszystkich pracowników posiada wykształcenie wyższe lub średnie. Patrząc na strukturę zatrudnienia pod kątem płci, można zauważyć, iż w badanym przedsiębiorstwie przeważają kobiety, które stanowią 85% ogółu pracowników.

Ogólnym celem badań była diagnoza stanu systemu motywacji, ze szczególnym uwzględnieniem najskuteczniejszych czynników motywacji w ocenie pracowników badanego przedsiębiorstwa¹⁴. Z uwagi na fakt, że nowoczesne skuteczne systemy motywacji wymagają od kadry kierowniczej indywidualnego podejścia do jednostki, intencją autorek było wskazanie tych czynników, które powinny być wzięte pod uwagę w procesie doskonalenia i rozwoju systemu motywacji badanej organizacji.

Badania stanowiły próbę odpowiedzi na pytania:

- Czy stosowany system motywacji jest znany pracownikom?
- Czy funkcjonujący system motywacji wpływa na rozwój pracowników?
- Które z czynników motywacji najbardziej motywują pracowników?
- Jakie zasady stosuje się w procedurze nagradzania?
- Jakie czynniki najbardziej demotywują pracowników?

Jako narzędzie badań wykorzystano kwestionariusz ankiety zbudowany w większości z pytań zamkniętych. Kwestionariusz składał się z trzech części. Część pierwsza obejmowała tytuł kwestionariusza oraz apel do respondentów. Podano w nim cel badań, instrukcję wypełnienia kwestionariusza oraz zapewnienie o anonimowości badań. Druga część składała się z 31 pytań o charakterze merytorycznym dotyczącym badanej problematyki. Część ostatnia (metryczkowa) zawierała pytania, które pozwoliły na charakterystykę respondentów ze względu na płeć, wiek, staż pracy w badanym przedsiębiorstwie, wykształcenie oraz zajmowane stanowisko pracy. Kwestionariusz skierowano do 146 pracowników badanej firmy. Badanie zostało przeprowadzone na przełomie stycznia i lutego 2016 roku¹⁵. Rezultatem przeprowadzonych badań był zwrot ankiet w liczbie 131, z czego do dalszej analizy wybrano 124 kompletnie wypełnione. Respondenci stanowili grupę w podziale na płeć, wiek, staż pracy w badanym przedsiębiorstwie, wykształcenie oraz zajmowane stanowisko pracy. Większą grupę stanowiły kobiety – 85,8%, natomiast mężczyźni 13,2%. Większość badanych respondentów posiadało wykształcenie średnie – 52,2%, duża grupa respondentów posiada wykształcenie wyższe 42,2% oraz policealne 5,6%. Jeśli chodzi o wiek, dominowały wśród nich osoby w wieku 46-55 (32,8%) oraz powyżej 55 lat (24,8%). Osób w wieku

¹⁴ Z uwagi na ograniczoną objętość artykułu nie wskazano wszystkich założeń badania, a jedynie te, na których skoncentrowana została problematyka niniejszego opracowania.

¹⁵ W zamierzeniu autorek dobór próby został oparty na zasadach zgodnych z wymogami reprezentatywności. Poziom istotności przyjęto w granicach $\alpha = 0,05$, natomiast możliwe do popełnienia błęd na poziomie 0,07. W wyniku przyjętych założeń otrzymano minimalną liczebność próby na poziomie 124. Następnie założono zwrotność ankiet na poziomie +/-10%.

36-45 lat było 23,2%, a w wieku 26-35 lat – 18,4%. Pod względem stażu pracy najliczniejszą grupę stanowili respondenci posiadający staż pracy w badanej firmie między 11-20 lat (41,6%). Staż pracy od 5 do 10 lat posiadało 23,2% badanych, do 5 lat – 14,4%, od 21 do 30 lat – 9,6%, natomiast 11,2% podało staż powyżej 30 lat. Ankietowani w 15,2% zajmowali stanowiska kierownicze, a 84,8% – stanowiska wykonawcze.

4. Ocena systemu motywacji w aspekcie badań ankietowych

Ankietowani uznali, że system motywacji funkcjonujący w przedsiębiorstwie nie został jasno określony (96,8%). Tylko 3,2% respondentów wskazało na precyzyjne i jasne zasady funkcjonującego systemu, co może oznaczać, że pracownicy nie znają zasad obowiązującego systemu motywacyjnego lub ich nie rozumieją.

Analiza wyników ankiety pozwoliła na opracowanie rankingu czynników, które w opinii pracowników w największym stopniu motywują ich do pracy. Wśród czynników, które motywowałyby pracowników do podniesienia jakości wykonywanej pracy, znalazły się przede wszystkim: wyższe zarobki (87,2% ankietowanych), dobra atmosfera i komunikacja w miejscu pracy (40%), możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji (28%), możliwość awansu (23,2%), regularna premia (18,4%), jasno określone cele i zadania oraz możliwość wpływania na podejmowane decyzje w instytucji (47,2%). Na kolejnych miejscach znalazły się: premia uzależniona od wyników (17,6%), oraz spotkania i wyjazdy integracyjne (14,4%), co przedstawia rys. 1.

Rysunek 1. Ranking najważniejszych czynników motywacji w ocenie badanych pracowników
Figure 1. Ranking the most important motivation factors in the evaluation of the employees surveyed



Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na fakt, że pracownicy mają różne potrzeby motywacji, niezbędne staje się poznanie ich potrzeb przez przełożonego. Na pytanie: *Czy przełożony motywuje Panią/Pana do pracy?* 42,4% badanych wskazało odpowiedź twierdzącą. Aż 57,6% badanej zbiorowości twierdzi, że bezpośredni przełożony nie podejmuje żadnych działań motywujących pracowników.

Współcześnie menedżerowie dysponują wieloma czynnikami, które mogą mieć wpływ na satysfakcję pracowników. Można je podzielić na czynniki zewnętrzne i wewnętrzne. Czynniki zewnętrzne zazwyczaj wpływają na zachowania pracowników. Z kolei czynniki wewnętrzne mają głęboki i długotrwały charakter wpływu na postępowanie pracowników. Menedżer musi więc znaleźć równowagę między wynagrodzeniami zewnętrznymi a zachętami o charakterze wewnętrznym. Tylko wówczas będzie w stanie efektywnie i skutecznie motywować personel. Jako najbardziej motywujące czynniki pracownicy wskazali: świadczenia socjalne (39,2%), premie (38,4%) oraz przyjazna atmosfera w pracy (30,4%) – rys. 2.

Rysunek 2. Czynniki motywacji w ocenie badanych pracowników
Figure 2. Factors motivation of the surveyed employees



Źródło: opracowanie własne.

Ważnym aspektem systemów motywowania pracowników są zasady przyznawania nagród (rys. 3). Aż 47,2 % respondentów wskazało, że w ich przedsiębiorstwie nie przyznaje się nagród. Pozostała część ankietowanych uważa, że przyznanie nagrody uzależnione jest od stosunku przełożonego do pracownika (16,8%). Ankietowani twierdzili również, że przyznawanie nagród zależy od zaangażowania w pracę (15,2%), od osiągniętych wyników (6,4%) oraz od jakości wykonywanej pracy (11,2%). Aż 12% respondentów wskazało na zbieg okoliczności jako przyczynę przyznania nagród.

Rysunek 3. Zasady nagradzania pracowników
Figure 3. The principles of rewarding employees



Źródło: opracowanie własne.

Czynnikami, które mogą wpłynąć demotywująco na pracowników, są: wynagrodzenie nieadekwatne do wykonywanej pracy (76%), niepewność zatrudnienia (45,6%), rywalizacja ze współpracownikami, konflikty (42,4%), stres (37,6%), brak możliwości rozwoju zawodowego (29,6%) oraz brak możliwości awansu (28,8%), brak zaufania, wywoływanie presji i przymusu przez przełożonego (27,2%), jak również brak prawa głosu w sprawach dotyczących organizacji (3,2%).

Rysunek 4. Czynniki wpływające demotywująco na pracowników
 Figure 4. Factors influencing demotivating employees



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań upoważniają do sformułowania istotnych wniosków. Badani pracownicy nie znają zasad funkcjonującego systemu motywowania. Według nich motywującymi czynnikami są wyższe zarobki, dobra atmosfera i komunikacja w miejscu pracy. Najistotniejszymi czynnikami motywacji w badanym przedsiębiorstwie są: świadczenia socjalne, premie oraz przyjazna atmosfera. Bardzo ważne okazuje się także podkreślenie wagi i znaczenia zasad nagradzania pracowników. Z badań również wynika, że bezpośredni przełożony nie podejmuje zbyt wielu działań w kierunku motywacji pracowników. Badania potwierdziły również czynniki demotywuujące, które znajdują swoje uzasadnienie w wynagrodzeniu nieadekwatnym do wykonywanych zadań, niepewności zatrudnienia, rywalizacji ze współpracownikami, jak również w rozwiązywaniu konfliktów.

Analiza przeprowadzonych badań wskazuje na fakt, iż badany system motywacji został skonstruowany na niejasnych i niezrozumiałych dla pracowników zasadach, co prowadzi do wniosku, że powinien on zostać przebudowany. Wymaga to wielu zmian i korekt. System wynagradzania nie spełnia obecnie roli motywacyjnej. Płace są zbyt niskie. Powinien więc powstać system wynagradzania i premiovania z jasnymi i czytelnymi kryteriami. Dodatkowym aspektem, który powinien zostać uwzględniony, jest powiązanie nagród z zaangażowaniem, jakością i wynikami pracy. W swoich badaniach podobne wnioski wyciąga M. Smolarek, której przedmio-

tem badań były systemy motywowania w administracji publicznej oraz sektorze MŚP¹⁶.

Skuteczny system motywacji pracowników stanowi jeden z najważniejszych elementów decydujących o skuteczności pracy w danej organizacji. Współczesne organizacje bardzo często wykorzystują przestarzałe narzędzia motywowania i nieumiejętnie łączą je z wynikami pracy. Pociąga to za sobą niezadowolenie pracowników, co wpływa niekorzystnie na atmosferę i relacje w pracy oraz w konsekwencji na niższe wyniki pracy. W związku z tym w każdej organizacji należy szczególną wagę przyłożyć do odpowiedniego kształtowania systemu motywacyjnego, który skutkowałaby lepszą motywacją i wynikami pracy. Trafny dobór narzędzi motywowania, dopasowany do rodzaju wykonywanych zadań i systemów wartości pracowników, może zadecydować o sukcesie organizacji¹⁷.

Nie należy jednak lekceważyć znaczenia płacy, gdyż bodźce pozamaterialne nie wystarczą do osiągnięcia celu. Potrzebne jest skuteczne skonstruowanie takiej strategii motywowania, która będzie zawierała w sobie czynniki materialne i niematerialne. Jest to niezwykle trudne zadanie, gdyż każdy człowiek jest inny i ma inne potrzeby. Reasumując, należy zauważyć, że motywacja w procesie pracy jest niezwykle ważna. Właściwa motywacja pracowników pozwala skuteczniej osiągać zamierzone cele, co w powiązaniu z zadowoleniem zatrudnionych osób sprzyja tworzeniu korzystnej atmosfery pracy i większemu zaangażowaniu pracowników na wszystkich szczeblach organizacji¹⁸.

Bibliografia

- Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
- Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Gagne M., Deci E.L., *Self-determination Theory and Work Motivation*, "Journal of Organizational Behavior", Vol. 26, No. 4 (Jun., 2005).
- Gruszczyńska-Malec G., *Koncepcja systemu motywacji pracowniczej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1999, nr 5.
- Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, PLACET, Warszawa 2008.
- Kopertyńska M.W., *System płac przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Kozioł L., *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN, Warszawa – Kraków 2002.

¹⁶ Por. M. Smolarek, *Motivation instruments and work effectiveness...*, p. 79; M. Smolarek, *Zarządzanie kadrami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „*Marketing i Rynek*” 2016, nr 3, s. 860-870.

¹⁷ M. Smolarek, *Motivation instruments and work effectiveness...*, p. 79.

¹⁸ G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 135.

Koziół L., Tyrańska M., *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownika, Warszawa 2002.

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

Rybak M. (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 2003.

Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.

Smolarek M., *Motivation instruments and work effectiveness of employees of the public service sector – example of social integration and welfare institutions*, "Theory of Management 8"; *The selected problems for the development support of management knowledge base*; ed. Stefan Hittmár; University of Zlina; Zlina 2015.

Smolarek M., *Zarządzanie kadrami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 3.

Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, Wydawnictwo Antykwa, Kluczbork 1997.

Szałkowski A. (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2000.

Woźniak J., *Współczesne systemy motywacyjne*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2012.

Noty o Autorach:

dr Joanna Dzieńdziora – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, specjalność: zarządzanie zasobami ludzkimi. Autorka wielu publikacji w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem oraz zarządzania zasobami ludzkimi; wieloletni pracownik administracji publicznej. Zainteresowania badawcze autorki skupiają się wokół zagadnień dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi małych i średnich przedsiębiorstw oraz roli kobiet w zarządzaniu. Adiunkt w Katedrze Zarządzania w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej.

dr inż. Małgorzata Smolarek – doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Specjalność naukowa: przedsiębiorczość i zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Autorka wielu artykułów i referatów z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem, zarządzania zasobami ludzkimi oraz przedsiębiorczości. Zainteresowania badawcze autorki skupiają się wokół zagadnień związanych z zarządzaniem małymi i średnimi przedsiębiorstwami, zarządzaniem kapitałem ludzkim. Adiunkt i z-ca dyrektora Instytutu Zarządzania i Ekonomii w Wyższej Szkole Humanitas.

Author`s resume:

Joanna Dzieńdziora Ph.D in economy in the area of management specialised in human resources management. The author of numerous articles and essays concerning management of enterprises and human resources management; long-term employee of public administration. Research interest of the author concentrates on the subjects concerning human resources management of small and medium enterprises and on the role of women in management. Assistant Professor in Department of Management, The University of Dąbrowa Górnicza.

Małgorzata Smolarek Ph.D., doctor of economics in the field of management studies, speciality: enterprise and management of small and medium-sized businesses. An author of many articles and papers in the field of business management and enterprise. Her research interests focus on the issues connected with small and medium-sized business management. Assistant Professor and Deputy Dean of the Faculty of Applied Sciences in Krakow SAN.

Kontakt/Contact:

dr Joanna Dzieńdziora
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
Katedra Zarządzania
ul. Cieplaka 1c
41-300 Dąbrowa Górnicza
e-mail: jdziendziora@wsb.edu.pl

dr inż. Małgorzata Smolarek
Wydział Nauk Stosowanych w Krakowie, Społeczna Akademia Nauk
ul. Smoleńsk 14
Kraków
email: msmolarek@poczta.fm

The contribution of particular co-authors to preparation of the paper:**Wkład poszczególnych autorów w przygotowanie publikacji:**

Joanna Dzieńdziora – 50%, Małgorzata Smolarek – 50%.