

Iwona CZWAŁGA  
Marek RYBAKOWSKI  
Uniwersytet Zielonogórski

## MOTYWOWANIE I JEGO ROLA W STYMULOWANIU POŻĄDANYCH POSTAW I ZACHOWAŃ ZAWODOWYCH PRACOWNIKÓW

### Wprowadzenie

Rola środków motywacyjnych w każdej organizacji jest bardzo istotna. Za pomocą motywatorów można stymulować określone postawy i zachowania, jak też zachęcać do skuteczniejszej pracy i rozwoju kompetencji. Celem artykułu jest ukazanie materialnych, jak i pozamaterialnych form i instrumentów pobudzania motywacji pracowników w oparciu o analizę i syntezę literatury oraz wykazanie w badaniach własnych, które z nich mają większy wpływ na zadowolenie pracowników oraz podwyższenie efektywności ich pracy. W każdej firmie istotnym problemem jest to, w jaki sposób należy zachęcać pracowników, aby z zaangażowaniem i poświęceniem wykonywali swoją pracę. Zmotywowani odpowiednio pracownicy są gotowi do podejmowania ambitniejszych zadań oraz podnoszenia swoich kwalifikacji.

### Teoretyczne podstawy motywowania pracowników

W zachowaniu człowieka oraz w angażowaniu się w pracę i obowiązki zawodowe kluczową rolę spełnia motywacja, dlatego też w każdej organizacji należy ją właściwie rozbudzać i kształtować. Zarówno w teorii, jak i praktyce motywowania pracowników występuje wiele pojęć, które należy przytoczyć na wstępie, aby w toku dalszych rozważań uniknąć dwuznaczności.

Pojęcia motywacja, zaczęto używać dopiero na początku XX stulecia. Pojawiło się ono wraz z wyodrębnieniem psychologii jako nauki. „Słowo motywacja wywodzi się z łacińskich słów *motus* oznaczającego ruch, bieg, czynności umysłu oraz *moveo*, znaczącego wprawianie w ruch, zachęcanie kogoś do czegoś, pobudzanie do czynu, wpływanie na kogoś. Parafrazując etymologiczne znaczenie słowa, możemy stwierdzić, że motywacja jest to dążenie w pewnym określonym kierunku”.<sup>1</sup> W literaturze przedmiotu pojawia się bardzo wiele definicji motywacji, możemy przytoczyć niektóre z nich. Według F. Michonia motywacja to „zespół sił i czynników pobudzających i podtrzymujących człowieka w zachowaniach zmierzających do osiągnięcia określonych celów. Wspomniane siły to potrzeby, popędy, instynkty, aspiracje, a także stany napięć – zwane mechanizmami organizmu ludzkiego”.<sup>2</sup> Janusz Reykowski – „jeden z polskich autorytetów naukowych zajmujących się zarządzaniem definiuje motywację jako proces psychicznej regulacji, od którego zależy kierunek ludzkich czynności, oraz ilość energii, jaką człowiek jest gotów przeznaczyć na osiągnięcie celu. Proces ten wpływa na czynności człowieka tak, aby doprowadziły do uzyskania określonego wyniku”.<sup>3</sup> Inna definicja podaje,

<sup>1</sup> A. Benedikt: *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*. Wrocław 2003, s. 11

<sup>2</sup> F. Michoń: *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*. Warszawa 1981, s. 120

<sup>3</sup> za: J. Piwowarczyk: *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*. Kraków 2006, s. 39

że motywacja to „ogół motywów, które wpływają na decyzję człowieka o zachowaniu: podjęciu zachowania, jego podtrzymaniu lub kierunku”.<sup>4</sup>

Motywowanie natomiast jest jedną z podstawowych form oddziaływania na ludzi. Człowiek praktycznie w każdej dziedzinie życia spotyka się z jego oddziaływaniem. W procesie motywowania występuje podmiot motywujący, zwykle przełożony, kierownik, menedżer oraz przedmiot motywacji, którym jest pracownik. W literaturze z tego zakresu motywowanie definiowane jest różnie. S. Borkowska stwierdza, że jest to „proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celu motywującego (dotyczy to tak zwanej motywacji pracowniczej)”.<sup>5</sup> Inni mówią o motywowaniu jako o procesie „świadomego i celowego oddziaływania za pomocą odpowiednich środków na zachowania pracowników, poprzez stwarzanie możliwości niezbędnych do realizacji ich własnych celów oraz do osiągnięcia celów organizacji. Tak rozumiane motywowanie stanowi jedną z podstawowych funkcji zarządzania”.<sup>6</sup>

Ogólnie można stwierdzić, że motywowanie to stwarzanie odpowiednich warunków pracy i płacy jak również nakłanianie pracowników do realizowania zadań firmy w której pracują. Celem motywowania jest zatem wyzwolenie u pracowników zachowań zgodnych z oczekiwaniami przełożonego. Motywowanie odbywa się za pośrednictwem systemu motywacji do pracy. System ten nazywany bywa także systemem motywowania w przedsiębiorstwie lub systemem motywacyjnym. L. Koziół pisze, że system motywacyjny to „uporządkowany zbiór narzędzi motywowania i czynników motywacyjnych powiązanych wzajemnie ze sobą i tworzących całość mającą na celu stwarzanie warunków i skłanianie pracowników do zachowań organizacyjnych funkcjonalnych względem celów firmy”.<sup>7</sup>

Przełożony, aby dobrze wywiązać się z funkcji motywowania, musi znać czynniki, które kierują ludźmi w procesie pracy oraz skłaniają ich do określonego działania. Powinien także znać cele, potrzeby i oczekiwania pracowników, które wynikają z ich cech osobowych, umiejętności, systemu wartości oraz dysponować możliwie najszerszym zakresem środków motywacyjnych (narzędzi motywowania), jak również znajomością warunków ich skutecznego stosowania.<sup>8</sup>

Menedżerowie mają do dyspozycji wiele sposobów, które wykorzystują do osiągnięcia zamierzonego efektu, nie ma jednak uniwersalnego rozwiązania, które sprawdziłoby się w każdej firmie. Z literatury przedmiotu dowiadujemy się, że środki motywacyjne związane są także z czynnikami, bodźcami, narzędziami lub instrumentami motywowania. W rzeczy samej, będą to wszelkie działania, które zaspokajają poszczególne potrzeby ludzkie. Z. Jasiński definiuje je jako „narzędzia i instrumenty, dzięki którym można realizować proces motywowania”.<sup>9</sup>

Istnieje wiele klasyfikacji środków motywacyjnych. Podziałem, który wzięto pod uwagę jest podział na materialne i pozamaterialne środki motywacyjne. Materialne środki motywowania są to świadczenia otrzymywane przez pracownika

<sup>4</sup> S. Borkowska: *System motywowania w przedsiębiorstwie*. Warszawa 1985, s. 9

<sup>5</sup> Ibidem, s. 9-10

<sup>6</sup> A. Piechnik-Kurdziel: *Wynagrodzenie personelu*. W: A. Szalkowski (red.): *Wprowadzenie do zarządzania personelem*. Kraków 2000, s. 156

<sup>7</sup> L. Koziół: *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. Warszawa-Kraków 2002, s. 59

<sup>8</sup> Z. Jasiński: *Motywowanie w przedsiębiorstwie*. Warszawa 1998, s. 16

<sup>9</sup> Ibidem, s. 18

w formie materialnej, czyli płace, premie i nagrody, dofinansowania, zniżki w opłatach, wynagrodzenie kafeteryjne, a ponadto ubezpieczenia, bony towarowe, przydzielenie pracownikowi samochodu służbowego, telefonu komórkowego, pożyczki niskoprocentowane, bezpłatne lub dotowane przez firmę posiłki w stołówce przedsiębiorstwa, itp. Środkami pozamaterialnymi nazywamy wszystkie bodźce niemające formy pieniężnej, czyli nagrody niematerialne. Można do nich zaliczyć pochwały, awanse, wyróżnienia, opinie, kreowanie własnego rozwoju, stabilizację i pewność zatrudnienia, a także odpowiednie warunki pracy, prawidłowe stosunki międzyludzkie, zwiększenie atrakcyjności pracy oraz stopnia swobody, niski poziom stresu.

Motywacyjna rola wymienionych czynników jest inna dla każdego z pracowników. Dla jednego ważniejsza jest możliwość samorealizacji, a dla innego wysokość płacy. Same zachęty materialne nie są wystarczające do pełnego zaspokojenia potrzeb i rozwoju pracownika, natomiast zachęty niematerialne działają skutecznie, gdy zapewniona jest odpowiednia motywacja płacowa. Jeśli pensja pracownika wystarcza mu na zaspokojenie potrzeb, to zacznie rozglądać się za pracą, która jest ciekawa lub społecznie użyteczna, daje możliwości rozwoju i prestiż.

Bardzo istotną rzeczą jest odpowiednie łączenie obu grup środków motywacyjnych. Możemy pokusić się o stwierdzenie, że środki pozamaterialne wspomagają bodźce materialne. Ostatnio większy nacisk kładzie się na bodźce niematerialne. Zgodnie z teorią niemieckiego psychologa Frederick'a Herzberga bodźce materialne to czynniki tzw. higieny – konieczne ale niewystarczające, natomiast prawdziwymi motywatorami są bodźce pozamaterialne. Czynniki higieny zwane czynnikami niezadowolenia dotyczą środowiska pracy, stylu zarządzania, polityki przedsiębiorstwa, warunków pracy oraz wynagrodzeń. Motywatory odnoszą się natomiast do treści pracy, czyli dotyczą one zainteresowania pracą, uznania, osiągnięć oraz możliwości awansu<sup>10</sup>. Przyjmuje się, że na pewnym, osiągniętym już poziomie finansowym pieniądze przestają być głównym motywatorem.

### **Problematyka i organizacja badań**

Celem przeprowadzonych własnych badań empirycznych było określenie oczekiwanych narzędzi motywacji materialnej oraz pozamaterialnej badanych pracowników i konfrontacja z tymi, które otrzymują w pracy.

Badania zostały przeprowadzone w grudniu 2007 r. metodą sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki ankietowej, za pomocą specjalnie stworzonego kwestionariusza ankiety. Przebadano łącznie 90 pracowników zatrudnionych na różnych stanowiskach pracy. Terenem badań były trzy zakłady pracy w miejscowości Szprotawa w województwie Lubuskim. Były to: Przedsiębiorstwo Handlowe (wytypowano do badań 40 respondentów), Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe (w badaniach wzięło udział 30 pracowników) oraz Bank (przeprowadzono ankietę wśród 20 pracowników).

### **Uzyskane wyniki badań**

Powszechnie wiadomym jest, że obecnie dla odniesienia sukcesu trzeba angażować całą załogę, jej zdolności i kwalifikacje. Głównym nurtem badań, który rozwinięto i zamierzono przedstawić w artykule była analiza skali oddziaływania

---

<sup>10</sup> A. Benedikt, op. cit., s. 24

różnych instrumentów motywowania. Pierwszym zagadnieniem poddanym analizie były materialne czynniki motywujące, jakie według ankietowanych stosują przełożeni w celu zachęcenia kadry pracowniczej do efektywniejszej pracy. Odpowiedzi, jakich udzielili pracownicy poszczególnych zakładów pracy zestawiono w tabeli 1.

Analizując odpowiedzi respondentów można stwierdzić, że w grupie elementów motywowania materialnego dominującą rolę odgrywa premia. W badanych przedsiębiorstwach premia jest głównym materialnym czynnikiem wykorzystywanym przez kadrę zarządzającą. Pozostałe formy motywowania pracowników schodzą na dalszy plan. Łącznie 94,44 % ankietowanych odpowiedziało, że otrzymują premię za dobre wykonywanie swoich obowiązków. Ponadto pracodawcy stosują bony świąteczne, okazyjne oraz prawo do korzystania z usług przedsiębiorstwa lub nabywania jego produktów po kosztach własnych. Pokrycie szkoleń oraz usługi socjalno - rekreacyjne (np. fundowanie wczasów) stosowane są jedynie w Banku.

**Tabela 1** Materialne środki motywacyjne wykorzystywane przez przełożonych w opiniach respondentów

Badanie	Zakłady pracy						Razem	
	A		B		C			
	L	%	L	%	L	%	L	%
Premie	40	100,0	18	90,00	27	90,00	85	94,44
Nagrody	2	5,00	0	0	5	16,67	7	7,78
Udział w zysku	0	0	3	15,00	0	0	3	3,33
Samochód/telefon służbowy	11	27,50	0	0	3	10,00	14	15,56
Pokrycie kosztów szkoleń	0	0	11	55,00	0	0	11	12,22
Bony świąteczne okazyjne	19	47,5	10	50,00	7	23,33	36	40,00
Pożyczki niskoprocentowane	0	0	2	10,00	0	0	2	2,22
Usługi socjalno rekreacyjne (np. fundowanie wczasów)	0	0	3	15,00	0	0	3	3,33
Świadczenia (medyczne, emerytalne)	0	0	0	0	0	0	0	0
Prawo do korzystania z usług przedsiębiorstwa lub nabywania jego produktów po kosztach własnych	18	45,00	0	0	12	40,00	33	36,67
Otrzymanie części wynagrodzenia w postaci dóbr i usług, które pracownik sam wybiera	0	0	0	0	0	0	0	0

Zródło: Badania własne.

A – Przedsiębiorstwo Handlowe, B – Bank, C – Przedsiębiorstwo Produkcyjno - Usługowe

Samochód i telefon służbowy przyznawane są w Przedsiębiorstwie Handlowym. Otrzymanie części wynagrodzenia w postaci dóbr i usług, które pracownik sam wybiera, czyli tzw. kafeteria nie jest wykorzystywana w żadnym z badanych zakładów pracy.

Pozamaterialne czynniki motywujące stosowane w przedsiębiorstwach według badanych osób, przedstawiono w tabeli 2. Analizując dane zestawione w tabeli

można wywnioskować, że ich wpływ na pracę nie jest doceniany przez pracodawców. Głównym sposobem zachęcania personelu do lepszej pracy są pochwały. Następną formą niematerialną oferowaną pracownikom jest pewność zatrudnienia. Pozostałe czynniki odgrywają mało znaczącą rolę.

**Tabela 2.** Pozamaterialne środki motywacyjne wykorzystywane przez przełożonych w opiniach respondentów

Badanie	Zakłady pracy						Razem	
	A		B		C			
	L	%	L	%	L	%	L	%
Awanse	3	7,50	3	15,00	2	6,67	8	8,89
Tytuły	0	0	0	0	0	0	0	0
Pochwały	16	40,00	11	55,00	13	43,33	40	44,44
Specjalne wyróżnienia, dyplomy uznania	0	0	3	15,00	0	0	3	3,33
Dodatkowe urlopy	0	0	0	0	0	0	0	0
Dobrą organizację pracy	7	17,00	4	20,00	2	6,67	13	14,44
Dobry klimat psychospołeczny	3	7,50	3	15,00	8	26,67	14	15,56
Komfort i bezpieczeństwo pracy	6	15,00	2	10,00	6	20,00	14	15,56
Pewność zatrudnienia	7	17,50	8	40,00	3	10,00	18	20,00
Żadne z wymienionych	5	12,5	0	0	2	6,67	7	7,78

Źródło: Badania własne.

A – Przedsiębiorstwo Handlowe, B – Bank, C – Przedsiębiorstwo Produkcyjno – Usługowe

Kolejnym zagadnieniem poddanym analizie były formy wynagradzania, które ankietowani chcieliby otrzymać za dobre wykonywanie swoich obowiązków. Spośród osiemnastu materialnych i pozamaterialnych form motywowania badani pracownicy mieli wybrać trzy według nich najważniejsze, które spełniłyby ich oczekiwania. Uzyskane wyniki badań wskazują, że potrzeby i oczekiwania pracowników poszczególnych firm różnią się, przy czym istnieje pewna grupa motywatorów, która ma istotne znaczenie dla większości ankietowanych. Odpowiedzi respondentów przedstawiono w tabeli nr 3.

**Tabela 3.** Formy wynagradzania, które chcieliby otrzymać pracownicy za dobre wykonywanie swoich obowiązków

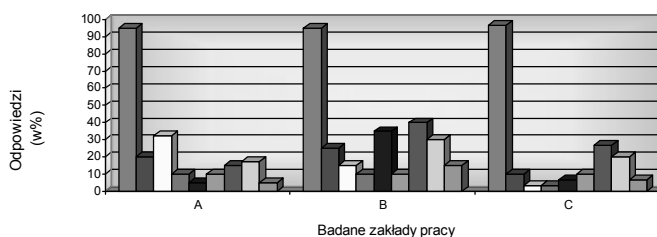
Badanie	Zakłady pracy						Razem	
	A		B		C			
	L	%	L	%	L	%	L	%
Premia	19	47,50	9	45,00	14	46,67	42	46,67
Podwyżka	27	67,50	17	85,00	26	86,67	70	77,78
Nagroda	3	7,50	4	20,00	1	3,33	8	8,89
Udział w zysku	4	10,00	0	0	0	0	4	4,44
Samochód / telefon służbowy	2	5,00	0	0	0	0	2	2,22
Pokrycie szkolenia, kursu	1	2,50	2	10,00	0	0	3	3,33

Badanie	Zakłady pracy						Razem	
	A		B		C			
	L	%	L	%	L	%	L	%
Bony świąteczne okazyjne	3	7,50	0	0	2	6,67	5	5,55
Pożyczka niskoprocentowana	0	0	0	0	0	0	0	0
Usługi socjalno – rekreacyjne	0	0	2	10,00	0	0	2	2,22
Świadczenia (medyczne, emerytalne)	0	0	1	5,00	7	23,33	8	8,89
Korzystanie z usług przedsiębiorstwa	2	5,00	0	0	0	0	2	2,22
Awans	4	10,00	4	20,00	2	6,67	10	11,11
Tytuł służbowy	0	0	0	0	0	0	0	0
Pochwała, specjalne wyróżnienia, dyplom uznania	5	12,50	0	0	6	20,00	11	12,22
Poprawa organizacji pracy	3	7,50	2	10,00	0	0	5	5,55
Dobry klimat psychospołeczny	5	12,50	5	25,00	1	3,33	11	12,22
Komfort i bezpieczeństwo pracy	3	7,50	2	10,00	0	0	5	5,55
Pewność zatrudnienia	4	10,00	7	35,00	5	16,67	16	17,78

Źródło: Badania własne.

A – Przedsiębiorstwo Handlowe, B – Bank, C – Przedsiębiorstwo Produkcyjno – Usługowe

Kolejnym zagadnieniem poddanym analizie były zmiany, jakich należy dokonać w badanych przedsiębiorstwach, aby wzrosła efektywność pracy. Stosunek badanych osób do tego problemu obrazuje wykres 1. We wszystkich zakładach pracy dominującym czynnikiem, który według ankietowanych pracowników wpływałby na wzrost efektywności pracy jest wzrost wynagrodzenia. Pozostałe czynniki wśród badanych osób mają na to niewielki wpływ.



■ zwiększyć wynagrodzenie	■ zaoferować możliwość doszkalania
□ poprawić warunki pracy	■ usprawnić organizację pracy
■ stworzyć przyjemną atmosferę pracy	■ oferować dodatki do płacy (np. bony okazyjne)
■ awansować zasłużonych pracowników	□ chwalić pracowników
■ podjąć kroki w celu ograniczenia stresu	

A – Przedsiębiorstwo Handlowe, B – Bank, C – Przedsiębiorstwo Produkcyjno - Usługowe

**Rysunek nr 1.** Zmiany, jakich należy dokonać, aby personel pracował efektywniej w opiniach ankietowanych

Źródło: Badania własne.

### **Podsumowanie**

Reasumując, przeprowadzone badania obrazują polskie realia organizacyjne w odniesieniu do sektora małych przedsiębiorstw z niewielkich miast. Ukazują rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami pracowników, a propozycjami ze strony firmy, w odniesieniu do motywowania pożądaných zachowań pracowników. Kluczową rolę motywującą, w opiniach badanych pracowników, pełnią środki ekonomiczne, jako podstawowy mechanizm pozwalający nagradzać oraz kształtować zachowania pracowników. Wiodącym działaniem badanych pracowników jest dążenie do uzyskania większego wynagrodzenia, co pozwala na realizację celów własnych i zaspokojenie innych potrzeb ekonomicznych.

Motywowanie do pracy nabiera szczególnego znaczenia w stymulowaniu pożądaných postaw i zachowań zawodowych pracowników. Jak wynika z badań literaturowych, błędy popełnione w procesie motywowania są powodem 60-80% niepowodzeń kierownika, a tylko 30-40% z nich jest wynikiem niekompetencji merytorycznych.<sup>11</sup> Dlatego zrozumienie tego zagadnienia przez kierowników jest niezwykle ważne, ponieważ to oni muszą ukierunkować motywację ludzi, tak by osiągnęli cele własne i firmy.

Wyszczególnione i zanalizowane najważniejsze sposoby zachęcania ludzi do pracy z pewnością nie wyczerpują tematu badań w całości. To samo dotyczy ukazania dominujących wpływów bodźców ekonomicznych na postawy pracowników.

---

<sup>11</sup> M. Grzybowski: *Sprzedawca pobudzony. Jak skutecznie motywować pracowników*. „Personel” 1998, nr 2, s. 14