



AKADEMIA GÓRNICZO-HUTNICZA IM. STANISŁAWA STASZICA W KRAKOWIE

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

KATEDRA INŻYNIERII ZARZĄDZANIA

Praca dyplomowa inżynierska

*Materialne i niematerialne aspekty motywowania podwładnych
na podstawie firmy produkcyjno-budowlanej XYZ*

*Tangible and intangible aspects of motivating employees on the
based on production and construction company XYZ*

Autor:

Kierunek studiów:

Opiekun pracy:

Krzysztof Kwolek

Zarządzanie i Inżynieria Produkcji

dr inż. Sławomir Ziółkowski

Kraków, 2021

Spis treści

Streszczenie.....	4
Wstęp	5
ROZDZIAŁ I Istota oraz znaczenie motywacji i motywowania	6
1.1 Pojęcie motywacji i motywowania	6
1.2 Wybrane teorie motywacji.....	13
1.2.1 Teoria treści	14
1.2.2 Teoria procesu.....	24
1.2.3 Teoria wzmocnienia	29
1.3 Motywowanie jako jedna z funkcji zarządzania	32
Rozdział II Instrumenty wpływające na motywowanie pracowników.....	36
2.1 Narzędzia pobudzania motywacji.....	36
2.2 Materialny i niematerialny podział środków zachęty.	39
2.2.1 Motywowanie płacowe.....	40
2.2.2 Materialne pozapłacowe	46
2.2.3 Niematerialne	49
2.3 Występujące patologie w procesie motywacyjnym.	52
2.3.1 Mobbing.....	53
2.3.2 Dyskryminacja	58
2.3.3 Molestowanie seksualne	61
2.3.4 Wypalenie zawodowe.....	61
2.4 Błędy popełniane w systemie motywowania.....	63
Rozdział III Metodologia badań własnych	67
3.1 Cel, przedmiot i charakter badań	67
3.2 Hipotezy i problemy badawcze.....	67
3.3 Metody, techniki i narzędzia badawcze.....	68
3.4 Charakterystyka badanej grupy.....	68
3.5 Opracowanie wyników	77

3.6	Wnioski końcowe	89
3.7	Zakończenie	91
Spis rysunków, wykresów, tabel, stron internetowych.		96

Streszczenie

We wszystkich organizacjach głównym i największym zasobem są właśnie ludzie. Na każdego z nich działają spersonalizowane bodźce zewnętrzne i wewnętrzne mające wpływ na ich aktywność do działania. Wykorzystując aspekty materialne i niematerialne przełożony jest w stanie odpowiednio motywować do pracy, aby odnosić z góry założone wizje firmy. Głównym celem pracy inżynierskiej jest analiza aspektów materialnych i niematerialnych w kontekście procesu motywowania. Praca empiryczno-badawcza składa się z trzech rozdziałów, z czego pierwsze dwa przybliżają tematykę związaną z motywacją i motywowaniem oraz jej aspektami, natomiast trzeci rozdział w całości został poświęcony badaniom na temat motywacji pracowników w wybranej firmie produkcyjno-budowlanej. Przedstawiona analiza przeprowadzona dzięki metodzie kwestionariusza ankiety została zakończona wnioskami końcowymi.

Wstęp

W dzisiejszych czasach każda osoba potrzebuje nieustannych bodźców do rozpoczęcia i realizacji swoich celów. W związku z tym, we wszystkich przedsiębiorstwach wykorzystywane są odpowiednie narzędzia, aby przez cały okres działalności, motywować a dzięki temu wpływać na końcowy wynik wcześniej założonych zadań. Do takich bodźców należą materialne i niematerialne aspekty motywowania.

Patrząc na specyfikację danej firmy, jej sytuację finansową, kompetencje osób zarządzających oraz znajomość oczekiwań ich pracowników, można określić system motywacyjny dla danego przedsiębiorstwa. Chcąc cały czas rozwijać ową strukturę należy dostosowywać i optymalizować ją do zmieniających się warunków, aby nieustannie konkurować na rynku pracy. W niniejszej pracy uwaga zostanie poświęcona analizie aspektów materialnych i niematerialnych w kontekście procesu motywowania. Są to główne fundamenty do zachęcenia i zaangażowania pracowników do działań na rzecz firmy. Odpowiednie ich wykorzystanie jest w stanie przynieść korzyści nie tylko dla firmy, lecz również związane z samorealizacją i rozwojem pracownika. Zauważyć można im silniejsza jest motywacja tym większą aktywność do działania przejawia człowiek to znaczy, że jest bardziej konsekwentny i wytrwały w dążeniu do upragnionego celu. Motywacja należy do jednej z głównych funkcji zarządzania. Każdy kierownik powinien odpowiednio dysponować wiedzą i narzędziami niezbędnymi do utrzymania i zapewnienia sukcesu organizacji.

Cała praca jest empiryczno-badawcza i składa się z trzech części poprzedzonych wstępem oraz podsumowaniem. Pierwszy rozdział skoncentrowany jest na zrozumieniu pojęcia motywacji i motywowania, zawiera informacje na temat wybranych teorii motywacji oraz podkreśla motywowanie jako jedną z funkcji zarządzania. Część druga opisuje instrumenty, które wpływają na motywowanie pracowników. Przybliżony został podział aspektów motywacyjnych ze względu na materialne i niematerialne bodźce. Następnie uwzględniono i omówiono występujące patologie w procesie motywacyjnym oraz błędy popełniane w systemie motywowania. Trzeci rozdział stanowi część badawczą realizowaną na podstawie przeprowadzonych badań. Założony główny cel oraz hipoteza badawcza została potwierdzona we wnioskach końcowych. Praca bazuje na literaturze naukowej przedmiotu oraz stworzonej ankiecie, dzięki której wykonano badanie.

ROZDZIAŁ I Istota oraz znaczenie motywacji i motywowania

Niewątpliwie najważniejszym zasobem w każdym przedsiębiorstwie są ludzie. Dzięki nim możliwe do osiągnięcia stają się wcześniej założone cele a także stały i wysoki poziom wynikających z ich efektów. Jednak oznacza to zwrócenie szczególnej uwagi na sposoby odpowiedniego motywowania pracowników za pomocą różnych źródeł i bodźców. Należy stworzyć odpowiedni system motywacji ale też takiego otoczenia pracy, które pozwoli rozwijać się pracownikowi a kierownictwu osiągać wyniki zgodne z wcześniejszymi oczekiwaniami. Sam proces motywacji może wydawać się prosty jednak dopiero odpowiednie zrozumienie i właściwie dobrane metody okażą się najbardziej skuteczne dla danej organizacji.¹

1.1 Pojęcie motywacji i motywowania

Już od bardzo dawna kierownicy i teoretycy zarządzania uważali, że nie da się osiągnąć założonych celów organizacji bez trwałego zaangażowania się w nie członków organizacji. W literaturze przedmiotu można spotkać bardzo wiele prób precyzyjnego określenia pojęć **motywacji i motywowania**.

Słowo **motywacja** pochodzi od łacińskiego *motus* co oznacza ruch, bieg, czynność umysłu. To wewnętrzny stan danej osoby, wzbudzony potrzebą lub popędem, który generuje procesy psychiczne i fizjologiczne. Sfera psychologiczna, obejmuje podjęcie odpowiedniego działania i stopień w jakim człowiek się w coś angażuje. Motywacja obejmuje czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające do określonego celu. Najczęściej rozumiana jako stan gotowości do rozpoczęcia jakiegoś działania. Motywacja ma również związek ze szczęściem- radośni i zadowoleni ludzie są bardziej produktywni i poświęcają dużo więcej czasu na pracę.² Według M.W. Kopertyńska „*Motywowanie pracowników- teoria i praktyka*”- „motywacja jest pragnieniem, którego nie jesteśmy w stanie zaspokoić”³. Nie ma możliwości oddzielenia motywacji od pragnienia. Działają one z taką samą siłą czyli ani jedno ani drugie nie może być ważniejsze. Wyróżnia się trzy typy motywacji:

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 210.

² A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003, s.198.

³ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s.15.

- ✓ Podporządkowanie– kierownik rozkazuje, ukierunkowuje i pokazuje pracownikowi co ma robić. Traktuje go jakby nie umiał samodzielnie myśleć oraz nie posiadał żadnych kompetencji na danym stanowisku.
- ✓ Identyfikacja celu– czyli inwestycja, która zapoczątkowuje pragnienie dokonania celu. Aby osiągnąć ten typ motywacji należy jasno określić korzyści płynące z wykonania zadania.
- ✓ Zaangażowanie– na tym stopniu pracownik utożsamia się z obranym celem, uważając go za własny. Zdaje sobie sprawę, iż wykonanie powierzonego zadania leży w jego rękach i dołoży wszelkich starań aby osiągnąć założony cel.⁴

Omawiając pojęcie motywacji warto zwrócić uwagę na występujące aspekty jakościowe i ilościowe. *Jakościowe aspekty* dotyczą kierunku dążeń danej jednostki oraz szukania odpowiedzi na pytanie: dlaczego osoba zaczyna działać tak a nie inaczej, by zrealizować swój obrany cel w życiu lub pracy. Wykorzystanie tego aspektu przez menadżera wiąże się z poznaniem umiejętności, wydajności i możliwości percepcyjnych pracownika. Dodatkowo bardzo ważne jest wiedza na temat jego potrzeb i oczekiwań, ponieważ to właśnie one będą motywować go do pracy. Ważność, zapał do realizacji oraz ilość wysiłku, który zostanie włożony w realizację i osiągnięcie celu należy do *ilościowych aspektów* motywacji i najprościej można je nazwać siłą dążenia. Pragnienia, które podwładny chce spełnić w pierwszej kolejności są najważniejsze, w ich dokonanie wkłada najwięcej wysiłku i towarzyszy mu przy tym wysokie natężenie motywacyjne. Cele, które nie są dla niego priorytetem posiadają odpowiednio mniejsze natężenie. Zatem ilościowy aspekt motywacyjny jest wyznacznikiem intensywności wysiłku jaki pracownik włoży w osiągnięcie danego pragnienia.⁵ Należy również pamiętać jak ważna jest motywacja do pracy, którą posiada każdy człowiek. To wewnętrzny proces regulujący zachowania ludzi w pracy, to on uruchamia i wyznacza zachowania zmierzające do osiągnięcia wybranych celów zawodowych. Osiągane rezultaty dla pojedynczego pracownika są określone przez:

- ✓ motywację- pragnienie zatrudnienia w danej firmie,
- ✓ możliwości– predyspozycje do wykonywania pracy na danym stanowisku,

⁴ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s.17-18.

⁵ Motywacja- definicja, rodzaje, proces motywacji-publikacje, <https://edukuj.pl/motywacja> (dostęp 10.12.2020)

- ✓ środowisko pracy – potrzebny sprzęt, materiały, dokumenty, informacje i instrukcje niezbędne do wykonywania danej pracy.

Jeżeli dany pracownik nie posiada odpowiednich zdolności na wymagane stanowisko, przełożony jest w stanie zaproponować takiej osobie szkolenie, bądź zatrudnić inną osobę na jej stanowisko posiadającą odpowiednie kwalifikacje. W sytuacji, gdy pracownik ma niską motywację lub jest ukierunkowany nie na działanie, tylko prywatne dobra ekonomiczne płynące z zatrudnienia, menadżer w takiej sytuacji może mieć problem w zdefiniowaniu przyczyn braku motywacji i doprowadzeniem do zmiany postępowania. Znaczenie motywacji bazuje na rezultatach w pracy, równocześnie jest czymś nieuchwytnym.⁶ Ludzie, u których motywacja jest na bardzo dużym poziomie mają jasno zdefiniowane cele i automatycznie rozpoczynają działanie przybliżające ich do osiągnięcia swoich planów. Mogą być zmotywowani z własnej inicjatywy i jest to najlepsza forma motywacji. Oczywiście pod warunkiem, że czynności, które podejmują zbliżają go do określonego celu a jednocześnie spełniają wymagania narzucone z góry. Jednak zdecydowana większość społeczeństwa potrzebuje, w większym bądź mniejszym stopniu, motywacji pochodzącej z zewnątrz. Dzięki dodatkowym bodźcom w postaci premii, uznania wśród innych ludzi, nagrody za wykonaną pracę ich poziom motywacji automatycznie wskakuje na wyższy poziom. Każdy menadżer w firmie posiada swoje sposoby na mobilizację pracownika, które mają na celu podwyższenie jego wydajności.⁷

Kierownicy sięgając po procesy motywacyjne, które wręcza im organizacja do dyspozycji, powinni wiedzieć jak działa ten proces oraz jakie są rodzaje motywacji. Owe procesy pokazują zachowanie osoby nastawionej na osiągnięcie wyznaczonych i istotnych dla niej zamiarów. To one sprawują kontrole nad wykonywaniem działania, które w późniejszym czasie prowadzą do osiągnięcia danego rezultatu. Zawierają kompleks indywidualnych motywów. Motywem tutaj można nazwać zdarzenia napędzające, powstrzymujące człowieka do działania lub przeszkadzające w realizacji jego potrzeby. Wyodrębnia się motywy:

- *biologiczne* zwane również fizjologicznymi, to potrzeby organizmu, które utrzymują go przy życiu. Zalicza się do nich: głód, sen, bezpieczeństwo, potrzeba odpowiedniej temperatury,

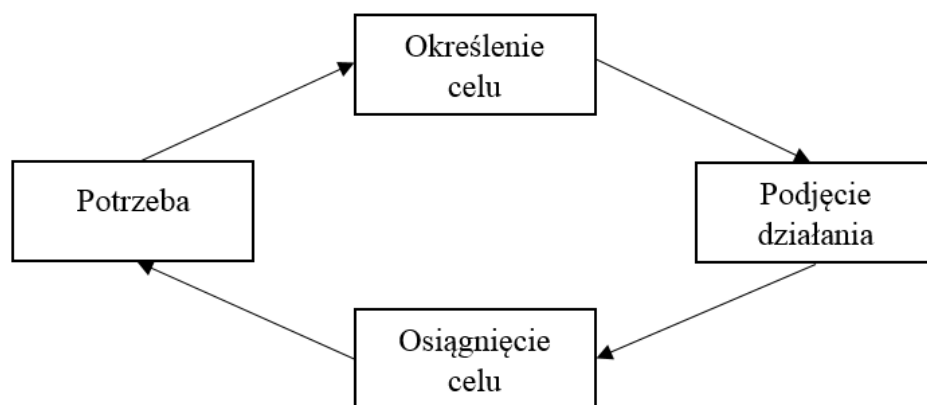
⁶ W.R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.458.

⁷ Tamże, s.459.

- *społeczne* skupiające się na życiu w społeczeństwie, zespole, związane z pragnieniem więzi z innymi ludźmi, władzą, ustępliwością, agresywnością i międzyludzką komunikacją,
- *osobiste* skoncentrowane wokół własnej tożsamości jednostki, np. motyw dokonania, triumfu, uznania, imponowania.⁸

Człowiek posiada charakter polimotywacyjny to znaczy, iż jego zachowanie jest specyficzne i niestandardowe, z powodu możliwości działania kilku motywów naraz (czasami mogą być ze sobą sprzeczne). Wobec tego w życiu codziennym bardzo ciężko jest wyznaczyć i zrozumieć motywy, które przekonują ludzi do danego działania. Proces motywacji można ukazać za pomocą poniższego schematu:

Rysunek 1 Schemat procesu motywacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000,s.107.

Przedstawia on potrzebę jako niezaspokojone pragnienie, które dostarcza motywacja świadomie bądź nieświadomie. Posiadając potrzebę jednostka określa: cel realizacji, wybór swojego zachowania za pomocą, którego będzie mogła osiągnąć swój zamiar oraz rozpoczęcie podjęcia działania. Zaspokajając potrzebę czyli osiągając obrany cel, osoba mająca podobną sytuację w przyszłości, prawdopodobnie powtórzy swoje zachowanie. W przypadku nieosiągnięcia celu prawdopodobieństwo powtórzenia zachowania jest znikome. Powyższy model jest łatwym schematem ukazującym funkcjonowanie motywacji indywidualnej. Opracowany jest za pomocą motywacyjnych teorii potrzeb, celów i

⁸ M. Mroziwski, *Style kierowania i zarządzania wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa 2005, s. 143.

oczekiwań, a na jego kształt przyczyniły się teorie (wzmocnienia, homeostazy, systemowa) dotyczące motywacji i ludzkich zachowań. Organizację mogą stosować proces motywacji do wyznaczania zadań, urzeczywistniających personalne potrzeby i pragnienia oraz zachęcania do posługiwania się zachowaniem sprzyjającym osiągnięciu celów.⁹ Motywacja w pracy może mieć zróżnicowany charakter. Literatura przedmiotu wyróżnia cztery rodzaje motywacji: wewnętrzną, zewnętrzną, pozytywną (dodatnia) i negatywną (ujemna).

Motywacja wewnętrzna to rodzaj motywacji, w której dana osoba nie potrzebuje czyjegoś wpływu, nagród, korzyści, obietnicy „złotych gór” czy jakiegokolwiek motywacji pochodzącej z zewnątrz. Wartość sama w sobie pobudza do działania, daje przyjemność, zadowolenie z realizowanych czynności, satysfakcję ze swoich działań co z kolei wpływa na większą wydajność pracownika. Podwładny wykonuje bardzo duży wysiłek dla przełożonego, choć ma poczucie pojmowania go jako mały, z racji wykonywania czynności, która jest dla niego pasją. Opiera się na personalnych upodobaniach, hobby, konieczności samorealizacji, ciekawości świata, chęci robienia czegoś bez patrzenia na innych. Wpływ czynników wewnętrznych jest głęboki i długotrwały. Wyrzuty sumienia są największym wrogiem dla motywacji wewnętrznej.

Natomiast *motywacja zewnętrzna* – jak sama nazwa mówi, jest motywacją, której kierunek i chęć do działania nadają siły pochodzące z zewnątrz. Głównie opiera się na korzyściach materialnych. Większość pracowników angażuje się w jakieś działanie pod naciskiem otoczenia lub zewnętrznych korzyści (większa pensja, dodatkowe wynagrodzenie, sława, nauka jedynie dla zdobycia stopnia, chęć uzyskania nagrody). Nie ma możliwości opierania systemu motywacyjnego w firmie tylko na motywach zewnętrznych. Oznaczałoby to tylko wzmocnienie jedynie pragnienia na wyróżnienie, a nie na działanie. Idąc dalej w późniejszych sytuacjach może posłużyć to niestety jako motor napędowy do stosowania nieuczciwych praktyk przez pracowników.¹⁰

Motywacja pozytywna – oparta jest na budowaniu nagród i pochwał dla podwładnego (wzmocnienia pozytywne). Zaslugą za wykonywaną pracę nie tylko jest wynagrodzenie, awans na wyższe stanowisko czy premia. Motywacja wzrasta również, gdy otrzymuje się ustne bądź pisemne wyrazy podziwu i uznania, możliwość elastycznego czasu pracy lub

⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s.108.

¹⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s.110.

uczestnictwo w szkoleniu bądź prestiżowym wydarzeniu branżowym. Natomiast *motywacja negatywna* to zdecydowane przeciwieństwo motywacji pozytywnej. Jej celem jest stworzenie u pracowników niekorzystnych napięć, stresu, lęku, strachu, przed niezrealizowaniem idei zarządcy lub nieprzestrzeganiem zasad i reguł panujących w firmie (wzmocnienia negatywne). Stosownie do tego, podwładni obawiają się grożącej kary za niewykonanie polecenia, straty stanowiska, obniżenia wynagrodzenia lub upomnienia.¹¹

Natomiast **motywowanie** to proces kierowniczy oraz jedna z funkcji zarządzania, która polega na wpływaniu na zachowania ludzi, z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje owe postępowania danego pracownika. To codzienność każdego kierownika, obejmuje ona szereg przedsięwzięć mających na celu prowadzenie i korygowanie zachowań niezbędnych do efektywnego wykonywania ustalonych wcześniej celów. W okresie obecnych zmian społecznych i gospodarczych znaczenie motywowania nabiera coraz większego znaczenia. To dzięki ludziom dana firma zyskuje konkurencyjność i silną pozycję na rynku. Dlatego też traktowani są jako cenny kapitał, który można pomnażać poprzez podnoszenie jego wartości. Kierownicy potrafiący znaleźć „klucz” do wewnętrznej motywacji swoich podwładnych oraz delegując odpowiednio zadania, korzystają z ogromnego źródła produktywniej energii a co za tym idzie końcowego sukcesu dla firmy.¹² Motywowanie zdaniem T. Oleksyna „to zespół wielu różnych oddziaływań, które są ukierunkowane na wywoływanie osiągnięcia zamierzonych celów i efektów oraz pozyskanie oczekiwanych postaw i zachowań ludzi w danej organizacji”.¹³ Każdy kierownik powinien być profesjonalnie przygotowany do pełnienia swojej funkcji. Motywowanie ma charakter osobowy i celowy czyli to ktoś motywuje kogoś do zrobienia czegoś.¹⁴ Zagłębiając się w temat motywowania warto zapoznać się ze wcześniejszym spojrzeniem na to zjawisko. Wyróżnia się:

- ✓ *Podejście tradycyjne* zakłada, iż siłą napędzającą ludzi do pracy jest wynagrodzenie a działanie na rzecz firmy jest czymś nieprzyjemnym i nielubianym, dodatkowo charakter samej pracy jest mało znaczący. Pracownicy są w stanie podjąć każdy rodzaj pracy pod warunkiem odpowiedniej płacy. Podejście to sugeruje również, iż kierownik posiada

¹¹ A. Benedikt, *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2003, s.55.

¹² J.A. Stoner, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2002, s.426.

¹³ T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menadżerów, Warszawa 2001, s. 264-265.

¹⁴ Tamże, s.265.

obszerniejsze pojęcie niż pracownicy na temat wykonywania pracy, obsługi maszyn i urządzeń na poszczególnych stanowiskach oraz wiedzy w każdym zakresie działalności firmy. Pieniądze odgrywają znaczącą rolę jako czynnik motywacji, lecz zwolennicy tego podejścia pojmują go bardzo jednostronnie, nie dostrzegając przy tym innych czynników motywacyjnych.

- ✓ *Podejście od strony stosunków międzyludzkich (stosunków współdziałania)* wprowadza podstawowe założenia uwzględniające potrzebę człowieka do bycia ważnym, zauważalnym, użytecznym i potrzebującym zdobycia więzi z innymi ludźmi. Elton Mayo twórca tej teorii zwracał uwagę na rolę procesów społecznych w miejscu pracy. Zauważył, że potrzeby te są ważniejszym motorem motywacyjnym niż płaca, dlatego też należy stworzyć okoliczności, dzięki którym pracownicy będą czuli istotność swojej osoby w firmie. Jednocześnie dając im, zakres obowiązków, w których mogą wykazać się samodzielnością. Stopniowo zmniejszając nad nimi kontrole, dając im możliwość podejmowania wspólnych decyzji na rzecz firmy (nawet jeśli będą one złudne), organizacja jest w stanie wytworzyć w nich większą motywację do pracy.
- ✓ *Podejście od strony zasobów ludzkich* wzorowane i dopracowane na podstawie powyższego podejście zakłada, że sam udział pracownika w firmie ma wartość przynoszącą obopólne korzyści. Dostrzeżenie tego, iż jednostki posiadają potrzebę więzi oraz grupowego udziału nie pozorne, lecz prawdziwego sprawiło, że kierownictwo zaczęło tworzyć odpowiednie środowisko pracy dla ich wzajemnego rozwoju. Głównym zadaniem kierownictwa w tej teorii jest zachęcanie do uczestnictwa i tworzenia takich warunków pracy, aby w pełni wykorzystać dostępne zasoby ludzkie. Myśl ta stała się drogowskazem dla nowoczesnych firm w zakresie motywacji pracowników.¹⁵

Należy pamiętać, że opisane wyżej pojęcia choć są ze sobą powiązane odnoszą się do innych zjawisk. Aby stworzyć odpowiedni system motywacyjny w organizacji należy posiadać kompletną wiedzę z zakresu zarządzania i psychologii, ale również potrafić wskazać występujące różnice pomiędzy tymi dwoma terminami. Kierownicy nie zawsze zdają sobie sprawę na co dokładnie mają wpływ czy na motywowanie czy motywację swoich pracowników. Tylko dogłębne zrozumienie obu zagadnień pozwoli znaleźć efektywny sposób

¹⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.520.

oddziaływania na podwładnych w celu zwiększenia ich wydajności a tym samym osiągnięciu obustronnie zakładanych celów i wyników.¹⁶

1.2 Wybrane teorie motywacji

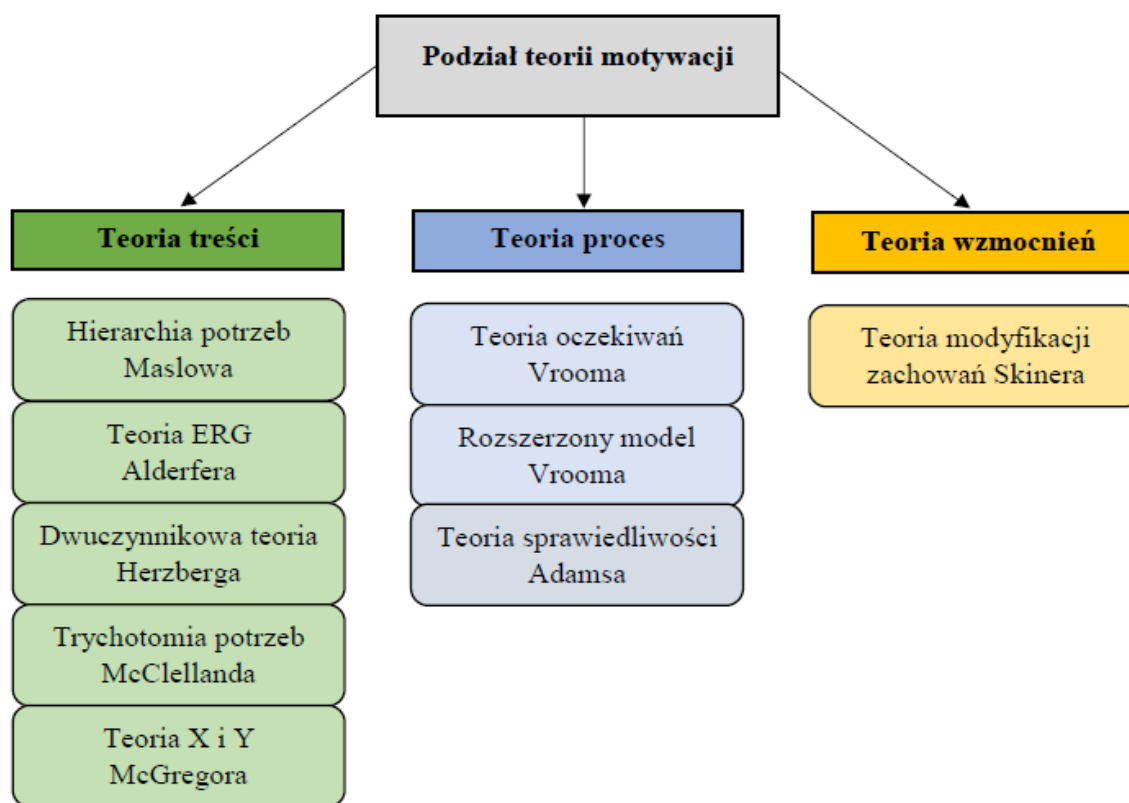
Punktem wyjścia do odpowiedniego opisu teorii motywacji są ludzie i to kim mogą się stać. Można powiedzieć, że treść poszczególnych koncepcji ma postać określonych poglądów na człowieka. To one zajmują się także doskonaleniem ludzi oraz ułatwiają kierownikom i pracownikom zmaganie się z dynamiką życia danej organizacji.

Wyróżnić można trzy spojrzenia na motywację. Pierwszym z nich są *teorie treści*, to one chcą odpowiedzieć na pytania jakie potrzeby pragną zaspokoić ludzie w pracy i poprzez pracę oraz co zmusza ich do działania. Założenie tej teorii opiera się na wewnętrznych potrzebach i motywacji człowieka starającego się zaspokoić swoje pragnienia. Drugie to *teorie procesu*, które określają w jaki sposób i przez jakie bodźce motywowani są ludzie. Bardzo duży wpływ ma tutaj zachowanie danej osoby i jej preferowane wartości, które osiąga dzięki pracy. Ostatnią grupą są *teorie wzmocnienia*, oparte na „prawie skutku” czyli koncepcji, że istnieje skłonność do powtarzania się zachowań przynoszących pozytywne skutki, natomiast unikania zachowań o rezultatach negatywnych. Postępowanie pracownika w danej sytuacji prowadzi do określonych skutków. Jeśli są one pozytywne ta osoba w przyszłości zareaguje podobnie, natomiast przy negatywnych wynikach będzie starała się unikać lub zmienić swoje zachowanie tak aby sytuacja się nie powtórzyła.¹⁷ Poniższy rysunek przedstawia wszystkie trzy koncepcje z podziałem na twórców danej teorii motywacji.

¹⁶ A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003, s.201.

¹⁷ B. Kamińska; M. Warzyński, *Materiałne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, SWSZPIZ, Łódź 2011, s.32.

Rysunek 2 Podział teorii motywacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.460-479.

1.2.1 Teoria treści

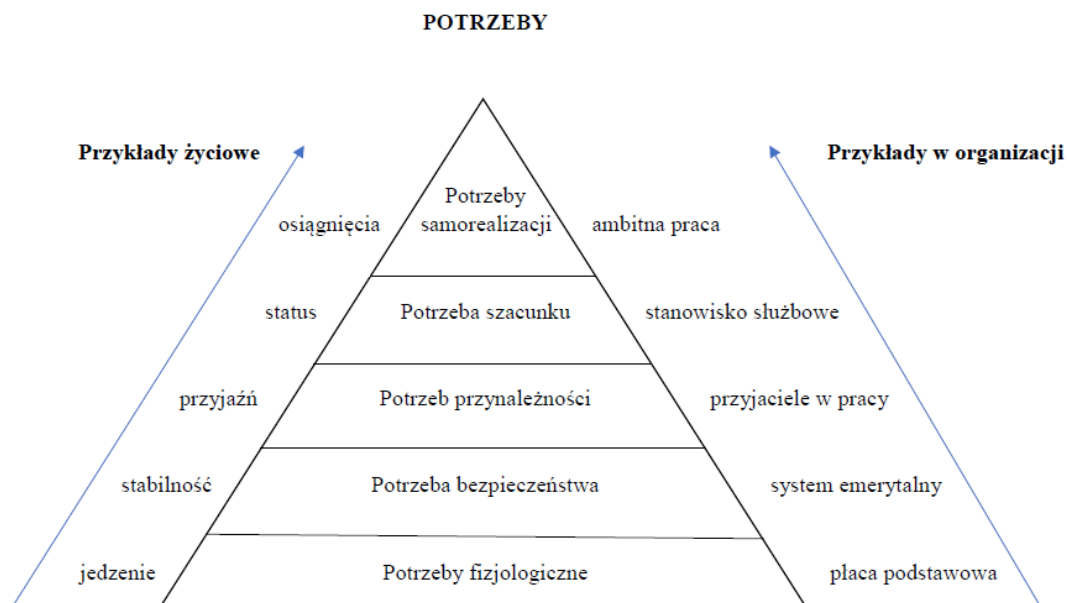
Teorie treści skupiają się na wyjaśnieniu wewnętrznych zachowań ludzi, w tym zidentyfikowanie i klasyfikacje ich potrzeb będących źródłem motywacji. Każdy pracownik jest osobną jednostką o różnych potrzebach, dlatego jego motywacja będzie zależna od indywidualnych pragnień. Pierwszym wybranym i chyba najbardziej znanym przykładem jest:

A. Hierarchia potrzeb Abrahama Masłowa

Hierarchia potrzeb, która opracował Abraham Maslow pozwala na zobrazowanie co wpływa na motywację człowieka. Została ona przedstawiona w postaci piramidy pięciu potrzeb: od tych najbardziej podstawowych, czyli niższego rzędu do najwyższych, czyli potrzeb wyższego rzędu. Dominacja danej potrzeby zależy w głównej mierze od sytuacji osoby, w której się znajduje i jej ostatnich doświadczeń. Należy pamiętać, że zaspokajanie

danych potrzeb rozpoczyna się zawsze od tych najbardziej podstawowych aby móc spełnić wymagania na wyższym szczeblu.¹⁸

Rysunek 3 Piramida hierarchii potrzeb według Maslowa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. Kałużny, *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*, Kwantum, Warszawa 1996, s. 91.

Zdaniem Maslowa, zaspokajanie potrzeb znajdujących się niżej w piramidzie prowadzi do uruchomienia i realizowania potrzeb wyższych: niezaspokojone podstawy przejmują dowodzenie i zwyciężają w starciu z resztą pożądań. Opisanie danego szczebla jest bardzo istotne w dalszym zrozumieniu i jej praktycznym zastosowaniu.¹⁹ Rozpoczynając od potrzeb niższego szczebla jakim są:

- *Potrzeby fizjologiczne* (jedzenie, bezpieczeństwo, sen, zdrowie) to najważniejsze potrzeby, wynikające z natury człowieka, które muszą być spełnione w pierwszej kolejności. Ściśle związane z fizjologia ludzką potrzebną i niezbędną do utrzymania przy życiu. W krajach słabo rozwiniętych gospodarczo można zauważyć, że jest to podstawowe znaczenie przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu w danej firmie. W

¹⁸ J.A. Stoner, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2002, s.432.

¹⁹ Tamże, s.433.

organizacji potrzeby te ukazują się pod postacią wynagrodzenia zasadniczego za wykonaną pracę.

- *Potrzeby bezpieczeństwa* (wolność od strachu, ochrona przed niebezpieczeństwem, ochrona własności, zdrowia, porządek prawa) odpowiadają za poczucie pewności, stabilności oraz wolności od lęków. Chęć ich zaspokojenia powstaje, gdy potrzeby fizjologiczne są przeważnie w całości zaspokojone. Aktywują się szczególnie w nowych sytuacjach, gdy człowiek wychodzi ze swojej strefy komfortu i wprowadza wyraźną zmianę w życiu. Przykładem takiej sytuacji może być zmiana pracy lub awans, które rodzą niepewność z powodu wystąpienia nowego stanu. W pracy potrzeby bezpieczeństwa ujawniają się pod postacią systemu emerytalnego czy ubezpieczeniowego. Ludzie mają potrzebę odczuwania bezpieczeństwa fizycznego, ekonomicznego (posiadanie pracy, w której otrzyma się wynagrodzenie dzięki, któremu będzie możliwość swobodnego funkcjonowania) oraz zdrowotnego. Według Masłowa występuje możliwość, iż te potrzeby mogą stać się najważniejsze, wówczas wszystko inne będzie wydawać się mniej istotne, a poszukiwanie bezpieczeństwa stanie się priorytetem.²⁰

Potrzeby wyższego stopnia to:

- *Potrzeby społeczne* związane są ze społeczną naturą człowieka i jego dążeniem do pragnienia zdobycia więzi z innymi ludźmi. Kształtują się od najmłodszych lat zaczynając od więzi z rodzicami kończąc na szkolnych i pozaszkolnych powiązaniach z rówieśnikami. Na ogół człowiek chce kochać i być kochanym stąd też odczuwa potrzebę tworzenia związków uczuciowych jak i koleżeńskich. Oczekuje również akceptacji w środowiskach, w których się otacza to jest: praca, dom oraz różnego rodzaju organizacje, kluby, grupy do jakich czuje przynależność. Z natury dąży do relacji i spędzania czasu z innymi osobnikami, współpracy, współprzeżywania i współdziałania z ludźmi. Odczuwając przynależność dana osoba jest w stanie wykrzesać większe możliwości do działania i niesienia pomocy. Należy pamiętać, że są różne typy osobowości jednak powyższa prawidłowość dotyczy osób wyznających podstawę „ku innym”. Istnieje również przekonanie przeciwne zwane „od innych”- osoby takie preferują pracę indywidualną, w której odnoszą większą produktywność.

²⁰ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.521-522.

Zmuszeni do pracy grupowej częściej popadają w konflikty z innymi tudzież z samym sobą. Ważnymi wpływami na istotność stosunków między członkami grupy jest odpowiedni dobór uczestników i liczebność członków. Tworząc drużynę nie można kierować się tylko kompetencjami zawodowymi i indywidualną wiedzą osobnika w danym temacie. Kierownik powinien patrzeć w szerszym zakresie uwzględniając indywidualne predyspozycje pracowników do działania w grupie. Liczebność zespołu powinna oscylować od kilku do kilkunastu osób. W takim małym towarzystwie społecznym są szanse stworzenie mocnych wzajemnych więzi między członkami oraz możliwość uniknięcia podziału na podgrupy (które mogłyby ze sobą rywalizować). Warto również wspomnieć, że menadżerowie w firmach są w stanie wzmacniać i zaspokajać potrzeby społeczne za pomocą wspólnych interakcji (spotkania pracownicze, swobodna rozmowa, wyjazdy itp.), dając poczucie przynależności do grupy, ukazując dążenie do wspólnego celu oraz pokazując, że każdy pracownik jest ważny.

- *Potrzeby szacunku* dotyczą potrzeby samoakceptacji (optymistycznego obrazu o samym sobie) oraz potrzeby uznania i szacunku w oczach swoich rówieśników. Należy wspomnieć, iż potrzeba szacunku jest w dużym stopniu zależna od danej kultury. Kultury zapatrywane na sukces (amerykańska, europejska) namawiają pracowników do kariery, chęci osiągnięcia sukcesu w dowolnej dziedzinie czasami nie związanej z aktualnym stanowiskiem, ale przydatnej w przyszłości. Aktualnie pieniądze, władza i prestiż są głównym wyznacznikiem pozycji społecznej. Wysokość wynagrodzenia wiąże się z uznaniem dla danego zawodu, kwalifikacji, poziomu wiedzy czy umiejętności. Przełożony w firmie może okazywać pomoc w zaspokajaniu tych potrzeb, umieszczając osiągnięcia danej grupy lub osoby w widocznych miejscach, stwarzając dogodne miejsca biurowe oraz dając odpowiednie nagrody pracownikom. Zapewniając podwładnym żadne uznania projekty czy nietypowe zadania wspomaga tym również poczucie sukcesu.
- *Potrzeby samorealizacji* są ulokowane na szczycie piramidy, odnoszą się do indywidualnej potrzeby rozwoju zainteresowań, talentów, duchowości. Jednostka kreuje sama swoje unikalne i niepowtarzalne cechy. Kierunek realizacji własnego potencjału zależny jest od aktualnej sytuacji i doświadczeń przeżywanych w danym okresie. Pracownik jest w stanie ją rozwijać po zaspokojeniu wszystkich powyższych

szczebli. Potrzeby samorealizacji są prawdopodobnie najbardziej skomplikowanym wymogiem, który może spełnić menadżer. Niemniej większość twierdzi, iż osoba może je zaspokajać tylko i wyłącznie we własnym zakresie. Przełożony powinien wziąć pod uwagę indywidualną chęć do rozwoju osobistego pracownika i dać szansę na realizowanie jej w pracy za szczególne osiągnięcia, bądź w ramach zwiększenia wydajności w pracy.²¹

Maslow daje nam do zrozumienia, że póki nie zaspokoi się potrzeb niższego rzędu, nie ma możliwości realizacji potrzeb wyższych. Głównym motywatorem jednostki jest zaspokajanie potrzeb fizjologicznych, podczas gdy one zostaną spełnione przestają być priorytetem. Następuje wejście na wyższy poziom i chęć spełnienia potrzeb bezpieczeństwa. Realizuje on, w ten sposób każdy stopień piramidy docierając na szczyt aż do potrzeb samorealizacji, których nie da się w pełni zaspokoić, tak jak każdej niższej. Powodem jest stwierdzenie, iż ludzie z natury są istotami pragnącymi. Niezaspokojone potrzeby pchają ich do przyjęcia odpowiedniej postawy, by osiągnąć swój cel. Podstawa hierarchii cały czas jest i nieustannie zmusza ludzi do powrotu, nawet jeśli przez określony czas nie potrzebują odgrywać roli motywacyjnej.²²

B. Teoria ERG

C. P. Alderfer twórca teorii ERG proponuje odmienny styl prezentowania piramidy potrzeb. Scalił hierarchię potrzeb Maslowa do trzech istotnych czynników w procesie motywowania:

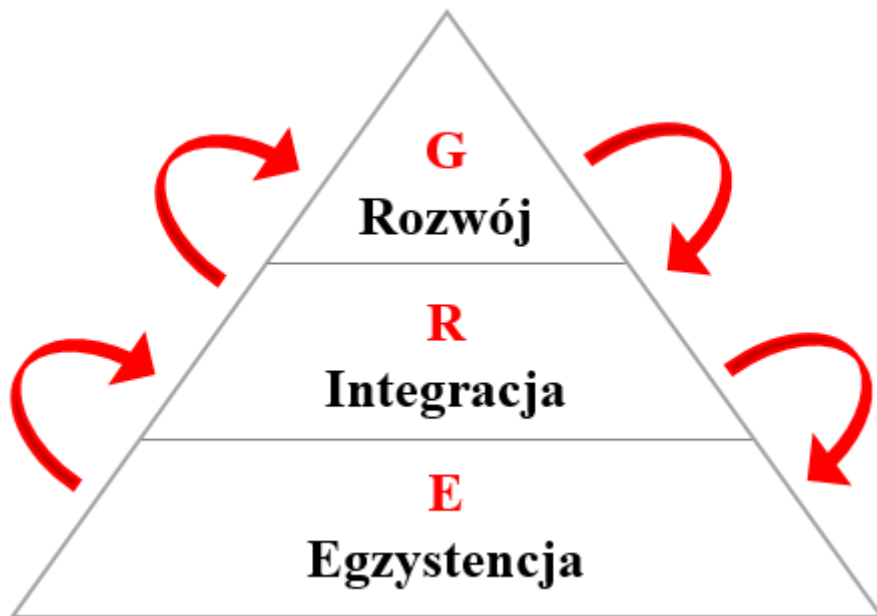
- Potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa są połączone i zastąpione pod postacią *potrzeb egzystencji (E- existence)*. Odnoszą się do podstawowych warunków życia ludzi.
- Potrzeba kontaktów społecznych i szacunku wcielone są pod *potrzebę związku (R- relatedness)* biorącą pod uwagę relację ludzi z otoczeniem oraz potrzebę nabywania szacunku i uznania u innych.

²¹ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2010, s.20-22.

²² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.523.

- Z kolei *wzrost albo rozwój (G- growth)* odnosi się do szczytu piramidy to jest potrzeby samorealizacji. Obejmuje chęć samospelnienia, rozwoju oraz poszanowania do swojej osoby.²³

Rysunek 4 Piramida hierarchii potrzeb według C.P. Alderfera



Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s.113.

Alderfer twierdzi, iż osoby mogą dążyć do realizacji kilku potrzeb naraz. Ludzie mogą jednocześnie spełniać potrzebę egzystencji (wynagrodzenie), potrzebę związku (współpraca i więź z innymi) oraz potrzebę wzrostu (nabywanie nowej wiedzy/umiejętności). Dodatkowo wprowadza, koncepcje frustracji i regresji. Niemożliwość satysfakcji z danej potrzeby prowadzi do frustracji. Osoba w takiej sytuacji powraca do potrzeby niższej w hierarchii (regresja) przez co niemoc maleje lub całkowicie znika. Ukazuje również, że kierunek realizacji jego potrzeb nie jest prostoliniowy, jak w przypadku teorii Masłowa (wspinanie się od najniższych potrzeb do najwyższych w hierarchii). Zachodzi obopólnie w stosunku do okoliczności i czasu. Równocześnie daje możliwość „przeskakiwania”, jeśli w danym momencie jeden z czynników nie będzie zaspokojony, jednostka jest w stanie zaspokoić inną

²³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s.112.

potrzebę, która da jej satysfakcję (na przykład obniżenie czasu na swój rozwój w zamian za podwyżkę wynagrodzenia).²⁴

C. Dwuczynnikowa teoria Herzberga

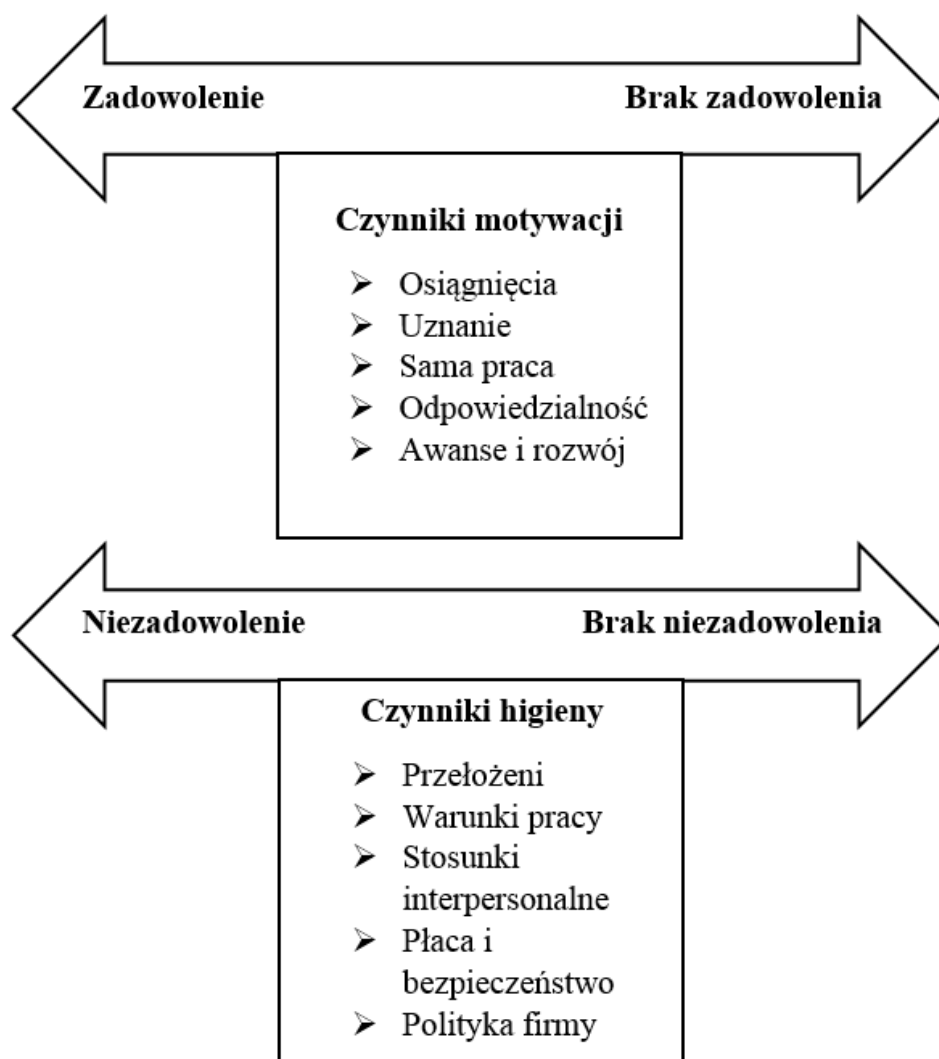
Frederick Herzberg zbadał i przeprowadził wywiad z 200 księgowymi i inżynierami po to, by dowiedzieć się jakie doświadczenia w pracy odbierali jako negatywne, a które jako pozytywne. Na podstawie rozmów i swoich własnych dociekań opracował swoją teorię impulsów motywujących do pracy. Wyszczególnił on dwa czynniki:

- motywacyjne (wewnętrzne)– dzięki nim pracownik jest w stanie wywołać bodziec do zwiększonego wysiłku i poprawy wydajności. Dobrze dobrane motywatory zwiększają satysfakcję z wykonywanej pracy. Odnoszą się do treści pracy, zalicza się do nich: osiągnięcia, możliwość rozwoju i awansu, odpowiedzialność, zdolność wykonywania zadań. Dzięki nim podwładni zdają sobie sprawę, iż to co robią jest potrzebne i ma jakiś sens. Persona dążąc do czegoś i działając w większym stopniu angażuje się w realizację wspólnych celów w firmie.
- higieny (zewnętrzne)– wpływają bezpośrednio na poziom zadowolenia lub jego brak. Odnoszą się do warunków w jakich wykonywane są zadania. Do tej grupy zalicza się: warunki w pracy, płace, bezpieczeństwo, więź pomiędzy ludźmi, stabilność, wpływy na życie prywatne. Dając personie poczucie stałego zatrudnienia, pensje podstawową, dodatki, uczciwość i dobre relacje towarzyskie organizacja może liczyć na wydajnego i dobrze ugruntowanego pracownika.²⁵

²⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s.113.

²⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.524.

Rysunek 5 Dwuczynnikowa teoria Herzberga



Źródło: Opracowanie własne na podstawie R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.465.

Teoria zakłada, że dopiero po zapewnieniu potrzeb higieny, które powodują obniżenie poziomu niezadowolenia oraz poprawę nastrojów, można przystąpić do wprowadzenia motywatorów i zacząć przebieg motywowania pracowników do działania. Czynniki higieny mają znaczący wpływ na postęp dzięki motywatorom. Stosując tylko jeden z czynników nie ma możliwości zwiększenia motywacji.²⁶

²⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 218.

D. Trychotomia potrzeb Davida McClellanda

Zakłada, że każdy pracownik uczy się dzięki zdobytym doświadczeniom, a motywowany jest przez trzy potrzeby do których zalicza się:

- Potrzebę osiągnięć- osoby mające taką potrzebę stawiają sobie cele, które są dla nich wyzwaniem. Wyszukują sytuacji, dzięki którym będą mogli wziąć na siebie odpowiedzialność i wykazać się. Znają swoje możliwości i podejmują się zadań niemożliwych do wykonania dla innych pracowników. Praca ich jest uporządkowana i zaplanowana przez co częściej odnoszą sukces w realizowaniu swoich zadań. Pragną oceny swoich wyników nie bacząc, na pozytywną czy negatywną opinie. Ludzie o takich cechach są szczerzy, wyrozumiali, skupieni na celach.
- Potrzebę afiliacji– jest to potrzeba więzi z drugą osobą i akceptacji. Osoby o takich cechach preferują pracę grupową, która umożliwi nawiązywanie przyjaźni. Lubią szczerzy przekaz odnośnie wykonywanych przez nich zadań, dzięki czemu mogą dążyć do lepszej wydajności i poprawy swojej pracy. Pracownicy o takich cechach nie sprawdzą się w roli lidera, z powodu zbyt dużej wrażliwości i empatii.
- Potrzebę władzy– osoby charakteryzujące się pragnieniem wywierania wpływu na inne jednostki, kierowania i kontrolowania nimi w znaczącym stopniu. Osoba mająca takie cechy przeważnie spełnia się w roli lidera. Preferują sytuację, gdzie przejawia się konkurencja i przywództwo, nastawieni na prestiż i nadzór nad przebiegiem zdarzeń. Można wyróżnić dwie potrzeby władzy: społeczne (współpraca w grupie oraz zarządzanie nią) oraz osobiste (osoby samodzielne, nie lubiące pracy w zespole, dążą do samodzielnego rozwiązywania problemów).²⁷

Powyższe potrzeby są w niejednakowym stopniu rozwinięte u każdej osoby. Niektórzy w znaczący sposób będą dążyć do podejmowania wyzwań, z kolei inni do afiliacji, która związana jest z obawą przed sukcesem. McClelland udowadnia, iż jest możliwość nauczyć podwładnego odczuwania i chęci do potrzeby osiągnięć, które tak naprawdę nie są potrzebą a wartością. Dodatkowo zwiększenie harmonii między

²⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.467-468.

potrzebami afiliacji i osiągnięciami przysporzy wzrost motywacji i efektywności w działaniu.²⁸

E. Teoria X i Y Douglasa McGregora

Teoria X i Y stworzona przez Douglasa McGregora opisuje dwa odmienne założenia w stosunku do natury ludzkiej.

Teoria X– ukazuje pracownika w złym świetle. Zakłada, iż ludzie z natury są leniwi, za wszelką cenę będą wykręcać się od pracy, odpowiedzialności oraz brania obowiązków na siebie. Nie lubią pracować, chcą być kierowani, brak im ambicji i jedyne co ich interesuje to poczucie bezpieczeństwa i otrzymania wynagrodzenia. Obchodzą ich tylko dobra ekonomiczne. Jeśli menadżer w firmie tak postrzega pracownika, szuka winnych do poniesienia konsekwencji i ukierunkowany jest na maksymalną wydajność pracowników a nie ich rozwój, niejako sam przyczynia się do zachowywania pracownika w tak określony sposób. Mechanizm ten zakłada ściśle nadzorowanie i całościowe kontrolowanie panującego systemu w firmie. Wymaga stworzenia hierarchicznej struktury, w której wyżej ulokowane osoby mają władzę nad osobami niżej usytuowanymi.²⁹

Teoria Y– prezentuje człowieka w optymistycznym świetle. Zakłada, że pracownik jest ambitny, chętny do pracy, wykazania się, podejmowania nowych wyzwań. Zdecydowanie jest twórczy, kreatywny oraz za dobrze wykonaną pracę ceni nagrody i pochwały. Równocześnie ukazuje nam człowieka, który chętnie szuka nowych zadań, ma potrzebę własnego rozwoju i spełniania się na wielu polach, nie koncentrując się przy tym wyłącznie na celach ekonomicznych. Przełożeni są pozytywnie i optymistycznie nastawieni do swoich ludzi, darzą ich zaufaniem, wierzą w ich zdolności i dają poczucie przynależności. Wychodzą z założenia, iż swoboda w działaniu zwiększa efektywność. Stwarzają odpowiednie warunki, w których pracownik sam z własnej inicjatywy chce pracować. Ta teoria nie wymaga ścisłego nadzorowania i ciągłego kierowania, ponieważ kierownik zna swoich ludzi i stworzone wcześniej okoliczności motywują wewnętrznie i zewnętrznie do działania.

Teoria X i Y jest powiązana z hierarchią potrzeb Masłowa. McGregor uznawał słowa Masłowa, że samorealizacja znajduje się na szczycie potrzeby ludzkiej, które należy spełniać i

²⁸ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2010, s.28-29.

²⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.468.

urzeczywistniać. Dlatego też namawiał i popularyzował zarządzanie zgodnie z teorią Y, gdzie kierownictwo stwarza warunki zapewniające zaspokajanie najwyższych potrzeb w piramidzie Masłowa to jest potrzeby szacunku i uznania oraz wspomnianej wyżej samorealizacji.³⁰

1.2.2 Teoria procesu

Przekonanie rozpatrzone od strony procesu zajmuje się metodyką powstania i zapoczątkowania motywacji. Nie koncentruje się na poznawaniu lub wymienianiu bodźców motywacyjnych, lecz na uświadamianiu, dlaczego ludzie dokonując wyboru postępują w określony sposób. Związane jest to ze spełnieniem swoich potrzeb, następnie poddają je analizie i oceniają zaspokojenie ich już po osiągnięciu celu. Najbardziej znane podejścia do motywowania od strony procesu to: teoria oczekiwań, rozszerzona teoria oczekiwań oraz teoria sprawiedliwości.³¹

A. Teoria oczekiwań

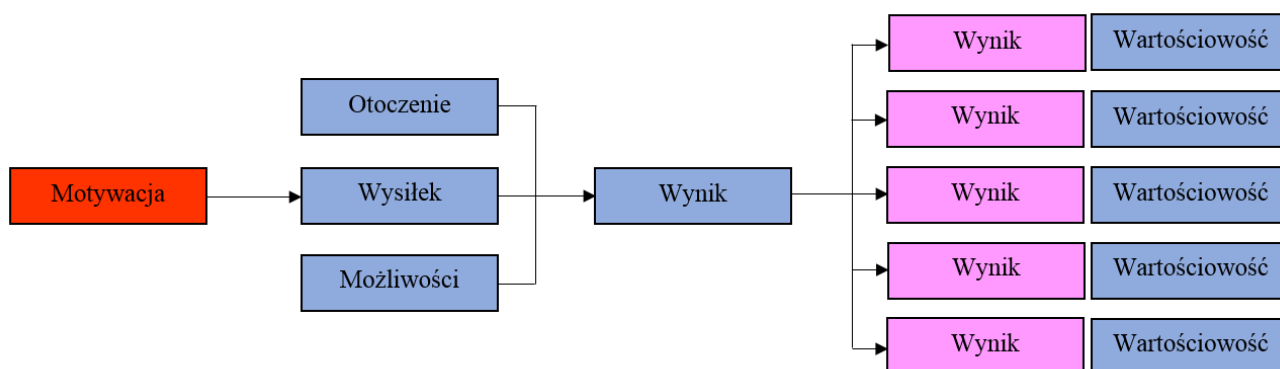
Teoria oczekiwań wartości V.H. Vroom zakłada, że motywacja podlega dwóm czynnikom. Pierwszym jest stwierdzenie jak bardzo czegoś pożąda jednostka, natomiast drugi odnosi się do przewidywania możliwości zaspokojenia danego požądania. Ludzie mają zdolność wpływania na swoje zachowanie i dopasowanie go w zależności od pożądanych wyników. Wybór tej metodyki postępowania zdeterminowany jest przez: oczekiwania danej osoby, instrumentalności wyniku oraz wartości nagrody. Dzięki motywacji można wykonać wysiłek, który zaprowadzi daną osobę do wyznaczonych osiągnięć (licząc się z indywidualnymi możliwościami pracownika i czynnikami wpływającymi z otoczenia). Osiągnięcia nadają różnorakie wyniki, którym należy przypisać wartość.³² Rysunek numer 6 przedstawia model motywowania oparty na oczekiwaniach.

³⁰ A. Gick; M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s. 39-40.

³¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.468.

³² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 215.

Rysunek 6 Model motywowania oparty na oczekiwaniach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 470.

Powyższy rysunek nie posiada czołowych komponentów modelu oczekiwań, to jest osobistego oczekiwania, że wysiłek, który podejmie jednostka będzie kierował do coraz większych osiągnięć, a one dadzą wyniki z osobistą wartością. Przypisując wartościowość (wskaźnik liczbowy przedstawiający siłę podążania przez jednostkę) do pewnego wyniku (od 0 do 1,00) można określić wartość oczekiwaną. Jeśli jednostka jest przekonana, że jej wysiłek się opłaca i spowoduje zwiększenie osiągnięć, wartość oczekiwana oscyluje w górnych granicach (bliska 1,00). Niskie prawdopodobieństwo wartości oczekiwania (bliskie 0) pojawia się, gdy włożony wysiłek prowadzi do żadnych osiągnięć (brak związku pomiędzy nimi). Umiarkowana wartość oczekiwana (pomiędzy 0 i 1) zajdzie, gdy stosunek między wysiłkiem i osiągnięciem istnieje, lecz nie wykazuje dużej siły oddziaływania. Odnosząc się do organizacji pracownicy o pokaźnych osiągnięciach mogą uzyskać dodatkowe premie, możliwości awansu, słowa uznania od przełożonych. Jednocześnie są bardziej wystawieni na działanie czynników stresogennych i zazdrość współpracowników. Atrybuty te mogą być odczytywane jako wyniki. Przypisując tym wynikom pewne wartości albo wartościowość tzw. wskaźnik odzwierciedlający, można sprawdzić na ile pracownik ceni sobie wyznaczony rezultat. Wartościowość będzie dodatnia, gdy podwładny pragnie danego wyniku, jeśli nieujemna. Wartość zerowa pojawi się podczas nastawienia obojętnego.³³

Podsumowując, aby wzbudzić odpowiednio motywacyjne zachowanie jednostki należy zrealizować trzy warunki:

³³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 469-470.

1. Pracownik musi mieć pewność, że podjęcie wysiłku wywoła wyższe osiągnięcia (zależność między wysiłkiem a osiągnięciem wyższa od zera).
2. Przekonanie pracownika, że otrzymywanie korzystniejszych osiągnięć, wiąże się z lepszymi wynikami (proporcja wyniku do osiągnięć powyżej zera).
3. Większy od zera ogół wartościowości konkretnych wyników. Każda persona ma swoje indywidualne potrzeby, więc wartościowość będzie zależna od osobowości i dążeń danego pracownika.³⁴

B. Teoria oczekiwań – tzw. rozszerzony model Vrooma – L. Postera i E. Lawlera

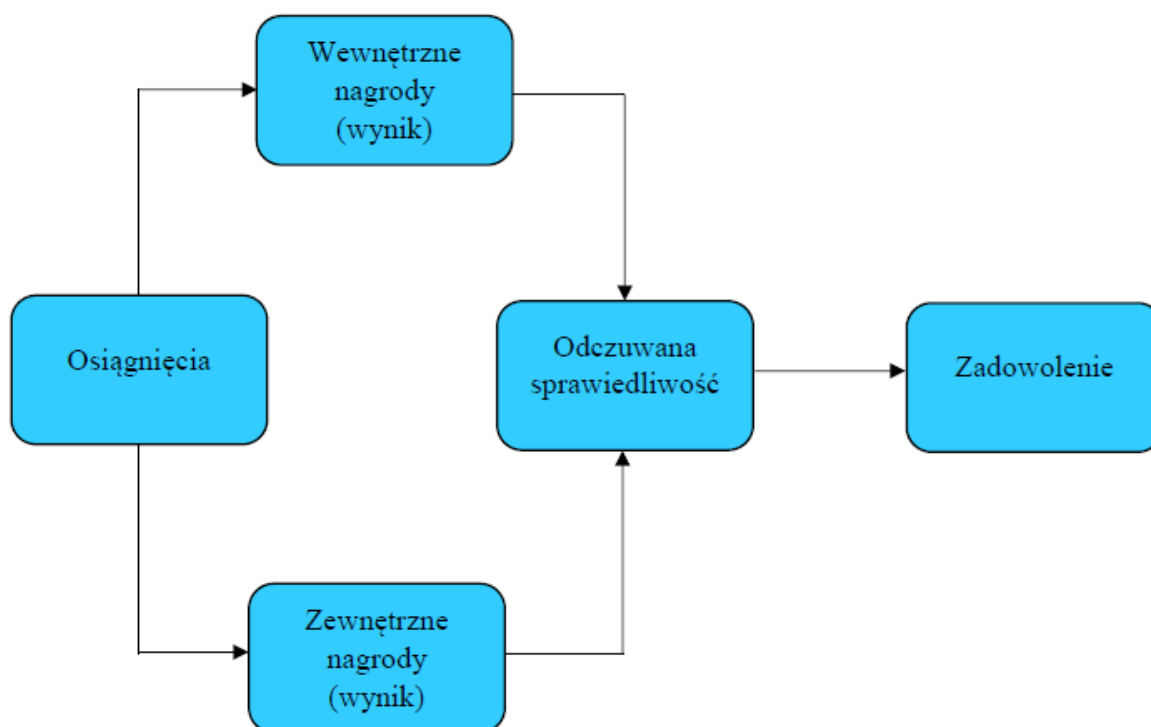
Popierając model Vrooma- Poster i Lawler rozszerzają go o przekonanie, iż wyższe osiągnięcia są w stanie prowadzić do wyższego zadowolenia. Teoria ta ujmuje się w czterech założeniach:

- Poprzez współdział energii tkwiącej w człowieku i otoczeniu, które go otacza, określone jest jego zachowanie.
- Każda jednostka ma swoje indywidualne marzenia, potrzeby i pragnienia.
- W organizacjach człowiek wybiera i decyduje o swoim zachowaniu.
- Człowiek analizując możliwość osiągnięcia swojego celu dokonuje wyboru pomiędzy wybranymi możliwościami.

Rysunek numer 7 ukazuje schemat rozszerzonej teorii oczekiwań.

³⁴ Teoria oczekiwań- Encyklopedia Zarządzania https://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria_oczekiwa%C5%84 (dostęp: 21.12.2020)

Rysunek 7 Schemat rozszerzonej teorii oczekiwań wg Postera i Lawlera



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.472.

Zrealizowane cele w pracy, czyli osiągnięcia pracowników, dają wyniki w formie nagród wewnętrznych (samozadowolenie, zwiększenie pewności siebie) i zewnętrznych (premia, możliwość awansu). Pracownik analizując swój włożony wysiłek w realizację zadania oraz idące za nim nagrody odczuwa sprawiedliwość pozytywną (zadowolenie i spełnienie) bądź negatywną (brak zadowoleni).³⁵

Dobrzy menadżerowie zobowiązani są do: poznania życiowych dążeń każdego członka zespołu oraz pomagania im w ich realizacji. Możliwość wykonywania pracy, która leży wśród zainteresowań podwładnego zwiększa motywację i przyjemność, co automatycznie przekłada się na wzrost efektywności wykonywanych zadań. Teoria ta została potwierdzona w badaniach empirycznych, jest trafna i sensowna, lecz wykorzystanie jej sprawia trudności.³⁶

³⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 472.

³⁶ B. Kamińska; M. Warzyński, *Materiałne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, SWSZPIZ, Łódź 2011,s.39-40.

C. Teoria sprawiedliwości

Teoria sprawiedliwości opracowana przez Johna Stacey Adams'a bazuje na osobistej ocenie sprawiedliwości osiągniętej nagrody. Twórca wyróżnia dwie formy sprawiedliwości. Pierwsza to *forma dystrybutywna* posiadająca postrzeganie porównawcze, gdzie pracownik porównując swoją pracę do pracy innych opiera się na regule równości (rysunek 8). Za pomocą tego procesu można ujrzeć różnice w traktowaniu pomiędzy pracownikami. Natomiast drugą jest *forma proceduralna*. To w niej pracownicy postrzegają działalność organizacyjną, w takich obszarach jak ocena efektów, możliwość awansowania, dyscyplina i wysokość premii (którą proponuje firma). Proceduralna sprawiedliwość wiąże się z czynnikami interpersonalnymi, decydują one czy określone procedury traktowane są jako uczciwe bądź nie.³⁷

Rysunek 8 Proces porównania

$$\frac{\text{wyniki (my)}}{\text{nakłady (my)}} = \frac{\text{wyniki (inni)}}{\text{nakłady (inni)}}$$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Griffin W.R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.474.

Zgodnie z teorią sprawiedliwości pracownik sugeruje się trzema sytuacjami:

1. Odpowiadające wynagrodzenie pracownika za jego wysiłek wiąże się ze zwiększeniem motywacji oraz efektywniejszym wykonywaniem powierzonych mu obowiązków (równowaga).
2. Nie odpowiadająca zapłata względem podwładnego w stosunku do jego nakładu pracy skutkuje spadkiem motywacji i gorszą wydajnością (nierównowaga).
3. Pracownik porównuje, swój i innego członka firmy, wkład i wynagrodzenie, uważając, że jego wysiłek jest większy, a nagroda mniejsza (nierównowaga, napięcie). Pracownik doznaje stanu napięcia, w celu jego złagodzenia dąży do powrotu

³⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 217.

równowagi zwiększając bądź zmniejszając swoją wydajność w pracy, co wpłynie pozytywnie lub negatywnie na motywację.

Postępowanie względem każdego pracownika nie może być jednakowe, lecz uczciwe. Sprawiedliwe traktowanie sprawia, że człowiek doznaje silniejszej motywacji do działania, z kolei niesprawiedliwe postępowanie będzie wiązało się z brakiem motywacji.³⁸

1.2.3 Teoria wzmocnienia

Podejście do motywowania od strony treści skupione jest na ludzkich potrzebach, podejście od strony procesu instruuje i wyjaśnia, różne wybory zachowania człowieka, dzięki którym dostosowuje się do sytuacji, zaspokaja swoje potrzeby, jednocześnie ocenia sprawiedliwość otrzymanej nagrody za wykonanie powierzonych obowiązków. Podejście do motywowania oparte na koncepcji wzmocnienia objaśnia istotność tych nagród jako czynnika mającego wpływ na zmianę lub utrzymanie zachowania. Teoria wzmocnienia, często nazywana teorią wzmocnienia pozytywnego lub modyfikacji zachowań, uznaje koncepcję, iż ludzie tworzą swoje zachowanie na podstawie nauk wyciągniętych z przeszłości. Występują zachowania pozytywne, które kojarzą im się jako przyjemne oraz negatywne odczuwane jako nieprzyjemne.³⁹

A. Teoria modyfikacji zachowań wg B. F. Skinera

Zakłada, że czynniki zewnętrzne wpływają na motywację człowieka, natomiast czynniki wewnętrzne (do których można zaliczyć: doświadczenia emocjonalne, przywiązanie, sympatie) nie posiadają żadnego znaczenia motywacyjnego. Skinner uważa, iż człowiek jest złożoną maszyną biologiczną i próby zrozumienia zachowania są bezsensowne. Podkreśla, że środowisko społeczne ma fundamentalny wpływ na zachowanie ludzi. Zmieniając otoczenie jednostka jest w stanie zmienić zachowanie i reakcje na bodziec, który może się wzmacniać bądź osłabiać. Proces adaptacji zachowania da się przedstawić za pomocą bardzo prostego schematu :

*Bodziec → Reakcja → Konsekwencje → Przyszłe zachowania*⁴⁰

³⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 474.

³⁹ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s.29.

⁴⁰ B. Kamińska; M. Warzyński, *Materiałne i niemateriałne narzędzia motywowania pracowników*, SWSZPIZ, Łódź 2011, s.42-43.

Odnosząc się do organizacji menadżerowie mogą formować zachowanie podwładnych przy użyciu czterech rodzajów wzmocnienia:

- *pozytywne* (wzmocnienie zachowania)– (nagrody, awanse, pochwały, bonusy) mobilizują pracowników do działania, wywierają pozytywny wpływ na wyniki i pomysłowość w pracy,
- *unikanie* (wzmocnienie zachowania)- ucieczka od niedobrych i nieodpowiednich zachowań w stosunku do organizacji. Pracownik mobilizuje, motywuje, dostosowuje swoje zachowanie do systemu panującego w organizacji chcąc uniknąć niemiłych następstw spowodowanych niedostosowaniem,
- *kary* (osłabienie zachowania)- wyciąganie negatywnej konsekwencji po nieprawidłowym zachowaniu. Kieruje się rozumowaniem, iż niemiłe implikacje w stosunku do pracownika redukują prawdopodobieństwo wystąpienia podobnego zachowania z jego strony w przyszłości. Podwładny najczęściej karny jest za częste spóźnianie się do pracy, niewywiązywanie się z obowiązków, kłamstwo. Stosowanie kar sprzyja eliminacji lub osłabieniu niepotrzebnych zachowań pracownika w firmie,
- *eliminacje* (osłabienie zachowania)– ignorancja przez menadżera niestosownych zachowań w celu ich zaniknięcia. Metoda eliminacji jest najczęściej stosowana w sprawie modyfikacji zachowań pracowników. Przeszłe wzmocnienia pozytywne, które były stosowane w firmie aktualnie są ignorowane i traktowane jako negatywne, z powodu zachodzących zmian w organizacji i otoczeniu.⁴¹

Chcąc wzmacniać zachowania pracowników w organizacjach ważny jest jej rodzaj, jak również wybór odpowiedniego i prawidłowego momentu oraz częstotliwości wzmocnienia. Koncepcja zdeterminowana za pomocą stałej częstotliwości, zapewnia pobudzenie w stałych odstępach czasu, niezależnie od zachowania. Przykładem takiego procesu jest stałe miesięczne wynagrodzenie pracownika. Niezależnie od wysiłku przeznaczanego na pracę, podwładny otrzymuje co miesiąc swoją pensję. Koncepcja zmiennej częstotliwości, również posiada rozkład wzmacniania w czasie, ale częstotliwość korzystania z niej jest zmienna. W organizacjach odpowiada to nagrodą lub pochwałą otrzymaną podczas niespodziewanych wizyt przełożonego. Pracownik stara się utrzymać wysiłek i motywację na wysokim

⁴¹ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2010, s.35-36.

poziomie, by otrzymać bonus. Koncepcja o stałym stosunku zapewnia wzmocnienie, które jest niezależne od czasu, zachodzi po umówionej liczbie powtórzeń określonego zachowania. Przykładem może być dodatkowa premia od co dziesiątego sprzedanego produktu. Stosując koncepcje o zmiennym stosunku można najdłużej utrzymać pomyślne zachowanie. Gwarantuje wzmocnienie niezależnie od czasu, po nierytmicznej liczbie zachowań. Pracownik jest silnie zmotywowany do częstego powtarzania wymaganego zachowania, ponieważ nie wie kiedy dostanie nagrodę. Menadżer wynagradza pracownika stosując zmienny schemat. Pod każdym przypadkiem może być ukryta nagroda, dlatego podwładny jest pod silnym działaniem bodźca motywacyjnego, w którym chce utrzymać pożądane zachowanie.⁴² Poniższy rysunek numer 9 opisuje wybrane sytuacje związane z teorią wzmocnienia.

Rysunek 9 Elementy teorii wzmocnienia

Układ warunków wzmocnienia	
1.Wzmocnienie pozytywne Wzmocnienie zachowania przez obwarowanie go pożądanymi następstwami.	3.Kara Osłabienie zachowania przez obwarowanie go następstwami niepożądanymi.
2.Unikanie Wzmocnienie zachowania poprzez dopuszczenie do unikania niepożądanych następstw.	4.Eliminacja Wzmocnienie zachowania poprzez dopuszczenie do unikania pożądaných następstw.
Harmonogramy stosowania wzmocnienia	
1.Ustalona częstotliwość Wzmocnienie stosowane w stałych odstępach czasu, niezależnie od zachowania.	3.Ustalony stosunek Wzmocnienie stosowane po stałej liczbie zachowań, niezależnie od czasu.
2.Zmienna częstotliwość Wzmocnienie stosowane w zmiennych odstępach czasu, niezależnie od zachowania.	4.Zmienny stosunek Wzmocnienie stosowane po zmiennej liczbie zachowań, niezależnie od czasu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.476.

⁴² R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 478-479.

1.3 Motywowanie jako jedna z funkcji zarządzania

Chcąc jak najlepiej zarządzać przedsiębiorstwem i podwładnymi należy stworzyć odpowiednie otoczenie, więź pomiędzy pracownikami i przełożonymi, oraz płace dostosowane do zaangażowania i włożonego wysiłku. Założyciel firmy pragnąc mieć jak największe dochody, zatrudnia kierowników, którzy są odpowiedzialni za dobór ludzi, organizację, planowanie i przygotowanie pracy, w sposób optymalny. Na początku mają do dyspozycji nieograniczony potencjał i możliwości kryjące się u nowo zatrudnionych.⁴³ Umiejętność motywowania pracowników do osiągania wspólnych celów, kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy, próby zwiększania wydajności to jedne z wielu zdolności, które oczekiwane są od kierownika. Motywowanie jest pierwszorzędną funkcją zarządzania przez przełożonego. Sięgając po środki motywacji, które oferuje organizacja, kierownik ma za zadanie odpowiednio je wykorzystać i dostosować do wrażliwości i potrzeb swoich pracowników. Poznając każdego podwładnego i traktując go indywidualnie ma możliwość zastosowania adekwatnych bodźców zewnętrznych i wewnętrznych, które mają wpływ na mobilizację do pracy. Wierząc w siłę motywacji automatycznie pokładają wiarę w ludzi, którzy tak traktowani ujawniają swoje najlepsze cechy i wartości w otoczeniu i konkretnych działaniach.

Jedne z najważniejszych kwestii w motywowaniu pracowników jako funkcji kierowania to *wyznaczenie celów i czynności dla pracowników*. Motywowanie bez określonego celu i perspektyw nie jest możliwe. Każdy pracownik powinien znać blisko i dalekosiężne plany firmy, jednocześnie realizować obowiązki powierzone przez kierownika. Przyznając konkretne zadania podwładnym, kierownik powinien:

- ✓ jasno określić i sprecyzować cel i ważność zadania,
- ✓ ukazać je w sposób jak najbardziej zrozumiały,
- ✓ znać możliwość podwładnego i dostosowywać do nich określone zadania, jeśli to konieczne pokazać sposób i wskazówki do ich wykonania,
- ✓ ustalać metody oceny postępu i wykonania.

Każdy człowiek jest inny, przydzielając zadania pracownikom należy je dopasować do ich umiejętności. Obowiązek nadany od kierownika, niezależnie od poziomu trudności,

⁴³ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2010, s.46.

złożoności, czasu czy współdziałania z innymi pracownikami musi być w zasięgu możliwości podwładnego. Menadżer kontrolując i obserwując ma szanse zobaczyć pozytywne i negatywne czynności podczas pracy oraz dostrzegać problemy oraz umiejętności pracowników. W ten sposób ma możliwość wspomagać ludzi w rozwijaniu efektywności zawodowej. Stosując mierniki ilościowe i jakościowe można skutecznie ocenić pracę. Porównywanie wyników wśród pracowników powinno zwiększyć wydajność, jednak należy pamiętać, że nie w każdej firmie będzie to działało tak samo. Znalezienie luk w wydajności pracowników jest czasochłonnym i trudnym zadaniem dla przełożonych, jednak w perspektywie czasu bardzo owocnym.⁴⁴

Kolejną funkcją jest *podejmowanie decyzji dotyczących pracy uwzględniając głos pracownika*. Kierownik podejmując decyzję winien uzgodnić i przeanalizować ją z pracownikami. Dzięki takiemu zabiegowi jest w stanie podjąć racjonalniejszą i przynoszącą obopólne korzyści decyzję. Dodatkowo zdobędzie uznanie i aprobatę podwładnych, a tym samym może w prostszy sposób wpływać na ich zachowanie. Decyzja będzie oceniana przez różne podmioty, dlatego warto również zapoznać się z każdym spostrzeżeniem i punktem widzenia nawet jeśli są one sprzeczne. Udział w podejmowaniu decyzji może mieć formę czynną lub bierną. Podczas rozpatrywania wyboru nie powinno się nikogo dyskryminować, poniżać ani obrażać. Zaletami podejmowania wspólnych decyzji jest stworzenie uczucia przynależności i ważności pracownika w organizacji, większa jakość i precyzja wyboru, zaangażowanie oraz analizowanie problemu z różnych stron. Wadami mogą być strata czasu na słuchanie poglądów mało ważnych, wydłużenie czasu podjęcia decyzji, możliwość ujawnienia się syndromu grupowego prowadzącego do krytycznego i przeciętnego myślenia (co nie sprzyja podjęciu optymalnej decyzji), brak zrozumienia intencji przełożonego, wytykanie wad nie patrząc na zalety, sceptyczne nastawienie na osoby o innym poglądzie. Kierownik znając wady we wspólnym podejmowaniu decyzji powinien unikać niepotrzebnego chaosu i nieefektywnego działania. Tylko dobre, zorganizowane i przemyślane działanie pomoże mu zrobić to w odpowiedni sposób.⁴⁵

Następną kwestią motywowania w świetle funkcji zarządzania jest *identyfikacja kierownika z zespołem wewnątrz i na zewnątrz organizacji*. Bardzo dobry kierownik utożsamia się ze swoim zespołem nie tylko w organizacji, lecz również poza nią. Wzajemne wsparcie, szacunek i odnoszenie sukcesów bądź porażek razem, wskazuje na dobrą

⁴⁴ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2010, s.47.

⁴⁵ Tamże, s.48.

znajomość kierownika z całym zespołem, co jest kluczem do sukcesu. Identyfikacja przełożonego polega na tym, że potrafi wcielać się w rolę pracownika. Jednocześnie patrząc na siebie z boku, obserwuje i analizuje swoje podejście do grupy. Takie działanie pozwala zobaczyć jego błędy podczas wykonywanych zadań pracownika oraz utożsamić się z podwładnym. Dobrego przełożonego cechuje empatia, identyfikacja z zespołem oraz dbanie o interesy nie tylko swoje, lecz również pracowników. Dlatego, też kierownik przejawiając asertywność wobec podwładnych szanuje ich zdanie, punkt widzenia i uczucia. Doświadczenie, którego przełożony nabiera wykorzystując narzędzia motywacyjne pozwala łatwiej i swobodniej komunikować się z pracownikami oraz umożliwić podwładnym wyrażanie swoich opinii nie działając zachowawczo. Kierownik stosujący rygorystyczną kontrolę nad osobami, z którymi pracuje oraz na każdym kroku wytyka porażki podwładnym, narzeka i obwinia zespół za jego niepowodzenia nigdy nie będzie dobrze dobraną i szanowaną osobą przez pracowników. Należy pamiętać, iż motywacja za pomocą strachu, krzyku a także wykorzystywaniu autorytetu nie działa długofalowo.⁴⁶

Ostatnią funkcją zarządzania jest *specyfika i samoocena pracy kierownika*. Sam obraz kierownika jako człowieka kompetentnego, efektywnego i pogodnego potrafi zachęcić pracownika do pracy. W życiu jak i w pracy porażki, niepowodzenia i błędy są nieodłącznymi towarzyszami w drodze do sukcesu, bez których nie ma możliwości dalszego rozwoju. Dobry kierownik to inspiracja do stawiania czoła przeciwnościom losu, który przyjmuje porażki jako małe zwycięstwa do upragnionego celu. W trudnych sytuacjach potrafi racjonalnie pomóc swoim pracownikom i zachęcić do dalszego, mądrzejszego działania, które pomoże organizacji, a także podwładnemu. Korzystnie nastawiony menadżer posiada pozycję „zwycięscy”, ma świadomość, że sukces jest mu pisany, dlatego mobilizacja pracowników jest jego priorytetem. Zdaje sobie sprawę, iż jest możliwość zrobienia wszystkiego lepiej i szybciej jednak dobiera wszystkie środki i zadania odpowiednio do kompetencji swojej grupy. Takie stanowisko jest lepsze w perspektywie czasu niż poganianie pracowników i praca w stresie, poprzez wyznaczenie nierealnych terminów zakończenia danego projektu. Dodatkowo umie przyznać się do błędu swojego i zespołu przyjmując za nich odpowiedzialność. Potrafi je naprawić oraz im przeciwdziałać. Style kierowania, umiejętność posługiwania się bodźcami, samoocena pracy nie są mu obce. Umiejąc korzystać z tych narzędzi, motywowanie jest dla niego dużo łatwiejsze. Podczas dobrze wykonywanej pracy przez podwładnego, nie milczy, lecz dopinguje. W przypadku dużego i pożytecznego wkładu

⁴⁶Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2010, s.49-50.

bądź realizacji trudnego zadania, bardzo chętnie sownie wynagradza. Mówiąc „my” a nie „ja” tworzy więc z zespołem, który cechuje się zaufaniem i współpracą. Razem szukają rozwiązań i optymalizują pracę. Kierownik wie, iż zmiany należy ukazać wszystkim pracownikom, jednocześnie powinny przynosić im jakiejkolwiek korzyści, by zostały zaakceptowane. Zmiany, które nie są tolerowane przez pracowników mogą prowadzić do buntu. Kierownik, który w trudnej sytuacji stawia się za swoimi pracownikami, wspiera ich i wierzy w ich możliwości zyskuje sobie uznanie ale też zwiększa chęci podwładnych do pracy co może doprowadzić do otrzymania przez nich bonusów.⁴⁷

Motywowanie jest jedną z najważniejszych i pierwszorzędnych funkcji zarządzania organizacjami. Bez motywowania pracowników trudno sobie wyobrazić aby jakiejkolwiek wcześniej ustalone cele oraz misja, zostały zrealizowane. Zatem motywowanie to inspirowanie do stwarzania optymalnych warunków współdziałania pracowników oraz wzajemnego wiązania ich celów z celami firmy. Należy pamiętać, że zobowiązuje to kierownika do poznania motywów jakimi podążają ludzie, a następnie wyszukania stylów kierowania, które wpłyną na umocnienie i powstanie motywacji do wykonywania wcześniej powierzonych zadań. Motywowanie pracowników powinno być świadomym i celowym procesem oddziaływania. Dzięki temu rodzi się możliwość stworzenia różnorodnych sytuacji, które pozwolą na wyciągnięcie wartości i oczekiwań podwładnych względem ich pracy. Odpowiednio dobrane funkcje zarządzania i umiejętnie użyte potrafią stworzyć organizację, które wydajność i sukcesy będą na światowym poziomie.⁴⁸

⁴⁷ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2010, s.51-52.

⁴⁸ Tamże, s.53-54.

Rozdział II Instrumenty wpływające na motywowanie pracowników

Zdecydowanie niezbędnym warunkiem sukcesu firmy jest celowo tworzony układ, będący kompozycją dobranych odpowiednio instrumentów pobudzania pracowników. To właśnie motywacja stanowi siłę napędową dla ludzkich działań a co za tym idzie wzrostu efektywności pracy. Sztuka skutecznego motywowania powinna opierać się na umiejętnym doborze przez menadżerów narzędzi i instrumentów, adekwatnych do warunków panujących w danej organizacji. Następnie aby zachęcić pracownika do angażowania się w wykonywanie swoich zadań należy stworzyć odpowiedni układ bodźców, środków i warunków. Dzięki temu obowiązki służbowe w większości nie będą odbierane negatywnie a wręcz mogą dać podwładnemu osobiste zadowolenie. W późniejszych etapach chętniej będzie podejmował wysiłek aby poczuć się doceniony i odpowiedzialny za wyniki końcowe.⁴⁹

2.1 Narzędzia pobudzania motywacji

Regulacja procesu motywowania w przedsiębiorstwie zależy od narzędzi motywowania, które scharakteryzować można jako kompleks metod, norm, sposobów działania i postępowania organizacji.⁵⁰ Standardowy podział występujący w literaturze przedmiotu to:

- *Narzędzia przymusu* – ich główny cel to dostosowanie zachowania pracowników na rzecz firmy. Osiągnąć to można za pomocą kar, wzbudzając strach oraz ukazując negatywne reakcje na błędy i zachowania podwładnych. Odnoszą się do pracowników pod postacią rozkazów, zakazów i rozporządzeń (regulaminów, panujących reguł, przebiegów technicznych, przepisów dotyczących pracy, kodeksów, obszaru pracy). To one odpowiedzialne są za bezpieczeństwo, metodykę wykonywania pracy, trzymanie dyscypliny, odpowiedzialności i zachowania pracownika. Ich zakres i rygor zależny jest od rodzaju organizacji (na przykład w wojsku rygor będzie większy niż w szkole). Narzędzia przymusu charakteryzują się szybkim wpływem na jednostkę

⁴⁹ Czynniki i instrumenty kształtujące motywację, http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/93-2012_8.pdf s.88. (dostęp 27.01.2021)

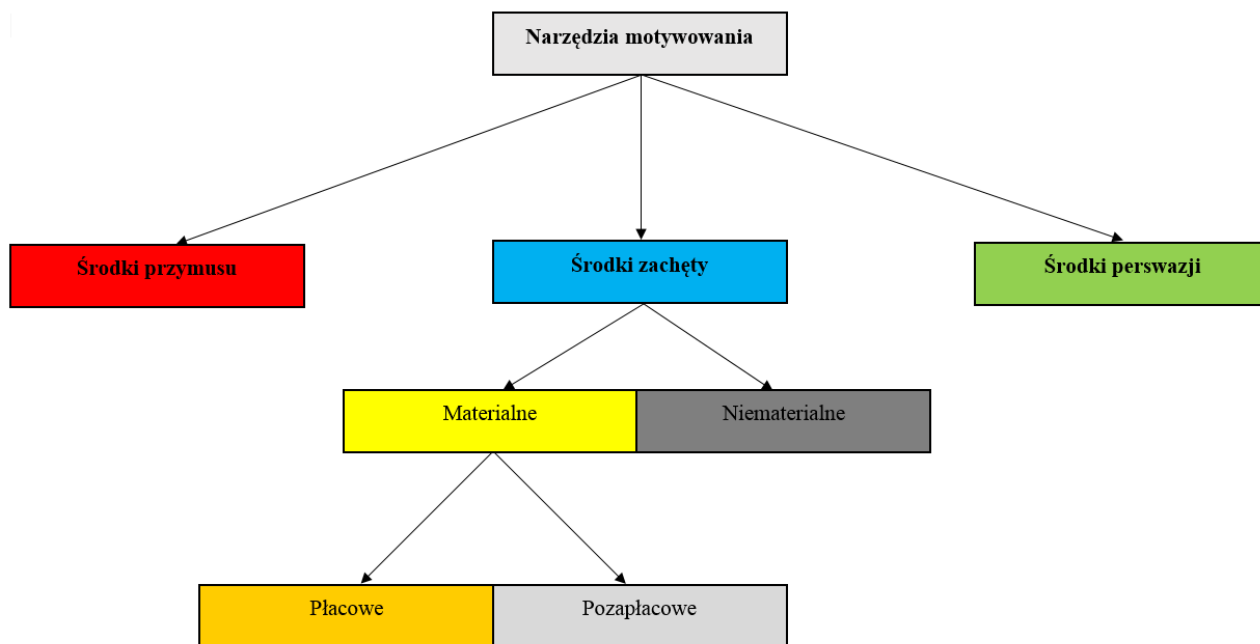
⁵⁰ M.W. Kopertyńska, Motywowanie pracowników teoria i praktyka, Placet, Warszawa 2008, s.40.

dającą momentalną reakcję, dlatego też nie ma możliwości rozmyślenia lub wyboru zachowania. Narzucone działanie musi zostać wykonane. Podczas tworzenia narzędzi przymusu w organizacji należy szczegółowo przemyśleć cel i zakres oddziaływania. Jeśli będzie ich więcej, niż potrzeba doprowadzi to do pasywności kierowników i niewykorzystywania możliwości mechanizmu motywowania. Co z kolei spowoduje minimalizację wysiłku pracowników. Wykorzystywanie narzędzi przymusu do motywowania wymaga zdecydowanie większego nadzorowania i rewizji, które firma musi sfinansować. Stosując taki system długofalowo organizacja jest dodatkowo narażona na zmniejszenie efektywności pracownika, z powodu stresu wywołanego ciągłą kontrolą. Zastosowanie środków przymusu jest stosunkowo łatwe i daje dużo zalet dla menadżerów o niskich kompetencjach przywódczych, lecz nadużycie ich prowadzi do spadku wydajności całego przedsiębiorstwa. Stosowanie narzędzi przymusu może przynieść pozytywne rezultaty tylko i wyłącznie w zagrażających sytuacjach, w których oczekuje się natychmiastowego działania.

- *Narzędzia zachęty*- nieodzowny element motywacji w każdej organizacji. Pełni rolę wzmacniania i pobudzania pracownika. Spełnia to za pomocą bodźców materialnych (płacowych i pozapłacowych) oraz niematerialnych. Premie, nagrody oraz dodatki pieniężne motywują i zachęcają pracowników do dodatkowej mobilizacji i chęci podjęcia nadplanowych zadań. Narzędzia te przynoszą korzyści obopólne. Dobrymi zachętami są również możliwości awansowania na wyższe stanowisko, kursy, szkolenia, wyjazdy. Pracownik ma możliwość wyboru zachowania, które daje szansę doprowadzić go do założonego rezultatu. Narzędzia zachęty charakteryzują się długotrwałym działaniem i przyjmują formę wzmocnienia, pobudzenia systemowego i doraźnego. Odpowiednio oddziałują na psychikę i zachęcają pracowników do samodoskonalenia. Z reguły pracownicy są bardziej zainteresowani środkami zachęty, z powodu możliwości wyborów zysków materialnych jak i niematerialnych.
- *Narzędzia perswazji*- nieszkodzące przekonywanie podwładnego mające na celu obranie konkretnej postawy, nawyków i odczuć, które doprowadzą do wzmocnienia motywacji. Odnosi się do wewnętrznej motywacji, to jest intelektu, emocji oraz woli pracownika. Wykorzystywane są w formie apelu, porozumienia, negocjacji, narady, nakłonienia lub zwykłego informowania z odpowiednim zaangażowaniem i siłą odczucia. Nie są powiązane bezpośrednio z nagrodami zewnętrznymi. Mają

możliwość formowania i uświadamiania bonusów wewnętrznych takich jak zadowolenie z pracy, które daje możliwość wpływania na przyszłość organizacji i jej działanie. Wykorzystuje się je jako dopełnienie innego narzędzia motywacyjnego.⁵¹ Poniższy schemat przedstawia podział narzędzi motywowania.

Rysunek 10 Schemat podziału narzędzi motywowania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Kamińska; M. Warzyński, *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, SWSZPIZ, Łódź 2011, s.45

Pobudzanie motywacji u podwładnych związane jest z koniecznością określenia ich potrzeb i oczekiwań, które są zróżnicowane i indywidualne. To poprzez narzędzia motywacyjne menadżer może je lepiej zidentyfikować. Dzięki ich oddziaływaniu organizacja jest w stanie dostosować się do aktualnej sytuacji rynkowej, która ukazuje, iż potrzeba kompletnego, dostosowanego i realistycznego systemu motywowania jest nieodzownym elementem. Jednocześnie owe narzędzia pomagają w tworzeniu przywiązania pracowników do wartości panujących w systemie organizacji na rzecz obustronnych korzyści.⁵²

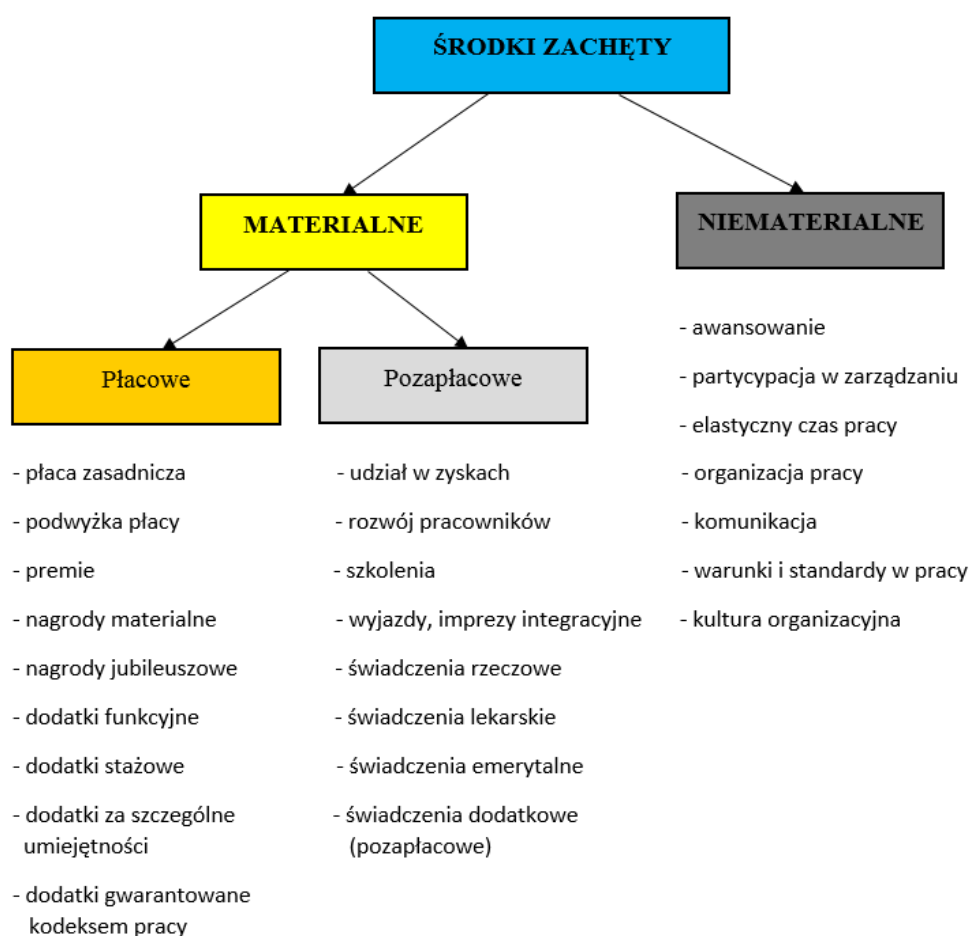
⁵¹ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s.40-41.

⁵² B. Kamińska; M. Warzyński, *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, SWSZPIZ, Łódź 2011, s.48.

2.2 Materialny i niematerialny podział środków zachęty.

Odpowiedni dobór instrumentów motywacyjnych jest pierwszoplanowym zadaniem w procesie motywowania. Najbardziej znane i wykorzystywane w organizacjach narzędzia zachęty dzielą się na materialne i niematerialne instrumenty motywowania pracowników. Materialne motywy zachęty uwzględniają wszystkie pośrednie i bezpośrednie składowe związane z wynagrodzeniem. Wyróżnia się w nich płacowe i pozapłacowe środki motywacji, jak można zauważyć na rysunku 11. Zawiera kompleks pieniężnego i rzeczowego przychodu osiągniętego w pracy.⁵³

Rysunek 11 Podział środków zachęty



Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Kamińska; M. Warzyński, *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, SWSZPIZ, Łódź 2011, s.45.

⁵³ Czynniki motywacyjne- Encyklopedia zarządzania https://mfiles.pl/pl/index.php/Czynniki_motywacyjne (dostęp: 05.01.2021)

2.2.1 Motywowanie płacowe.

Płacowe instrumenty motywowania są głównym narzędziem napędzającym człowieka do pracy. Ludzie dążą do polepszania swojej sytuacji finansowej, nabywania coraz lepszych stanów posiadania. Aktualnie każdy chce żyć godnie i luksusowo, a to wiąże się niebagatelnie z pieniędzmi. Organizacje posługując się systemami wynagrodzeń są w stanie wpływać na zachowanie, postawę i efektywność pracowników. Źródłem dochodu podwładnych jest miesięczne wynagrodzenie, które ma wpływ na ich poziom życia, zabezpieczenie i daną pozycję w społeczności. Płaca pełni funkcję dochodową i motywacyjną, ale także kosztową, społeczną, rynkową i psychologiczną.⁵⁴ Do materialnych motywatorów płacowych zalicza się:

- Płace zasadniczą – fundamentalna część wynagrodzenia. Wartość tej kwoty zależna jest od pełnionego stanowiska, rodzaju wykonywanej pracy, umiejętności, wykształcenia oraz wymogów i zadań, które podwładny będzie musiał spełniać. Najczęściej wartościowana jest w postaci wynagrodzenia miesięcznego lub stawki godzinowej. Nie posiada zbyt dużej siły motywacyjnej, z powodu swojej stałości i uzależnienia od charakteru stanowiska podwładnego. W zamian tego gra znaczącą rolę dla każdego pracownika oraz daje duże poczucie bezpieczeństwa. Każda płaca zasadnicza ustalana jest na podstawie analizy i oceny treści pracy, by móc ustalić hierarchię na potrzeby wynagrodzenia.⁵⁵ Zależnie od systemu wynagradzania w organizacji może przyjąć formę: czasowo-premiową, czasowo-prowizyjną, bonusową, akordową, akordowo-premiową lub kafeteryjną.⁵⁶ Płaca zasadnicza powinna być płacą godziwą, która zgodnie z Europejską Kartą Społeczną (EKS) ma za zadanie:

- ✓ dać możliwość godnego życia dla pracownika i jego rodziny,
- ✓ świadczyć dodatkami do wynagrodzenia za pracę ponad normą,
- ✓ popierać sprawiedliwość czyli jednakowe wynagrodzenie dla osób wykonujących tę samą pracę, niezależnie od płci,

⁵⁴ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s.120-121.

⁵⁵ A. Morawska, *Wynagradzanie jako istotny element motywowania*, [w:] red. K. Piotrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teoria i praktyka*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2012, s.127.

⁵⁶ B. Kamińska; M. Warzyński, *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, SWSZPIZ, Łódź 2011, s. 62-64.

- ✓ zagwarantować ten sam okres wypowiedzenia dla każdego pracownika, w przypadku rezygnacji z pracy,
- ✓ gwarantować umniejszenie wynagrodzenia tylko i wyłącznie w sytuacji przewidzianej w ustawodawstwie krajowym, regulaminie organizacji zgodnym z prawem pracy lub wedle orzeczenia arbitrażowego.⁵⁷

• Podwyżka płacy – tak zwany awans płacowy może być zależny od: kosztów utrzymania pracownika, lat pracy, kwalifikacji, osiągnięć w pracy, aktualnych uwarunkowań gospodarczych lub połączenia różnych czynników. Patrząc na funkcję podwyżki płacy pod kątem motywacji, wzrost pensji nie może zdarzać się automatycznie po danym okresie działalności pracownika na rzecz firmy. Chcąc zachęcić pracowników do dalszego poprawiania swoich umiejętności i wyników w pracy, należy ukazać podwyżkę płacy jako czynnik ściśle powiązany z efektami pracownika.⁵⁸ Aktualnie system podwyżek oparty na stażu pracy nie przyczynia się do wzrostu motywacji, wręcz myślenie o zwiększeniu wynagrodzenia po dwóch czy pięciu latach działa bardzo demotywująco. Efekt i efektywność nie zawsze idzie w parze z doświadczeniem, dlatego też długość działalności pracownika w firmie powinna być uzupełnieniem płacy, a nie priorytetem w systemie podwyżkowym. Przedsiębiorstwa kształtujące podwyżki płac na podstawie osiągniętych wyników pracowników, skutecznie motywują, jeśli spełnią trzy warunki:

1. Starannie i kompletnie analizują efekty każdego pracownika.
2. Bezkompromisowo urzeczywistniają wyniki pracowników dając podwyżki.
3. Podwyżki muszą równoważyć przyrost wartości usług i produktów konsumpcyjnych.⁵⁹

Sytuacja na rynku pracy ma również możliwość wpływu na podwyżkę płacy. Uwarunkowane jest to chęcią posiadania najlepszych pracowników w firmie, zapewniając konkurencyjną pensję.

⁵⁷ Europejska Karta Społeczna z dnia 18 października 1961 r., Dz. U. z 1999 r., Nr 8, poz. 67; artykuł 4.

⁵⁸ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2010, s.219.

⁵⁹ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s.127.

- Premie– dodatkowe wynagrodzenie o dużym znaczeniu motywacyjnym dla jednostki. Przyznawana w zamian za lepsze osiągnięcia, wzrost efektywności lub dodatkowy wkład w pracę, który przyniósł znaczne rezultaty. Nieodłącznym elementem premii są zwiększone wyniki jednostki, zespołu lub całej organizacji. Wysokość premii zależna jest od indywidualnego regulaminu ustalonego w firmie (przeważnie występuje możliwość negocjacji pomiędzy stronami). Istnieją również premie uznaniowe honorowane pracownikom przez kierowników według uznania. Podwładny nie jest zobowiązany do spełnienia z góry określonych warunków.⁶⁰ By firma stworzyła dobry system premiowania potrzebuje określić:

- ✓ kryterium premiowania to jest fundament przyznawania premii czyli zakres,
- ✓ sposób badania efektów,
- ✓ metodykę wyznaczenia wielkości premii (np. konkretna stawka pieniędzy lub procent od sprzedaży),
- ✓ dokładne wymagania jakie musi spełnić pracownik, by uzyskać daną premie (spełnienie z góry określonych warunków),
- ✓ osoby, które mogą przyznać premie.⁶¹

- Nagrody materialne– z psychologicznego punktu widzenia jest to wzmocnienie pozytywne, po którym człowiek będzie dążył do jego powtarzania w przyszłości, kształtując i powielając swoje wcześniejsze zachowanie i postępowanie. Ujmując nagrody przedmiotowo można zdefiniować je jako profit materialny (w postaci pieniędzy lub rzeczy) oraz niematerialny (pochwała, wyróżnienie, specjalne przywileje) mający na celu wynagrodzić dodatkowy lub całociowy wysiłek pracownika. Funkcją nagrody jest motywowanie podwładnych do zwiększonego trudu oraz wywieranie korzystnego wpływu na nich, gdzie persona nagradzana będzie traktowana jako wzór do naśladowania, a jego stosunek do samego siebie i ranga w organizacji wzrosną. Ludzie widząc, iż za swój dodatkowy wysiłek mogą uzyskać gratyfikację, częściej będą chcieli podejmować nadprogramowe zadania w celu

⁶⁰ W. Golnau; M. Kalinowski; J. Litwin, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2004 s. 295-296.

⁶¹ A. Pietroń-Pyszczyk, *Motywowanie pracowników – wskazówki dla menedżerów*, Marina, Wrocław 2007, s.69.

zdobycia nagrody.⁶² Kierownicy chcąc dobrze i odpowiednio wynagradzać swoich podwładnych powinni przestrzegać 10 zasad opracowanych przez Henryka Bieniok (H. Bieniok, 2014, s. 15.-16):

1. Cele organizacji powinny być ściśle powiązane z systemem zarobkowym pracowników. Dlatego, też podwładny spełniając dążenia firmy zasługuje na szczególną uwagę.
2. Kierownik znając swoich pracowników musi ukazać gratyfikację w sposób pociągający dla podwładnego lub stosując „wachlarz”, gdzie pracownik ma możliwość wyboru pomiędzy różnymi nagrodami.
3. Nie można stosować tylko i wyłącznie nagród w formie gotówki, pracownik otrzymujący np. puchar, ma możliwość przez długie lata czerpać z niego satysfakcję.
4. Wręczanie nagrody powinno odbywać się podczas współudziału wszystkich pracowników. Traktując to wydarzenie, jak coś ważnego i uroczystego zwiększa się organizacyjną istotność nagradzania.
5. Prestiż nagrody musi być wprost proporcjonalny do wysiłku. Wprowadzając zbyt wartościową lub zbyt mało wartościową nagrodę naraża się organizację na osłabienie motywacji jednostek.
6. Chcąc wynagrodzić wybranych pracowników kierownik powinien wziąć pod uwagę swój wybór oraz zdanie współpracowników. Dla podwładnego opinia osób, z którymi realizuje cele firmy jest ważniejsza od opinii kierownika, dlatego też podkreślenie wyróżnienia otrzymanego za sprawą współpracowników bardziej motywuje i zachęca do dalszych działań, niż za sprawą przełożonego.
7. Nagroda musi zostać przyznana od razu po dobrze zrealizowanym zadaniu lub zachowaniu. Odkładanie wręczenia nagrody ogranicza możliwości głównych założeń jej otrzymywania.
8. Za dobrze wykonywane zadania należy słownie gratulować i chwalić. Formy takiego nagradzania, nic nie kosztują kierownika a są potężnymi bodźcami motywacyjnymi dla pracownika.

⁶² Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2010, s.190-191.

9. Należy stosować system, w którym na cztery słowne podziękowania przypada jawna nagroda, a na cztery jawne nagrody, jedna wręczana w charakterze oficjalnym i uroczystym.
10. Główny szef powinien nagradzać i wyróżniać swoich kierowników i wyższą kadrę za nagradzanie podległych im pracowników.⁶³

Należy pamiętać, że o poświadczaniu nagród w organizacji decyduje pracodawca. Program gratyfikacji w danej firmie musi być ogólnodostępny, jasny i bez żadnych wątpliwości dla każdego pracownika. Wiedząc jakie starania należy podjąć, by otrzymać nagrodę prawdopodobieństwo przystąpienia do rozpoczęcia przez podwładnego działania jest wielokrotnie większe.⁶⁴

- Nagrody jubileuszowe– świadczenie wypłacane pracownikowi za staż pracy w danej firmie. Nie jest to należność dodatkowa, która regulowana jest przez obowiązujące prawo pracy. Przysługuje tylko i wyłącznie osobom mającym prawo do tego świadczenia, zapisane w prawie pracy. Istnieją firmy, które same tworzą taką nagrodę zapisaną w wewnętrznym regulaminie przedsiębiorstwa, gdzie wysokość owego świadczenia zależna jest od pracodawcy. Zawody, które według prawa mają dostęp do tej nagrody to między innymi: urzędnicy państwowi, służby cywilne, górnicy, nauczyciele. Wysokość świadczenia regulują akty prawne w formie procentu wynagrodzenia miesięcznego danego pracownika.⁶⁵

- Dodatki funkcyjne– dodatkowe świadczenie przyznawane osobom zatrudnionym związane z pełnioną przez nich funkcją, gdzie występuje szerszy zakres odpowiedzialności. Otrzymywane za ważność osoby w danej organizacji. Wysokość tego wynagrodzenia uzależniona jest od szczebla struktury organizacyjnej, posady, pełnionych funkcji oraz zakresu zobowiązań. Pracodawca ustala zasady jej przyznawania i naliczania, określając jej wysokość na podstawie procentu płacy podstawowej lub odgórnie ustalonej kwoty.⁶⁶

- Dodatki stażowe– dodatkowa kwota doliczana do wynagrodzenia pracownika za

⁶³ H. Bieniok, *Innowacje w procesie motywowania pracowników w amerykańskiej praktyce zarządzania*, Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach 2014, s.16.

⁶⁴ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2010, s.191-192.

⁶⁵ Encyklopedia zarządzania- nagrody jubileuszowe https://mfiles.pl/pl/index.php/Nagrody_jubileuszowe (dostęp 5.01.2021)

⁶⁶ M. Kosterka, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] A.K. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007, s. 426.

pracę w firmie przez określoną liczbę lat. Ustalana jest indywidualnie w każdej firmie, może zależeć od ogólnej lub trwałej liczby przepracowanych lat. Dodatki stażowe ustalane są na podstawie procentu wynagrodzenia stałego. Sprawdzają się, gdy celem organizacji jest utrzymanie już wyszkolonych i sprawdzonych pracowników.⁶⁷

- Dodatek za szczególne umiejętności– dodatek należny osobom o pokaźnych kompetencjach zawodowych. Kandydatami ubiegającymi się o tą należność są osoby z wyższym wykształceniem, mające stopień naukowy, posiadające dokument potwierdzający ukończenia specjalistycznych szkoleń bądź certyfikat znajomości języków obcych, które są wymagane w danej organizacji.⁶⁸

- Składki gwarantowane kodeksem pracy– dodatki do wynagrodzenia, które gwarantuje i reguluje kodeks pracy. Zalicza się do nich: *Dodatek za pracę zmianową* dodatkowe wynagrodzenie za podjęcie pracy na drugiej lub trzeciej zmianie, która może stanowić uciążliwość, z powodu większej samodzielności i dojazdu do pracy. Benefit ten powoli zanika, z powodu tak zwanego elastycznego czasu pracy. *Dodatek za pracę w porze nocnej* należy się osobom pracującym w godzinach pomiędzy 21:00 a 7:00. Przeważnie stanowi około 20% wysokości godzinowej stawki pracownika. *Dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych* zgodnie z zapisem kodeksu pracy „Za pracę w godzinach nadliczbowych, oprócz normalnego wynagrodzenia, przysługuje dodatek w wysokości:

- 1) 100% wynagrodzenia - za pracę w godzinach nadliczbowych przypadających:

- a) w nocy,

- b) w niedziele i święta niebędące dla pracownika dniami pracy, zgodnie z obowiązującym go rozkładem czasu pracy,

- c) w dniu wolnym od pracy udzielonym pracownikowi w zamian za pracę w niedzielę lub w święto, zgodnie z obowiązującym go rozkładem czasu pracy;

- 2) 50% wynagrodzenia - za pracę w godzinach nadliczbowych przypadających w każdym innym dniu niż określony w pkt 1.”⁶⁹

⁶⁷ E. Suknarowska-Drzewiecka, *Ochrona wynagrodzenia za pracę – poradnik dla pracodawcy i pracownika*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2008, s.15.

⁶⁸ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2010, s.207.

⁶⁹ Art. 151¹. § 1, ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. z 2020 r, poz.1320).

Dodatek za prace w niedziele i święta obejmuje wszystkich pracowników działających na rzecz firmy w tych dniach (dni wolne od pracy). Aktualnie godzina rozpoczęcia i zakończenia dnia, świątecznej bądź niedzielnej pracy, zależy od regulaminu danego przedsiębiorstwa.⁷⁰ *Dodatek za pracę w warunkach szkodliwych, niebezpiecznych lub uciążliwych dla zdrowia* dodatek rekompensujący, który przysługuje pracownikom narażonym na ich działanie. Związany jest ze zmniejszeniem sprawności fizycznej i psychicznej, chorobą zawodową lub zmianą stanu zdrowia. Dodatek obejmuje również wysokie prawdopodobieństwo śmiertelnego wypadku oraz uszczerbku na zdrowiu. Zależy od wykonywanego zawodu, obejmujący tylko i wyłącznie czas przepracowany.⁷¹

Niewątpliwie, materialne płacowe instrumenty motywacyjne są pierwszoplanowymi czynnikami motywującymi do pracy. Niemniej jednak nie można zapomnieć o instrumentach pozapłacowych i niematerialnych, które także posiadają dużą siłę motywacyjnego oddziaływania na jednostkę. Przynoszą one obopólne korzyści dla organizacji. Posiadanie odpowiedniej wiedzy w zakresie wykorzystywania odpowiednich narzędzi motywacyjnych powinno być coraz częściej stosowane w praktyce.⁷²

2.2.2 Materialne pozapłacowe

Istnieje bardzo dużo pozapłacowych czynników motywacyjnych dla pracowników, które są wykorzystywane w organizacjach. Ich główny przekaz to wyraz uznania dla podwładnego poprzez możliwość kreacji perspektyw rozwoju personalnego i zawodowego. Przedsięwzięcie to daje benefity pracownikowi oraz pracodawcy. Posiadają dwie formy: *materialną* zawierającą wszystkie bonusy dla pracownika otrzymywane od pracodawcy w postaci niepieniężnej, lecz posiadają możliwość przeliczenia na pieniądze oraz *niematerialną* w postaci również niepieniężnej, ale posiadającą indywidualne znaczenie i wartość dla podwładnego.⁷³ Do istotnych pozapłacowych bonusów zalicza się:

- Udział w zyskach – naliczany jako nadprogramowe komponenty wynagrodzenia. Forma współudziału pracownika w zyskach przedsiębiorstwa. Podwładni pracując posiadają

⁷⁰ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s.119-120.

⁷¹ Dodatek za prace w szczególnych warunkach, <https://www.infor.pl/prawo/zarobki/slownik/685162,Dodatek-za-prace-w-szczegolnych-warunkach.html> (dostęp 28.01.2021)

⁷² B. Kamińska; M. Warzyński, *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, SWSZPIZ, Łódź 2011, s.49.

⁷³ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s.199.

własny wkład w wyniki firmy, za pomocą zwiększenia wydajności, efektywności, zysków miesięcznych bądź obniżenia kosztów całkowitych. Aktywny udział przyczynia się do usprawnienia funkcjonowania i wzrostu rentowności. Dzięki czemu pracownik może otrzymać nagrody w formie: premii uzależnionej od zysku, partycypacji czy obligacji opartej na udziale w zysku oraz gotówkowego lub odroczonego wkładu w zyskach. Zalety współudziału w zyskach to: zwiększenie przywiązania pracowników do organizacji oraz chęć dłuższej współpracy, wywieranie pozytywnego wpływu na lojalność i satysfakcje podwładnych, polepszanie więzi oraz ograniczenie konfliktów między nimi. Do wad można zaliczyć: złożony i trudny proces wymagający nawiązania współpracy ze specjalistami w kierunku HR, duże podzielenie zasobów spółki, spadek akcji spółek na giełdzie poprzez udział pracowników.⁷⁴

- **Rozwój pracowników**– nastawienie na rozwój i podnoszenie kompetencji pracowników, daje sygnał, iż podwładny stanowi najwyższą wartość w firmie. Rozwój pracownika umożliwia zatrzymanie go w organizacji, jednocześnie dając uczucie wyróżnienia i ważności. Powiązany jest ze satysfakcją pracownika z wykonywania obowiązków.⁷⁵

- **Szkolenia**– posiadają wartość dla pracownika w postaci: poszerzenia wiedzy w danym zakresie, możliwości podniesienia swoich kompetencji, wartości, pewności siebie, uznania wśród pracowników, oraz dla pracodawcy– zwiększenie efektywności i możliwości pracownika.⁷⁶

- **Wyjazdy, imprezy integracyjne**– dzięki, którym polepsza się więź, kontakt i relacje towarzyskie w organizacji. Możliwość swobodnych rozmów pomiędzy pracownikami niższego szczebla a kadrą menadżerską zwiększa poziom empatii oraz wyrozumiałości dla obydwóch stron. Każde takie spotkanie tworzy coraz lepszą atmosferę w pracy co przyczynia się do zwiększenia efektywności i motywacji dla wszystkich zatrudnionych w firmie. Wyjazdy lub spotkania integracyjne w dużej mierze zależą od zaangażowania szefa i kadry menadżerskiej.⁷⁷

- **Świadczenia rzeczowe**– często proponowane przez firmę, w celu przyciągnięcia pracowników. Mają możliwość zwiększania bezpieczeństwa psychicznego i fizycznego.

⁷⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s.634.

⁷⁵ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s.220.

⁷⁶ A. Gick; M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s.122.

⁷⁷ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s.218-219.

Najczęściej stosowane świadczenia rzeczowe to: mieszkanie pracownicze, samochód, telefon, laptop, tablet, Internet, odzież robocza, narzędzia (możliwość korzystania w celach nie związanych z pracą), sponsorowanie wyjazdów delegacyjnych dla najbliższej rodziny, finansowanie całościowe lub częściowe indywidualnych kursów pracownika dla wzrostu rozwoju osobistego.⁷⁸

- Świadczenia lekarskie/opieka medyczna– dostęp do prywatnej opieki zdrowotnej zyskał dużą liczbę zwolenników wśród pracowników, z powodu bardzo słabej państwowej opieki zdrowotnej. Planowym jej działaniem jest możliwość łatwego dostępu do wykwalifikowanej kadry lekarzy. Pracownik ma wybór pomiędzy różnymi abonamentami (mają możliwość objęcia nawet najbliższą rodzinę), a wysokość ich cen zależy od zajmowanego miejsca w hierarchii. Rozwinięte pakiety mogą posiadać domowe wizyty, transport, stomatologów lub fizjoterapeutów.⁷⁹

- Świadczenia emerytalne- związane z potrzebami bezpieczeństwa człowieka. Firma dbając o przyszłość swojego pracownika wychodzi z inicjatywą dodatkowej emerytury w myśl zabezpieczenia środków pieniężnych w przyszłości. Wkład pracodawcy w opłacaniu świadczenia zależny jest od wybranego programu emerytalnego.⁸⁰

- Świadczenia dodatkowe (pozapłacowe)– to nagrody sponsorowane przez pracodawcę (posiadające wartość materialną), w zamian za pracę w jego organizacji. Są to: szczególne przywileje dla ogółu organizacji lub pracowników upoważnionych przez stanowisko lub pełnione funkcje, diety, materialne rzeczy pomagające w podniesieniu standardu życia przy zmniejszeniu świadczeń przeznaczonych na pracownika. Rzadko otrzymywane w formie bilonu, przynoszą obopólne korzyści dla stron, występują w różnej formie, ciężko określić ich wartość, ich uzyskanie może być opóźnione. Stosowanie świadczeń dodatkowych ma za zadanie: zachęcić nowych kandydatów do pracy, zaakcentować wyższość nad konkurencją, polepszyć wizerunek firmy i szefa, stworzenie lepszych warunków życiowych pracownikom, przeszkodzić w porównywaniu wynagrodzenia, które oferują inne firmy. Świadczenia dodatkowe mogą być pod postacią: świadczeń na rzecz regeneracji fizycznej i psychicznej pracownika, pomagające interesująco spędzić czas wolny (dopasowany do indywidualnych upodobań podwładnego) lub wyjście z

⁷⁸ J. Kopeć, J. Piwowarczyk, *Wybrane instrumenty rozwoju personelu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s.81.

⁷⁹ P. Lenik, *Motywatory zapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna*, Wyd. Difin, Warszawa 2012, s.115.

⁸⁰ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s.213.

niekomfortowych sytuacji życiowych, szkoleń mających na celu podnieść umiejętności i kompetencje pracownika.⁸¹

Problematyką stosowania powyższych środków jest to, iż w dużej mierze uzależnione są od personalnych potrzeb pracowników zatrudnionych w organizacji oraz ekonomiczności i organizacyjnych możliwości, na które może sobie pozwolić firma. Niemniej jednak dobrze dopasowane i odpowiednio użyte są w stanie korzystnie wpływać na motywację pracowników.⁸²

2.2.3 Niematerialne

Obserwując dzisiejszą praktykę gospodarczą, można zauważyć, iż innowacyjne systemy motywacyjne w dużym stopniu opierają się na rozwoju aspektów niematerialnych jako głównych narzędzi motywacyjnych. Motywatory niematerialne pobudzają pracowników oraz zwiększają zadowolenie z pracy. Zachęty te działają wolniej niż zachęty materialne, lecz ich wpływ na motywację jest stabilniejszy i długookresowy. Dodatkowo to dzięki nim organizację są w stanie zatrzymać wykwalifikowanych pracowników poprzez tworzenie z nimi więzi.⁸³ Najczęściej wymienianymi motywatorami niematerialnymi są:

- Awansowanie – według pracownika jest to korzystniejsza zmiana pozycji w hierarchii. Wiąże się z nabyciem nowych umiejętności często związanych z zarządzaniem i przywództwem. Zmieniają się jego obowiązki, zwiększają możliwości w decydowaniu oraz odpowiedzialność za swoje zadania. Awansowanie jest istotnym elementem motywacyjnym, umożliwia podwładnemu zwiększenie wynagrodzenia, poziomu życia oraz statusu społecznego. Głównym celem awansu jest dalsza mobilizacja pracownika oraz wykorzystanie jego potencjału na rzecz firmy.⁸⁴ Awansowanie wprowadza również ryzyko dla firmy, które opisuje zasada Petera i Dilberta. *Zasada Petera* głosi, że podwładny posiada żądze awansu do czasu przekroczenia swoich kompetencji. Natomiast *zasada Dilberta* ukazuje, iż awansowi podlega pracownik, który jest najmniej przydatny. Organizacje nie chcą stracić swoich

⁸¹ J. Nieżurawska, *Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2010, s. 101-102.

⁸² B. Kamińska; M. Warzyński, *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, SWSZPIZ, Łódź 2011, s.147.

⁸³ B. Kamińska; M. Warzyński, *Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników*, SWSZPIZ, Łódź 2011, s.71.

⁸⁴ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s.228-229.

najlepszych pracowników na danym stanowisku, awansują osoby mniej istotne.⁸⁵

- Partycypacja w zarządzaniu– zachęcanie i możliwość podejmowania decyzji przez pracowników z każdego lub wybranego szczebla. Firma chcąc wzmocnić więzi oraz poczucie ważności pracowników umożliwia im udział w wyborze decyzji dotyczącej dobra pracowniczego, ekonomicznego, finansowego, związanego z celami, funkcjonowaniem i działaniem organizacji. Własne zdanie, spostrzeżenia i sugestie ze strony pracownika są mile widziane. Czym lepiej zorganizowany proces w zarządzaniu partycypacyjnym, tym zaangażowanie pracownika wzrasta. Firma chcą polepszać ten proces powinna:

- ukazywać i relacjonować pracownikom aktualne informacje o sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa,
- sponsorować i inwestować w rozwój pracowników, podniesiona wiedza i kompetencje umożliwią podejmowanie lepszych wspólnych decyzji oraz możliwości jej głębszej analizy,
- zezwolić na początku na podejmowanie prostych samodzielnych decyzji przez pracowników (ustalenie grafiku pomiędzy pracownikami, zakup potrzebnych materiałów biurowych),
- przyznawać nagrody za wydajną pracę podwładnych opierając się na ich sugestiach dotyczących gratyfikacji.

Wyróżnić można dwie podstawowe formy partycypacji decyzyjnej: *bezpośrednią*, gdzie pozwala się pracownikom na samodzielne wpływy decyzyjne odnoszące się do tworzenia miejsca i procesu pracy oraz *pośrednią* mającą za zadanie wyodrębnienie reprezentanta podwładnych, który będzie uczestniczył i brał czynny udział w procesie zarządzania.⁸⁶

- Elastyczny czas pracy– niestandardowy sposób organizacji czasu pracy pracownika. Pracodawca za pomocą takiego systemu ma możliwość stworzenia lepszej organizacji pracy, eliminuje zwolnienia grupowe, które wiązały się z odprawami, racjonalizuje koszty. Dla pracownika elastyczny czas pracy daje sposobność do ugody między obowiązkami zawodowymi a rodzinnymi, kształceniem, realizacją swoich hobby czy wygody personalnej.

⁸⁵ Encyklopedia zarządzania- awans <https://mfiles.pl/pl/index.php/Awans> (dostęp 08.01.2021)

⁸⁶ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2010, s.152-154.

Taki rodzaj pracy wiąże się z zaufaniem pracodawcy do pracownika. Do wad owego systemu dla pracodawcy można zaliczyć: zmniejszoną kontrolę i wpływy na pracownika, próba pogodzenie niejednakowych godzin pracy, które są niekorzystne dla pracy grupowej. Dla pracownika wadami elastycznego czasu pracy mogą być: nieumiejętność gospodarowania czasem pomiędzy domem a pracą, zdyscyplinowanie w stosunku do samego siebie, wywiązywania się z obowiązków podczas braku kontroli.⁸⁷

- Organizacja pracy– to określenie i wyznaczenie zadań, jakie trzeba zrealizować w danym czasie poprzez wybór odpowiednich pracowników. Wyznaczając zadanie należy ułożyć plan jego osiągnięcia poprzez dobór wykwalifikowanych pracowników, ich rozplanowanie i połączenie podczas pracy, które umożliwi wykonanie celu, przy jak najmniejszych obciążeniach finansowych przedsiębiorstwa. Bardzo ważnym elementem w organizacji pracy są uprzednie postępowania obejmujące ustalenie celów, planów działania i strategii przedsiębiorstwa, następnie przygotowanie całego procesu i zaopatrzenie przedsiębiorstwa w odpowiednie jednostki do pracy oraz narzędzia, dzięki którym będzie możliwość ułatwienia realizacji danego przedsięwzięcia. Firma chcąc osiągać, jak najlepsze wyniki cały czas musi próbować optymalizować wszystkie elementy związane z organizacją pracy i procesem wytwarzania dobra.⁸⁸

- Komunikacja- jeden z najważniejszych czynników decydujących o motywacji pracownika. Bezstresowa, szybka i bezproblemowa komunikacja między pracownikiem a kierownictwem bądź zespołem, zwiększa efektywność, wzmacnia stosunki międzyludzkie oraz polepsza kontakt w pracy. Pracownik nie posiadający dostępu do informacji lub z trudem ją zdobywa, napotyka przy tym na nieprzyjemności, nie ma ochoty angażować się w pracę, jego ufność w stosunku do innych pracowników i pracodawcy spada. Skutkiem takiego postępowania może być odejście z pracy przez podwładnego. Firma, w której pracownicy nie mają dostępu do informacji na temat jej działań czy wzrostu na rynku sprzyja plotkowaniu i konfliktom, które z kolei nie wywierają pozytywnego wpływu na motywację podwładnych.⁸⁹

- Warunki i standardy pracy– są niebagatelnym czynnikiem motywacyjnym. Organizacja chcąc wydajniejszych pracowników powinna dać im możliwość pracy w wygodnych i komfortowych warunkach. Podwładni chcą wykonywać swoje obowiązki w

⁸⁷ Tamże, s.108.

⁸⁸ E. Michalski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik Akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013 s.20.

⁸⁹ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s.215-216.

nowoczesnych pomieszczeniach, czystych, dobrze oświetlonych, posiadających przestrzeń, klimatyzację i dostęp do świeżego powietrza oraz toalety. Komfortowe warunki sprzyjają zadowoleniu pracowników i ich sile twórczej. Umieszczanie pracowników w jednym pomieszczeniu, bez klimatyzacji i braku dostępu powietrza, powoduje niezadowolenie oraz dyskomfort, który prowadzi do osłabienia fizycznego, psychicznego i demotywacji.⁹⁰

- Kultura organizacyjna- według Stephen P. Robbins to "System znaczeń przyjmowanych przez członków organizacji, odróżniający tę organizację od innych". Każde przedsiębiorstwo posiada swoją indywidualną kulturę, swoją „osobowość”, która kształtowana jest przez wizję szefa i najważniejszych mu osób w firmie wraz z pracownikami. Kultura w przedsiębiorstwie jest bardzo ważnym czynnikiem mającym wpływ na efektywność i motywację pracownika. Miejsce pracy, w którym pracownik: czuje się swobodnie, ma poczucie wartości swojej pracy, panuje otwarta i miła atmosfera bez chciwości, zazdrości, niepotrzebnych kłótni, a napotykanne problemy i trudności w wykonaniu zadań są wspólnie wyjaśniane i rozwiązywane– kształtuje kulturę, w której większość osób chciałaby się spełniać i realizować.⁹¹

Powyższe czynniki niematerialne są bardzo istotne i znaczące dla organizacji. Ich największą zaletą jest nie wytwarzanie kosztów w przedsiębiorstwie. Należy pamiętać, że pieniądze tylko do pewnego momentu będą pierwszoplanowymi bodźcami motywacyjnymi. Dlatego też, przekraczając pewien pułap pieniężny funkcja motywacyjna przestaje działać. Wszystkie niematerialne motywatory aktualnie wykorzystywane na rynku pracy przez firmy, można zaliczyć do innowacyjnych taktyk motywowania podwładnych.⁹²

2.3 Występujące patologie w procesie motywacyjnym.

Aktualnie patologie w procesie motywowania są często występującymi sytuacjami w polskich, jak również zagranicznych przedsiębiorstwach. Współwystępującym czynnikiem odpowiedzialnym za owe realia jest niedostateczna wiedza pracodawcy na temat systemu motywowania, niekompetencja pracowników wyższego szczebla w dziedzinie zarządzania

⁹⁰ J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007. s.197-198.

⁹¹ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2010,s.134.

⁹² Artykuły naukowe- Motywacja materialna i niematerialna w Polsce, http://plusuj.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=360:motywacja-materialna-i-niematerialna-w-polsce&catid=35&Itemid=131 (dostęp 28.01.2021)

personalem oraz źle ukierunkowane zachowania podwładnego wraz z nieznajomością prawa.⁹³ Rozwój społeczności, który z roku na rok stawia coraz to większe wymagania w każdym zawodzie sprawił, że pracownicy ponoszą coraz to większe koszty psychologiczne. Świat, w którym należy robić wszystko szybciej, lepiej, więcej prowadzi do szukania drogi na skróty, gdzie stosując mobbing kierownicy próbują zwiększyć wydajność pracownika, wprowadzając dyskryminacje w łatwy sposób oszukują i wykorzystują inne osoby lub za pomocą molestowania seksualnego obiecują pracę lub wyższe stanowisko. Takie działania są nie do zaakceptowania, w dłuższej perspektywie mogą doprowadzić do wypalenia zawodowego, w którym zbyt duże nagromadzenie stresu może nieść ze sobą negatywne konsekwencje w postaci wycieńczenia, chronicznego zmęczenia, braku zadowolenia i satysfakcji z pracy a w niektórych przypadkach do śmierci lub samobójstwa pracownika.⁹⁴

2.3.1 Mobbing

Mobbing to każde zachowanie charakteryzujące się nadużyciem w stosunku do pracownika, które pod wpływem powtarzalności destabilizuje godność oraz nienaruszalność fizyczną lub psychiczną.⁹⁵ Występuje przeważnie w krajach żwawo rozwijających się, w których podporządkowanie pracowników w strukturach organizacyjnych wzrasta. Wnosi w organizacje zagrożenie utraty pracowników oraz rujnuje atmosferę w pracy. Nadużycie, w tym przypadku określić można jako: prześladowanie, przemoc fizyczną bądź psychiczną, szantażowanie, wymuszanie, straszenie skierowane w kierunku pracownika.⁹⁶ Persona, która używa mobbingu nazywana jest dręczycielem. Przeważnie jest to osobą, której przeszłość była powiązana z przemocą domową, szkolną lub rówieśniczą. Persona taka charakteryzuje się bezczelnością, zazdrością, zarożumiałością, a powodzenia innych przyjmuje jako swoją porażkę. Odczuwa wyższość i przewagę nad inną osobą, manipuluje, kłamie i zastrasza z powodu utajenia swojego poczucia niższości i ułomności.⁹⁷ W organizacjach mobbing na ogół przejawia się w trzech kategoriach:

⁹³ C. P. Monks, I. Coyne, *Przemoc i mobbing w szkole, w domu, w miejscu pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 173.

⁹⁴

⁹⁵ Encyklopedia zarządzania- Mobbing <https://mfiles.pl/pl/index.php/Mobbing> (dostęp 06.01.2021)

⁹⁶ Pilch P. *Mobbing w organizacji- rodzaje zjawiska*, "Prakseologia", nr 157, 2015 s.169-174.

⁹⁷ B. Grabowska, *Psychoterror w pracy. Jak zapobiegać i sobie radzić z mobbingiem*, Wielbłąd, Gdańsk 2003, s. 2.

- pracownik- pracownik: gdzie dręczycielami jest zespół (lub „kolega” z pracy) do którego przynależy ofiara,
- pracodawca- pracownik: pracownik jako ofiara pracodawcy,
- pracownik- pracodawca: przełożony jako ofiara pracownika.⁹⁸

Przełożeni jako dręczyciele nie przykładają wagi do potrzeb lub okoliczności towarzyszącym w pracy, nie interesują ich podwładni, dlatego też nie inwestują w nich tylko dręczą i zmuszają do realizacji zadań. Wychodzą z założenia, iż panująca sytuacja na rynku pracy nie sprawi im problemu z pozyskaniem nowych podwładnych.⁹⁹ Można wyróżnić cztery motywy postępowania dręczycieli:

1. *Mobbing makropolityczny*- jego głównym celem jest degradacja znienawidzonego pracownika, tak by każdy uważał go za najsłabsze ogniwo w organizacji lub wyrzucenie go z niej.
2. *Mobbing jak strategia stabilizująca poczucie własnej wartości*- dręczyciel bojąc się utraty akceptacji odczuwa lęk bycia słabszym. Niskie poczucie własnej wartości dręczyciela stwarza zagrożenie, które będzie prowadziło do znalezienia ofiary i gnębienia jej, by ustabilizować swą ważność. Dręczyciel kierowany jest strachem przed: brakiem aprobaty członków organizacji, postrzeganiem go jako osoby kiepskiej, niezdarnej, nieumiejącej poradzić sobie z najprostszymi czynnościami.
3. *Mobbing jako strategia zabezpieczenia statusu*- dręczyciel dąży do uznania, pokłasku oraz aprobaty u innych. Chcąc zatuszować swoje braki i potknięcia, zwała winę na innych pracowników, ochraniając swój status.
4. *Mobbing nieświadomy*- częste sprzeczki między dwoma osobami, których nie doprowadza się do konsensusu prowadzą do kumulowania się gniewu. Powyższe motywy mobbingu są wstanie działać razem potęgując swoje działanie.¹⁰⁰

⁹⁸ Encyklopedia zarządzania- Mobbing <https://mfiles.pl/pl/index.php/Mobbing> (dostęp 10.01.2021)

⁹⁹ A. Bechowska-Gebhardt; T. Stalewski, *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2004, s.36.

¹⁰⁰ P. Pilch, *Mobbing w organizacji- rodzaje zjawiska*, "Prakseologia", nr 157, 2015 s.176.

Z uwagi na pasywną rolę ofiary wyodrębnić można *mobbing związany ze sporem*- pochodna sporu, dotyczy międzyosobowego konfliktu, który szybko narasta i przyspiesza stając się konfliktem prowadzącym do „zniszczenia” drugiej osoby. Uzyskanie takiego wyniku jest realne, gdy jedna z osób zdobędzie przewagę. Ofiara może również przyjąć aktywną rolę co daje *mobbing drapieżniczy*, gdzie ofiara nie jest prowokatorem dla dręczyciela, jej jedyny błąd to znalezienie się koło mobbera. To jednostronny konflikt, za który odpowiedzialna jest persona stosująca mobbing. Do odmian mobbingu drapieżniczego zalicza się:

- mobbing autorytarny- oponentem jest kierownik stosujący niszczycielski system kierowania,
- mobbing przemieszczony– przeniesienie wrogości na osobę bezzasadnie uważaną za winną, z powodu obawy wobec osoby pierwotnej, z którą wystąpił konflikt o tak dużej sile, że gniew musiał zostać przemieszczony na „łatwiejszą” ofiarę,
- mobbing desygnalizacyjny– pracownik staje się ofiarą, gdy ujawni niekorzystne fakty dotyczące działań współpracowników lub danego zespołu wewnątrz organizacji. Dręczyciel w zamian za takie zachowanie, rewanżuje się swoim działaniem,
- mobbing seksualny– duży pociąg seksualny dręczyciela do ofiary tej samej płci lub przeciwnej (zależnie od upodobań), która nie akceptuje molestowania. Mobbing seksualny może ujawnić się również jako stalking,
- mobbing inicjacyjny– stosowany na pracownikach niedawno zatrudnionych, którzy są łatwą ofiarą dla dręczyciela,
- mobbing dyskryminacyjny– ofiarami stają się pracownicy o innych poglądach lub nieakceptujących wybranych zasad ważnych dla zespołu pracowniczego,
- mobbing eliminacyjny– mający na celu usunięcie danego pracownika z zespołu, działania mobbingowe zwiększają swoją siłę, aż do osiągnięcia wyznaczonego celu przez dręczyciela.

Mobbing inicjacyjny, dyskryminacyjny i eliminacyjny nawiązują do etapów jednostki w organizacji jako: wejście – bycie – wyjście. W każdej fazie głównym celem jest dopasowanie zachowania pracownika do zasad panujących w zespole i organizacji oraz potęgowaniu go za

pomocą mobbingu.¹⁰¹

Najczęściej ofiarami mobbingu są osoby młode, niedoświadczone, twórcze, mające nadprzeciętne wykształcenie, wiedzę i umiejętności dzięki którym podnoszą swoje kwalifikacje. Ciągłe doszkalają swoje kompetencje, angażują się w powierzone zadania chcąc wykonać je jak najlepiej. W oczach dręczycieli pod postacią przełożonego lub kolegi z pracy, są uznawani jako zagrożenie dla ich pozycji, które należy wyeliminować za pomocą mobbingu. Łatwymi celami dla dręczycieli są osoby charakteryzujące się wrażliwością, znikomą samooceną, reagujące emocjonalnie na sytuacje czy szukające uznania. Do takich osób należy zaliczyć również starszych pracowników w wieku przedemerytalnym, którzy robią wszystko, z powodu strachu przed utratą pracy, nie zważając uwagi na swoją wiedzę, pozycję, doświadczenie teoretyczne i praktyczne.¹⁰²

Mobbing objawia się, gdy ofiara doznaje: bezzasadnej krytyki na temat wykonywanej czynności, wzmożonej kontroli, przesadnej ilości pracy do wykonania, nieprawdziwych oskarżeń i informacji na swój temat, plotek z nią związanych dotyczących życia zawodowego bądź prywatnego, ignorancji i braku informacji ze strony dręczyciela i jego współtowarzyszy, potępień swoich kolegów za komunikację z nią, przemocy cielesnej, zarzutów o bezczynność. Człowiek obarczony mobbingiem odczuwa niechęć i regres zaangażowania, co skutkuje brakiem motywacji. Nie mając osoby do której mógłby się zwrócić porozmawiać, poprosić o pomoc czuje się osamotniony, wręcz odizolowany od społeczności organizacyjnej. Wiedząc, że też jest człowiekiem doświadcza niesprawiedliwości i nieszczęście. Kumulacja tych odczuć i zdarzeń prowadzi do zmniejszenia efektywności w pracy, a w późniejszym czasie do wypalenia zawodowego.¹⁰³

Organizacja chcąc przeciwdziałać mobbingowi zobowiązana jest we właściwy sposób kierować personelem, tak by taktyka i system zatrudniania pracownika oraz awansowania był dokładnie ustalony. Powinna zadbać o rozwój podwładnych oraz stworzyć kulturę organizacyjną opartą na szczerości, uprzejmości, nieskrępowanej wypowiedzi członków oraz możliwości tylko konstruktywnego krytykowania. Toksyczne osobowości w organizacji czyli członkowie zaopatrzeni tylko na władzę, egoistyczni, niepanujący nad swoimi emocjami,

¹⁰¹ P. Pilch, *Mobbing w organizacji- rodzaje zjawiska*, "Prakseologia", nr 157, 2015 s.177-178.

¹⁰² A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2004, s.51.

¹⁰³ Portal psychologiczny- wypalenie zawodowe <http://www.psychologia.net.pl/artykul.php?level=%20245> (dostęp 06.01.2021)

uważający, że zawsze mają rację i są nieomylni, dodatkowo dramatyzują, są niemili dla innych powinni być jak najszybciej wykluczeni z organizacji.¹⁰⁴ Chcąc zabezpieczyć przedsiębiorstwo przed mobbingiem należy podjąć wcześniejsze działania, które będą zapobiegać owej patologii. Dlatego też organizacja powinna:

1. Posiadać jasno i wyraźnie określone podziały kwalifikacji i obowiązków pracownika.
2. Dysponować dokładnie zdeterminowanym systemem oceniania pracowników.
3. Mieć pewność, że systemy wynagradzania, premiowania są zrozumiałe i przyzwoite.
4. Ukazywać ogólnodostępny system awansowania podwładnych.
5. Dbać o karierę pracownika.
6. Posiadać nieskrępowaną komunikację pomiędzy pracownikami a przełożonymi.
7. Udostępniać wiedzę pracownikom w jaki sposób podejmuje się decyzję.
8. Liczyć się z głosem pracowników.
9. Dawać możliwość podejmowania prostych decyzji pracownikom.
10. Stosować płacowe i pozapłacowe instrumenty motywowania podwładnych.
11. Poprawiać satysfakcję i radość z pracy.
12. Tworzyć korzystne struktury takie jak: grupy zadaniowe, kumpelskie.
13. Dbać o wzajemne poznanie i integrację wśród pracowników.
14. Obdarowywać ufnością w stosunku do podwładnych, zmniejszając kontrolę ich pracy.
15. Stwarzać komfortowe warunków do produktywniej i innowacyjnej pracy.
16. Popierać i rozpowszechniać dobre zachowania pracowników.
17. Faworyzować wzajemnie poszanowanie godności między pracownikami.

¹⁰⁴ A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2004, s.61.

18. Dbać i wymagać od pracowników wyższego szczebla by ich persona była wizytówką dla firmy (wysoka kultura osobista, chęć pomocy innym pracownikom, wyrozumiałość).
19. Rekrutować pracowników według określonych procedur, które wyłaniają tylko kompetentne osoby.
20. Dbać o rozwój pracowników.
21. Posiadać kierowników znających możliwości swoich pracowników i umiejących je odpowiednio wykorzystać na korzyść przedsiębiorstwa.
22. Chwalić oraz konstruktywnie krytykować wykonywaną pracę.¹⁰⁵

Działania bądź zachowania ukierunkowane przeciw podwładnemu, któremu towarzyszy długotrwałe nękanie lub zastraszanie prowadzące do zaniżenia jego samooceny lub wyeliminowania go z grupy, powinny być jak najszybciej powstrzymywane i karane. Należy pamiętać, iż zgodnie z art. 943 § 1 Kodeksu Pracy pracodawca ma obowiązek przeciwdziałać mobbingowi w organizacji.¹⁰⁶

2.3.2 Dyskryminacja

Dyskryminacja słowo pochodzące z łacińskiego słowa „discriminatio” oznaczającego „oddzielenie” „rozdzielenie”. To zróżnicowane traktowanie i obchodzenie się w odmienny sposób do danej osoby, z racji posiadania przez nią innych poglądów. Prześladowanie konkretnych osób lub zespołów bądź restrykcja ich praw poprzez ich kolor skóry, kraj pochodzenia, wierzenia, płeć, pogląd polityczny etc.¹⁰⁷ Dyskryminacja w miejscu pracy opiera się na niejednakowym, nierównym oraz obraźliwym obchodzeniu się z danym pracownikiem ze względu na jego personę lub myślenie. Na dyskryminację jest narażona każda osoba niezależnie od lat pracy czy zajmowanego stanowiska w organizacji oraz również osoby starające się o pracę. Rozmowa kwalifikacyjna, która opiera się na pytaniach odnośnie statusu cywilnego, ilości dzieci, możliwości powiększenia rodziny, wyznania

¹⁰⁵ A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2004, s.62-63.

¹⁰⁶ Art. 94³. § 1 i 2, ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. z 2020 r., poz.1320)

¹⁰⁷ Encyklopedia zarządzania- dyskryminacja <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/dyskryminacja;3895502.html> (dostęp 06.01.2021)

religijnego są zagadnieniami segregacji danych pracowników, tłumaczone jako zainteresowanie dyspozycyjnością. Typowym przykładem dyskryminacji jest niesprawiedliwe wynagrodzenie, gdzie pracownicy o zbliżonych kwalifikacjach, okresie pracy i kompetencjach otrzymują inną płacę ze względu na płeć czy kolor skóry. Takie postępowanie jest niezgodne z prawem, więc pracodawca może ponieść konsekwencje. Dyskryminacja występuje ze strony pracodawcy, kierownika bądź pracownika, ale do pracodawcy należy zapobieganie takiego postępowania, ponieważ po jego stronie leży odpowiedzialność za występowanie dyskryminacji w miejscu pracy.¹⁰⁸ W przedsiębiorstwach wyróżnia się następujące formy dyskryminacji:

- *bezpośrednią* – odnoszącą się do otwartego ignorowania lub mniej znaczącego obchodzenia się z pracownikiem, biorąc pod uwagę wyznaczone kryteria. Przykładami takiej formy są między innymi: ogłoszenia o pracę, w których uwzględnia się tylko wybrane osoby do pracy o określonym wieku, płci, mimo iż te wymogi nie są wyznacznikiem kompetencji osoby na dane stanowisko, nierówne wynagrodzenie, gdzie osoby posiadające to samo stanowisko i kwalifikacje a inną stawkę spowodowaną płcią, możliwość odbywania szkoleń i podnoszenia umiejętności tylko przez osoby młode, wszystkie sytuacje, w których dana osoba gorzej traktuje drugą z powodu określonej cechy¹⁰⁹ (brak wyznaczonej cechy u innej osoby powoduje normalne traktowanie),
- *pośrednią* – polegającą na maskowaniu dyskryminacji pod postacią neutralnych norm, zasad lub standardów, które okazują się nieprzychylnie, powodując niekorzystne stosunki jednych osób do drugih. Sytuacje, które ukazują nam dyskryminację pośrednią to: firmy zawierające „śmieciovne” umowy ze starszymi pracownikami, podczas gdy młodzi pracownicy mają umowę o pracę, różnice urlopowe między macierzyńskim a tacierzyńskim, - możliwość korzystania z elastycznych godzin pracy przez samotne matki, gdzie samotni ojcowie nie mają takich przywilejów. każda sytuacja, gdzie stosowane zasady nie obejmują

¹⁰⁸ Encyklopedia zarządzania- dyskryminacja <https://mfiles.pl/pl/index.php/Dyskryminacja> (dostęp 06.01.2021)

¹⁰⁹ D. Młodzikowska; B. Lunden, *Pracownicy praktyczny poradnik dla pracodawcy*, Wydawnictwo BL Info Polska, Gdańsk 2013 s.13.

poszczególne jednostki bez uzasadnienia lub wykorzystywanie wybranych praktyk, które szkodzą osobie nie posiadającej odpowiedniej cechy.¹¹⁰

W książce „Pracownicy praktyczny poradnik dla pracodawcy” D. Młodzikowska, B. Lunden wyodrębniają dyskryminacje zważywszy na: *pleć (seksizm)*- osoby o danej płci posiadają dodatkowe lub lepsze przywileje w pracy, bez konkretnych powodów. Przykładem takiej dyskryminacji może być: niczym nie poparta niemożność awansowania kobiet na dane stanowisko, różnica płacy pomiędzy mężczyzną a kobietą wykonującą tą samą pracę i posiadającą te same kwalifikacje, dobór wybranej płci do wybranego zawodu,¹¹¹ *rasę, narodowość, pochodzenie etniczne*- wykluczanie osób posiadających inny kolor skóry, kraj pochodzenia bądź kulturę, *orientację seksualną*- nietolerancyjność i gorsze traktowanie w stosunku do osób o odmiennej orientacji, *niepełnosprawność*- osoby posiadające określony stopień niepełnosprawności, który przekłada się na utrudnienia fizyczne, psychiczne lub zdolnościowe, podczas wykonywania tej samej pracy (dodatkowo pokonując swoje ograniczenia) co zdrowi pracownicy, przeważnie są gorzej traktowani oraz bardzo często wystawiani na dyskryminacje ze strony innych osób. Nieustannie muszą się zmagać z odsuwaniem i wykluczaniem ze strony społeczeństwa,¹¹² *wiek*- niechęć zatrudnienia konkretnych osób z uwagi na wiek, *religie/wyznanie*- wykluczanie osób, z powodu wyznawania innych religii lub wierzeń.

Każdy pracownik ma prawo do jednakowego traktowania przez pracodawcę dotyczącego: rozpoczęcia i zakończenia współpracy, warunków zatrudnienia, możliwości awansowania w ten sam sposób co każdy pracownik oraz dostępu do szkoleń i kursów, dzięki którym będą mogli podnieść swoje umiejętności, w wykonywaniu pracy.¹¹³ Według Kodeksu Pracy każdy rodzaj dyskryminacji w pracy jest zakazany i regulowany przepisami.

¹¹⁰ Tamże, s.14.

¹¹¹ M. Wujczyk, *Zakaz dyskryminacji w prawie pracy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2016 s.68.

¹¹² M. Garbaty, M. A. Paszkowicz, *Niepełnosprawność jako przyczyna wykluczenia z rynku pracy*, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze 2016, nr 4 s.61.

¹¹³ D. Młodzikowska, B. Lunden, *Pracownicy praktyczny poradnik dla pracodawcy*, Wydawnictwo BL Info Polska, Gdańsk 2013 s.15-17.

2.3.3 Molestowanie seksualne

Molestowanie seksualne (przejaw dyskryminacji z uwagi na płeć) to wszelkiego rodzaju zachowania mające charakter seksualny, niechciany i nieakceptowany przez osobę molestowaną. Persona molestowana odczuwa niebezpieczeństwo, krzywdę, poniżenie co utrudnia pracę i w dłuższej perspektywie może prowadzić do stanów lękowych, depresji czy chęci odebrania sobie życia. Molestowanie na tle seksualnym może mieć charakter: *fizyczny*, który przejawia się dotykiem, klepaniem, bliskim zbliżeniem, przemocą seksualną, *słowny*, dotyczący nieprzyzwoitych aluzji, żartów, erotycznych zwrotów, propozycji seksualnych czy komentowania w sposób nienormalny czyjegoś wyglądu.¹¹⁴ Wyróżnia się dwie charakterystyczne formy molestowania seksualnego. Pierwsza posiada charakter szantażu seksualnego, w tym przypadku oprawcą będzie osoba, która posiada większą rangę w firmie, a co za tym idzie również władze (tj. kierownik, przełożony lub pracodawca), dzięki czemu wykorzystuje swoje przywileje szantażując pracownika. Przykładem może być pracodawca, który wykorzystując swoją rangę, szantażuje podwładną, że w przypadku nie użyczenia mu usług seksualnych, wyrzuci ją z pracy. Druga forma molestowania seksualnego ujawnia się w negatywnej, nie milej, szkodliwej atmosferze i warunkach w pracy, w których dana osoba poniża, wyzywa i rzuca wulgarne słowa mające charakter seksualny w stosunku do drugiej osoby.¹¹⁵

2.3.4 Wypalenie zawodowe

Wypalenie zawodowe to tworzący się przez dłuższy czas stan, w którym ciągły stres, presja ze strony organizacji oraz angażowanie się całym sobą prowadzi do demotywacji, niechęci do pracy, wyczerpania fizycznego i psychicznego. Stres jest głównym bodźcem występowania wypalenia zawodowego. Najczęściej ukazuje się podczas, gdy na pracownika zostaną nałożone zbyt duże oczekiwania, które nie są możliwe do wykonania. Podwładny próbując usilnie spełnić wszystkie wymogi nieustannie pracuje pod presją czasu i wpływem stresu tworząc napiętą atmosferę w organizacji. Długotrwała praca nie przynosząca pozytywnych rezultatów, braku optymistycznego poparcia lub oceny demotywuje i zniechęca

¹¹⁴ Forbes- molestowanie seksualne w pracy, <https://www.forbes.pl/kariera/molestowanie-seksualne-w-pracy/9y13x4z> (dostęp 06.01.2021)

¹¹⁵ Infor Prawa- molestowanie seksualne w pracy, <https://www.infor.pl/prawo/praca/pracownik/305514,Molestowanie-seksualne-w-miejscu-pracy.html> (dostęp 06.01.2021)

podwładnego do dalszej pracy.¹¹⁶ Wypalenie zawodowe najczęściej dotyka osób pracujących w zawodach związanych z: niesieniem pomocy, pracą pod presją czasu, zbyt mało ambitną pracą dla konkretnej osoby. Stan ten objawia się u każdego inaczej, przeważnie pojawiają się kłopoty ze snem (natłok myśli przez które nie można zasnąć, koszmary senne, wczesne pobudki), zwiększone ciśnienie krwi, częste bóle głowy, rozdrażnienie, niemożliwość skupienia się, osłabiona odporność, przytłoczenie, chroniczne zmęczenie organizmu. Osoba przeżywająca ten stan nie ma ochoty chodzić do pracy, przymusza się do wykonywania obowiązków w pracy, jej zaangażowanie i motywacja do pracy spada do najmniejszych wartości a kontakt ze współpracownikami zanika, z powodu niechęci rozmowy o swoim stanie i problemach. Ogranicza swoje kontakty w pracy, jak również w życiu, izoluje się od otoczenia, zamyka się w sobie nie chcąc się angażować w żadne czynności i relacje.¹¹⁷ Ujmując ten proces za pomocą schematu można ukazać go za pomocą trzech głównych faz:

1. *Wyczerpania emocjonalnego* to początkowe stadium, w którym pracownik pod wpływem zbyt dużego obciążenia odczuwa bardzo duże zmęczenie oraz niechęć do pracy. Towarzyszące wyczerpanie zawodowe, powoduje konkretny spadek motywacji.
2. *Cynizmu, depersonalizacji* prowadzi do powolnego odcinania się od ludzi, niechęci i unikania ich, stosowania obojętności, sformalizowanych kontaktów oraz dążenia do zmniejszenia ich lub klasyfikowania. Dodatkowo zmniejsza się zaangażowanie do siebie oraz wykonywanych obowiązków, wartości pracy i jej sensu, który „ulatnia się”.
3. *Redukcji poczucia dokonań osobistych* to widoczne zaniżenie świadomości odnośnie własnych kompetencji i osiągnięć w pracy co wiąże się z negatywną opinią na temat własnych poczynań. Prowadzi to do utraty wiary persony oraz braku poczucia sensu życia i działania.¹¹⁸

¹¹⁶ Instytut Psychologii Zdrowia – syndrom wypalenia zawodowego, <http://www.psychologia.edu.pl/czytelnia/59-niebieska-linia/779-jak-feniks-z-popiolow-czyli-syndrom-wypalenia-zawodowego.html> (dostęp 06.01.2021)

¹¹⁷ M. Anczewska, P. Świtaj, J. Roszczyńska, Wypalenie zawodowe, *Postępy Psychiatrii i Neurologii* 2005; 14 (2): 6777, s. 68. https://www.researchgate.net/profile/Piotr_Switaj/publication/313628966_Wypalenie_zawodowe/links/5db54524a6fdccc99da3f80a/Wypalenie-zawodowe.pdf (dostęp 29.01.2021)

¹¹⁸ C. Maslach, *konceptja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju*, PRZEGLĄD PSYCHOLOGICZNY, 2001, TOM 44, Nr 3, 301-317.

Chcąc przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu w organizacji należy pamiętać, że zwalczanie powinno zostać podjęte przed jego powstaniem. Przedsiębiorstwa mogą zrobić to na dwa sposoby: *ukierunkowując działania na jednostkę*, gdzie: szkoląc i uświadamiając pracowników o możliwości wystąpienia owej patologii, znają sposoby powstrzymywania stresu oraz radzenia sobie w trudnych sytuacjach kryzysowych, rozszerzając wśród podwładnych racjonalne spojrzenia na realia w pracy, pokazując słabe i mocne strony oraz ich predyspozycje, chcąc pomóc podwładnym rozładować kumulowane napięcie emocjonalne organizacja pomaga, zachęca i umożliwia im dostęp do aktywności fizycznej, różnego typu zajęć, odpoczynku i regeneracji umysłowej. *Ukierunkowując działania na środowisko pracy*, gdzie organizacja: umożliwia i zwiększa możliwości decyzyjne pracowników w organizacji oraz dodatkowo zmniejszając kontrolę, daje szanse do samodzielnej pracy, modernizuje metody pracy, przydziela obowiązki odpowiednio do kompetencji i zdolności poszczególnych pracowników, ukazuje swoje racjonalne oczekiwania odnośnie pracy podwładnego, przekazuje wymagania w realistycznym świetle, stosuje jasny i zrozumiały rozkład obowiązków i ich ważność, wyklucza pobudki stresogenne, uznaje i akceptuje personalne wartości podwładnych, stwarza system pochwał, konstruktywnej krytyki i nagród dla pracowników.¹¹⁹

2.4 Błędy popełniane w systemie motywowania

Błędy są nieodzownym elementem każdego systemu. To dzięki nim przedsiębiorstwa mają możliwość tworzenia coraz to lepszych struktur poprzez wyciąganie lekcji z przeszłości. Główną przyczyną błędnego motywowania jest niepolepszanie kompetencji pracowników oraz niezrozumienie głównego celu i istotności ich pracy w organizacji. Nieodpowiednio skonstruowany system motywacyjny w firmie będzie prowadził do osłabienia procesu motywacyjnego, co z kolei w dłuższej perspektywie może doprowadzić do stresu, niechęci do pracy lub wypalenia zawodowego podwładnych. Firma nie chcąc ponieść strat materialnych i czasowych zmuszona jest do usprawniania mechanizmu zachęcającego podwładnych do pracy.¹²⁰ Do najczęściej występujących błędów w systemie motywowania zalicza się:

¹¹⁹J. Wachowiak, *Dysfunkcjonalne zachowania pracowników*, Difin, Warszawa 2011 s. 102-105.

¹²⁰ M. Ludwikowska, *Błędy popełniane w systemie motywacji pracowników*, zeszyt 407, Toruń 2012, https://repozytorium.umk.pl/bitstream/handle/item/675/AUNC_ZARZ.2012.011,Ludwikowska.pdf?sequence=1 s.153-154. (dostęp 29.01.2021)

1. *Próbę niezważania uwagi na napotkane trudności*- zwana również „błędem strusia” to ignorowanie przez kierowników i pracodawcę faktu, iż efektywność i wydajność zadań wykonywanych przez pracownika nie tylko zależna jest od ich kwalifikacji i wiedzy, ale również od zapału i chęci realizacji owych obowiązków. Kierownictwo zachowując się jak struś ukrywają głowę w piasek, zwalając wszystkie niedociągnięcia i odpowiedzialność na podwładnych za negatywnie wykonane zadania, dodatkowo karząc i rozliczając ich ze zleconych zadań. Aktualnie rozwój świadomości i wiedzy pracownika doprowadził do zmian, w których podwładny, nie chce pracować jak maszyna i być traktowanym przedmiotowo, zależy mu na działaniach z przełożonym na zasadzie partnerstwa. Taka relacja stwarza optymalne warunki do działania i zmotywowania pracownika.
2. *Niepoprawne myślenie na temat istoty motywacji*- słowa motywu i motywacji w świecie przedsiębiorców jest wszędzie rozpoznawalne, jednak w życiu codziennym organizacji bardzo często niewłaściwie rozumie się istotę motywacji pracowników. Owa sytuacja nie powinna sprawiać zadziwienia, ponieważ skomplikowana struktura i złożoność zagadnienia nawet psychologom sprawuje trudność w jednoznacznym ustaleniu znaczenia danych pojęć. Upraszczając definicję motywu jest to personalna wewnętrzna siła i chęć robienia wyznaczonych czynności i zadań. Z kolei motywacja w warunkach pracowniczych to proces nadający kształt motywom, które zachęcają do efektywnej i wydajnej pracy. Nadawany jest z zewnątrz przez przełożonego dla podwładnego. Stosując indywidualne kryteria dla wybranego pracownika organizacja jest w stanie osiągnąć lepsze rezultaty. Skłaniając pracownika do wysokowydajnej działalności na rzecz firmy należy pamiętać, że nie tylko płacowe instrumenty motywacji są dobrymi zachętami. Stwarzając przyjazne warunki pracy, polepszając komfort, dając większe możliwości decyzyjne oraz zmniejszając kontrolę zwiększa się motywację wewnętrzną, dzięki której pracownik będzie czuł się pewnie i ważne a jednocześnie podniesie się jego satysfakcja z pracy.
3. *Niewłaściwe rozumowanie roli motywacji materialnej*- to motywowanie pracowników tylko za pomocą aspektów płacowych. We współczesnym świecie pieniądze odgrywają znaczącą rolę w życiu człowieka. Dzięki nim ludzie są w stanie zaspokajać swoje pragnienia i podnosić komfort życia, dodatkowo spełniać marzenia. Przeważająca część ludzi chce zarabiać więcej i więcej, jednocześnie nigdy nie będzie miał ich na tyle na ile

mogłaby pragnąć. Motywowanie za pomocą płac to bardzo silny bodziec stymulujący do pracy, lecz jednocześnie może być źródłem zepsucia motywacji. Organizacja nieuwzględniająca czynników pozapłacowych może działać z zespołem pracowników, którzy są niezmotywowani, ponieważ odpowiednia kwota wynagrodzenia nigdy nie przyniesie nam długotrwałego zadowolenia. Pracownik traktuje wypłatę i jej dodatki za coś naturalnego, coś co mu się należy. Dlatego też chcąc docenić pracownika, pokazać mu, że jest ważny należy wprowadzić i wcielić czynniki pozapłacowe, które mają niebagatelny wpływ na jego zadowolenie i satysfakcję, a co za tym idzie na zwiększenie motywacji wewnętrznej do pracy.

4. *Błędne rozumienie związku pomiędzy zarządzaniem a motywowaniem*- to występowanie błędnego zjawiska, w których jedne struktury odpowiedzialne są za wyznaczanie działań (kierownicy jednostek strukturalnych), a drugie za motywowanie pracowników do owych działań (osoby należące do struktury działu zarządzania zasobami ludzkimi). Działania takie są nielogiczne z punktu widzenia kierownika, ponieważ w praktyce to on jest odpowiedzialny za określenie realizacji konkretnych zadań dla pracowników, pokazanie i powiedzenie im co ma robić i jak to zrobić oraz dopasowanie środków i metod by zadania zostało wykonane. Dodatkowo to on kontroluje, sprawdza i ocenia podwładnych na ile dobrze wykonują swoje działania. Dlatego też w dużej mierze od kierownika powinno zależeć wysokość płac, nagradzanie i karanie podległych pracowników. Organizacje zatrudniające bardzo dobrych kierowników nie bez powodu wymagają odpowiednich kompetencji psychologicznych. Wobec tego dział zarządzania zasobami ludzkimi powinien być podłożem do budowania systemu motywacyjnego, w postaci selekcji nowych pracowników, organizowania kursów, szkoleń, spotkań integracyjnych lub biznesowych, indywidualnego planowania karier, tworzenia pozapłacowych czynników motywacyjnych, które mogą przyciągnąć nowych pracowników, a starszym udogodnić życie lub pracę.
5. *Pomyłki podczas budowania systemu motywacji*- chcąc jak najlepiej zużytkować zasoby ludzkie w organizacji potrzebny jest dobrze zbudowany system motywowania pracownika, by to osiągnąć należy ustrzec się przed czterema podstawowymi błędami:
 - ✓ unikanie obowiązkowych działań motywowania pracownika przez kierownika,
 - ✓ brak docenienia roli lojalności podwładnego,

- ✓ naśladowanie czyjś schematów motywacyjnych,
- ✓ niezorganizowany system motywacyjny.¹²¹

Prowadzenie działalności zawsze powiązane jest z motywacją pracowników. Wymaga ono solidnego przygotowania z wiedzy teoretycznej w tym zakresie oraz umiejętności związanych z praktycznym wykorzystaniem odpowiednich metod i narzędzi mających wpływ na podwładnego. Kompletny i indywidualnie stworzony system motywacyjny oraz wykwalifikowana kadra kierownicza jest fundamentem efektywności owej struktury. Ważnym aspektem jest również twórcze podejście do utworzonego systemu, jego systematyczne udoskonalanie i korzystanie z wcześniejszych doświadczeń swoich oraz podobnych firm. Tak skonstruowany system będzie pozytywnie wpływał na motywowanie wśród podwładnych.¹²²

¹²¹ T.Kusio,, M Sołtysik,, W. Kowalik, *PROJECT MANAGEMENT REVIEW. Zarządzanie zasobami ludzkimi w realizacji projektu Nr.1*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020, s.48-49.

¹²² M. Ludwikowska, Błędy popełniane w systemie motywacji pracowników, zeszyt 407, Toruń 2012, https://repozytorium.umk.pl/bitstream/handle/item/675/AUNC_ZARZ.2012.011,Ludwikowska.pdf?sequence=1 s.153-154. (dostęp 29.01.2021)

Rozdział III Metodologia badań własnych

Rozdział ten został w całości poświęcony omówieniu i przeprowadzeniu badań na przykładzie danej firmy. Poniżej został określony cel pracy, przedmiot którego dotyczyły przeprowadzone badania oraz charakter tych badań. Kolejno ukazano hipotezę pracy oraz napotkane problemy badawcze, jak również zdefiniowano główne metody, narzędzia i techniki, dzięki którym zrealizowano całą analizę. Rozdział kończy się omówieniem przeprowadzonych badań oraz wnioskami końcowymi.

3.1 Cel, przedmiot i charakter badań

Celem pracy jest sprawdzenie poziomu motywacji pracowników w firmie XYZ oraz jaki wpływ ma stanowisko pracownika na jego motywację przy użyciu materialnych i niematerialnych aspektów motywacyjnych. Po zapoznaniu się z literaturą przedmiotu dotyczącą metodologii badań zdecydowano zastosować *badania ilościowe*, ponieważ dzięki nim możliwe jest przeprowadzenie analizy na większą skalę i tym samym objęcie większej liczby respondentów, aby odpowiednio wykorzystać wybraną próbę badawczą.¹²³ Wyniki zostaną przedstawione w formie wartości liczbowych a dla lepszego odczytu przedstawione w tabelach i na wykresach. Niniejsza praca została prowadzona pod kątem *badan diagnostycznych*. Owe badania mają na celu stwierdzić pewien stan rzeczy, w tym przypadku istniejącego motywowania pracowników w firmie produkcyjno-budowlanej XYZ, patrząc przez pryzmat materialnych i niematerialnych aspektów motywowania.¹²⁴

3.2 Hipotezy i problemy badawcze

W niniejszej pracy sformułowano hipotezę badawczą: Motywowanie poprzez aspekty materialne i niematerialne pracowników jest nieodzowną częścią funkcjonowania danej organizacji aby odnosiła zamierzone cele. Główny problem owej pracy został przedstawiony w pytaniu: Jak odpowiednio motywować pracowników na różnych stanowiskach wykorzystując materialne i niematerialne aspekty motywowania do osiągnięcia z góry założonych celów w firmie produkcyjno-budowlanej XYZ. Aby przeanalizować dogłębnie

¹²³ Metody i techniki badawcze- badania ilościowe i jakościowe, <http://predykator.pl/metody-badawcze.html> (dostęp 10.02.2021)

¹²⁴ A. W. Maszke, „Metodologiczne podstawy badań pedagogicznych”, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014, s.15-16.

główny problem badawczy należy na tyle szczegółowo przygotować opis celów i uwarunkowań danego tematu tak by odpowiednio zaplanować badanie.¹²⁵

3.3 Metody, techniki i narzędzia badawcze

W poniższych badaniach wykorzystano metodę *kwestionariusza ankiety*. Zwierają się w nim opinie i poglądy wybranej grupy badawczej.¹²⁶ Kierując się wybraną metodą chciano zauważyć czy wpływ posiadanego stanowiska oddziałuje na motywowanie pracowników w świetle aspektów materialnych i niematerialnych. Do opracowania badań posłużył kwestionariusz ankiety składający się z 10 pytań dotyczących formy motywowania w wybranej firmie XYZ. Badanie pozwoliło uświadomić jak motywowani są pracownicy oraz które aspekty materialne i niematerialne mają większy wpływ na chęć do pracy. Należy pamiętać, że owa analiza nie zawsze jest wiarygodną metodą, ponieważ żaden test nie jest w stanie zagwarantować 100% potwierdzenia rzeczywistości. Może ona jedynie wskazać określone tendencje.¹²⁷

3.4 Charakterystyka badanej grupy

Badania zostały przeprowadzone w firmie produkcyjno-budowlana XYZ, działającej na rynku pracy od 2004 roku. Zajmującą się modernizacją oraz budową obiektów handlowo-usługowych, hal przemysłowych i centrów dystrybucyjnych, jak również projektami dla klientów indywidualnych wymagających odpowiednich rozwiązań technicznych. Firma wykonuje zlecenia na terenie całej Polski. Realizuje skomplikowane inwestycje oraz podejmuje się niecodziennych projektów. Aktualnie zatrudnia około 150 pracowników na wszystkich stanowiskach. Firma posiada własne magazyny, maszyny i narzędzia budowlane, warsztat oraz zaplecze produkcyjne. Ankieta została przeprowadzona na 82 pracownikach z różnych działów. Zaakceptowano 68 kompletów, które zostały prawidłowo wypełnione. Należy pamiętać, że badania zostały przeprowadzone tylko na części ludzi zatrudnionych w firmie co może kształtować różne wyniki niż są w rzeczywistości. Jednak ta grupa ankietowanych osób jest w stanie stworzyć pewne tendencje, które można zastosować przy

¹²⁵ A. W. Maszke, „*Metodologiczne podstawy badań pedagogicznych*”, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014, s.20.

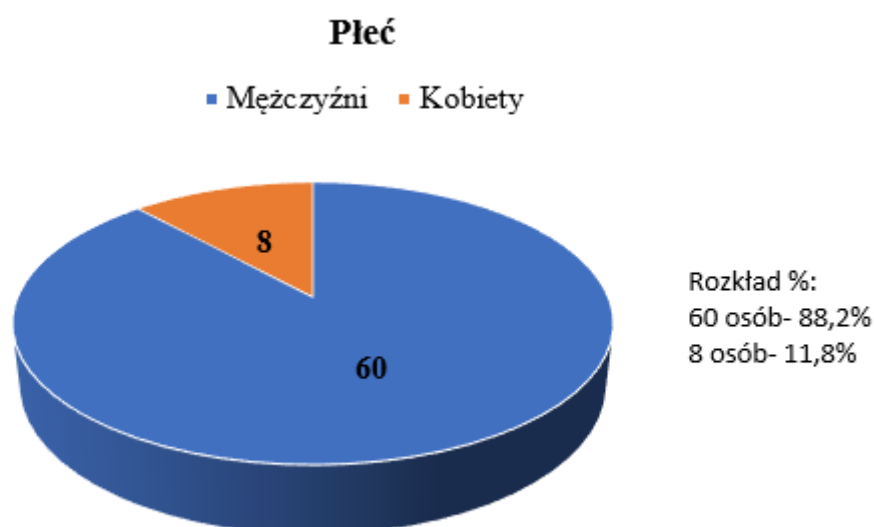
¹²⁶ Kwestionariusz ankiety jako narzędzie badawcze, http://diagnostyka-pedagogiczna.wyklady.org/wyklad/145_kwestionariusz-ankiety-jako-narzedzie-badawcze.html (dostęp 12.02.2021)

¹²⁷ E. Babbie, „*Badania społeczne w praktyce*”, PWN, Warszawa 2004, s.298.

większej liczbie pracowników, z zachowaniem odpowiedniej statystyki i tych samych treści pytań.

W skład respondentów wchodziło 88,2 % mężczyzn i 11,8% kobiet, wykres 1. Zauważyć można, że w firmie dominują mężczyźni, kobiety stanowią bardzo mały procent (tabela 1). Lepszym spostrzeżeniem będzie odnosić się do zajmowanego stanowiska pracy przez respondentów (tabela 2).

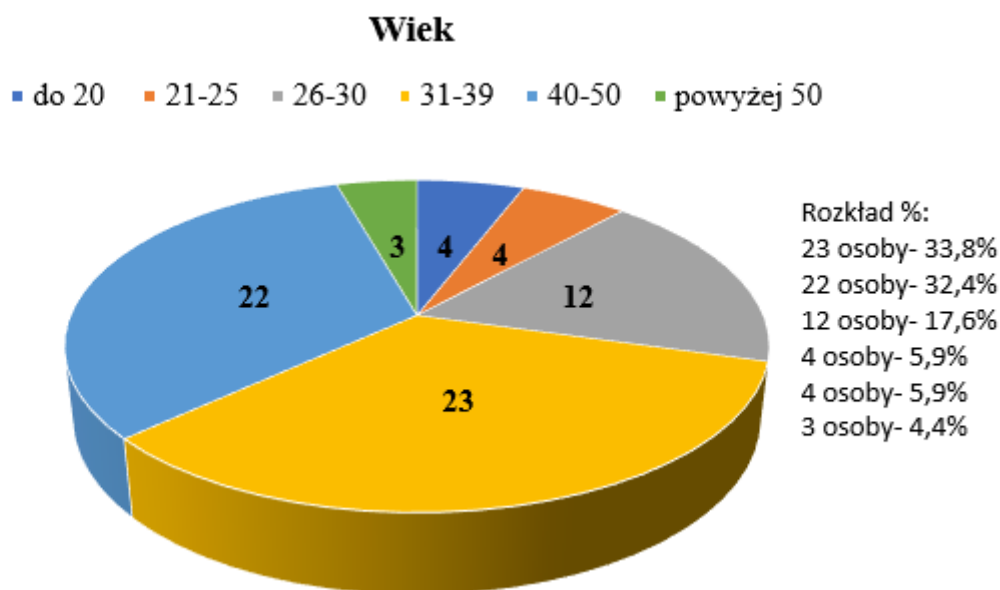
Wykres 1 Rozkład płci respondentów



Źródło: badania własne

Wśród respondentów było 5,9% w wieku do 20 lat, 5,9% mających 21-25 lat, 17,6% w wieku 26-30 lat, 33,8% mających 31-39 lat, 32,4% w wieku 40-50 lat oraz 4,4% osób mających powyżej 50 lat (wykres 2). Można zauważyć, że w tej firmie najwięcej osób jest w wieku 31-39 lat oraz 40-50 lat. Przedsiębiorstwa w których główną domeną jest produkcja i budownictwo to mężczyźni stanowią największy procent zatrudnionych. W owej firmie pracują kobiety w przedziale wiekowym od 20 do maksymalnie 40 roku życia, głównie na stanowiskach biurowych/umysłowych (tabela 2).

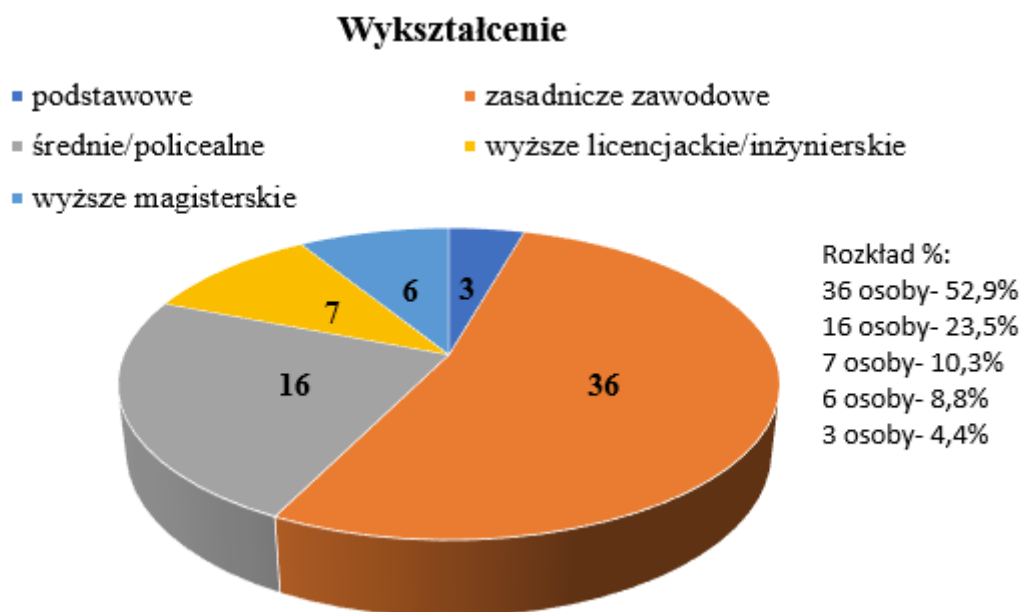
Wykres 2 Rozkład wieku respondentów



Źródło: badania własne

Największa liczba osób aż 52,9% posiada wykształcenie zasadniczo zawodowe, 23,5% osób średnie lub policealne, 10,3% wyższe licencjackie lub inżynierskie, 8,8% wyższe magisterskie, natomiast tylko 4,4% podstawowe, zgodnie z wykresem 3. Kobiety zatrudnione w firmie posiadają minimum wykształcenie średnie/policealne, natomiast u mężczyzn jest to wykształcenie zasadniczo zawodowe (tabela 1). Dokładnie to samo wykształcenie dominuje na stanowisku pracownika produkcyjnego/budowlanego. W firmie prowadzone jest bardzo dużo szkoleń i kursów, które mają za zadanie podnieść kwalifikacje pracowników na danym stanowisku. Najmniej osób posiada wykształcenie podstawowe, gdzie ich stanowisko jest dokładnie to samo co pracowników z przygotowaniem zawodowym. Wykształcenie wyższe przeważa wśród osób pełniących role kierownicze (tabela 2).

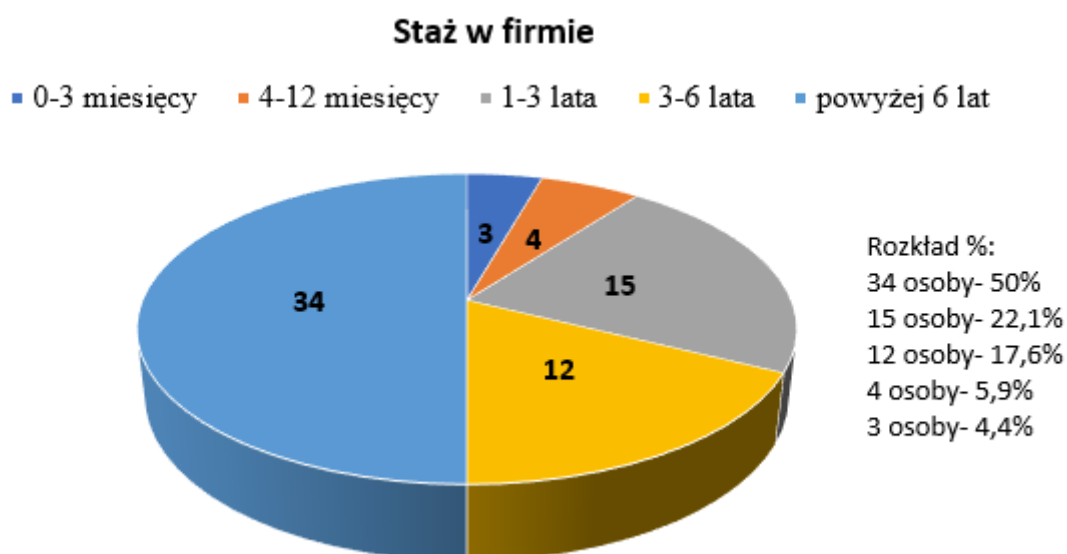
Wykres 3 Rozkład wykształcenia respondentów



Źródło: badania własne

Połowa respondentów pracuje w firmie powyżej 6 lat, 17,6% pomiędzy 3-6 lat, 21,1% od 1 roku do 3 lat, 5,9% od 4 do 12 miesięcy, natomiast tylko 4,4% zostało zatrudnionych w ostatnich 3 miesiącach (wykres 4). Wśród nowo przyjętych pracowników dominują mężczyźni, którzy zajmują stanowiska produkcyjne/budowlane (tabela 1 i 2). Rozpatrując stanowiska kierownicze można zauważyć, że dominuje ono wśród osób zatrudnionych powyżej 6 lat (tabela 2). Idąc dalej tym tropem firma stara się, aby pracownicy z odpowiednimi kwalifikacjami z danego stanowiska mogli pełnić role zarządcze. Pośrednio to już może wpływać na motywację pracowników, ponieważ po przepracowanym okresie czasu mają szansę zyskać awans.

Wykres 4 Rozkład stażu respondentów

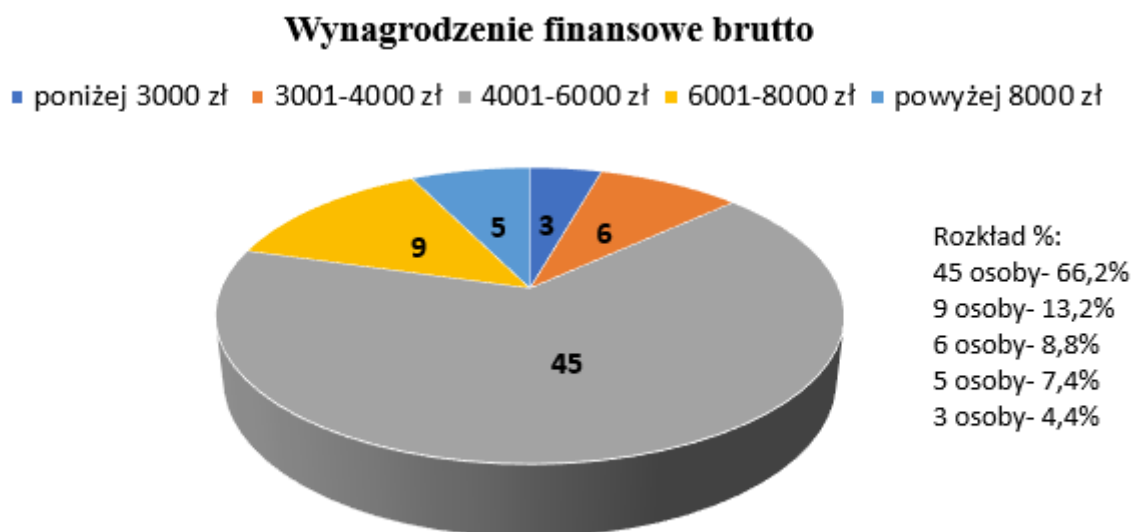


Źródło: badania własne

Osoby z wynagrodzeniem w przedziale od 4001 do 6000 złotych stanowią największą liczbę to jest 66,2%, kwotę pomiędzy 6001 a 8000 złotych ma 13,2% respondentów, między 3001 a 4000 złotych 8,8%, kwotę powyżej 8000 złotych posiada 7,4% osób, natomiast najmniejsze grono osób to jest 4,4% posiada najniższą stawkę poniżej 3000 zł. Porównując stawkę minimalnego wynagrodzenia za rok 2020, która wynosiła 2600 złotych brutto¹²⁸ a pensje pracownika zatrudnionego na stanowisku produkcyjnym/budowlanym jest na wysokim poziomie. Oznacza to, że podwładni mogą mieć poczucie bezpieczeństwa i skupić się na dodatkowych celach w przedsiębiorstwie.

¹²⁸ Rozporządzenie w sprawie minimalnego wynagrodzenia. <https://www.gov.pl/web/premier/rozporzadzenie-w-sprawie-wysokosci-minimalnego-wynagrodzenia-za-prace-oraz-wysokosci-minimalnej-stawki-godzinowej-w-2020-r> (dostęp 10.02.2021)

Wykres 5 Rozkład wynagrodzenia respondentów

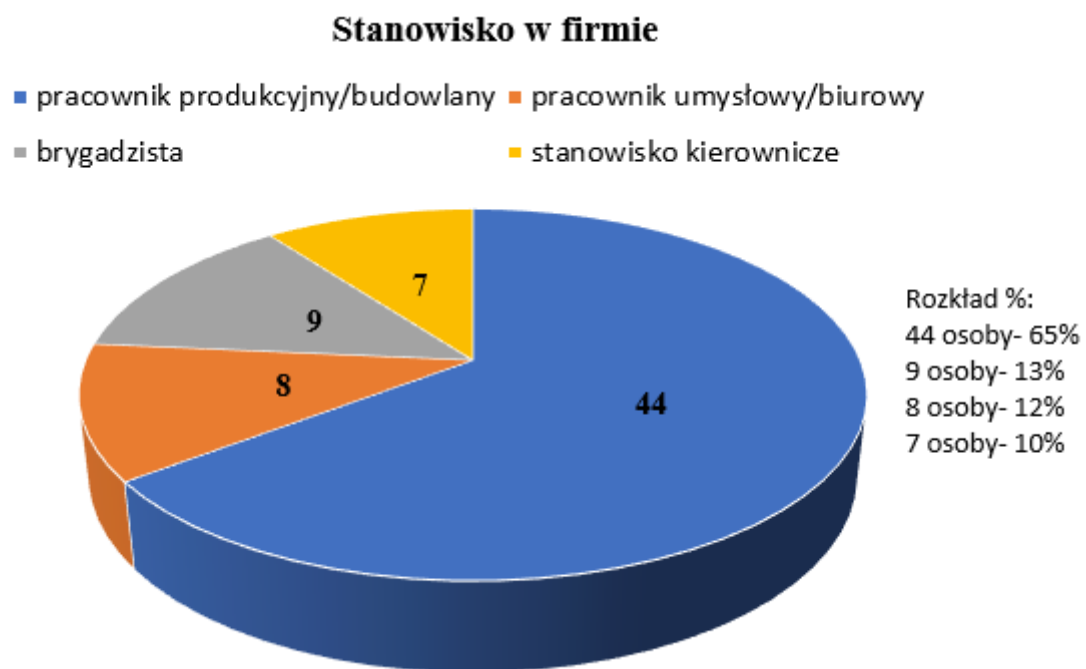


Źródło: badania własne

Biorąc pod uwagę ostatni aspekt z personalnych danych respondentów można zauważyć, że najwięcej osób zajmuje stanowisko produkcyjne/budowlane to jest 65%, 13% zatrudnionych jest na stanowisku brygadzysty, następnie na stanowiskach umysłowych/biurowych 12% natomiast stanowiska kierownicze zajmuje 10% respondentów (wykres 6). Warto zwrócić uwagę na stanowisko brygadzysty, ponieważ są oni idealnymi przykładami osób, które po przepracowaniu kilku lat jako pracownik produkcyjny/budowlany otrzymali zasłużony awans (tabela 2). Dzięki zdobywanemu przez nich doświadczeniu w pracy doskonale potrafią zrozumieć pracowników z niższego szczebla i rozwiązywać napotkane problemy. Dla pracowników produkcyjnych/budowlanych może być to rodzaj motywacji niematerialnej, w którym podczas zaangażowania i realizacji określonych celów są w stanie uzyskać awans pracowniczy. Badana firma ceni sobie wykształcenie osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych. Zdecydowanie przekłada się to na jakość świadczonych usług.

Wśród ankietowanych dominuje płeć męska wynika to z faktu kierunku działalności firmy. Można zauważyć przewagę płci męskiej na prawie wszystkich stanowiskach pracy. Wyjątkiem są stanowiska umysłowo/biurowe, które zdominowały kobiety. Aspektem materialnym, którym jest wynagrodzenie klasuje się na wysokim poziomie w porównaniu do minimalnego wynagrodzenia aktualnie obowiązującego w Polsce. Zdecydowanie przekłada się to na staż respondentów w firmie, który wynosi powyżej 2 lat.

Wykres 6 Rozkład stanowisk pracy respondentów



Źródło: badania własne

Tabela 1 Zbiorczy rozkład czynników metryczki

Wiek					
Dane	Razem	Mężczyźni	%	Kobiety	%
do 20	4	2	3%	2	25%
21-25	4	3	5%	1	13%
26-30	12	9	15%	3	38%
31-39	23	21	35%	2	25%
40-50	22	22	37%	0	0%
powyżej 50	3	3	5%	0	0%
Razem	68	60	100%	8	100%
Wykształcenie					
Dane	Razem	Mężczyźni	%	Kobiety	%
Podstawowe	3	3	5%	0	0%
Zasadnicze zawodowe	36	36	60%	0	0%
Średnie/policealne	16	11	18%	5	63%
Wyższe licencjackie/inżynierskie	7	5	8%	2	25%
Wyższe magisterskie	6	5	8%	1	13%
Razem	68	60	100%	8	100%
Staż w firmie					
Dane	Razem	Mężczyźni	%	Kobiety	%
0-3 miesięcy	3	2	3%	1	13%
4-12 miesięcy	4	4	7%	0	0%
1-3 lata	15	10	17%	5	63%
3-6 lata	12	12	20%	0	0%
powyżej 6 lat	34	32	53%	2	25%
Razem	68	60	100%	8	100%
Wynagrodzenie brutto					
Dane	Razem	Mężczyźni	%	Kobiety	%
poniżej 3000 zł	3	0	0%	3	38%
3001-4000 zł	6	5	8%	1	13%
4001-6000 zł	45	43	72%	2	25%
6001-8000 zł	9	8	13%	1	13%
powyżej 8000 zł	5	4	7%	1	13%
Razem	68	60	100%	8	100%
Stanowisko					
Dane	Razem	Mężczyźni	%	Kobiety	%
Pracownik produkcyjny/budowlany	44	44	73%	0	0%
Pracownik umysłowy/biurowy	8	1	2%	7	88%
Brygadzysta	9	9	15%	0	0%
Stanowisko kierownicze	7	6	10%	1	13%
Razem	68	60	100%	8	100%

Źródło: badania własne

Tabela 2 Zbiorczy rozkład czynników metryczki ze względu na stanowisko pracy

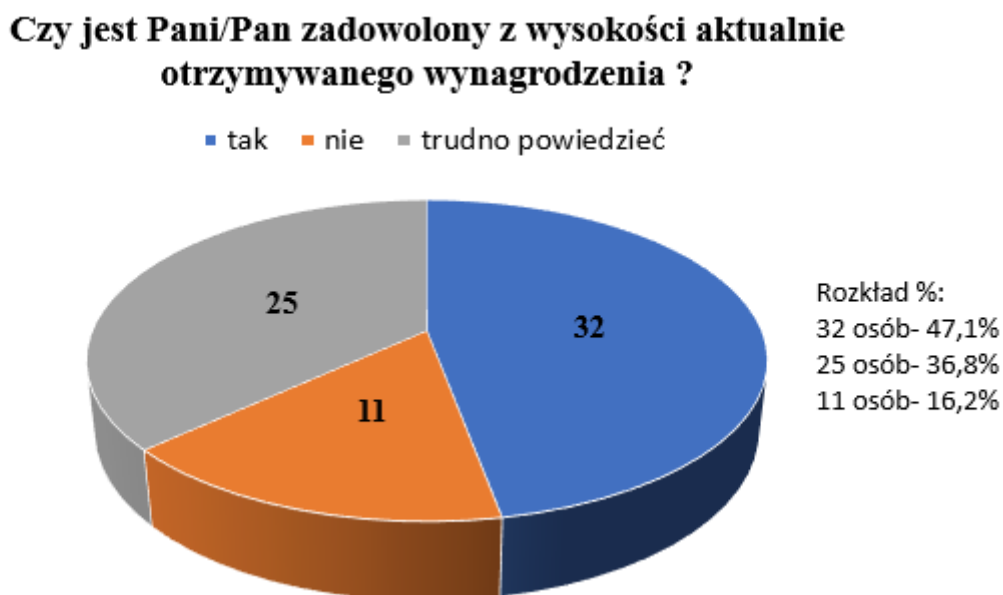
Płeć				
Dane	Produkcyjny/budowlany	Umysłowy/biurowy	Brygadzysta	Stanowisko kierownicze
Kobiety	0	7	0	1
Mężczyźni	44	1	9	6
Razem	44	8	9	7
Wiek				
Dane	Produkcyjny/budowlany	Umysłowy/biurowy	Brygadzysta	Stanowisko kierownicze
do 20	2	2	0	0
21-25	3	1	0	0
26-30	8	3	1	0
31-39	9	2	7	5
40-50	20	0	1	1
powyżej 50	2	0	0	1
Razem	44	8	9	7
Wykształcenie				
Dane	Produkcyjny/budowlany	Umysłowy/biurowy	Brygadzysta	Stanowisko kierownicze
Podstawowe	3	0	0	0
Zasadnicze zawodowe	36	0	0	0
Średnie/policealne	5	5	6	0
Wyższe licencjackie/inżynierskie	0	3	3	1
Wyższe magisterskie	0	0	0	6
Razem	44	8	9	7
Staż w firmie				
Dane	Produkcyjny/budowlany	Umysłowy/biurowy	Brygadzysta	Stanowisko kierownicze
0-3 miesięcy	2	1	0	0
4-12 miesięcy	4	0	0	0
1-3 lata	8	5	1	1
3-6 lata	7	1	3	1
powyżej 6 lat	23	1	5	5
Razem	44	8	9	7
Wynagrodzenie brutto				
Dane	Produkcyjny/budowlany	Umysłowy/biurowy	Brygadzysta	Stanowisko kierownicze
poniżej 3000 zł	0	3	0	0
3001-4000 zł	5	1	0	0
4001-6000 zł	39	3	2	1
6001-8000 zł	0	1	7	1
powyżej 8000 zł	0	0	0	5
Razem	44	8	9	7

Źródło: Opracowanie własne

3.5 Opracowanie wyników

Na podstawie zebranych danych z ankiety zostaną przedstawione materialne i niematerialne aspekty motywowania pracowników z uwzględnieniem wpływu stanowiska pracy. Według ankietowanych 47,1% jest zadowolonych z aktualnie otrzymywanego wynagrodzenia. Aż 26 pracowników produkcyjnych/budowlanych jest zadowolona ze swojego wynagrodzenia (tabela 3). Ciekawym spostrzeżeniem jest brak świadomości brygadzystów w zakresie satysfakcji ze swojej pensji. W głównej mierze satysfakcja z wynagrodzenia ma duży wpływ na zaangażowanie emocjonalne i zawodowe, poczucie bezpieczeństwa, stałości zatrudnienia, a także pozwala się skupić na dodatkowych celach i podejmowaniu się niestandardowych projektów (wykres 7).

Wykres 7 Rozkład zadowolenia z wysokości aktualnego wynagrodzenia respondentów



Źródło: Opracowanie własne

Tabela 3 Rozkład zadowolenia z aktualnego wynagrodzenia z podziałem ze względu na stanowisko pracy

Czy jest Pani/Pan zadowolony z wysokości aktualnie otrzymywanego wynagrodzenia?					
Odpowiedzi:	Produkcyjny/budowlany	Umysłowy/biurowy	Brygadzysta	Stanowisko kierownicze	Razem
tak	26	5	1	0	32
nie	7	1	0	3	11
trudno powiedzieć	11	2	8	4	25

Źródło: Opracowanie własne

Ciągłość tego można zauważyć w pytaniu numer 2, które zawiera się w wykresie numer 8, określającym wysokość wynagrodzenia wpływającego na podwyższenie motywacji wśród respondentów. Patrząc na te wyniki można zauważyć, że aspekt materialny jak i niematerialny wzajemnie się wymieniają. Na ankietowanych prawie tak samo ważne jest uzyskanie premii, ale też dobre relacje ze współpracownikami i przełożonymi (wykres 8). Zagrożenie utratą pracy nie wpływa na podwyższenie motywacji pracowników na żadnym wykonywanym stanowisku (tabela 4). Można zauważyć, że opinia kierownika dotycząca jakości pracy jest ważna dla pracowników produkcyjnych/budowlanych. Ten aspekt motywacji niematerialnej wpływa na więcej niż połowę respondentów.

Wykres 8 Elementy i zachowania najlepiej wpływające na podwyższenie motywacji respondentów



Źródło: Opracowanie własne

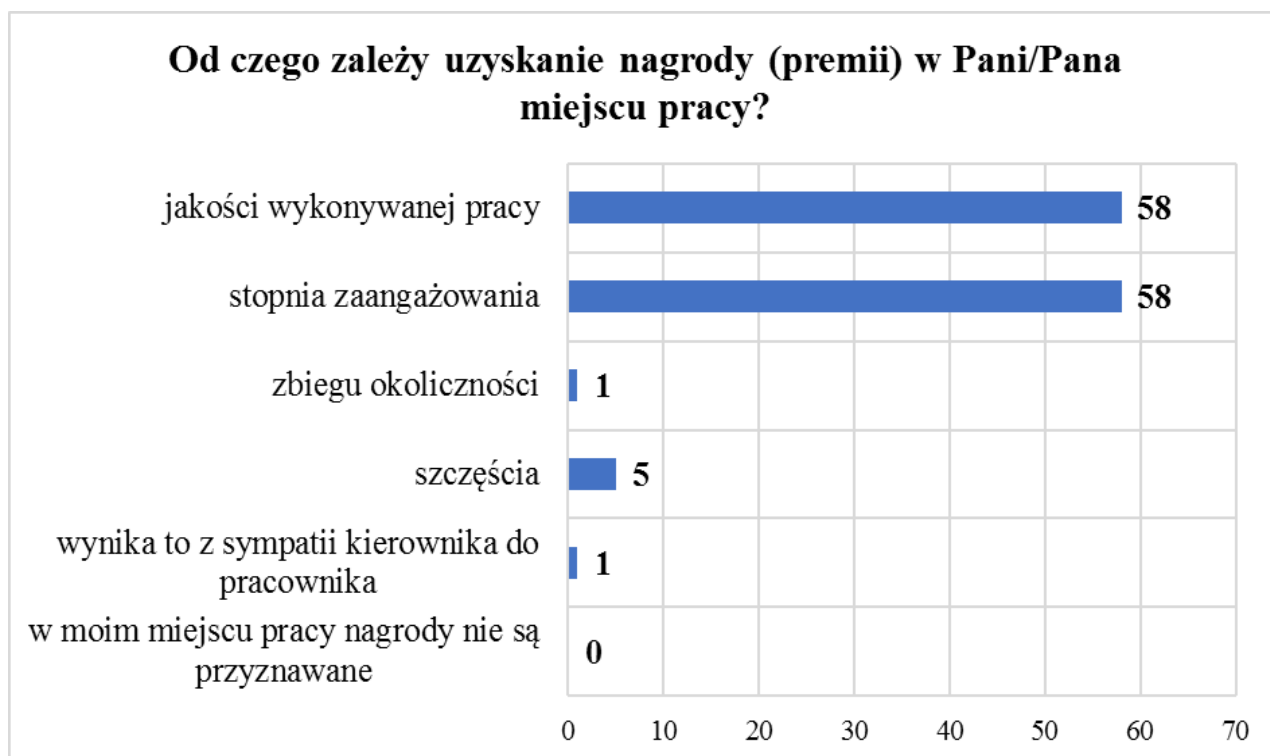
Tabela 4 Rozkład elementów podwyższenia motywacji według stanowiska pracy

Jakie elementy i zachowania najlepiej wpływają na podwyższenia Pani/Pana motywacji?					
Odpowiedzi:	Produkcyjny /budowlany	Umysłowy/ biurowy	Brygadzysta	Stanowisko kierownicze	Razem
wysokość wynagrodzenia	42	4	9	7	62
możliwość otrzymania nagrody bądź premii	39	5	9	6	59
możliwość awansu	20	3	2	2	27
samodzielność w wykonywaniu zadań	12	4	2	4	22
poczucie samorealizacji/rozwoju/osiągnięć	10	6	7	6	29
możliwość wykorzystania własnych uzdolnień	8	4	3	2	17
zagrożenie utratą pracy	4	0	0	0	4
opinia kierownika dotycząca jakości pracy	23	2	0	0	25
atmosfera w miejscu pracy	14	4	5	2	25
sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników	11	0	0	1	12
dobre relacje z przełożonymi	35	7	2	0	44
dobre relacje ze współpracownikami	38	8	8	4	58

Źródło: Opracowanie własne

Na podstawie odpowiedzi ankietowanych odnośnie możliwości uzyskania premii, podwładni na każdym stanowisku pracy odpowiedzieli w ten sam sposób (wykres 9). Ukazuje to firmę w bardzo dobrym świetle, ponieważ zawsze za dobrze wykonaną pracę i zaangażowanie gratyfikuje się pracowników w postaci nagrody bądź dodatkowych pieniędzy.

Wykres 9 Zależność uzyskania premii w firmie według respondentów

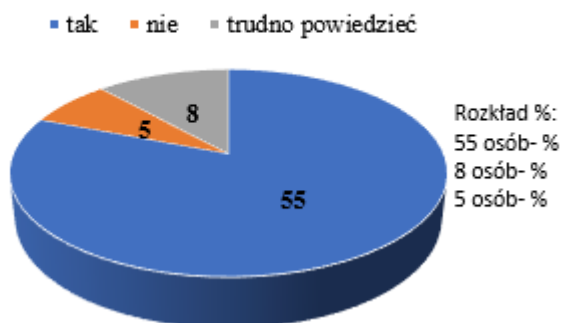


Źródło: Opracowanie własne

W odpowiedzi na pytanie numer 4 odnośnie premiowania w firmie respondenci są zgodni co do jego sprawiedliwości (wykres 10). Tylko kilu osobą na wszystkich stanowiskach (tabela 5) trudno jest powiedzieć, prawdopodobnie wynika to z faktu, że nie zostały im przedstawione ogólne zasady premiowania w firmie.

Wykres 10 Sprawiedliwość sposobu premiowania w firmie

Czy według Pani/Pana sposób premiowania w firmie jest sprawiedliwy?



Źródło: Opracowanie własne

Tabela 5 Rozkład sprawiedliwości sposobu premiowania w firmie według stanowisk respondentów

Czy według Pani/Pana sposób premiowania w firmie jest sprawiedliwy?					
Odpowiedzi:	Produkcyjny/ budowlany	Umysłowy/ biurowy	Brygadzysta	Stanowisko kierownicze	Razem
tak	38	5	7	5	55
nie	3	2	0	0	5
trudno powiedzieć	3	1	2	2	8

Źródło: Opracowanie własne

W firmie produkcyjno-budowlanej XYZ aż 91,2% osób jest świadomych występowania pozapłacowego systemu motywacji (wykres 11). Nie zauważa się większych zmiennych.

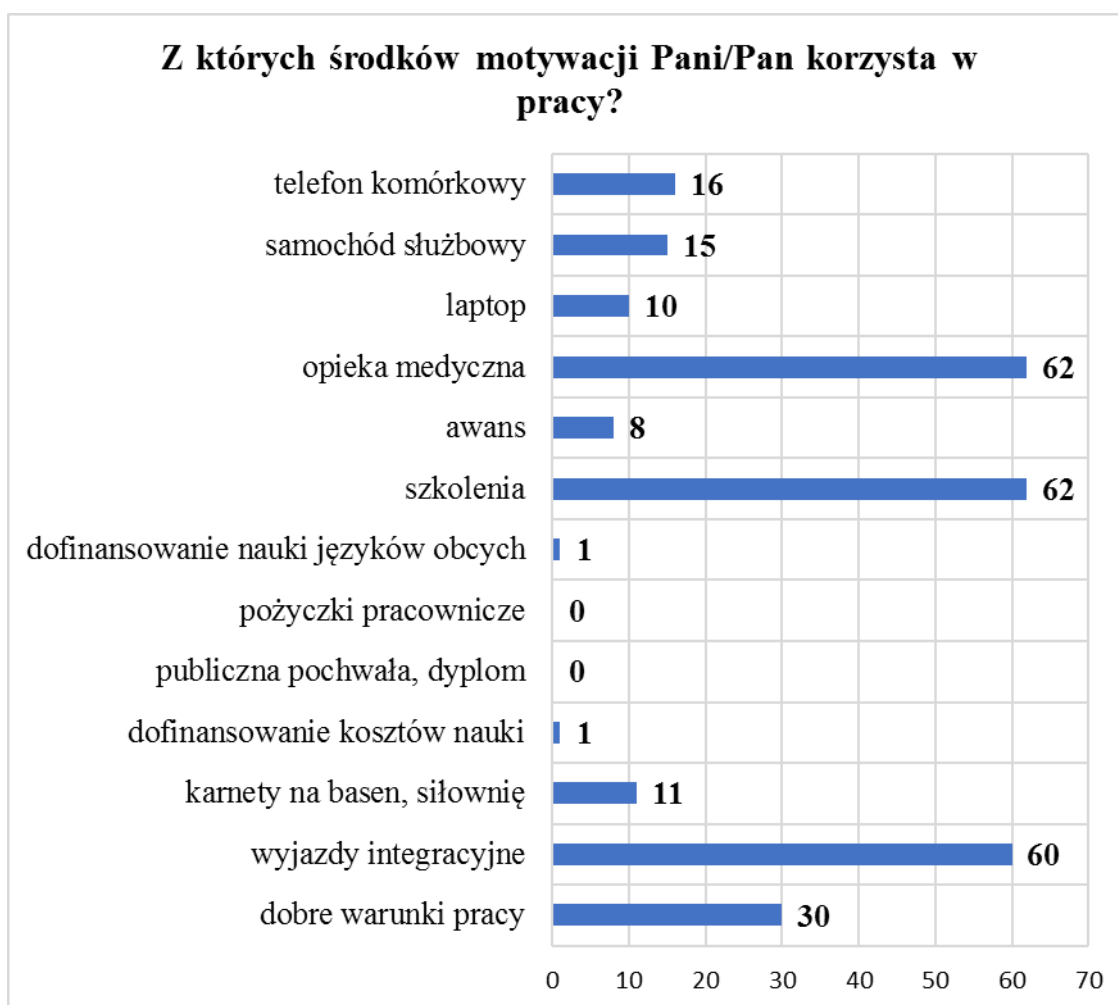
Wykres 11 Występowanie pozapłacowego systemu motywacji



Źródło: Opracowanie własne

Wśród ankietowanych prawie wszyscy pracownicy na każdym stanowisku korzystają głównie z trzech form mianowicie opieki medycznej, szkoleń i wyjazdów integracyjnych (wykres 12). Zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych mają zapewniony telefon, laptop i samochód służbowy oraz dostęp do dodatkowych świadczeń z zakresu zajęć sportowych (tabela 6). Natomiast brygadziści i pracownicy umysłowi/biurowi cenią sobie dobre warunki pracy. Można zauważyć, że firma dba o zdrowie, rozwój i integrację swoich podwładnych. Ma to wpływ na obopólne korzyści, ponieważ pracownicy są zintegrowani a także wyszkoleni dzięki czemu firma może wspólnie realizować założone cele.

Wykres 12 Środki motywacji



Źródło: Opracowanie własne

Tabela 6 Rozkład środków motywacji według stanowisk pracy

Z których środków motywacji Pani/Pan korzysta w pracy?					
Odpowiedzi:	Produkcyjny/ budowlany	Umysłowy/ biurowy	Brygadzysta	Stanowisko kierownicze	Razem
telefon komórkowy	1	5	3	7	16
samochód służbowy	1	2	6	6	15
laptop	0	4	0	6	10
opieka medyczna	43	4	9	6	62
awans	1	1	3	3	8
szkolenia	41	7	9	5	62
dofinansowanie nauki języków obcych	0	0	0	1	1
pożyczki pracownicze	0	0	0	0	0
publiczna pochwała, dyplom	0	0	0	0	0
dofinansowanie kosztów nauki	1	0	0	0	1
karnety na basen, siłownię	1	4	0	6	11
wyjazdy integracyjne	39	6	9	6	60
dobre warunki pracy	11	6	8	5	30

Źródło: Opracowanie własne

Biorąc pod uwagę ocenę wykonywanej pracy to więcej niż połowa czyli 60,3% pracowników jest doceniana (wykres 13). Ciekawym spostrzeżeniem są pracownicy produkcyjni/budowlani, którym trudno się odnieść do owej oceny (tabela 7). W tym przypadku należałoby rozszerzyć zakres badań o dodatkowe pytania na przykład związane z rozróżnieniem pochwały a nagrody materialnej za wykonaną pracę. Firma zdecydowanie powinna zwrócić uwagę na częstsze wyróżnienie podwładnych szczególnie pracowników produkcyjnych/budowlanych, ponieważ może to zwiększać ich motywację.

Wykres 13 Ocena wykonywanej pracy

Czy wykonywana przez Panią/Pana praca jest doceniana?



Źródło: Opracowanie własne

Tabela 7 Rozkład oceny wykonywanej pracy według stanowiska pracy

Czy według Pani/Pana sposób premiowania w firmie jest sprawiedliwy?					
Odpowiedzi:	Produkcyjny/ budowlany	Umysłowy/ biurowy	Brygadzysta	Stanowisko kierownicze	Razem
tak	20	7	8	6	41
nie	1	0	0	0	1
trudno powiedzieć	23	1	1	1	26

Źródło: Opracowanie własne

W firmie produkcyjno-budowlanej XYZ największą motywacją, aż 63 osoby, wśród pracowników jest dobra atmosfera w zespole (wykres 14). Następnie stabilność zatrudnienia oraz możliwość rozwoju osobiste i podnoszenia kwalifikacji stanowią ważne aspekty motywacyjne. Patrząc na stanowisko kierownicze i produkcyjne/budowlane można zauważyć, że samozadowolenie z osiągniętych wyników jest zdecydowanie większe u osób pracujących na wyższych szczeblach (tabela 8). Respondenci zdecydowanie nie przykładają dużej wagi do pracy w prestiżowej firmie.

Wykres 14 Motywacja do pracy



Źródło: Opracowanie własne

Tabela 8 Rozkład motywacji do pracy według stanowiska pracy

Co na obecną chwilę dla Pani/Pana jest główną motywacją w obecnym miejscu pracy?					
Odpowiedzi:	Produkcyjny/ budowlany	Umysłowy/ biurowy	Brygadzysta	Stanowisko kierownicze	Razem
Brak perspektyw na lepszą pracę	6	0	0	1	7
Atrakcyjne zarobki	18	1	2	4	25
Odpowiednie kierownictwo	21	2	0	1	24
Dobra atmosfera w zespole	45	7	6	5	63
Stabilność zatrudnienia	27	5	5	5	42
Możliwość awansu	6	3	1	1	11
Praca w prestiżowej firmie	0	2	0	3	5
Możliwość rozwoju osobistego i podnoszenia swoich kwalifikacji	15	7	6	5	33
Niezależność	2	1	2	1	6
Samozadowolenie z osiągniętych wyników	1	6	2	4	13

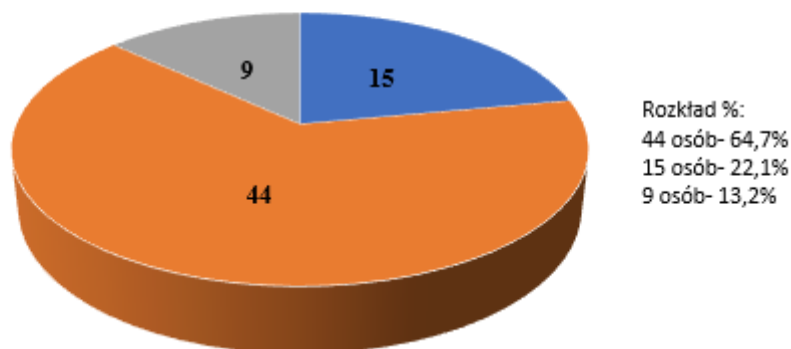
Źródło: Opracowanie własne

Większość część pracowników to jest 64,7% dostosowuje się do decyzji i poleceń wydawanych przez kierownika (wykres 15). Głównie są to osoby zatrudnione na stanowisku produkcyjnym/budowlanym (tabela 9). Pracownicy pełniący funkcję brygadzysty lub kierownika wspólnie podejmują decyzję między sobą a podwładnymi. W sprawach bardzo ważnych lub strategicznych wybór należy do głównego szefa. Sytuacje, w których kierownicy współpracują między sobą zachodzą przy większych przedsięwzięciach, nad którymi pracuje kilka zespołów, kiedy celem jest pozytywna finalizacja projektu. Na mniejszych inwestycjach głównie decyzja podejmowana jest pomiędzy kierownikiem a inwestorem.

Wykres 15 Proces decyzyjny

Jak wygląda proces decyzyjny i wydawanie poleceń w Pani/Pana pracy?

- wspólnie podejmujemy decyzję (przełożeni wraz z pracownikami)
- kierownik podejmuje decyzje i wydaje polecenia
- w sprawach ważnych/strategicznych decyduje szef, w pozostałych mamy swobodę



Źródło: Opracowanie własne

Tabela 9 Rozkład procesu decyzyjnego według stanowiska pracy

Jak wygląda proces decyzyjny i wydawanie poleceń w Pani/Pana pracy?					
Odpowiedzi:	Produkcyjny/ budowlany	Umysłowy/ biurowy	Brygadzysta	Stanowisko kierownicze	Razem
wspólnie podejmujemy decyzję (przełożeni wraz z pracownikami)	1	5	5	4	15
kierownik podejmuje decyzje i wydaje polecenia	43	1	0	0	44
w sprawach ważnych/strategicznych decyduje szef, w pozostałych mamy swobodę	0	2	4	3	9

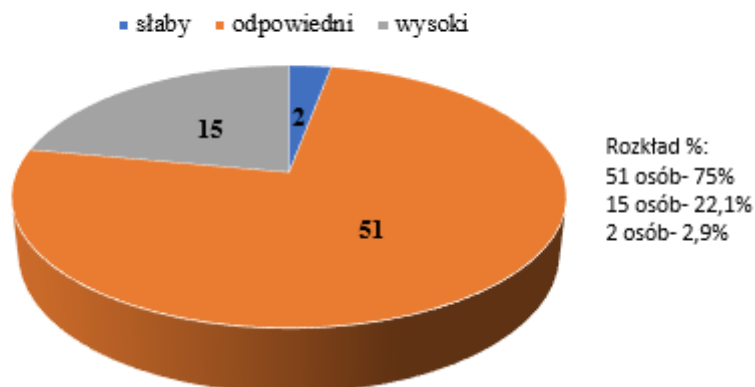
Źródło: Opracowanie własne

Na końcowe pytanie dotyczące skuteczności panującego systemu motywacyjnego firmie respondenci w 75% oceniają go jako odpowiedni a 22,1% jako wysoki (wykres 16). Tylko dwie osoby (jeden biurowy/umysłowy i jeden kierownik) uważają, iż owa efektywność jest słaba (tabela 10). Patrząc ogólnie na tą ocenę skuteczności systemu motywacyjnego w firmie

można powiedzieć, że jest na dobrym poziomie. Może to być związane również z utrzymaniem stałych pracowników w firmie.

Wykres 16 Skuteczność systemu motywacyjnego

Jak ocenia Pani/Pan skuteczność systemu motywacyjnego w firmie?



Źródło: Opracowanie własne

Tabela 10 Rozkład skuteczności systemu motywacyjnego według stanowisk pracy

Jak ocenia Pani/Pan skuteczność systemu motywacyjnego w firmie?					
Odpowiedzi:	Produkcyjny/ budowlany	Umysłowy/ biurowy	Brygadzysta	Stanowisko kierownicze	Razem
słaba	0	1	0	1	2
odpowiednia	36	4	8	3	51
wysoka	8	3	1	3	15

Źródło: Opracowanie własne

3.6 Wnioski końcowe

Dzięki przeprowadzonej ankiecie uzyskano wcześniej założony cel. Wykazano, że motywowanie poprzez aspekty materialne i niematerialne w tej firmie są nieodzowną częścią jej funkcjonowania tak aby odnosiła zamierzone cele. Następnie wynik poziomu skuteczności motywowania osób zatrudnionych na danym stanowisku jest odpowiedni. Największą motywacją dla pracowników są aspekty materialne takie jak wynagrodzenie, premia oraz dodatkowe nagrody. Jednocześnie nie widać znaczącej różnicy pomiędzy nimi. Aspekty niematerialne również są bardzo cenione wśród respondentów. Dobre relacje pomiędzy

pracownikami i przełożonymi oraz poczucie samorealizacji, rozwoju, osiągnąć są najwyżej punktowanymi czynnikami za które przedsiębiorstwo nie podnosi dodatkowych kosztów. Zależne są tylko od odpowiedniego nastawienia współpracowników, chęci działania oraz możliwości, które oferuje przedsiębiorstwo. Dodatkowo zachęty niematerialne wpływają korzystnie na długość stażu pracy. Staż pracy większości osób w organizacji wynosi powyżej 3 lat. Respondenci którzy są zatrudnieni w firmie produkcyjno-budowlanej XYZ to głównie mężczyźni. Wynika to z faktu, iż branża związana z budownictwem jest domeną płci męskiej. Najwięcej ankietowanych zatrudnionych jest na stanowisku produkcyjnym/budowlanym. Część z nich awansowała na brygadzystów co ma bardzo duży wpływ na motywację pracowników i ich chęć do zaangażowania się. Należy pamiętać, że przeprowadzone badania nie do końca odzwierciedlają rzeczywistość panującą w firmie ze względu na liczbę osób pracujących do osób ankietowanych. Można tutaj wykorzystać tendencje, które są widoczne w powyższych badaniach odnosząc się do sytuacji związanej z motywowaniem w całym przedsiębiorstwie.

3.7 Zakończenie

Niniejsza praca została poświęcona w całości zagadnieniu materialnym i niematerialnym aspektom motywowania podwładnych na przykładzie firmy produkcyjno-budowlanej XYZ. Głównym celem pracy była analiza i przybliżenie materialnych i niematerialnych aspektów wykorzystywanych w procesie motywacji pracowników w danej organizacji.

Tylko odpowiednie rozróżnienie i zrozumienie bodźców, które działają na ludzi zwiększając ich zaangażowanie i chęci do wykonywania danych czynności pozwoli na osiągnięcie wcześniej założonych celów. Wykorzystując wiedzę na temat motywacji i motywowania oraz łącząc w różny sposób aspekty materialne i niematerialne, kierownik z większą swobodą może poruszać się w całym procesie zarządzania.

W pracy została potwierdzona hipoteza badawcza skupiająca się na motywowaniu poprzez aspekty materialne i niematerialne pracowników, która jest nieodzowną częścią funkcjonowania danej organizacji tak aby odnosiła zamierzone cele. Każdy człowiek ma spersonalizowane oczekiwania to oznacza, że jego motywacja będzie różna w zależności od sytuacji, w której się znajdzie. Dokładnie tak samo należy dobrać bodźce w przedsiębiorstwie, w którym to specyfikacja działalności będzie wyznaczała kierunek w jakim motywowanie będzie przynosiło pozytywny efekt końcowy. Nieodzownym elementem stały się aspekty materialne, które oprócz wynagrodzenia podstawowego, pozwalają dzięki premii podnieść zaangażowanie i chęć do większej mobilizacji na rzecz firmy. Można zauważyć, że coraz częściej firmy sięgają po środki niematerialne. To właśnie odpowiednia kultura organizacyjna, co za tym idzie dobra atmosfera w miejscu pracy, jest przyczyną zwiększanie motywacji wewnętrznej. Dzięki temu pracownik przywiązuje się i utożsamia z firmą, co przekłada się na długość jego stażu w pracy.

Ankieta pozwoliła w ostatnim rozdziale przeprowadzić analizę systemu motywacyjnego w firmie produkcyjno-budowlanej XYZ. Osoba decyzyjna jest w stanie przy wykorzystywaniu owych badań zauważyć jak stanowiska pracy wpływają na motywację podwładnych. Dzięki szerszemu spojrzeniu można odpowiednio dobrać materialne i niematerialne aspekty, aby wywierane bodźce na pracownika działały długofalowo.

Podsumowując, wszystkie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne mają wpływa na zaangażowanie do działania pracownika. Chcąc odpowiednio zmotywować podwładnego należy poznać a następnie odpowiednio dobrać wpływające na niego bodźce. Nie jest to łatwe

zadania dla organizacji, lecz jeśli znajdzie się ten „złoty środek” można liczyć się z pozytywnymi efektami końcowymi przy realizacji założonych wcześniej celów.

Bibliografia

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000,s.108, 110, 112, 113.
2. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 210, 215, 217, 218,634.
3. Art. 943. § 1 i 2, ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. z 2020 r., poz.1320)
4. Babbie E., Badania społeczne w praktyce, PWN, Warszawa 2004, s.298.
5. Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T., Mobbing. Patologia zarządzania personelem, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2004, s.36,51,61,62-63.
6. Benedikt A., Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych, Wydawnictwo, Astrum, Wrocław 2003, s.55.
7. Bieniok H., Innowacje w procesie motywowania pracowników w amerykańskiej praktyce zarządzania, Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach 2014, s.16.
8. Europejska Karta Społeczna z dnia 18 października 1961 r., Dz. U. z 1999 r., Nr 8, poz. 67; artykuł 4.
9. Garbat M., Paszkowicz M. A., Niepełnosprawność jako przyczyna wykluczenia z rynku pracy, Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze 2016, nr 4 s.61.
10. Gick A.; Tarczyńska M., Motywowanie pracowników, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999, s.39-40,122.
11. Golnau W., Kalinowski M., Litwin J., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2004 s.295-296.
12. Grabowska B., Psychoterror w pracy. Jak zapobiegać i sobie radzić z mobbingiem, Wielbłąd, Gdańsk 2003, s.2.

13. Griffin W.R., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.458,459, 467-468,469-470, 472,474, 478-479.
14. Griffin W.R., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s.520, 521-522, 523, 524.
15. J. Wachowiak, Dysfunkcjonalne zachowania pracowników, Difin, Warszawa 2011 s. 102-105.
16. Kamińska B.; Warzyński M., Materialne i niematerialne narzędzia motywowania pracowników, SWSZPIZ, Łódź 2011,s.32,39-40,42-43,45,48,49,62-64,71,147.
17. Kopec J., Piwowarczyk J., Wybrane instrumenty rozwoju personelu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s.81.
18. Kopertyńska M.W., Motywowanie pracowników teoria i praktyka, Placet, Warszawa 2008, s.15,17-18,29,40,41,119-120,120-121,127,199,213,215-216,218-219,220,228-229.
19. Kostera M., Kownacki S., Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji, [w:] A.K. Koźmiński A.K., Piotrkowski W., (red.), Zarządzanie: teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2007, s.426.
20. Kusio T., Sołtysik M., Kowalik W., PROJECT MANAGEMENT REVIEW. Zarządzanie zasobami ludzkimi w realizacji projektu Nr.1, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020, s.48-49.
21. Lenik P., Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna, Wyd. Difin, Warszawa 2012, s.115.
22. Maslach C., koncepcja wypalenia zawodowego: etapy rozwoju, PRZEGLĄD PSYCHOLOGICZNY, 2001, TOM 44, Nr 3, 301-317.
23. Maszke A. W., Metodologiczne podstawy badań pedagogicznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2014, s.15-16,20.
24. Michalski E., Zarządzanie przedsiębiorstwem. Podręcznik Akademicki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013 s.20.

25. Młodzikowska D., Lunden B., Pracownicy praktyczny poradnik dla pracodawcy, Wydawnictwo BL Info Polska, Gdańsk 2013 s.13,14,15-17.
26. Monks C.P., Coyne I., Przemoc i mobbing w szkole, w domu, w miejscu pracy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s.173.
27. Morawska A., Wynagradzanie jako istotny element motywowania, [w:] red. K. Piotrowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teoria i praktyka, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2012, s.127.
28. Mrozewski M., Style kierowania i zarządzania wybrane koncepcje, Difin, Warszawa 2005, s.143.
29. Nieżurawska J., Elastyczne systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach w Polsce, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2010, s. 101-102.
30. Oleksyn T., Praca i płaca w zarządzaniu. Międzynarodowa Szkoła Menadżerów, Warszawa 2001, s.265.
31. Penc J., Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji, Difin, Warszawa 2007. s.197-198.
32. Pietroń-Pyszczyk A., Motywowanie pracowników – wskazówki dla menedżerów, Marina, Wrocław 2007, s.69.
33. Pilch P., Mobbing w organizacji- rodzaje zjawiska, "Prakseologia", nr 157, 2015 s.169-174,176,177-178.
34. Sekuła Z., Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty, PWE, Warszawa 2010,s.20-22, 28-29,35-36,46,47,48.49-50,51-52,53-54,108,134,190-191,191-192,207,219.
35. Stoner J.A., Kierowanie, PWE, Warszawa 2002, s.426,432.433.
36. Suknarowska- Drzewiecka E., Ochrona wynagrodzenia za pracę – poradnik dla pracodawcy i pracownika, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2008, s.15.
37. Wajda A., Organizacja i zarządzanie, PWE, Warszawa 2003, s.198, 201.
38. Wujczyk M., Zakaz dyskryminacji w prawie pracy, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2016 s.68.

Spis rysunków, wykresów, tabel, stron internetowych.

1. Spis rysunków:

Rysunek 1 Schemat procesu motywacji	9
Rysunek 2 Podział teorii motywacji.....	14
Rysunek 3 Piramida hierarchii potrzeb według Maslowa	15
Rysunek 4 Piramida hierarchii potrzeb według C.P. Alderfera.....	19
Rysunek 5 Dwuczynnikowa teoria Herzberga.....	21
Rysunek 6 Model motywowania oparty na oczekiwaniach.....	25
Rysunek 7 Schemat rozszerzonej teorii oczekiwań wg Postera i Lawlera.....	27
Rysunek 8 Proces porównania	28
Rysunek 9 Elementy teorii wzmocnienia	31
Rysunek 10 Schemat podziału narzędzi motywowania	38
Rysunek 11 Podział środków zachęty	39

2. Spis wykresów:

Wykres 1 Rozkład płci respondentów	69
Wykres 2 Rozkład wieku respondentów	70
Wykres 3 Rozkład wykształcenia respondentów	71
Wykres 4 Rozkład stażu respondentów	72
Wykres 5 Rozkład wynagrodzenia respondentów	73
Wykres 6 Rozkład stanowisk pracy respondentów	74
Wykres 7 Rozkład zadowolenia z wysokości aktualnego wynagrodzenia respondentów	77
Wykres 8 Elementy i zachowania najlepiej wpływające na podwyższenie motywacji respondentów	79
Wykres 9 Zależność uzyskania premii w firmie według respondentów	81
Wykres 10 Sprawiedliwość sposobu premiowania w firmie.....	81
Wykres 11 Występowanie pozapłacowego systemu motywacji.....	82
Wykres 12 Środki motywacji.....	83
Wykres 13 Ocena wykonywanej pracy	85

Wykres 14 Motywacja do pracy.....	86
Wykres 15 Proces decyzyjny	88
Wykres 16 Skuteczność systemu motywacyjnego	89

3. Spis tabel:

Tabela 1 Zbiorczy rozkład czynników metryczki	75
Tabela 2 Zbiorczy rozkład czynników metryczki ze względu na stanowisko pracy	76
Tabela 3 Rozkład zadowolenia z aktualnego wynagrodzenia z podziałem ze względu na stanowisko pracy	78
Tabela 4 Rozkład elementów podwyższenia motywacji według stanowiska pracy	80
Tabela 5 Rozkład sprawiedliwości sposobu premiowania w firmie według stanowisk respondentów	82
Tabela 6 Rozkład środków motywacji według stanowisk pracy	84
Tabela 7 Rozkład oceny wykonywanej pracy według stanowiska pracy.....	85
Tabela 8 Rozkład motywacji do pracy według stanowiska pracy	87
Tabela 9 Rozkład procesu decyzyjnego według stanowiska pracy.....	88
Tabela 10 Rozkład skuteczności systemu motywacyjnego według stanowisk pracy	89

Spis stron internetowych:

1. Artykuły naukowe- Motywacja materialna i niematerialna w Polsce,
http://plusuj.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=360:motywacja-materialna-i-niematerialna-w-polsce&catid=35&Itemid=131 (dostęp 28.01.2021)
2. Czynniki i instrumenty kształtujące motywację,
http://www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/93-2012_8.pdf s.88 (dostęp 27.01.2021)
3. Czynniki motywacyjne- Encyklopedia zarządzania,
https://mfiles.pl/pl/index.php/Czynniki_motywacyjne (dostęp 05.01.2021)
4. Encyklopedia zarządzania- awans, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Awans> (dostęp 08.01.2021)
5. Encyklopedia zarządzania- dyskryminacja,
<https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/dyskryminacja;3895502.html> (dostęp 06.01.2021)

6. Encyklopedia zarządzania- Mobbing, <https://mfiles.pl/pl/index.php/Mobbing> (dostęp 06.01.2021)
7. Encyklopedia zarządzania- nagrody jubileuszowe, https://mfiles.pl/pl/index.php/Nagrody_jubileuszowe (dostęp 5.01.2021)
8. Forbes- molestowanie seksualne w pracy, <https://www.forbes.pl/kariera/molestowanie-seksualne-w-pracy/9y13x4z> (dostęp 06.01.2021)
9. Infor Prawa- molestowanie seksualne w pracy, <https://www.infor.pl/prawo/praca/pracownik/305514,Molestowanie-seksualne-w-miejscu-pracy.html> (dostęp 06.01.2021)
10. Infor Prawa- praca w szczególnych warunkach, <https://www.infor.pl/prawo/zarobki/slownik/685162,Dodatek-za-prace-w-szczegolnych-warunkach.html> (dostęp 28.01.2021)
11. Instytut Psychologii Zdrowia – syndrom wypalenia zawodowego, <http://www.psychologia.edu.pl/czytelnia/59-niebieska-linia/779-jak-feniks-z-popiolow-czyli-syndrom-wypalenia-zawodowego.html> (dostęp 06.01.2021)
12. Kwestionariusz ankiety jako narzędzie badawcze, http://diagnostyka-pedagogiczna.wyklady.org/wyklad/145_kwestionariusz-ankiety-jako-narzedzie-badawcze.html (dostęp 12.02.2021)
13. M. Anczewska;, P. Świtaj;, J. Roszczyńska, Wypalenie zawodowe, Postępy Psychiatrii i Neurologii 2005; 14 (2): 6777, s. 68.
https://www.researchgate.net/profile/Piotr_Switaj/publication/313628966_Wypalenie_zawodowe/links/5db54524a6fdccc99da3f80a/Wypalenie-zawodowe.pdf (dostęp 29.01.2021)
14. M. Ludwikowska, Błędy popełniane w systemie motywacji pracowników, zeszyt 407, Toruń 2012, s. 153-154.
https://repozytorium.umk.pl/bitstream/handle/item/675/AUNC_ZARZ.2012.011,Ludwikowska.pdf?sequence=1 (dostęp 29.01.2021)

15. Metody i techniki badawcze- badania ilościowe i jakościowe,
<http://predykator.pl/metody-badawcze.html> (dostęp 10.02.2021)
16. Motywacja- definicja, rodzaje, proces motywacji-publikacje,
<https://edukuj.pl/motywacja> (dostęp 10.12.2020)
17. Portal psychologiczny- wypalenie zawodowe,
<http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=%20245> (dostęp 06.01.2021)
18. Rozporządzenie w sprawie minimalnego wynagrodzenia,
<https://www.gov.pl/web/premier/rozporzadzenie-w-sprawie-wysokosci-minimalnego-wynagrodzenia-za-prace-oraz-wysokosci-minimalnej-stawki-godzinowej-w-2020-r>
(dostęp 10.02.2021)
19. Teoria oczekiwań- Encyklopedia Zarządzania,
https://mfiles.pl/pl/index.php/Teoria_oczekiwa%C5%84 (dostęp 21.12.2020)

Aspekty motywowania do pracy

Szanowni Państwo,

Zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie poniższego kwestionariusza. Ma on na celu, określenie aspektów motywowania do pracy w Pani/Pana firmie. Udzielone przez Państwa odpowiedzi zostaną wykorzystane do badań związanych z pracą inżynierską, dotyczącą materialnych i niematerialnych aspektów motywowania .

Poniżej znajdują się pytania zamknięte a ich wypełnienie zajmie kilka minut.

Ankieta ma na celu zbadać jak pracodawcy motywują do pracy ale też co dla Państwa jest w tych kwestiach najbardziej istotne.

Właściwą odpowiedź należy zaznaczyć X.

Kwestionariusz jest w pełni anonimowy, dlatego proszę Państwa o wypełnienie go zgodnie ze swoimi odczuciami.

Dziękuję!

***Wymagane**

1. Płeć:*

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

☐ Mężczyzna

☐ Kobieta

2. Wiek:*

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

☐ do 20 lat

☐ 21-25

☐ 26-30

☐ 31-39

☐ 40-50

☐ powyżej 50 lat

3. Wykształcenie:*

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

☐ podstawowe

☐ zasadnicze zawodowe

☐ średnie/policealne

☐ wyższe licencjackie/inżynierskie

☐ wyższe magisterskie

4. Staż w obecnej firmie:*

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

☐ 0-3 miesięcy

☐ 4-12 miesięcy

☐ 1-3 lata

☐ 3-6 lata

☐ powyżej 6 lat

5. W jakim przedziale finansowym (brutto) zawierają się Pani/Pana dochody?*

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

☐ poniżej 3000 zł

☐ 3001-4000 zł

☐ 4001-6000 zł

☐ 6001-8000 zł

☐ powyżej 8000 zł

6. Aktualnie zajmowane stanowisko w pracy:*

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

☐ pracownik produkcyjny/budowlany

☐ pracownik umysłowy/biurowy

☐ brygadzysta

☐ stanowisko kierownicze

☐ inne:

7. Czy jest Pani/Pan zadowolony z wysokości aktualnie otrzymywanego wynagrodzenia?*

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

☐ tak

☐ nie

☐ trudno powiedzieć

8. Jakie elementy i zachowania najlepiej wpływają na podwyższenia Pani/Pana motywacji?*

Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

☐ wysokość wynagrodzenia

☐ możliwość otrzymania nagrody bądź premii

- ☐ możliwość awansu
- ☐ samodzielność w wykonywaniu zadań
- ☐ poczucie samorealizacji/rozwoju/osiągnięć
- ☐ wykorzystanie własnych uzdolnień
- ☐ zagrożenie utratą pracy
- ☐ opinia kierownika dotycząca jakości pracy
- ☐ atmosfera w miejscu pracy
- ☐ sprawiedliwe traktowanie pracowników
- ☐ dobre relacje z przełożonymi
- ☐ dobre relacje ze współpracownikami
- ☐ inne:

9. Od czego zależy uzyskanie nagrody (premii) w Pani/Pana miejscu pracy?*

Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

- ☐ jakości wykonywanej pracy
- ☐ stopnia zaangażowania
- ☐ zbiegu okoliczności
- ☐ szczęścia
- ☐ wynika to z sympatii kierownika do pracownika
- ☐ w moim miejscu pracy nagrody nie są przyznawane

10. Czy według Pani/Pana sposób premiowania w firmie jest sprawiedliwy ?*

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

☐ tak

☐ nie

☐ trudno powiedzieć

11. Czy u Pani/Pana w firmie występuje pozapłacowy system motywacyjny (np.: służbowy telefon, laptop, szkolenia)?*

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

☐ tak

☐ nie

12. Z których środków motywacji Pani/Pan korzysta w pracy?*

Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

☐ telefon komórkowy

☐ samochód służbowy

☐ laptop

☐ opieka medyczna

☐ awans

☐ szkolenia

☐ dofinansowanie do nauki języków obcych

☐ pożyczki pracownicze

☐ publiczna pochwała, dyplom

- ☐ dofinansowanie kosztów nauki
- ☐ karnet na basen, siłownię
- ☐ wyjazdy integracyjne
- ☐ dobre warunki pracy
- ☐ inne:

13. Czy wykonywana przez Panią/Pana praca jest doceniana?*

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ tak
- ☐ nie
- ☐ trudno powiedzieć

14. Co na obecną chwilę dla Pani/Pana jest główną motywacją w obecnym miejscu pracy?*

Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

- ☐ brak perspektyw na lepszą pracę
- ☐ atrakcyjne zarobi
- ☐ odpowiednie kierownictwo
- ☐ dobra atmosfera w zespole
- ☐ stabilność zatrudnienia
- ☐ możliwość awansu
- ☐ praca w prestiżowej firmie

- ☐ możliwość rozwoju osobistego i podnoszenia swoich kwalifikacji
- ☐ niezależność
- ☐ samozadowolenie z osiągniętych wyników

15. Jak wygląda proces decyzyjny i wydawanie poleceń w Pani/Pana pracy?*

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ wspólnie podejmujemy decyzję (przełożeni wraz z pracownikami)
- ☐ kierownik podejmuje decyzję i wydaje polecenia
- ☐ w sprawach ważnych/strategicznych decyduje szef, w pozostałych mamy swobodę
- ☐ inne:

16. Jak ocenia Pani/Pan skuteczność systemu motywacyjnego w firmie?*

Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

- ☐ słaby
- ☐ odpowiedni
- ☐ wysoki