

Stanisław Zajac<sup>1</sup>

## WPLYW MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW NA JAKOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ PRACY W PRZEDSIĘBIORSTWIE

**Streszczenie:** Przedstawiono problematykę motywacji pracowników i jej wpływ na jakość i efektywność pracy w przedsiębiorstwie. Motywacja stanowi siłę motoryczną ludzkich zachowań i działań. Jest niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy, dlatego istotne jest wskazanie, w jaki sposób można wpływać na motywację pracowników. W pracy przedstawiono teorie motywacji oraz finansowe i pozafinansowe czynniki motywujące do pracy. Są one niezbędne do skonstruowania optymalnego systemu premiowania, wpływającego na zwiększenie wydajności oraz poprawę jakości wykonywanej pracy.

**Słowa kluczowe:** motywacja, praca, wydajność, przedsiębiorstwo.

### Wstęp

Efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem pozwala na działanie zgodnie z przyjętą misją oraz celami strategicznymi. Dlatego też realizacja funkcji personalnej w danej organizacji, bez względu na rozmiar działalności, nabiera większego znaczenia. Kapitał ludzki stanowi bowiem podstawową siłę napędową rozwoju firmy oraz ma istotny wpływ na jej pozycję konkurencyjną<sup>2</sup>.

Na zachowania i działania kapitału ludzkiego bardzo duży wpływ ma motywacja, która jest jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy.

Motywowanie do pracy to dwustronny proces między kierownictwem a podwładnymi, w którym ma miejsce oddziaływanie i wpływanie na zachowania ludzi w taki sposób, aby działania te były zgodne z zamierzeniami motywującego. Motywowanie pracowników składa się z wielu czynników, nie tylko finansowych czy chęci zadowolenia, lecz także z potrzeby osiągnięć

---

<sup>1</sup> dr inż. Stanisław Zajac, Zakład Zarządzania, Instytut Politechniczny, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. S. Pigoń w Krośnie.

<sup>2</sup> A. Mikrut, R. Tomaszewicz, *Wpływ systemu premiowania na wzrost wydajności*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie, Seria: Ekonomia, 2001, Nr 1 (1/2009), s. 177-190.

i znaczenia pracy. Dlatego systemy motywacyjne powinny oferować szeroką gamę rozwiązań, dostosowanych do różnych potrzeb pracowniczych. Należy dążyć do tego, aby proces motywowania pracowników przebiegał w sposób sprawny i przyczyniał się do prawidłowej realizacji zadań i celów organizacji. Wymaga ono wiedzy o ludziach, których się motywuje. Im lepiej pozna się cechy osobowościowe, pragnienia, aspiracje, skłonności i nastawienia podwładnych, tym łatwiej znaleźć środki i oddziaływać nimi na pracowników<sup>3</sup>.

Stworzenie optymalnego systemu premiowania jest niewątpliwie ważnym elementem wpływającym na efekty pracy. Motywuje on bowiem pracowników do zwiększania wydajności, jak również do poprawy jakości wykonywanej pracy. Pracownik jest „filarem” firmy. Posiadanie w firmie dobrych pracowników pozwala na wybicie się ponad inne i utrzymanie przewagi. Sukces firmy zależy od ludzkiego zaangażowania i poświęcania się sprawom zakładu pracy, a to jest możliwe dzięki skutecznej motywacji.

### Pojęcie i rodzaje motywacji

Pojęcie motywacji lub motywowania pochodzi od łacińskiego słowa *movere* oznaczającego: poruszać, powodować, wprawiać w ruch, zachęcać kogoś do czegoś, pobudzać<sup>4</sup>.

Termin motywacja rozumiany i definiowany jest różnie przez autorów. Najczęściej jednak określa się nim czynniki, które nadają energię zachowaniu człowieka i ukierunkowują je, lub jako stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania. W znaczeniu drugim motywacja odnosi się do przeżyć psychicznych człowieka, od których zależy możliwość i kierunek jego aktywności oraz stanowi proces, który steruje czynnościami tak, aby doprowadziły do osiągnięcia określonego celu.

L.H. Haber definiuje motywację jako działanie polegające na „zindywidualizowanym podejściu kierownika do pracownika, wniknięciu w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz wybrze najlepszego sposobu kierowania, dzięki czemu wykonywana przez niego praca może stać się podstawą do realizacji celów firmy”<sup>5</sup>.

Motywacja, według A. Pocztowskiego<sup>6</sup>, jest wynikiem wewnętrznego procesu, w którym pracownik:

<sup>3</sup> M. Siwek, *Motywowanie pracowników jako narzędzie wzrostu efektywności organizacji i wyznacznik jej sukcesu*, Studia i Materiały, Miscellanea Oeconomicae, Rok 13, Nr 2/2009.

<sup>4</sup> J. Pieter, *Słownik psychologiczny*, Warszawa 1963, s. 155.

<sup>5</sup> L.H. Haber, *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1995, s. 144.

<sup>6</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa 2008.

1. uświadamia sobie niezaspokojone potrzeby,
2. rozpoznaje warunki i możliwości ich zaspokojenia,
3. podejmuje działania ukierunkowane na osiągnięcie celów (zadań),
4. osiąga określony poziom zadań, który jest oceniany,
5. otrzymuje nagrody (kary), które zaspokajają lub nie jego potrzeby,
6. ocenia stopień zaspokojenia potrzeb, co w konsekwencji prowadzi do rozbudzenia nowych lub modyfikacji istniejących potrzeb.

Zdaniem S. Borkowskiej<sup>7</sup> motywacja to stan wewnętrzny człowieka mający wymiar atrybutowy, właściwy każdemu człowiekowi. Motywacja jest siłą motoryczną ludzkich zachowań i działań. Jest niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy.

Według M. Armstronga<sup>8</sup>, motywację opisać można jako zachowanie ukierunkowane na cel. Ludzie motywowani są, gdy spodziewają się, że tryb postępowania doprowadzi ich do osiągnięcia celu i cennej nagrody, która zaspokoi ich potrzeby. Należy podkreślić, że silnie motywowani ludzie zawsze dążą do jasno sprecyzowanych celów. Mogą się oni motywować samodzielnie, jednak większość z nich potrzebuje, w mniejszym lub większym stopniu, motywacji z zewnątrz. Organizacja, jako całość, potrafi zapewnić takie warunki, aby osiągnąć wszystkie poziomy motywacji – pod warunkiem, że zna zasady działania tego procesu oraz różne jej typy.

Analizując powyższe definicje, można stwierdzić, że motywacja stanowi wewnętrzną siłę człowieka, która uruchamia i organizuje jego zachowanie skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu. Mechanizmem sprawczym takiego stanu są popędy, instynkty, życzenia i stany napięć. Od wielkości i struktury motywacji zależy ogólna aktywność psychofizyczna jednostki, mobilizacja jej sił i energii oraz chęć podejmowania zadań trudniejszych i ponoszenia ryzyka. Zdaniem M. Siwek<sup>9</sup>, u podstaw motywacji leżą potrzeby warunkujące określone zachowania człowieka, zmierzające do ich zaspokojenia, a także zadania, które jednostka sobie stawia, lub które są jej narzucone z zewnątrz.

Motywacja do pracy może mieć różnorodny charakter. Odróżnia się np. motywację wewnętrzną i zewnętrzną<sup>10</sup>. Kryterium rozróżnienia stanowi tutaj rodzaj wartości, do jakich człowiek dąży.

Motywacja wewnętrzna to bodźce pojawiające się samoczynnie, powodujące, że ludzie zachowują się w określony sposób lub poruszają w określonym kierunku.

<sup>7</sup> S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.

<sup>8</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

<sup>9</sup> M. Siwek, *Motywowanie pracowników... op. cit.*

<sup>10</sup> C. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Wyd. DIFIN, Warszawa 2004.

Bodźce te to m.in. odpowiedzialność (poczucie, że praca jest ważna; sprawowanie kontroli nad samym sobą), możliwość wykorzystania i rozwoju umiejętności, swoboda działania, interesująca i stawiająca wyzwanie praca oraz możliwości awansu zawodowego.

Motywacja zewnętrzna występuje wtedy, gdy swoją aktywność odbieramy jako zadania realizowane pod przymusem zewnętrznym. Z motywacją zewnętrzną wiąże się przede wszystkim rozbudowany na różne sposoby system nagród i kar, połączony ze szczegółowym informowaniem o warunkach ich otrzymania.

Podziału motywacji można także dokonać na pozytywną, czyli dodatnią, oraz negatywną, czyli ujemną<sup>11</sup>.

Motywacja negatywna jest związana z obawą, która pobudza do pracy poprzez stwarzanie zagrożenia, jak np. groźba utraty części zarobków w razie gorszego wykonywania zadań, przesunięcie do pracy mniej płatnej, o mniejszym prestiżu, zagrożenie naganą itp.

Motywacja pozytywna polega na stwarzaniu pracownikowi perspektyw coraz lepszego urzeczywistnienia jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy, jak np. osiągnięcie wyższych zarobków, stanowiska, większej samodzielności itp.

### **Znaczenie motywacji w miejscu pracy**

Motywacja jest siłą motoryczną ludzkich zachowań i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. Motywowanie natomiast to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego.

Motywacja u konkretnej osoby jest zmienna w czasie i przestrzeni, nikt nie stworzył jak dotąd i nie stworzy „recepty na skuteczne motywowanie”, taka recepta nie istnieje. Są osoby, które mają większą motywację do pracy, inne do uprawiania sportu, a jeszcze inne do prowadzenia dyskusji na dowolny temat. Motywacja kierunkuje ponoszony wysiłek na rzecz osiągania określonych, takich a nie innych, celów. Osoba silnie zmotywowana jest zarazem silnie skupiona na jakimś przedmiocie, zadaniu.

Według J. Osuch<sup>12</sup> znaczącym aspektem zachowania umotywowanego jest odpowiednio wysoki poziom ujawnianej mobilizacji. Silna motywacja to silna energia w działaniu, słaba motywacja to niski poziom ujawnianej energii czy aktywności. Osoba o niskiej motywacji do pracy zazwyczaj unika przemęczenia się pracą, a osoba o wysokiej motywacji działa z ogromną dozą mobilizacji, bez względu na zmęczenie, czy ewidentne niekiedy oznaki wyczerpania fizycz-

<sup>11</sup> M. Tarczyńska, A. Gick, *Motywowanie pracowników*, Wyd. PWE, Warszawa 1999.

<sup>12</sup> J. Osuch, *Motywacja jako czynnik zarządzania*, [www.zn.wsibp.edu.pl/wydania/zeszyt1/sekcjaA/6.pdf](http://www.zn.wsibp.edu.pl/wydania/zeszyt1/sekcjaA/6.pdf), dostęp (14.03.2014).

nego. Pracownicy z wysoką motywacją do pracy wykonują zazwyczaj w bardzo przemyślany, logiczny sposób swoje czynności zawodowe. Szczególną pomysłowość mogą wykazywać w przezwyciężaniu rozmaitych przeszkód, dostosowując strukturę swoich czynności do zmiennych warunków sytuacyjnych.

Jak twierdzi T. Wach<sup>13</sup>, pracownik, który nie ma wysokiej motywacji do pracy, działa chaotycznie, często odrywając się od zajęć, przez co wymaga nadzoru ze strony zwierzchników.

Zrozumienie motywacji, tego, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi, zawsze było ważne dla kierowników, którzy tworzą systemy motywowania dla swoich podwładnych.

## Teorie motywacji

Istnieje wiele teorii motywacji. Większość z nich różni się pod względem wskazówek, dotyczących tego, co kierownik powinien robić, aby uzyskać największą efektywność podwładnych. Jednak większość menadżerów osiągających sukcesy przekonała się, że ludzie silnie reagują na pochwały i zachęty. Kierownicy, którzy potrafią znaleźć klucz do motywacji pracowników, mogą korzystać z ogromnego źródła produktywnej energii<sup>14</sup>.

A. Pochtowski<sup>15</sup> dokonał podziału teorii motywacji na dwie zasadnicze grupy: teorie treści i teorie procesu. Teorie treści wyjaśniają wewnętrzne przyczyny, które wyzwalają zachowania ludzi i starają się identyfikować oraz klasyfikować potrzeby, które uznaje się za źródło motywów sterujących tymi zachowaniami. Teorie procesu starają się wyjaśnić, w jaki sposób uruchomić, ukierunkować, podtrzymać lub wygasić dane zachowania. Ich praktyczne znaczenie pozwala na zrozumienie, w jaki sposób pracownicy podejmują decyzje o swoich działaniach oraz jaką rolę odgrywają w tym procesie takie czynniki jak: aspiracje, preferencje, nagrody i kary.

Do najbardziej znanych teorii treści należą: hierarchia potrzeb A. Masłowa, teoria potrzeb C.P. Alderfera (zwana teorią ERG), dwuczynnikowa teoria Herzberga, teoria osiągnięć D.C. McClellanda.

Zgodnie z teorią hierarchii potrzeb, opracowaną przez amerykańskiego psychologa A. Masłowa ludzie są motywowani przez hierarchiczny system pięciu podstawowych potrzeb, co najczęściej jest przedstawiane w kształcie piramidy (rysunek 1).

<sup>13</sup> T. Wach, *Motywowanie i ocenianie pracowników*, Wyd. WSWZ, Warszawa 1997.

<sup>14</sup> A. Krzysztofek, W. Kumańska, *Wpływ motywowania pracowników na efektywność prac w przedsiębiorstwie*, *Studia i Materiały, Miscellanea Oeconomicae*, Rok 15, Nr 2/2011.

<sup>15</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 118-120.

1. Potrzeby fizjologiczne – głód, pragnienie, potrzeba schronienia, seksu itp.
2. Potrzeby bezpieczeństwa – potrzeba ochrony przed niesprawiedliwym traktowaniem, przed krzywdą, mającą charakter fizyczny i psychiczny.
3. Potrzeby przynależności – potrzeby przywiązania, kontaktów społecznych, akceptacji i przyjaźni.
4. Potrzeby uznania (osiągnięć i prestiżu) – szacunek dla samego siebie, niezależność (potrzeby wewnętrzne) oraz potrzeba zdobycia pozycji w zespole czy w środowisku, uznanie, zainteresowanie ze strony innych (potrzeby zewnętrzne).
5. Potrzeby samorealizacji – potrzeba rozwoju osobistego poprzez wykorzystanie własnych możliwości, urzeczywistnienie marzeń, samospelnienie.



Rys. 1. Piramida potrzeb Masłowa

Źródło: B. Koźuch, *Zarządzanie. Podstawowe zasady*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001, s. 114.

Istotą teorii hierarchii potrzeb Masłowa jest fakt, że każda w znacznym stopniu zaspokojona potrzeba przestaje motywować, powoduje natomiast dominację kolejnej potrzeby. Koncepcja Masłowa zdobyła ogromną popularność, zwłaszcza wśród praktyków zarządzania, ale badania naukowe nie potwierdziły w pełni jej prawdziwości. Z uwagi jednak na łatwość jej intuicyjnego zrozumienia chętnie nadal korzysta się z niej jako ze wskazówki przy motywowaniu pracowników<sup>16</sup>.

Kolejną koncepcją, traktującą potrzeby jako treść motywowania, jest teoria ERG, której nazwa pochodzi od angielskich nazw poziomów (rzędów) potrzeb, na których człowiek je zaspokaja: E jak *existence*, czyli egzystencja, bytowanie; R jak *relatedness*, czyli kontakty społeczne, związek; G jak *growth*, czyli rozwój, wzrost.

<sup>16</sup> B. Koźuch, *Zarządzanie. Podstawowe zasady*, Wydawnictwo Akademickie, Warszawa 2001, s. 113-114.

Powstała ona na gruncie krytyki hierarchii potrzeb Masłowa. Zamiast rozróżniania potrzeb fizjologicznych i bezpieczeństwa C. Alderfer zaproponował potrzeby egzystencji. W koncepcji ERG obejmują one różne potrzeby fizyczne i duchowe, jak potrzeba zaspokojenia głodu i pragnienia oraz potrzeby związane z wykonywaniem pracy, jak odpowiednia płaca i warunki pracy. Natomiast zamiast potrzeby przynależności i uznania wyodrębniono potrzeby społeczne, tj. takie, które są zaspokajane w kontaktach z innymi ludźmi, jak rodzina, przyjaciele, grupa pracownicza czy grupa zawodowa. Z kolei najwyższy poziom zaspokajania potrzeb to potrzeby rozwoju, czyli wyzwalające kreatywność i innowacyjność z jedno cześnie pragnieniem posiadania znaczącego wpływu na własne otoczenie<sup>17</sup>.

Dwuczynnikowa teoria motywacji F. Herzberga, zakłada, że ludzi motywują czynniki dwóch kategorii<sup>18</sup>:

1. Motywatory, czyli czynniki satysfakcjonujące, związane z treścią pracy, np. praca jako taka, własne odczucia związane z wynikami pracy,
2. Czynniki higieny, czyli czynniki niezadowolenia (braku satysfakcji), związane z warunkami wykonywania pracy, np. warunki pracy, nadzór.

Dwuczynnikowa teoria motywacji zakłada, że proces motywowania odbywa się dwuetapowo, a właściwe motywowanie ma miejsce dopiero w drugim etapie. Najpierw bowiem należy zapewnić pracownikowi odpowiednie wynagrodzenie i szeroko rozumiane warunki pracy, czyli na odpowiednim poziomie trzeba ukształtować czynniki higieny, dzięki czemu pracownicy nie będą odczuwać niezadowolenia. Wyższy poziom zadowolenia i motywację do pracy można uzyskać na drugim etapie poprzez wyzwolenie takich czynników, jak wola osiągnięć i uznanie, odpowiedzialność, rozwój i inne.

W nurcie teorii potrzeb mieści się także tzw. teoria trzech potrzeb lub teoria potrzeb nabytych autorstwa D.C. McClellanda. Autor twierdzi, że człowiek nabywa swoje potrzeby lub uczy się ich na podstawie doświadczenia życiowego, przy czym potrzeby mogą pojawiać się w wyniku różnych oddziaływań, którym człowiek jest poddawany, a czasem może to być rezultat splotu okoliczności.

Wśród potrzeb występujących w miejscu pracy D.C. McClelland zaproponował wyróżnienie trzech z nich. Są to<sup>19</sup>:

1. Potrzeba osiągnięć, wyrażająca się w pragnieniu realizacji zadań będących wyzwaniem dla pracownika w sposób odpowiadający najwyższym standardom wykonania,

<sup>17</sup> Ibidem, s. 114-115.

<sup>18</sup> S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 98-100.

<sup>19</sup> B. Koźuch, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 113-114.



2. Potrzeba przynależności, obejmująca dążenie do utrzymywania ciepłych, przyjacielskich stosunków z innymi ludźmi,
3. Potrzeba władzy, przejawiająca się w pragnieniu wpływania na innych i kontrolowania swego otoczenia, przy czym może mieć charakter władzy osobistej (ang. personalpower), gdy jednostka chce dominować, by zademonstrować jej zdolność do wykonywania władzy, lub też charakter władzy instytucjonalnej, gdy jednostka koncentruje się na pracy z innymi, ukierunkowanej na osiągnięcie celów organizacji.

Do najbardziej znanych teorii procesu należą: teoria oczekiwanej wartości V.H. Vrooma; teoria sprawiedliwego nagradzania J.S. Adama, teoria warunkowania instrumentalnego, określana jako teoria wzmocnień B. F. Skinera oraz teoria wyznaczania celów E.A. Locka<sup>20</sup>.

Podstawy teorii oczekiwań opracował V.H. Vroom. Zgodnie z jej głównym założeniem zachowanie człowieka jest funkcją sił tkwiących w nim, w otoczeniu oraz tego, że ludzie mają różne rodzaje potrzeb, pragnień i celów. Ludzie dokonują wyboru spośród alternatywnych planów zachowania, opierając się na tym, w jakim stopniu ich zachowanie będzie prowadziło do pożądanego rezultatu. Motywacja zatem zależy od siły ludzkiego pragnienia i oczekiwanego prawdopodobieństwa jego zaspokojenia. Ważnym czynnikiem motywacji są wartości, które dzięki pracy ludzie mogą osiągnąć. Aktywnością człowieka kierują cele, kształtujące się pod wpływem cenionych przez niego wartości, wiedzy, sposobu myślenia i rozumienia swojej sytuacji w pracy. Model motywowania oparty na oczekiwaniach wskazuje, że motywacja prowadzi do wysiłku, który w połączeniu z możliwościami pracownika i czynnikami znajdującymi się w otoczeniu umożliwia uzyskanie osiągnięć w pracy<sup>21</sup>.

Teoria motywacji J.S. Adamsa głosząca, że ludzie preferują równowagę, która istnieje wówczas, gdy porównanie relacji ponoszonych przez nich nakładów do osiągniętych wyników, do relacji nakładów i wyników u innych jest postrzegane jako równe. Ważną zmienną w teorii sprawiedliwości jest kategoria punktu odniesienia. Punktem odniesienia mogą być inni, osoby na takich samych stanowiskach, znajomi, sąsiedzi; może być nim system, obejmujący politykę wynagrodzeń i inne elementy funkcjonowania firmy z nią związane. Trzecim punktem odniesienia jest kategoria odnosząca się do samego siebie, do stosunku własnych nakładów i wyników, i uwzględniająca doświadczenia z poprzednich miejsc pracy oraz zobowiązania rodzinne. Teoria sprawiedliwości uczy menedżerów na prawidłowość, że jeżeli stosowane zachęty mają motywować pracowników, muszą być postrzegane jako rzetelne i sprawiedli-

---

<sup>20</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki...*, op. cit., s. 118-120.

<sup>21</sup> B. Koźuch, *Zarządzanie...* op. cit., s. 116.



we, a także porównywalne z tymi, jakie otrzymują osoby, z którymi zazwyczaj porównuje się motywowany.

Teoria wzmocnienia zajmuje się nie tym, co wywołuje zachowanie jednostki, a więc nie motywacją, lecz koncentruje się na tym, co się stanie, gdy podejmie ona określone działanie. Teoria wzmocnień zakłada, że zachowanie człowieka może być objaśnione na podstawie konsekwencji, jakie to zachowanie wywołuje. Zachowanie ludzi pomaga wyjaśnić także prawo efektu, czyli koncepcję wskazującą na następującą zależność: zachowania mające przyjemne lub pozytywne konsekwencje ujawniają większe prawdopodobieństwo ich powtarzania, a te, które mają nieprzyjemne albo negatywne konsekwencje rzadziej są powtarzane.

Teoria ustalania celów znajduje rzetelne oparcie w badaniach i jest ceniona przez praktyków jako bardzo przydatne narzędzie motywowania. Warto zauważyć, że o ile teoria trzech potrzeb zajmuje się między innymi dążeniem do osiągnięć, co dotyczy około 20% pracowników, to teoria ustalania celów zajmuje się wszystkimi ludźmi. Główne założenie tej teorii brzmi następująco: zamiary wyrażone w kategorii celów stanowią ogromną siłę motywacyjną.

Dla podwładnego główną zaletą wspólnego z nim ustalania celów jest większy na ogół stopień akceptacji celu. Badania pokazały, że w procesie motywowania istnieje wyższość celów konkretnych i trudnych nad nie wymagającymi znacznego wysiłku czy też zbyt wygórowanych. Szczególnie korzystne jest zastępowanie narzucania celów uczestnictwem podwładnych w ich formułowaniu, gdy przewidywana jest możliwość wystąpienia oporu wobec trudnych zadań<sup>22</sup>.

## System motywacyjny

Motywowanie to sztuka stosowania kombinacji wielu czynników odnoszących się nie tylko do kwestii finansowych, ale także poczucia własnej wartości i stylu życia. Sprawia to, że płace stają się tylko jednym z kilku elementów systemu wynagrodzenia pracownika. System motywacyjny to obowiązujący w organizacji, przemyślany, racjonalny, wewnętrznie spójny zestaw instrumentów, w ramach których staramy się oddziaływać na pracowników.

W literaturze nie ma jednolitego określenia systemu motywowania. Według S. Borkowskiej<sup>23</sup>, system motywowania to spójny i celowo dobrany zestaw narzędzi motywowania z punktu widzenia realizacji celów organizacji i pracowników. Zdaniem Z. Ścibiorek<sup>24</sup> stosowany w przedsiębiorstwie system motywowania powinien składać się z wielu elementów wszystkich grup motywatorów.

<sup>22</sup> Ibidem, s. 118.

<sup>23</sup> S. Borkowska, *System motywowania... op. cit.*

<sup>24</sup> Z. Ścibiorek, *Ludzie podczas zmian w organizacji*, Toruń 2005, s. 35.

Dobry system motywacyjny powinien być: kompleksowy, efektywny, logiczny, akceptowany, znany i zrozumiały, możliwie elastyczny, zgodny z obowiązującym prawem oraz możliwie prosty w obsłudze. Powinien uwzględniać wszystkie funkcje płac: motywacyjną, dochodową, kosztową i społeczną. Należy rozpatrywać łącznie zatrudnienie, kwalifikacje (kompetencje), wynagrodzenia i czas pracy<sup>25</sup>.

Zdaniem wielu specjalistów, by motywowanie było skuteczne, musi być zgodne z takimi zasadami jak<sup>26</sup>:

1. indywidualizacja – polega na traktowaniu każdego pracownika w indywidualny sposób, biorąc pod uwagę jego kwalifikacje, zakres obowiązków i predyspozycje. Za dobrze wykonaną pracę należy chwalić pracownika, ponieważ wtedy będzie on starał się dać z siebie jak najwięcej,
  2. konkretność – przejawia się w stosowaniu jednolitych i jasno sprecyzowanych kryteriów oceny dla wszystkich członków organizacji. Zarówno kary, jak i nagrody, powinny być adekwatne do czynów,
  3. systematyczność – powinna się przejawiać w stałym zauważaniu i odnoszeniu się do dokonań pracownika, który powinien czuć, że jest organizacji potrzebny. Jego działalność powinna być korygowana lub wzmacniana za pomocą uwag i bodźców,
  4. kompleksowość – polega na stosowaniu możliwie szerokiej gamy niejednorodnych i stopniowalnych bodźców oddziałujących na sferę psychiczną i materialną pracowników. Menadżerowie powinni chwalić za wydajność, ale i udzielać krytycznych uwag za niedociągnięcia w pracy,
  5. naukowość – podejście do działania motywacyjnego kierownika polega na ciągłym doskonaleniu metod motywowania podwładnych przez pogłębianie swej wiedzy w zakresie psychologii i socjologii kierowania.
- A. Stabryła<sup>27</sup> jako podstawowe cele systemu motywacyjnego przedstawia:
1. optymalne wykorzystanie potencjału pracowników w celu realizacji założeń strategicznych przedsiębiorstwa,
  2. zwiększenie efektywności pracowników przez uzależnienie wysokości wynagrodzenia od wyników pracy,
  3. identyfikacja pracowników z podejmowanymi działaniami oraz celami przedsiębiorstwa,
  4. wzrost motywacji grupy,
  5. wzrost motywacji indywidualnej pracowników.

<sup>25</sup> T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2001, s. 264.

<sup>26</sup> M. Grzybowski, *Sprzedawca (p)obudzony*, Personel, 1993, nr 1, s. 14.

<sup>27</sup> A. Stabryła (red.), *Systemy controllingu, monitoringu i audytu*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków 2010, s. 101.

Standardowy proces budowy systemu motywacyjnego składa się z pięciu kroków<sup>28</sup>:

1. zbadanie potrzeb i preferencji pracowników – co najbardziej motywuje Twoich pracowników? Jaka jest efektywność dotychczasowych narzędzi motywacji?
2. analiza systemów ocen, wynagrodzeń, awansów, rozwoju i szkoleń – jak rozwiązania zastosowane w systemach wpływają na motywację pracowników? Które z elementów są bodźcami pozytywnymi, a które negatywnymi?
3. opracowanie wniosków oraz propozycji zmian w poszczególnych systemach – jak udoskonalić działania systemów pod kątem wpływu na motywację pracowników? Jakie są najważniejsze z nowości?
4. zredagowanie nowych regulaminów wynagradzania, oceniania, procedur awansu, kwalifikowania na szkolenia itp.
5. przeszkolenie kadry menedżerskiej i oficjalne wprowadzenie jako obowiązujących zasad.

Istnieje wiele korzyści wynikających z zastosowania skutecznych systemów motywacyjnych, do najważniejszych można zaliczyć:

- poprawa efektywności działania pracowników i w efekcie całej organizacji,
- wzrost zadowolenia pracowników,
- lepsza atmosfera w pracy,
- przyciągnięcie do firmy pracowników o wysokich kwalifikacjach,
- poprawa stosunku pracowników do klienta<sup>29</sup>.

### **Czynniki motywujące pracowników do pracy**

Umiejętność motywowania podwładnych jest jednym z elementów decydujących o skuteczności pracy menedżera. Ważne jest poznanie czynników, które motywują pracowników do większej efektywności pracy oraz większego zaangażowania się w sprawy organizacji.

Kalinowski<sup>30</sup> do czynników motywacyjnych zalicza m. in. wyrażanie uznania, stwarzanie odpowiednich warunków i środowiska pracy, delegowanie uprawnień oraz podnoszenie poziomu kompetencji.

Czynniki motywacyjne to instrumenty zarządzania, które mają zapewnić wysoki poziom motywacji pracowników. Są one jednym z elementów składających się na system motywowania pracowników. Obejmują one<sup>31</sup>:

<sup>28</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie...* op. cit.

<sup>29</sup> R. Wolniak, *Motywacja w systemie zarządzania jakością usług*. [http://keraunos4.republika.pl/2005\\_2.pdf](http://keraunos4.republika.pl/2005_2.pdf), dostęp (14.03.2014).

<sup>30</sup> T.B. Kalinowski, *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Oficyna, Warszawa 2010, s. 49.

<sup>31</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie...*, op. cit., s. 233-242.

- lokalizację firmy,
- sytuację ekonomiczną,
- wizerunek firmy na rynku,
- strukturę organizacyjną,
- treść i warunki pracy,
- poziom techniczny,
- stosunki społeczne,
- środki przymusu (nakazy, zakazy, polecenia),
- środki zachęty,
- środki perswazji (informowanie, doradzanie, krytyka).

Klasyfikacja czynników motywacyjnych obejmuj:

1. Podział z punktu widzenia zakresu oddziaływania:
  - wewnętrzne (uznanie, prestiż, rozwój, samodzielność, poczucie dokonania) – mają długotrwały i głęboki wpływ na postępowanie pracowników,
  - zewnętrzne (płaca, awans, pozycja w hierarchii służbowej, poczucie bezpieczeństwa) – wywierają natychmiastowy wpływ na zachowanie pracownika, skutki tego oddziaływania nie zawsze są długotrwałe.
2. Podział z punktu widzenia formy:
  - płacowe (płace, nagrody, premie) – na ogół wywierają największy wpływ na zachowanie pracownika, motywują do efektywnego wykonywania pracy,
  - pozapłacowe (pochwały ustne, dobre warunki pracy, kursy, szkolenia, posiadanie telefonu/samochodu służbowego, wyjazdy rekreacyjne) – oddziałują w mniejszym stopniu na zachowanie pracownika.
3. Podział z punktu widzenia kierunku oddziaływania:
  - pozytywne (nagrody) – wzmacniają zachowania pożądane,
  - negatywne (kary) – motywują do unikania zachowań uważanych za niepożądane.
4. Podział z punktu widzenia sposobu oddziaływania:
  - indywidualne,
  - zespołowe.
5. Podział z punktu widzenia zaspokajanych potrzeb:
  - czynniki zaspokajające bodźce podstawowe (potrzeby życiowe organizmu),
  - czynniki zaspokajające bodźce wyższego rzędu (potrzeby typu społecznego, estetycznego, moralnego)<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> L. Koziół, *Motywacja w pracy determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, PWN Warszawa-Kraków 2002, s. 64-68.

## Finansowe czynniki pobudzania motywacji

Czynniki finansowe są najbardziej oczywistą formą nagrody za wykonywaną pracę. Nie są one jedynym bodźcem, skłaniającym do pracy, są jednak determinantą najbardziej namacalną. Gratyfikacje finansowe mogą być silnym czynnikiem motywującym pracowników. Występowanie pieniędzy w roli motywatora spowodowane jest przede wszystkim realną możliwością przełożenia ich na realizację konkretnych, często przyziemnych, pragnień. Pieniądze są niezbędne do zaspokojenia podstawowych potrzeb człowieka: przetrwania i bezpieczeństwa. Co więcej, mogą one podwyższać jego samoocenę i zwiększać morale, są bowiem dowodem uznania za wykonywane działania<sup>33</sup>.

Sposoby motywowania finansowego<sup>34</sup>:

1. podwyżka – najważniejszą zasadą podczas przyznawania podwyżek, której powinni przestrzegać wszyscy pracodawcy, jest to, że nie mogą być one automatyczne, niezależne od efektów pracy. Powinny być zróżnicowane w zależności od trudu włożonego przez pracownika w wykonywaną pracę,
2. premia – jest to dodatkowe wynagrodzenie pracownika uzależnione od efektów jego pracy. Premie można podzielić na regulaminowe i uznaniowe. Premie regulaminowe są przyznawane na podstawie ściśle określonych zasad, zwykle mają charakter okresowy. Premie uznaniowe przydzielane są przez pracodawcę według jego własnych kryteriów. Jednakże dzięki jasnemu określeniu warunków jej otrzymania, staje się ona istotnym czynnikiem motywującym do efektywniejszej pracy,
  - premia indywidualna – premia przyznawana za indywidualne wyniki osiągnięte w pracy,
  - premia grupowa – przyznawana jest, kiedy realizacja danego zadania wymaga współpracy kilku pracowników. Muszą oni przeznaczyć na to czas poświęcany na zadania indywidualne, a tym samym pozbawiają się możliwości uzyskania premii indywidualnej. Premia grupowa zachęca pracowników do wzajemnego motywowania się i ukończenia zadania w terminie,
3. nagroda – może być przyznawana na zasadzie konkursu. Pracownik lub zespół, który w danym okresie (najczęściej brany jest pod uwagę okres jednego roku) będzie uzyskiwał najlepsze wyniki, otrzyma gratyfikację finansową.

---

<sup>33</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie...* op. cit.

<sup>34</sup> S. Rębisz, *Motywacja przez wynagradzanie*, <http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/wpis.2617/p.121>, dostęp (14.03.2014).

Motywowanie przez wynagrodzenia powinno być uzależnione od kilku czynników. Jednym z nich jest adekwatność wynagrodzenia do wykonywanej pracy. Zależność występująca pomiędzy pracą i płacą powinna być wprost proporcjonalna. Im większy wysiłek człowiek wkłada w pracę, im bardziej jest ona złożona, im większych umiejętności wymaga, tym wynagrodzenie powinno być wyższe. Motywacja przez wynagrodzenia powinna przybierać charakter pozytywny, oznacza to, że pracodawca powinien nagradzać pracowników za osiągnięte efekty, a nie karać za ich brak. Kara w większości przypadków zamiast zachęcić do większego zaangażowania w pracę skutkuje reakcją zupełnie odwrotną. Świadomość możliwości uzyskania nagrody może przyczynić się do wzrostu zaangażowania pracowników, ich przedsiębiorczości i kreatywności, a co za tym idzie przełożyć się na wzrost ich efektywności. Bardzo ważne jest, aby bonus pieniężny przyznawany był bezpośrednio po sytuacji, które go prowokuje. Zbyt duża odległość czasowa pomiędzy działaniem, za które pracownik otrzymuje nagrodę, a samą gratyfikacją finansową zaciera związek między pracą a płacą.

### **Pozapłacowe i niepieniężne środki motywowania**

Motywacja pracowników składa się z wielu czynników – nie tylko finansowych czy chęci zadowolenia, lecz także z potrzeby osiągnięć i znaczenia pracy. Dlatego systemy motywacyjne powinny oferować szeroką gamę rozwiązań, dostosowanych do różnych potrzeb pracowniczych. Należy dążyć do tego, aby proces motywowania pracowników przebiegał w sposób sprawny i przyczyniał się do prawidłowej realizacji zadań i celów organizacji.

Poza finansowym zaspokajaniem potrzeb pracownika istnieją również narzędzia pozafinansowe, a ich uwzględnienie w całym systemie motywacyjnym pozwala na przyciągnięcie i utrzymanie najlepszych pracowników, przy położeniu nacisku na te czynniki, które mają największy wpływ na decyzje o wyborze kariery. Zbudowanie pozafinansowego systemu motywacji pomaga organizacji skutecznie zdobyć lojalność i zaangażowanie pracowników.

Motywacja pozafinansowa to nagradzanie pracowników za dobrą pracę poprzez zapewnienie im poczucia pewności, że są częścią całej firmy i nie można się bez nich obejść, oraz zagwarantowanie stabilności zatrudnienia i dobrej atmosfery pracy. Narzędzie motywacji pozafinansowej to przede wszystkim elementy mające silnie motywujący charakter, ale bezpośrednio nieprzeliczalne na pieniądze. Odwołują się one do bardziej złożonych potrzeb człowieka, takich jak potrzeba osiągnięć przynależności. Bardzo często potocznie motywację pozafinansową nazywa się żartobliwie „uściskiem dłoni prezesa”. Pracowników docenia się poprzez odpowiednią komunikację ich osiągnięć w firmie, pochwały, umożliwienie im rozwoju<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> M. Kubat, *Pozafinansowe czynniki motywacyjne w pracy*, [http://www.wup.lodz.pl/files/ciz/ciz\\_pozafinansowe\\_czynniki\\_motywacyjne\\_w\\_pracy.pdf](http://www.wup.lodz.pl/files/ciz/ciz_pozafinansowe_czynniki_motywacyjne_w_pracy.pdf), dostęp (14.03.2014).

Motywacja pozafinansowa zależy w dużej mierze od doświadczenia w zarządzaniu ludźmi kadry menedżerskiej oraz od systemów zarządzania zasobami ludzkimi, które posiada firma (np. ścieżki kariery, model kompetencji).

Najistotniejsze działania, jakie może podjąć pracodawca, by wykorzystać pozafinansowe możliwości motywowania swoich pracowników, to<sup>36</sup>:

- objęcie działaniami motywacyjnymi nie tylko wybraną grupę pracowników, która obecnie wydaje się być najważniejsza dla firmy, ale wszystkich, którzy na ten sukces pracują,
- stworzenie pracownikom możliwości rozwoju zawodowego, takiego, który zaspokajałby ich ambicje oraz odpowiednie kształtowanie ścieżek kariery,
- budowanie odpowiednich programów szkoleniowych, uwzględniających indywidualne możliwości i potencjał rozwojowy pracownika,
- harmonizacja celów firmy z celami pracownika,
- dbanie o sprawną komunikację w przedsiębiorstwie i dostarczanie pracownikowi informacji o wynikach jego pracy,
- utrzymywanie przyjaznej atmosfery w miejscu pracy,
- ograniczanie sytuacji stresowych i dbanie o dobre kontakty interpersonalne między pracownikami a przełożonymi, a także w zespole,
- zapewnianie bezpiecznych i sprzyjających kreatywności warunków pracy.

Środki motywacji pozapłacowej to wszystkie elementy pakietu wynagrodzenia, które pracownik otrzymuje w formie materialnej, niepieniężnej, możliwe jednak do przeliczenia na pieniądze.

Motywatory pozapłacowe mogą spełniać różne zadania i zaspokajać różne potrzeby pracowników. Ogólnie rzecz ujmując, do grupy motywatorów pozapłacowych materialnych, stosowanych w praktyce, zaliczyć można<sup>37</sup>:

1. akcje,
2. udziały,
3. ubezpieczenia, pracownicze programy emerytalne w kilku wybranych funduszach emerytalnych, w zależności od wyboru pracowników,
4. preferencyjne kredyty pracownicze,
5. program korzyści pracowniczych (np. wyższe oprocentowanie lokat czy rachunku osobistego w banku, niższe oprocentowanie kredytów),
6. studia MBA, studia podyplomowe, udział w prestiżowych konferencjach, nauka języka obcego, w tym wynajmowanie nauczycieli dla indywidualnych pracowników,
7. polisa NW, polisa emerytalne,
8. wyjazdy weekendowe,
9. przyjęcia okazjonalne,

<sup>36</sup> J. Sikora, *Motywowanie pracowników*, Wyd. OWOPO, Bydgoszcz 2000.

<sup>37</sup> M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, PLACET, Warszawa 2008.



10. karnety wstępu na korty tenisowe, kręgielnie, siłownię, basen, do fitness klubu, gabinetu odnowy biologicznej, ośrodków kultury, teatru, kin, na imprezy sportowe,
11. imprezy okolicznościowe i specjalne – zgodnie z tradycją firm, uczestniczą w nich wszyscy pracownicy; dodatkowo imprezy integracyjne dla określonych grup pracowniczych,
12. dofinansowanie wypoczynku i nauki dzieci – kolonie, wczasy, przedszkola, szkoły językowe,
13. bezpłatna opieka nad dziećmi w formie żłobków lub przedszkoli,
14. kantyna – firma wyposaża pomieszczenie na potrzeby spożywania posiłków w: lodówkę, zmywarkę, zamrażarkę, naczynia,
15. kupony подарunkowe z okazji Świąt Bożego Narodzenia i Wielkanocy,
16. mieszkanie służbowe,
17. urządzenie miejsca pracy w domu,
18. udostępnianie komputerów przenośnych dla celów służbowych oraz połączenie z siecią kooperacyjną firmy w domu pracownika,
19. samochód służbowy, ryczałt, parking, bilety miesięczne,
20. nagrody w postaci rzeczowej za oryginalne pomysły zgłaszane przez pracownika.

Pozamaterialne czynniki podnoszące poziom motywacji to także:

- praca zapewniająca dostateczną ilość czasu na życie osobiste,
- niski poziom stresu,
- dobre warunki fizyczne pracy i miłe otoczenie (dobra atmosfera pracy),
- precyzyjnie wyznaczone cele i zadania,
- możliwość awansu, doskonalenia, kreowania własnego rozwoju,
- stabilizacja i pewność zatrudnienia,
- ciekawa i urozmaicona praca,
- dobre kontakty interpersonalne ze współpracownikami i przełożonymi,
- prestiż firmy.

Prawdą jest, że nie ma jednego skutecznego sposobu motywowania dla wszystkich, są jednak zawsze sprawdzające się w praktyce sposoby demotywowania:

- wyznaczanie nierealistycznych celów do osiągnięcia,
- niezauważanie indywidualnego wkładu pracownika,
- brak informacji zwrotnej po wykonaniu zadania,
- brak zainteresowania pracownikiem,
- nieuzasadnione, stały brak zaufania,
- nieuwzględnianie opinii pracowniczych, ignorowanie wysuwanych przez pracowników sugestii i pomysłów,
- nieumiejętności delegowania uprawnień i ograniczanie samodzielności pracowników,

- podejmowanie decyzji o losie pracownika lub powierzonych mu zadań bez jego udziału niedopasowanie zadań do aspiracji, uzdolnień, wiedzy i możliwości technicznych,
- stawianie celów niezgodnych z prawem<sup>38</sup>.

## Podsumowanie

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem pozwala na działanie zgodnie z przyjętą misją oraz celami strategicznymi. Konkurencyjność oraz rozwój firmy zależy przede wszystkim od właściwie dobranego i odpowiednio zmotywowanego do działania zespołu pracowników. Skonstruowanie optymalnego systemu premiowania jest niewątpliwie elementem wpływającym na efekty pracy. Motywuje on bowiem pracowników do zwiększania wydajności oraz poprawy jakości wykonywanej pracy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w swej istocie opiera się na podejmowaniu szeregu decyzji dotyczących między innymi motywowania pracowników do działania. Realizacja funkcji personalnej w odniesieniu do działań motywujących polega zatem na odpowiednim wynagradzaniu, partycypacji pracowników w zarządzaniu, stworzeniu warunków do poczucia przez pracowników wpływu na wyniki przedsiębiorstwa. Proces motywowania wymaga w związku z tym stworzenia w organizacji systemu logicznie spójnych i wzajemnie wspomagających się czynników motywujących, zarówno finansowych, jak i pozafinansowych.

Mimo, iż istnieje cały szereg różnorodnych teorii motywacji, w praktyce trudno jest stworzyć system motywowania pracowników, który sprawdzałby się w każdym warunkach. Skonstruowanie systemu motywacyjnego, adekwatnego do potrzeb i możliwości pracodawcy, a jednocześnie spełniającego oczekiwania pracowników nie jest obecnie łatwe. Utrudnienia wynikają z ciągle zachodzących zmian w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Zmieniają się potrzeby i preferencje pracowników i kadry kierowniczej. Zmienia się lokalny rynek i sytuacja finansowa przedsiębiorstwa. Rośnie liczba i różnorodność składników płacowych i pozapłacowych systemu motywacyjnego.

Dobrze umotywowani ludzie, nastawieni entuzjastycznie, osiągają lepsze rezultaty. W obszarze pracy zachodzi ścisły związek pomiędzy potrzebami człowieka a jego motywacją do pracy. Motywacja, rozumiana jako gotowość człowieka do podejmowania określonych działań, zawsze była podstawą wydajniejszej pracy, a motywowanie (świadome i celowe oddziaływanie na zachowania ludzkie w procesie pracy) głównym sposobem zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji.

---

<sup>38</sup> M. Kubat, *Pozafinansowe czynniki...* op. cit.

## **IMPACT OF MOTIVATION OF WORKERS ON QUALITY AND EFFICIENCY OF WORK IN A COMPANY**

**Summary:** The paper discusses issues of employee motivation and its impact on the quality and efficiency of the enterprise. Motivation is the driving force behind human behavior and actions. It is an indispensable and one of the most important factors of growth efficiency so it is important to identify it can influence workers' motivation. The paper presents theories of motivation and the financial and non-financial motivations to work. They are necessary to construct the optimal bonus system affecting the increase in productivity and improve the quality of their work.

**Keywords:** motivation, work, efficiency, the company.

Translated by Stanisław Zajac