

Zeszyty Naukowe Wydziału Ekonomii i Finansów
Uniwersytetu Radomskiego im. Kazimierza Pułaskiego
Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne
Zeszyt 1 (2024)
DOI <https://doi.org/10.24136/sepia.2024.002>

Julia Nieściór¹

METODY I NARZĘDZIA MOTYWOWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie

Artykuł dotyczy problematyki procesów motywacyjnych, a jej głównym celem jest zdobycie informacji na temat tego, czy przedsiębiorstwa wykorzystują procesy motywacyjne oraz czy są one efektywne. Artykuł dotyczy teoretycznego spojrzenia na istotę motywacji oraz zdefiniowania motywacji, jego narzędzi, metod, najważniejszych ponadczasowych teorii oraz czynników motywacyjnych i ich klasyfikacji, a także współczesnego spojrzenia na motywację. Kolejnym punktem jest wyznaczenie celu oraz przedmiotu badań, określenie problemu badawczego, hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych. Wyniki z przeprowadzonej analizy zgodnie z założonymi hipotezami pokazują, że przedsiębiorstwa nie wykorzystują w pełni procesów motywowania, a także, że odpowiednia motywacja ma wpływ na zachowania pracowników.

Słowa kluczowe: motywacja, narzędzia do motywowania, przedsiębiorstwo

WSTĘP

Motywacja do pracy obecna jest w życiu każdego człowieka. Każda czynność wykonywana przez człowieka jest czymś motywowana. Biorąc na przykład ucznia przygotowującego się do sprawdzianu, jego motywacją jest chęć uzyskania dobrej oceny. Kolejnym przykładem może być trening biegacza przed zawodami, biegacza do treningu motywuje chęć uzyskania jak najlepszego wyniku. W każdym przedsiębiorstwie również powinna występować taka motywacja. Pracownik powinien wykony-

¹ Studentka kierunku Ekonomia – studia II stopnia, Wydział Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Radomski im. Kazimierza Pułaskiego, e-mail: 113338@student.uthrad.pl

wać swoje obowiązki jak najlepiej, dzięki odpowiednim motywatorom. Zazwyczaj przedsiębiorstwa lub kadra kierownicza, która zajmuje się systemem motywacyjnym w przedsiębiorstwie, nie przykłada odpowiednich starań do wyboru metod i narzędzi motywacyjnych. Starają się oni wybierać takie, które są łatwe do wprowadzenia oraz łatwe do kontrolowania. Najczęściej wybór pada na premię za efektywność. Niestety metoda ta zabiera pracownikowi chęć rozwoju, chęć awansu, czy chęć przyjmowania większej odpowiedzialności oraz poczucia więzi z przedsiębiorstwem. Celem niniejszego artykułu jest sprawdzenie wykorzystania procesów motywacyjnych w przedsiębiorstwach oraz ich efektywności i opinii pracowników na ich temat. Własne doświadczenia zawodowe oraz mnóstwo informacji z otoczenia były podstawą do sformułowania głównego problemu badawczego, który brzmi: Czy przedsiębiorstwa wykorzystują procesy motywacyjne oraz czy są one efektywne? Podstawą napisania tego artykułu była literatura z zakresu motywacji, teorii motywacji oraz podejścia kierowniczego do motywowania pracowników.

PROBLEMY ORAZ HIPOTEZY BADAWCZE

Problem badawczy w literaturze posiada wiele definicji, jedna z nich, opisana przez wcześniej już wspomnianego J. Apanowicza opisuje, że problem badawczy to „w rezultacie stan naszej niewiedzy w obrębie danej wiedzy” oraz dodaje, że „są to swoiste pytania i jako takie zakładają pewną wiedzę, coś się wie formułując odpowiedź na postawione pytanie i czegoś się nie wie udzielając odpowiedzi i właśnie chodzi o to, aby się dowiedzieć, czyli poznać prawdę w obrębie tego, czego się nie wie” (Apanowicz 2002, s. 47). J. Sztumski uznaje 25 jako problem badawczy „to, co jest przedmiotem wysiłków badawczych, czyli to, co orientuje nasze przedsięwzięcia poznawcze” (SZTUMSKI 2005).

W literaturze także przedstawiana jest często procedura zadawania pytań i formułowania problemu, która według W. Dutkiewicz prezentuje się w następujący sposób (Dutkiewicz 2000):

1. „Sformułowanie problemu w postaci pytania badawczego oraz ustalenie znaczenia wszystkich użytych pojęć.
2. Analiza problemu i ustalenie, co jest dane w pytaniu i jaki jest tego zakres; co jest niewiadomą pytania i w jakiej kategorii się ona zawiera.
3. Ustalenie, czy mamy do czynienia z problemem prostym, czy złożonym; czy pytaniem rozstrzygnięcia czy dopełnienia.
4. Jeżeli problem jest sformułowany w postaci pytania dopełnienia, podejmujemy próbę binaryzacji, czyli sprowadzenia go do pytań rozstrzygnięcia.
5. Sprowadzenie problemu do prostych”.

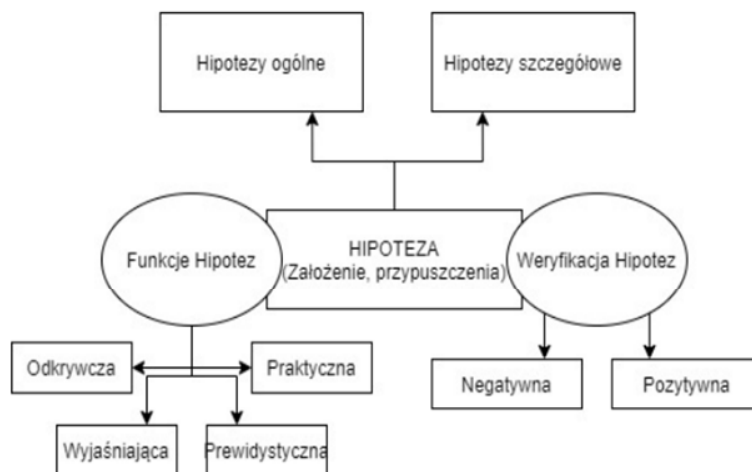
Kierując się przedstawionymi oraz poznanymi definicjami problemu badawczego główny cel opracowania został sformułowany następująco:

Czy przedsiębiorstwa wykorzystują procesy motywacyjne oraz czy są one efektywne?

W oparciu o główny cel badań obrałem również cele szczegółowe, które ułatwią poznanie problemu oraz zdobycie szczegółowych informacji:

1. Czy przedsiębiorstwa stosują systemy motywacyjne?
2. Jakie procesy motywacyjne są najczęściej wykorzystywane?
3. Jaka jest opinia pracowników na temat poszczególnych narzędzi motywowania?
4. Czy odpowiednia motywacja ma bezpośredni wpływ na pracownika?
5. Jakie oczekiwania pracownicy stawiają przed kadrą kierowniczą?

T. Kotarbiński pojęciem hipotezy określa „...takie przypuszczenie dotyczące zachodzenia pewnych zjawisk lub zależności między nimi, które pozwalają wyjaśnić jakiś nie wytłumaczony dotąd zespół faktów, będących problemem” (Kotarbiński 1990). Natomiast J. Pieter określa hipotezę jako naukowe przypuszczenie co do istnienia lub nieobecności danej rzeczy czy zjawiska w określonym miejscu lub czasie (Pieter 1996). Według J. Apanowicza „Hipoteza jest przypuszczeniem lub prawdopodobieństwem istnienia (obecności) lub nie, danej rzeczy, zdarzenia, czy też zjawiska (procesu) w określonym miejscu lub czasie. Stanowi prawdopodobieństwo zależności danych zjawisk od innych lub związku wielkości statystycznie empirycznie ustalonych.” J. Apanowicz przedstawił również istotę hipotez w sposób graficzny (rys. 1).



Rysunek 1. Podział hipotez badawczych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Apanowicz (2002).
Metodologia ogólna. Wydawnictwo „BERNARDINUM” Gdynia, s. 47

Przedstawiony schemat na rysunku 1 wskazuje, że hipoteza dzieli się na hipotezy ogólne (obejmujący szeroki obszar) oraz hipotezy szczegółowe (skupiające się na wyszczególnionych przedmiotach badawczych). Rysunek przedstawia również funkcje hipotez, którymi są:

- Funkcja odkrywczą,
- Funkcja przewidystyczna,
- Funkcja wyjaśniająca,
- Funkcja praktyczna.

Trzy pierwsze funkcje są funkcjami heuretystycznymi, co oznacza, że odpowiadają one za odkrywanie nowych informacji oraz związków pomiędzy nimi. W procesie naukowym odgrywają one znaczącą rolę. Rysunek przedstawia również weryfikację hipotez, która może mieć konkluzję pozytywną lub negatywną. Zgodnie z nazwami weryfikacji hipotez, weryfikacja pozytywna to potwierdzenie hipotezy, a weryfikacja negatywna to zanegowanie jej. W. Dutkiewicz określa hipotezy na trzy sposoby (Dutkiewicz 2000):

- „logiczne – czyli prowizorycznie przyjęte zdania, nie poddane wcześniejszemu sprawdzeniu, które byłoby wystarczające, zdania badawcze zawierające co najmniej jeden termin teoretyczny oraz wszystkie zdania analityczne nie będące dostrzeganymi,
- metodologiczne – czyli przypuszczenie, które ma na celu objaśnienie jakiegoś zjawiska,
- statystyczne, które wiążą się z przypuszczeniem dotyczącym funkcji liczebności obserwowanej zmiennej”.

Zgodnie z wcześniej sformułowanymi głównym problemem badawczym oraz problemami szczegółowymi w artykule przyjęto następującą hipotezę główną: przedsiębiorstwa nie wykorzystują w pełni procesów motywacyjnych, a motywacja jest czynnikiem wpływającym na zachowania pracownika. Wraz z hipotezą główną przedstawiono również hipotezy szczegółowe:

1. Pracownicy napotkali w swojej karierze procesy motywacyjne.
2. Środki zachęty to najczęściej wykorzystywane narzędzia motywacyjne.
3. Dla pracowników najważniejszą metodą motywowania jest premia za efektywność.
4. Odpowiednia motywacja ma wpływ na efektywność pracownika.

ISTOTA MOTYWACJI ORAZ PROCESU MOTYWOWANIA

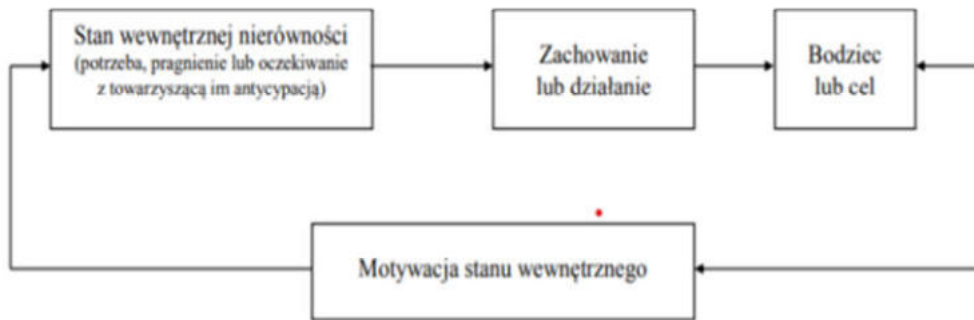
W pracy i działalności, osiągnięcie odpowiedniej efektywności oraz zadowalających rezultatów zależy w znaczącym stopniu od odpowiedniej motywacji do działania. Teoria kierowania zespołami ludzkimi mówi nawet o tym, że wartość pracownika określana jest przez pryzmat tego co wnosi do przedsiębiorstwa oraz jego przydatno-

ści. Kwalifikacje oraz odpowiednia motywacja muszą być multiplikatywne, co oznacza, że muszą wzajemnie się wspierać. W praktyce oznacza to, że człowiek źle motywowany, który posiada bogate kwalifikacje, może być dla przedsiębiorstwa nieprzydatny.

Motywowanie pracowników polega na zaangażowaniu ich w przedsiębiorstwo za pomocą odpowiedniego oddziaływania, które docelowo dąży do zachęcenia do pożądanego zachowania. Proces motywacyjny zastosowany przez kierownika ma za zadanie zmobilizować pracowników do tego, by zwiększyć jakość realizowanych przez nich zadań, ale także aby mogli oni rozwijać swoje umiejętności, podejmować poważniejsze decyzje, wykonywać coraz trudniejsze i bardziej odpowiedzialne zadania co w rezultacie może doprowadzić do rozwoju ścieżki kariery po przez awans.

Efektywne motywowanie pracowników w szczególności zależy od potrzeb i oczekiwań osoby motywowanej. Kierownik lub menadżer, który ma zamiar opracować system motywacyjny, powinien w pierwszej kolejności uzyskać jak najwięcej informacji od pracowników po przez rozmowę lub badania ankietowe. Zbudowany na takiej podstawie system motywacyjny będzie odpowiadał na potrzeby pracowników co oznacza również, że będzie efektywny. W pracy kierownika nad systemem motywacyjnym ważne jest również to, co nastąpi po jego wdrażeniu, zadania, które otrzymają pracownicy muszą być dobrane odpowiednio do ich kwalifikacji i możliwości, ale jednocześnie muszą być różnorodne oraz wymagające, aby pracownik czuł możliwość na wykazanie się oraz na rozwój osobisty.

Dobrze działająca na motywację pracownika jest również odpowiedzialność, jeśli pracownik będzie czuł, że on ponosi odpowiedzialność za powierzone zadanie, będzie czuł przynależność do zespołu oraz swoją wartość w nim (Kaczmarczyk 2008). Potrzeby jednostki oraz ich rozpoznanie to podstawa odpowiedniego procesu motywowania, właśnie na brakach, które pracownicy odczuwają najłatwiej jest zbudować efektywny system. Model przebieg procesu motywacyjnego ukazuje rysunek 2.



Rysunek 2. Uogólniony model procesu motywacyjnego

Źródło: L. Kozioł 2002). *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. PWN, Warszawa-Kraków, s. 28

Głównym założeniem tego modelu jest ukazanie, że człowiek ma wiele oczekiwań, potrzeb, pragnień, w których skład wchodzi przynależność do grupy, większa samodzielność czy wyższa płaca oraz premie.

WYBRANE TEORIE MOTYWACJI

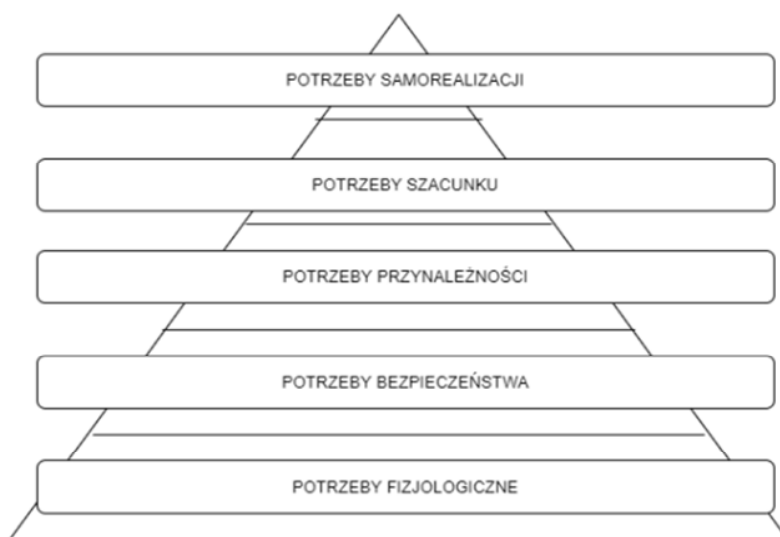
W teorii motywacji znajduje się bardzo dużo różnych modeli, opracowanych na zróżnicowanych grupach docelowych oraz powołujących się na różne techniki. Wszystko po to, by w jasny, zorganizowany i możliwie efektywny sposób wyjaśnić zachowania ludzkie w grupach oraz mechanizmy tego zachowania, aby stały się one wykorzystywane przez kierowników i menadżerów. Niestety, mimo licznych badań nie ma określonego modelu, który w pełni by prezentował wszystkie ludzkie reakcje oraz zachowania. Nadal trwają badania nad tym co tak naprawdę motywuje człowieka oraz co wpływa na natężenie tej motywacji. W nauce o organizacji można wyodrębnić trzy teorie postrzegania motywacji:

- Teoria treści „Co się motywuje”. Teoria ta zakłada zrozumienie czynników wewnętrznych człowieka, które powodują określone zachowania.
- Teoria procesu „Jak się motywuje”. Ma ona za zadanie określać jaki cel przyniesie oczekiwane efekty w procesie motywowania określonej osoby.
- Teoria wzmocnienia „Uczenie się zachowań”. Mówi ona o tym, jaki wpływ na przyszłe działania ma proces uczenia się jednostki, który już zaistniał, jaki wpływ mają przeszłe zadania na przyszłe. Wszystkie trzy teorie znacząco różnią się w wykorzystaniu ze względu na specyfikę motywowanej grupy.

MODEL HIERARCHII POTRZEB MASLOWA

Teoria potrzeb Abrahama Maslowa opiera się głównie na twierdzeniu, że każda, nawet najmniejsza potrzeba, która została zaspokojona wygasza motywację, a w pierwszy szereg potrzeb do zaspokojenia wkracza następna, która zaczyna dominować. Teorię Maslowa można przedstawić za pomocą piramidy (rys. 3). Na podstawie tej piramidy znajdują się potrzeby, które dla człowieka są podstawowe, łatwe do zaspokojenia. Im wyżej, tym potrzeby stają się bardziej wymagające i trudniejsze do realizacji. Na piramidzie możemy wyodrębnić:

- Potrzeby fizjologiczne – głód, potrzeba schronienia, pragnienie,
- Potrzeby bezpieczeństwa – stabilność, ochrona przed niesprawiedliwością, przed krzywdzącymi sytuacjami,
- Potrzeby przynależności – potrzeba przynależenia do grupy, potrzeba kontaktów międzyludzkich, potrzeba tolerancji, akceptacji, przyjaźni,
- Potrzeby uznania – samodzielność, niezależność, potrzeba bycia dostrzeżonym,
- Potrzeby samorealizacji – spełnienie marzeń, potrzeba rozwoju osobistego dla osiągnięcia obranych celów (Prędki 2020, s. 159).



Rysunek 3. Piramida potrzeb A. Maslowa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Prędki (2020). *Narzędzia analityczne w naukach ekonomicznych – teoria i zastosowania*. UE w Krakowie, s. 159

W teorii Maslowa za priorytet uznaje się zaspokojenie potrzeb podstawowych, najniższych w hierarchii. Dopiero po zaspokojeniu potrzeb podstawowych, człowiek jest w stanie skupić się na trudniejszych zadaniach. Maslow twierdzi również, że motywować człowieka do działania mogą tylko potrzeby niezaspokojone.

CZYNNIKI MOTYWACYJNE I ICH KLASYFIKACJA

Czynniki motywacyjne są jednym z podstawowych instrumentów zarządzania w celu motywowania zatrudnionych jednostek, są również elementem systemu motywacyjnego w 15 przedsiębiorstwie. Zbudowanie dobrego systemu motywacyjnego najczęściej wiąże się z poznaniem czynników, które motywują personel. Każdy człowiek zależnie od pozycji społecznej, wieku, doświadczenia oraz ogólnego zadowolenia z życia posiada inne czynniki, które sprawiają, że jest on zmotywany. Do czynników motywacyjnych zaliczamy:

- lokalizację firmy,
- wizerunek firmy na rynku,
- sytuację ekonomiczną,
- treść i warunki pracy,
- strukturę organizacyjną,
- poziom techniczny,
- stosunki społeczne,
- środki przymusu,
- środki zachęty,
- środki perswazji.

Czynniki motywacyjne można również klasyfikować ze względu na sfery, których dotyczą. Z punktu widzenia zakresu oddziaływania możemy podzielić je na:

- wewnętrzne (rozwój, prestiż, uznanie, samodzielność), które powodują długotrwały wpływ na efektywność pracy oraz postępowanie pracowników,
- zewnętrzne (awans, premia płać, pozycja w hierarchii), które bezpośrednio oraz natychmiastowo podnoszą motywację oraz efektywność pracy, nie zawsze za to działają długofalowo.

Kolejnym podziałem czynników jest klasyfikacja według formy. Dzielą się one wówczas na:

- płacowe (nagrody, premie, płać), które zazwyczaj mają największy wpływ na motywację oraz efektywność pracownika,
- pozapłacowe (szkolenia, kursy, pochwały), które motywują pracownika długofalowo, mają mniejszy wpływ na natychmiastową poprawę efektywności, ale z biegiem czasu przynoszą pozytywne skutki.

Następnym podziałem czynników jest klasyfikacja ze względu na oddziaływanie:

- pozytywne (nagrody), które mają na celu docenić pracownika za pożądaną postawę oraz utrzymać go w niej jak najdłużej,
- negatywne (kary), które mają za zadanie zniwelować niechciane zachowania u pracownika oraz nakierować go na zachowania pożądane.

Czynniki motywacyjne można podzielić także na sposób oddziaływania:

- indywidualne, skierowane do pojedynczej jednostki,
- zespołowe, ustalone dla całej grupy pracowników.

Istnieje także podział ze względu na zaspokajane potrzeby: -

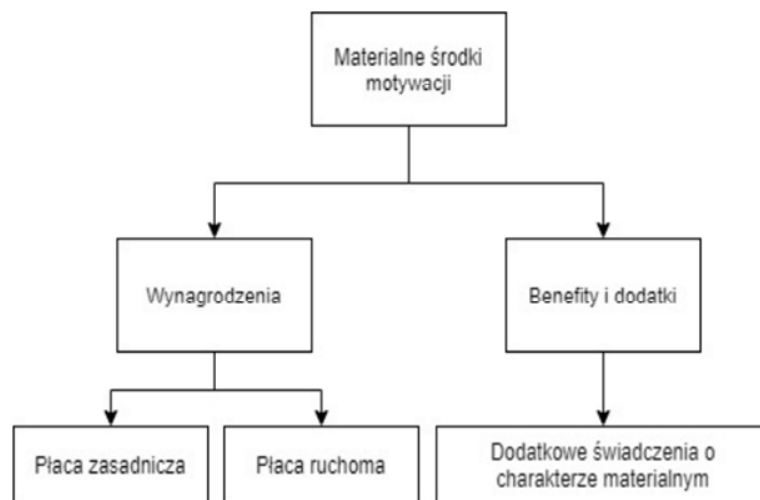
- czynniki zaspokajające potrzeby podstawowe, takie jak potrzeby fizjologiczne, poczucie bezpieczeństwa, poczucie stabilności,
- czynniki zaspokajające potrzeby wyższego rzędu, takie jak poczucie odpowiedzialności, postępowanie według systemu moralnego, podejmowanie decyzji czy potrzeba rozwoju osobistego (Czubakowska 2004).

INSTRUMENTY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW

Motywowanie pracowników to proces często zależny od specyfikacji przedsiębiorstwa, specyfikacji grupy pracowników, czy przyjętych ogólnie rozwiązań, które stosowane są od wielu lat. Instrumenty motywowania pracowników możemy podzielić na:

- Płacowe środki motywacji (rys. 3) – są podstawowym, priorytetowym instrumentem wykorzystywanym w procesach motywowania. W ich skład wchodzi dochody uzyskiwane przez pracowników oraz świadczenia wypłacane pracownikowi za wykonywane czynności na rzecz pracodawcy. Płacowe środki motywacji mogą mieć charakter zarówno finansowy jak i rzeczowy. W skład płacowych środków motywacji zaliczają się również wszelkiego rodzaju benefity czyli dodatkowe świadczenia o charakterze materialnym. Instrument ten jest jednocześnie również główną siłą napędową dla pracowników oraz głównym motywatorem generującym chęć do pracy. Wynika to przede wszystkim z tego, że każdy człowiek dąży do tego, aby podnosić swój standard życia, co wiąże się z chęcią uzyskiwania wyższych zarobków.
- Materialne pozapłacowe środki motywacji – są to różnego rodzaju dodatki, które motywowany otrzymuje od przedsiębiorstwa. Najczęściej wykorzystywane materialne pozapłacowe środki motywacji to:
 - ubezpieczenia: często ubezpieczenia grupowe wykupowane przez pracodawców są dużo tańsze oraz bardziej atrakcyjne dla pracowników, środek ten według badań często też wzmacnia lojalność wobec pracodawcy oraz daje poczucie bezpieczeństwa.

- bony lub talony różnego rodzaju: dokumenty, które pozwalają pracownikowi uzyskać różnego rodzaju towary lub usługi, bardzo często rozdawane są one przy okazji różnego rodzaju okoliczności typu Święta Bożego Narodzenia, Wielkanoc, czy chociażby jubileusze istnienia przedsiębiorstwa.
- opieka medyczna: dostęp do prywatnego sektora opieki zdrowotnej dający poczucie pewności pracownikom. Publiczna służba zdrowia pozostawia wiele do życzenia szczególnie ze względu na duże obciążenie oraz długi czas oczekiwania na wizytę. Opieka medyczna daje możliwość szybkiego dostępu do lekarza pierwszego kontaktu oraz do wielu specjalistów, wszystko zależy od tego jak rozbudowany jest pakiet.
- pakiety sportowe: jednym z najczęściej wykorzystywanych pakietów sportowych jest tzw. Karta Multisport, która finansuje pracownikowi wizyty na siłowni, basenach lub innych ośrodkach pomagających w zachowaniu tężyzny fizycznej. Pakiet ten jest szczególnie atrakcyjny dla pracowników, którzy wykonują swoje czynności głównie w jednym miejscu, na siedząco lub stojąco przez kilka godzin pod rząd. Po pracy takie osoby mogą skorzystać z siłowni czy basenu aby zachować zdrowie fizyczne.



Rysunek 4. Podział materialnych środków motywacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Z. Ciekankowski (2012). Czynniki i instrumenty kształtujące motywację. Zeszyty Naukowe Administracja i Zarządzanie. Nr 93/2012, s. 90

Niematerialne pozapłacowe środki motywacji (rys. 4.) to środki, które mają za zadanie wspierać w motywowaniu środki płacowe oraz oddziaływać na inne sfery zachowania ludzkiego.

Niematerialne środki motywacji	
wewnętrzne	zewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> - możliwość rozwoju i awansu - satysfakcjonująca treść pracy - dobra atmosfera pracy - niski poziom stresu - elastyczne formy płacy - odpowiednia kontrola pracy - partycypacja pracowników - stabilizacja i pewność zatrudnienia - równowaga między pracą a życiem osobistym - ambitne zadania - praca na nowym sprzęcie - wykorzystanie nowoczesnych technologii - wzrost samodzielności pracy 	<ul style="list-style-type: none"> - szacunek - pochwały - uznanie - ocena pracowników - informacje zwrotne

Rysunek 4. Klasyfikacja niematerialnych środków motywacji

Źródło: http://plusuj.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=360:motywacjamaterialna-i-niematerialna-w-polsce&catid=35&Itemid=131

Do niematerialnych pozapłacowych środków motywacji zaliczamy między innymi możliwość rozwoju i awansu, ambitne zadania, szkolenia, pochwały, uznanie, stabilizację i pewność zatrudnienia. Środki te mają przede wszystkim wzbudzić w pracowniku chęć doskonalenia siebie oraz chęć podejmowania nowych wyzwań. Dobra atmosfera w pracy czy odpowiedni dialog pomiędzy pracownikami a kierownikami również może wpływać istotnie na jakość pracy czy zaangażowanie pracowników.

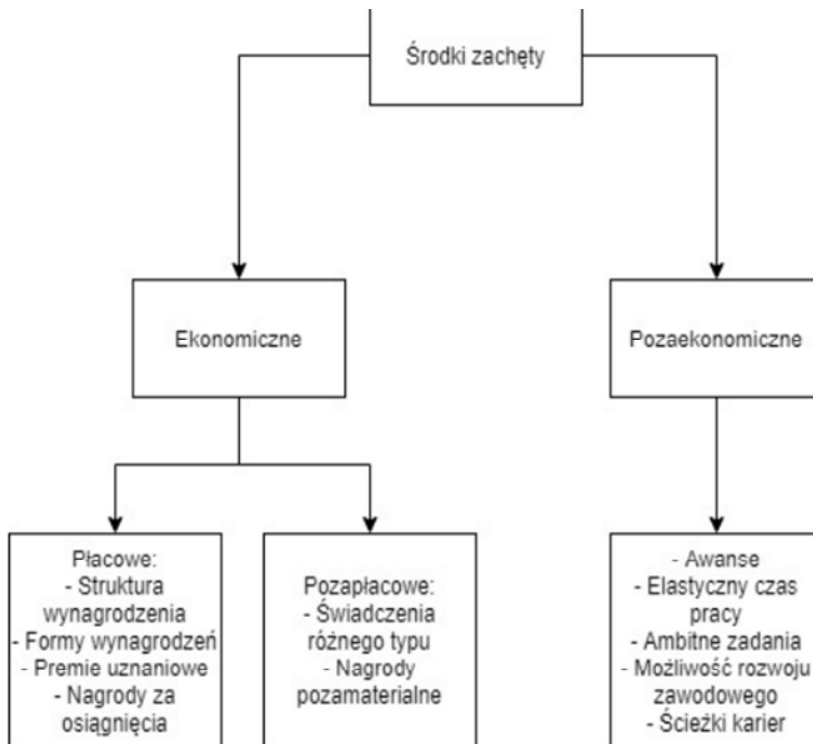
NARZĘDZIA MOTYWOWANIA

Przedsiębiorstwo, które stara się wykształcić dobry dla swoich pracowników system motywacyjny musi brać pod uwagę wiele czynników oraz przeanalizować znaczną część dostępnych i możliwych do wprowadzenia przez nich narzędzi. Odpowiednie dobranie narzędzi motywowania to podstawa odpowiednio działającego systemu

motywacyjnego, potrzebna jest do tego kompleksowa wiedza z zakresu oddziaływania na ludzi, uwzględniając przy tym jednocześnie uwarunkowania wewnętrzne oraz zewnętrzne przedsiębiorstwa. Podstawowymi narzędziami motywowania, które możemy wyodrębnić są środki zachęty, środki perswazji oraz środki przymusu.

ŚRODKI ZACHĘTY

Analizując wszystkie możliwości środków zachęty, można dojść do wniosku, że są one jednymi z najbardziej efektywnych narzędzi stosowanych w przedsiębiorstwach. W skład środków zachęty wchodzi przede wszystkim nagrody materialne jak i nagrody pozamaterialne (rys. 5).



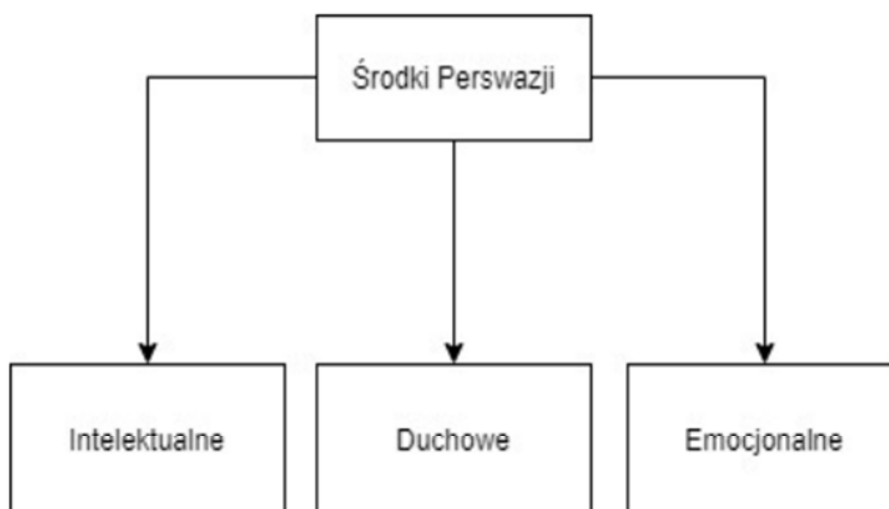
Rysunek 5. Środki zachęty

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Prędki (2020). *Narzędzia analityczne w naukach ekonomicznych – teoria i zastosowania*. UE w Krakowie, s. 161

Ważne jest, aby kryteria, które są niezbędne do spełnienia wymagań do otrzymania konkretnej nagrody były jasno i szczegółowo przedstawione pracownikom. Środki płacowe pomagają pracownikowi realizować określone potrzeby oraz cele, a także pomagać w podwyższeniu swojego poziomu życia. Środki pozapłacowe pozwalają zapewnić pracownikowi poczucie samorealizacji, doskonalenia swoich umiejętności, a także potrzeby szacunku i godności (Prędko, 2020, s. 161).

ŚRODKI PERSWAZJI

Są to najtrudniejsze do realizacji narzędzia motywowania, dążą one do tego by przez sferę umysłową oddziaływać na pracownika w taki sposób, by jego motywacja wzrastała. Środki te wykorzystywane są bardzo często podczas budowania zespołu pracowników, pomagają one w tworzeniu poprawnie działających relacji. Często wykorzystywanymi narzędziami, z których korzysta się przy wprowadzaniu środków perswazji są coaching, wdrażanie ścieżek rozwoju, system oceny pracowniczej oraz różnego typu szkolenia. Środki perswazji często pozwalają pracownikom zmienić ich dotychczasowe nawyki czy schematyczne działania na bardziej innowacyjne i kreatywne rozwiązania. Ze względu na środki perswazji wyróżnia się trzy typy oddziaływań (Rysunek 6.) (Piwoni-Kreszowska i Małkus 2014).



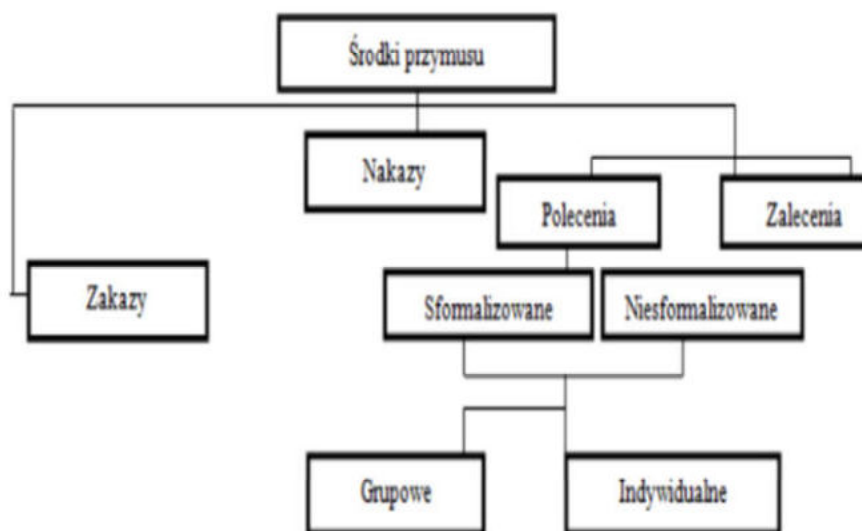
Rysunek 6. Typy oddziaływań

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Prędko (2020). *Narzędzia analityczne w naukach ekonomicznych – teoria i zastosowania*. UE w Krakowie, s. 161

Na rysunku możemy zaobserwować podział środków perswazji. Do środków perswazji intelektualnych możemy zaliczyć między innymi wpływ na rozwój pracownika, oparcie o jego wiedzę, do środków perswazji duchowych zaliczamy powoływanie się na sferę duchową pracownika oraz na moralne wartości z tą sferą związane, środki perswazji emocjonalne polegają na powoływaniu się na przywiązanie pracownika do pracy, dobrą relację z współpracownikami czy z kadrą kierowniczą.

ŚRODKI PRZYMUSU

Środki przymusu uznawane są za efektywne narzędzie motywowania w przypadku kiedy działania muszą być wykonane szczególnie szybko, najczęściej możemy spotkać je podczas sytuacji zagrażających zdrowiu i życiu. Środki przymusu również mają swój podział ze względu na grupę oddziaływań czy ich charakter (rys. 7).



Rysunek 7. Klasyfikacja środków przymusu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie H. Król, A. Ludwiczynski (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWN Warszawa, s. 337

W przedsiębiorstwach narzędzia te wykorzystywane są w momencie, gdy pracownicy są bierni wobec procesów motywowania lub całkowicie niezdolni do podejmowania samodzielnych decyzji. Gdy przedsiębiorstwo działa poprawnie, a pracownicy

są ambitni i chętni do podejmowania wyzwań, motywowanie poprzez środki przymusu będzie wysoce nieefektywne, pracownicy przestaną się starać, ponieważ zaczną czuć strach oraz niechęć do pracodawcy a nawet do całego przedsiębiorstwa. Takie działania skutkować mogą rezygnacją pracowników, dlatego środki przymusu powinny być wykorzystywane tylko i wyłącznie w sytuacjach nadzwyczajnych oraz jako działania ostateczne (Kacprzak-Biernacka i inni, 2014).

WSPÓŁCZESNE POGLĄDY NA MOTYWACJĘ PRACOWNIKÓW

Na przestrzeni lat pogląd na pracownika ulegał dużej zmianie, postrzeganie pracownika jako kapitału ludzkiego stało się w XXI wieku normą, dzięki czemu polityka kadrowa została kluczową w rozwoju przedsiębiorstwa. Pracownik uważany jest za najcenniejszy potencjał każdej organizacji, co oznacza, że bez wkładu oraz zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę, przedsiębiorstwo nie mogłoby notować zysków, dlatego właśnie motywowanie personelu stało się ważnym zadaniem w drodze do maksymalizacji zysków w przedsiębiorstwie. Nowoczesne motywowanie polega na zwróceniu się w kierunku pracownika, poznanie go, poznanie jego marzeń oraz celów do których dąży. Nagroda za wykonywaną pracę, powinna być adekwatna do wkładu, który pracownik wnosi oraz spełniać jego oczekiwania. Jedną z bardziej efektywnych oraz popularnych na świecie metod motywacji jest wykorzystanie w wynagrodzeniu programu kafeteryjnego. Za określone osiągnięcia w pracy, pracownik może wybierać sobie nagrodę jaką chce, między innymi dzień wolny od pracy, możliwość ograniczenia godzin pracy, różnego rodzaju wycieczki czy nawet bony zapewniające pracownikowi rozrywkę. Plusem zastosowania tego programu jest to, że z punktu widzenia przedsiębiorstwa, nie jest to duży wydatek. Programy kafeteryjne jednak mają swoje minusy, są ciężkie do skonstruowania oraz zarządzania nimi, a także działają tylko w momencie, gdy płaca podstawowa pracownika jest wystarczająco wysoka, by zapewnić mu wszelkie potrzeby. Prawdopodobnie to z tego powodu programy te nie są częstym zjawiskiem w Polsce (Snopko 2014).

Współczesny rynek można uznać za rynek pracownika, coraz częściej młodzi ludzie zmieniają pracę kilka a nawet kilkanaście razy w ciągu swojego życia. Dlatego właśnie ważnym współcześnie czynnikiem motywowania w przedsiębiorstwach są kontakty międzyludzkie. Jeśli atmosfera w pracy jest przyjemna, powstają więzi między 23 pracownikami, to jednostka ma większą chęć przychodzenia do pracy, współpracowania z innymi oraz dbania o efektywność swojej pracy. Ważną częścią dla każdego jest awans. Młodzi ludzie pragną piąć się do góry przez ścieżkę kariery, coraz częściej pragniemy żyć na wysokich standardach, dlatego właśnie możliwość awansu jest również ważnym motywatorem do efektywniejszej pracy.

Współczesnym motywatorem pracownika jest również zastosowanie przez przedsiębiorstwo kompensat płac. Polega to na rekompensowaniu pracownikowi uciążliwości wykonywanej pracy. Najczęściej stosowane kompensaty płac to:

- samochód służbowy,
- telefon służbowy,
- ubranie służbowe,
- ubezpieczenia na życie,
- usługi zdrowotne.

Kompensaty mają związek z potrzebą uznania, a więc mają ścisły wpływ na motywowanie pracownika, zastosowanie kompensat pomaga pracownikowi zapewnić poczucie prestiżu, podniesienia statusu społecznego oraz podniesienia jego rangi i wartości w przedsiębiorstwie.

PODSUMOWANIE

Hipoteza główna artykułu dotyczyła tego, że przedsiębiorstwa nie wykorzystują w pełni procesów motywacyjnych, a motywacja jest czynnikiem wpływającym na zachowania pracownika. Podsumowując na podstawie własnych doświadczeń oraz doświadczeń innych osób, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa w większości wykorzystują procesy motywacyjne tylko w najmniejszym, najłatwiejszym do wprowadzenia i realizacji stopniu.

Można wywnioskować również, że dla pracownika odpowiednia motywacja w pracy jest ważna, dzięki niej pracownik wypełnia swoje obowiązki efektywniej oraz nie myśli o zmianie pracy, czuje większą więź z przedsiębiorstwem. Pierwsza hipoteza szczegółowa dotyczyła tego, że pracownicy napotkali w swojej karierze zawodowej procesy motywacyjne. Większość osób spotkała się w swojej karierze z procesami motywacyjnymi. Niestety, niekorzystnym jest fakt, że mimo rozwoju gospodarczego oraz społecznego, wciąż znajdują się osoby, które w swojej karierze nie miały możliwości zetknąć się z procesami motywacyjnymi.

Druga hipoteza szczegółowa zawierała stwierdzenie, że środki zachęty to najczęściej wykorzystywane narzędzie motywowania. Hipoteza ta jest zweryfikowana pozytywnie. Większość osób spotkała się właśnie ze środkami zachęty w swojej karierze. Taki wynik stawia przedsiębiorstwa w pozytywnym świetle, ponieważ uciekanie się do środków przymusu jest zazwyczaj ostatecznym środkiem motywowania, który nie zawsze niesie ze sobą pozytywne skutki. Ciężko też określić pracownikom wykorzystanie środków perswazji, ponieważ użycie tego narzędzia nie zawsze jest widoczne z perspektywy motywowanego.

Kolejna hipoteza dotyczyła tego, że premia za efektywność jest najważniejszą metodą motywowania dla pracowników. Przeprowadzone rozmowy udowodniły, że najczęściej wybieraną przez pracowników oraz uznawaną za najbardziej efektyw-

ną metodę motywowania jest właśnie premia za efektywność. Największym zaskoczeniem w potwierdzeniu tej hipotezy jest to, że pracownicy chętniej wybierali premię za efektywność, niż możliwość awansu. Taki wynik przejawia brak chęci samorozwoju u wielu pracowników oraz traktowanie pracy jako możliwości podniesienia swojego statusu, a nie jako realizacji swoich marzeń, doskonalenia umiejętności czy osiągnięcia wysokich celów.

Ostatnią hipotezą jest to, że odpowiednia motywacja ma wpływ na efektywność pracy wśród pracowników. Rozmowy oraz artykuły pokazują, że zdaniem pracowników odpowiednia motywacja ma wpływ na efektywność pracy. Pracownicy sami w większości, że zdarzyło im się wykonywać pracę lepiej, dzięki odpowiedniej motywacji. Dzięki temu możemy zauważyć, że wykorzystanie procesów motywacyjnych w przedsiębiorstwie może skutkować efektywniejszą pracą pracowników, czyli również poprawą efektywności całego przedsiębiorstwa, ponieważ to właśnie pracownicy są filarem przedsiębiorstwa oraz podstawą sukcesu. Na podstawie rozmów i artykułów, można stwierdzić, że hipotezy badawcze można zweryfikować w sposób pozytywny, zostały one w pełni potwierdzone. Wyniki przeprowadzonych badań ukazują w sposób prosty oraz przejrzysty oczekiwania pracowników względem systemów motywacyjnych.

Artykuły i doświadczenia te mogą służyć przedsiębiorstwom oraz w szczególności osobom odpowiedzialnym za ułożenie oraz wprowadzenie systemów motywacyjnych jako pomoc w wyborze najlepszych narzędzi oraz metod motywowania pracowników. Wyniki pokazują także jak ważna jest motywacja oraz, że przynosi ona najczęściej pozytywne skutki.

BIBLIOGRAFIA

1. Apanowicz J. 2002. *Metodologia Ogólna*. Wydawnictwo „BERNARDINUM”. Gdynia.
2. Ciekankowski Z. 2012. *Czynniki i instrumenty kształtujące motywację*. Zeszyty Naukowe Administracja i Zarządzanie. Nr 93/2012.
3. Czubakowska K. 2004. *Wynagrodzenia i Świadczenia Pozapłacowe w systemie motywacyjnym pracowników*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Prace Katedry Rachunkowości. Nr. 24.
4. Dral A. 2009. *Powszechna ochrona trwałości stosunku pracy. Tendencje zmian*. Wolters Kluwer Polska Warszawa.
5. Dutkiewicz W. 2000. *Podstawy metodologii badań do pracy magisterskiej i licencjackiej z pedagogiki*. Wydawnictwo Stachurski Katowice.
6. Haromszki Ł. 2020. *Liderzy lokalni jako przywódcy organizacyjni w społeczeństwie obywatelskim*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

7. Jasińska J. 2015. *Zmiany w organizacjach. Sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe i warunki osiągania sukcesu*. Wydawnictwo FREL Nowy Dwór Mazowiecki.
8. Kaczmarzyk J. 2008. *Motywowanie jako determinanta efektywności pracy kadry menadżerskiej*. Wydawnictwo Promotor Kraków.
9. Kotarbiński T. 1990. *Dzieła Wszystkie. Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*. Ossolineum Wrocław.
10. Kozioł L. 2002. *Motywacja w pracy, determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. PWN Warszawa.
11. Koźmiński A. Jemielniak D. 2011. *Zarządzanie od podstaw*. Wydawnictwo JAK Warszawa.
12. Król H. Ludwiczynski A. 2006. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWN Warszawa.
13. Lauby S. J. 2005. *Motivating Employess*. American Society for Training and Development United States Wirginia, Alexandria.
14. Majewski B. Tomaszewski A. 2009. *ABC Przedsiębiorczości*. WSiP Warszawa.
15. Piwoni – Kreszowska E., Małkus T. 2014. *Współczesne problemy zarządzania organizacjami*. Mfiles.pl Kraków.
16. Maszke A.W. 2008. *Metody i techniki badań pedagogicznych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego Rzeszów.
17. Okoń W. 2001. *Nowy słownik pedagogiczny*. Wydawnictwo Żak Warszawa.
18. Penc J. 2000. *Motywowanie w zarządzaniu*. Wydawnictwo profesjonalnej szkoły biznesu Kraków.
19. Pęcek M. Walas-Trębacz J. 2018. *Ocena skuteczności systemów motywacyjnych stosowanych w organizacjach*. Journal of Modern Management Process. Nr 3.
20. Pieter J. 1975. *Zarys metodologii pracy naukowej*. PWN Warszawa.
21. Pilch T. 1995. *Zasady badań pedagogicznych*. Wydawnictwo Akademickie Żak Warszawa.
22. Prędki A. 2020. *Narzędzia analityczne w naukach ekonomicznych – teoria i zastosowania*. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie Kraków.
23. Rubacha K. 2008. *Metodologia badań nad edukacją*. Editions Spotkania Spółka Warszawa.
24. Snopko J. 2014. *Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców*. Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie Częstochowa.
25. Sztumski J. 2005. *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe Katowice.
26. Szulce H. Chwałek J. Ciechomski W. 2014. *Ekonomika Handlu cz.1*. WSiP Warszawa.

27. Zielińska J. 2011. *Motywowanie do pracy na przykładzie Samodzielnego Publicznego Szpitala Klinicznego nr. 1 we Wrocławiu*. Wydawnictwo Promotor Kraków.

METHODS AND TOOLS OF MOTIVATION IN ENTERPRISES

Abstract

The article deals with the issue of motivational processes, and its main purpose is to gain information on whether companies use motivational processes and whether they are effective. The article deals with the theoretical view of the essence of motivation and the definition of motivation, its tools, methods, the most important timeless theories and motivational factors and their classification, as well as the modern view of motivation. The next point is to determine the purpose and object of the study, define the research problem, main hypothesis and specific hypotheses. The results from the analysis carried out in accordance with the hypotheses show that companies do not make full use of motivation processes, and that adequate motivation has an impact on employee behavior.

Keywords: motivation, tools for motivation, enterprise