

SYSTEMY MOTYWACJI PRACOWNIKÓW

Marcin Skoczylas

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: W niniejszym rozdziale, w oparciu o literaturę przedmiotu, poruszono kwestie teoretyczne związane z uwagami dotyczącymi motywacji pracowników. Ponadto odniesiono się do wczesnych oraz współczesnych teorii związanych z motywowaniem pracowników. Ustosunkowano się również do jednej z nowoczesnych teorii motywacji. Następnie przedstawiono materialne i pozamaterialne czynniki wpływające na satysfakcję pracowników. W dalszej części – praktycznej – zostały opracowane wyniki badań własnych oraz wnioski dotyczące poziomu motywacji oraz systemów motywacyjnych stosowanych wśród pracowników Urzędu Miasta Częstochowy.

Słowa kluczowe: motywacja, teorie motywacji, materialne i pozamaterialne metody motywacji pracowników

Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach motywowanie pracowników jest bardzo ważnym elementem służącym do realizacji założeń danej organizacji. Zadowolony pracownik będzie efektywniejszy oraz nie będzie wyładowywał swojego niezadowolenia na innych współpracownikach, co mogłoby skutkować konfliktami w firmie. Bardzo ważnym czynnikiem zapewniającym osiągnięcie celów pracowników, jak i organizacji, jest ich umiejętne motywowanie. Osobą, która powinna motywować swoich pracowników jest kierownik. Kierownictwo powinno tak dbać o swoich podwładnych, aby byli wydajni i osiągalni satysfakcję z pracy. Oprócz tego bardzo ważnym elementem jest to, aby każdy kierownik dawał dobry przykład swoim pracownikom przez swoją wysoką kulturę osobistą. Kierownictwo powinno umiejętnie szkolić pracowników, a nie nakładać na nich sankcje.

Celem pracy jest zbadanie, jakie systemy motywacji są stosowane w Urzędzie Miasta Częstochowy oraz jaki jest poziom zadowolenia pracowników w tym Urzędzie. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety sporządzony dla pracowników Urzędu Miasta Częstochowy.

Kilka uwag o motywowaniu pracowników

Bardzo ważnym elementem sprawnego funkcjonowania każdej organizacji jest umiejętne kierowanie pracownikami, a w szczególności odpowiednie motywowanie nimi. W literaturze istnieje wiele definicji motywacji. Najogólniej mówiąc, „motywowanie polega na oddziaływaniu przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nim zadań”¹³⁶.

¹³⁶ Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007, s. 20.

Jeszcze inną definicję formułuje L.R. Bittel, który uważa, iż „motywacja to wewnętrzny stan umysłu i ciała, marzenia, życzenia, potrzeby i to, czym człowiek jest kierowany, co pobudza daną osobę do podjęcia działania”¹³⁷.

Warto zauważyć, że motywowanie jest procesem indywidualnym każdej jednostki, gdyż każdy człowiek jest inny i ma różne kryteria osiągania swoich potrzeb, które by go motywowały.

Motywację można podzielić na¹³⁸:

- pozytywną, polegającą na zapewnieniu pracownikowi dogodnych warunków do osiągania jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy. Ten rodzaj motywacji powoduje wydajniejsze wykorzystanie możliwości pracownika ze względu na większe zaangażowanie emocjonalne,
- negatywną, która jest oparta na zastraszaniu pracowników przykładowo przez groźbę obniżenia zarobków za niewykonane zadanie. Skutkiem stosowania tego typu motywacji może być większy stres pracownika, a co za tym idzie zmniejszenie jego wydajności oraz konflikty z innymi pracownikami.

Na podstawie wyżej wymienionych rodzajów motywacji stwierdzić należy, iż bardziej korzystne jest motywowanie pozytywne, ponieważ zadowolony pracownik to nadzieja na lepsze efekty w pracy i dobre relacje z innymi współpracownikami. Natomiast zamiast motywacji negatywnej powinno stosować się więcej szkoleń, aby poprawić efektywność pracy pracowników, a nie zastraszanie pracowników sankcjami. Bardzo ważne jest, aby kierownik był osobą godną zaufania i cieszył się wśród pracowników autorytetem, a sankcje powinien nakładać tylko w skrajnych przypadkach.

Wyróżnia się następujące cele motywacji pracowników¹³⁹:

- rozwój osobisty i zawodowy,
- podejmowanie bardziej odpowiedzialnych ról w organizacji,
- poszanowanie wartości najcenniejszych dla organizacji, a w szczególności dyscypliny pracy i terminowości,
- dodatkowy wysiłek umożliwiający przekraczanie zadań pod względem ilościowym i jakościowym,
- realizacja zadań na odpowiednim poziomie akceptowanym przez organizację.

Analizując wyżej wymienione cele motywacji pracowników, trzeba podkreślić, iż najważniejsze wydaje się być zwiększanie odpowiedzialności pracowników, ponieważ pracownik, który otrzymuje trudniejsze zadania i wykonuje je, wówczas osiąga potrzeby uznania i pnie się w górę, aż do potrzeb samorealizacji, a gdy te osiągnie, będzie odczuwał poczucie spełnienia. Taki pracownik będzie mógł się wówczas zajmować szkoleniem innych ludzi, aby osiągalni swoje cele i cele organizacji oraz zwiększali swój potencjał zawodowy. Umiejętność motywowania podwładnych jest jedną z kluczowych umiejętności przywódczych, jakie powinien

¹³⁷ L.R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, McGraw-Hill Company Europe, Warszawa-Londyn 1998, s. 164.

¹³⁸ B. Wyrzykowska, K. Karbowski, *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009, s. 51.

¹³⁹ W. Jaworski, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo WSM, Gdynia 1997, s. 87-88.

posiadać skuteczny kierownik. Poprzez motywowanie i szkolenie pracowników musi on sprawić, by zawsze dawali z siebie maksimum swoich możliwości¹⁴⁰.

Każdy kierownik powinien stosować odpowiednie narzędzia motywacyjne, jakimi są¹⁴¹:

- perswazja, która polega na kształtowaniu postaw i nawyków podwładnych, wpływających na motywację ich postępowania,
- bodźce, które kształtują poziom zaspokojenia potrzeb pracowników, w zależności od rodzaju ich potrzeb,
- zapewnienie odpowiednich warunków motywacyjnych, które sprawiają, że wykonanie pracy będzie przyjemne.

Ustosunkowując się do wyżej wymienionych narzędzi motywacyjnych, należy zwrócić uwagę, iż najlepszym narzędziem motywacji jest perswazja. Powinno się wpajać pracownikom takie nawyki i postawy, aby sami odczuwali zadowolenie z wykonywanej pracy. Praca powinna być czymś przyjemnym dla nich, a nie przymusem. Zadowolony pracownik będzie dawał dobry przykład innym pracownikom oraz będzie wpływał na dobry wizerunek organizacji.

Motywacja jest wolą działania. Kierownictwo, mając na celu wykorzystanie maksymalnego potencjału pracowników, coraz częściej przechodzi z sytemu „rozkazuj i rządz” na „radź i zatwierdzaj”. Zmiana ta jest spowodowana faktem, iż nagradzanie za dobrze wykonaną pracę jest skuteczniejsze niż stosowanie kar za popełnione błędy¹⁴². Dawniej osoby zarządzające organizacją uważały, że jedynie przełożony może motywować podwładnego, aktualnie w firmach dobrze zarządzanych nie tylko pracownicy potrzebują motywacji, ale również kierownictwo¹⁴³.

Wybrane teorie motywacji

Na przestrzeni lat teorie dotyczące motywacji ulegały zmianom ze względu na potrzeby ludzkie. Biorąc pod uwagę wczesne poglądy dotyczące motywacji, wyróżnia się następujące teorie¹⁴⁴:

- piramida potrzeb Maslova,
- teoria x i y McGregora,
- teoria dwuczynnikowa Herzberga.

Piramida potrzeb Maslova to teoria, według której potrzeby ludzkie są zaspokajane stopniowo w pięciu etapach, począwszy od tych najważniejszych, czyli niższego rzędu, a skończywszy na potrzebach wyższego rzędu. A zatem pracownik, chcąc osiągnąć szczyt piramidy swoich potrzeb, musi mieć najpierw zaspokojone potrzeby niższego rzędu, a mianowicie potrzeby fizjologiczne – a więc płacę, jaką pracownik

¹⁴⁰ B. Wyrzykowska, K. Karbowiak, *Kierowanie ...*, op. cit., s. 53.

¹⁴¹ L.H. Haber, J. Bugiel, *Zarządzanie a socjologia i psychologia pracy*, Wydawnictwo AGH, Kraków 1994, s. 17.

¹⁴² Zob.: A. Czarnecka, Podstawowe instrumenty motywacji pracowników stosowane w różnych organizacjach, w: *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red. F. Byłok, M. Harciarek, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s.127-134.

¹⁴³ R. Heller, *Motywowanie pracowników*, Wiedza i Życie, Warszawa 2000, s. 6-7.

¹⁴⁴ S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, 1998, s. 89.

otrzymuje, aby mieć zapewnione warunki do życia i bezpieczeństwa, jak również odpowiednie warunki pracy i gwarancję zatrudnienia. W kolejnym etapie potrzeb pracownik musi zaspokoić potrzeby społeczne – a więc kontaktów z innymi pracownikami. Kolejna potrzeba to potrzeba uznania, którą pracownik może zaspokoić poprzez osiąganie sukcesów w pracy. Ostatnia potrzeba to samorealizacja, którą można osiągnąć przez rozwój osobisty bądź szkolenie innych osób¹⁴⁵.

Kolejna teoria motywacji – x i y McGregora – mówiła o poglądach przełożonych względem swoich pracowników. Pracownicy zostali podzieleni na osoby z syndromem x oraz y. Pracowników z syndromem x cechuje niechęć do pracy, traktowanie jej jako wielkiego wysiłku fizycznego oraz przymusu, a ponadto brak odpowiedzialności i konieczność stosowania na nich sankcji¹⁴⁶. Z kolei pracownicy o syndromie y traktują pracę jak każdą inną przyjemność, są odpowiedzialni i myślą twórczo. Tacy pracownicy zwykle osiągają duże sukcesy na swoich ścieżkach rozwoju zawodowego, i tym samym przyczyniają się do sukcesów firmy. Ponadto tego typu ludzie mogą być w przyszłości świetnymi fachowcami w zakresie coachingu i mentoringu dla niedoświadczonych pracowników¹⁴⁷.

Z kolei teoria dwuczynnikowa Herzberga wskazuje, iż zadowolenie i niezadowolenie z pracy kształtuje się pod wpływem dwóch niezależnych od siebie czynników, a mianowicie: higieny psychicznej (płaca, relacje z innymi pracownikami, bezpieczeństwo pracy) i motywacji (awans, rozwój osobisty, uznanie, odpowiedzialność, osiągnięcia). Zapewnienie czynników higieny psychicznej sprawia, że pracownicy jedynie nie odczuwają niezadowolenia, a zadowoleni są dopiero wówczas, gdy zostaną zapewnione czynniki motywacji¹⁴⁸.

Autor pracy, ustosunkowując się do wyżej wymienionych teorii, ma odmienne poglądy co do teorii Maslova, argumentując to tym faktem, iż większe zadowolenie z pracy będą odczuwali pracownicy zarabiający mniej, ale mający dobre relacje z innymi kolegami z pracy, niż osoby, które zarabiają więcej, a ich relacje z innymi współpracownikami są gorsze. Pracownik utrzymujący dobre kontakty z innymi ludźmi, a osiągający niższe zarobki, będzie mógł w przyszłości zarabiać więcej, ponieważ będzie mógł awansować wyżej w hierarchii organizacji. Natomiast osoby, których zarobki są większe, a są w konfliktach z innymi pracownikami, będą odczuwały większy stres, a co za tym idzie, może to prowadzić do spadku ich wydajności, a w konsekwencji degradacji lub zwolnienia.

Biorąc pod uwagę współczesne teorie motywacji pracowników, wyróżnia się następujące teorie¹⁴⁹:

- teoria wyznaczania celów,
- teoria potrzeb McClellanda,
- teoria wzmocnienia,

¹⁴⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 522.

¹⁴⁶ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 86.

¹⁴⁷ J.J. Foster, *Motywacja w miejscu pracy*, [w:] *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, GWP, Gdańsk 2007, s. 325.

¹⁴⁸ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacja a kontakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 111-112.

¹⁴⁹ S.P. Robbins, *Zachowania ...*, op. cit., s. 95-105.

- teoria sprawiedliwości,
- teoria oczekiwań.

Teoria wyznaczania celów mówi, iż podstawowym źródłem motywacji do pracy są zamiary wyrażane przez cele. A zatem jasno określone i trudne cele przyczyniają się do wzrostu wydajności bardziej niż cele łatwe. Pracownik, który będzie skutecznie wykonywał trudniejsze zadania, będzie miał większe morale niż w przypadku wykonywania zadań łatwych¹⁵⁰.

Z kolei teoria potrzeb McClellanda opiera się na trzech potrzebach¹⁵¹:

- potrzeba osiągnięć – dążenie do osiągnięcia sukcesu,
- potrzeba władzy – potrzeba manipulowania innymi ludźmi,
- potrzeba przynależności – potrzeba relacji międzyludzkich.

Nawiązując do teorii potrzeb McClellanda, należy zauważyć, że największą potrzebę władzy będą miały osoby o temperamencie choleryka, gdyż posiadają one cechy przywódcze, a z kolei potrzebę przynależności będą wykazywać ludzie z temperamentem sangwinika, jako że są to z natury towarzyskie osoby. Natomiast z uwagi na to, że melancholik jest typem perfekcjonisty, najlepiej będzie z nim harmonizować potrzeba osiągnięć.

Kolejna z teorii to teoria wzmocnienia, która mówi, że nasze zachowanie jest uwarunkowane czynnikami wzmacniającymi. A więc zachowania ludzi zależą od ich konsekwencji. Jeżeli dana sytuacja miała pozytywne skutki, to będzie miała tendencję do powtórzeń, w przeciwnym wypadku czynność ta będzie zaniechana. Pracownik może uczyć się na podstawie dwóch metod, a mianowicie kształtowania i modelowania. Postępując zgodnie z metodą kształtowania, pracownik będzie wykonywać zadania metodą prób i błędów, a więc będzie się uczył samodzielnie. Natomiast adekwatnie do metody modelowania pracownik będzie podpatrywał zachowania innych pracowników z większymi umiejętnościami i będzie próbował włączyć ich pożądane zachowania do repertuaru swoich możliwości¹⁵².

Jeszcze inna teoria, zwana teorią sprawiedliwości, głosi, iż pracownicy dokonują bilansu swojego wkładu włożonego w pracę w stosunku do otrzymanego wynagrodzenia i porównują go z innymi pracownikami. Jeżeli bilans jest równy bilansowi innych pracowników to zostaje zachowana sprawiedliwość. Natomiast jeżeli jest on niższy od bilansu innych pracowników, to pracownik czuje się niedowartościowany. Z kolei gdy rachunek zysków i strat jest wyższy, wówczas pracownik czuje się przewartościowany¹⁵³.

Natomiast teoria oczekiwań głosi, że nasza tendencja do działań zależy od atrakcyjności skutków dla jednostki. Teoria ta obejmuje następujące zmienne¹⁵⁴:

- atrakcyjność – znaczenie, jakie dana jednostka przypisuje potencjalnym skutkom swoich działań lub nagród w wyniku wykonanej pracy,
- związek pomiędzy efektywnością a nagrodą – stopień, w jakim jednostka jest przekonana, że wykonanie pracy na odpowiednim poziomie doprowadzi ją do osiągnięcia pożądanych skutków,

¹⁵⁰ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 293-294.

¹⁵¹ J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008, s. 262.

¹⁵² E.L. Thorndike, *Animal Intelligence*, Macmillan, Nowy Jork 1911, s. 244.

¹⁵³ J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 263.

¹⁵⁴ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia ...*, op. cit., s. 291.

- związek pomiędzy wysiłkiem a efektem pracy – postrzegane przez jednostkę prawdopodobieństwo, że dzięki odpowiedniemu wysiłkowi osiągnie pożądany efekt.

Odnosząc się do powyższych współczesnych teorii motywacji, największe zastrzeżenia można mieć co do teorii sprawiedliwości, a w szczególności do tematu przewartościowania pracowników. Każdy człowiek, który ma świadomość, że dostaje większe nagrody niż inni, uważa, że na nie zasługuje, mimo że inni wykonalni taką samą pracę. Człowiek ma w naturze osiągnięcie jak największych zysków przy jak najmniejszych nakładach. Są ludzie, których zarobki są wysokie przez dochód pasywny, a są i tacy, których zarobki są mniejsze, i do tego przy nakładzie ciężkiej pracy. Jednakże ludzie ci musieli zaangażować sporo wysiłku w swoją pracę, aby w przyszłości nie pracować i mieć zapewniony lepszy byt materialny.

Tabela 1. Opis systemów wartości/v-meme

v-meme	Opis
beżowy	nastawiony na przetrwanie – rób to, co konieczne, aby przetrwać
purpurowy	magiczny/animistyczny – odprawiaj rytuały i wierz w mistyczne źródło pochodzenia przyczyn i skutków
czerwony	impulsywny/egocentryczny – bądź przebiegły i rób to, co lubisz robić. Silni będą panować, słabi będą służyć
niebieski	zdeteminowany/autorytarny – uznanie kontroli siły wyższej
pomarańczowy	strategiczny/zorientowany na osiągnięcia – wykorzystaj wszystkie szanse i dąż do osiągnięcia sukcesu
zielony	zorientowany prospołecznie – żądaj przestrzegania praw człowieka i dbaj o rozwój społeczeństwa opiekuńczego
żółty	Integrujący – postrzegaj świat jako zintegrowane systemy i przywiązuj dużą wagę do umiejętności przystosowania się
turkusowy	Holistyczny – tylko umysłem i duszą jednocześnie możesz w pełni doświadczyć egzystencji i życia

Źródło: D. Podmoroff, *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 35-36

Mając na uwadze najnowsze teorie motywacji, na szczególne zainteresowanie zasługuje teoria dynamiki spiralnej, którą pierwotnie nakreślił C. Graves, a rozszerzył D. Beck. W myśl teorii D. Becka systemy wartości Gravesa łączą się z jednostkami ewolucji kulturowej zwanymi meme i tworzą osiem różnych v-meme (szczegółowo opisuje je Tabela 1). Odkrywając, według zasad którego v-meme dana osoba funkcjonuje, inne osoby mogą lepiej ją zrozumieć, a tym samym nawiązywać z nią lepsze relacje. Poszczególne meme przedstawione są w formie modelu spirali, która reprezentuje przemieszczanie się pomiędzy różnymi poziomami, a jednocześnie daje jednostkom możliwość cofania się lub pozostawania na tej samej pozycji, w zależności od aktualnej sytuacji życiowej. Według teorii dynamiki spiralnej celem wszystkich ludzi jest poruszanie się w górę po spirali, nieustannie rozwijając przy tym swój poziom świadomości i myśli. Teoria dynamiki spiralnej jest próbą odpowiedzi na pytanie, dlaczego niektóre programy motywacyjne działają na niektóre osoby w niektórych sytuacjach. Podczas gdy inne znane teorie dążą do odkrycia jednej uniwersalnej

metody motywowania ludzi, teoria dynamiki spiralnej prezentuje o wiele bardziej indywidualne podejście do tego problemu¹⁵⁵.

Ustosunkowując się do danych prezentowanych w tabeli 1, można ją zestawić z temperamentami ludzi. Warto zwrócić uwagę, iż kolory: czerwony, niebieski i pomarańczowy odpowiadają temperamentowi choleryków – są to osoby, które mają predyspozycje na stanowiska kierownicze, z kolei kolor zielony odpowiadają temperamentowi sangwiników, jako że są to osoby z natury towarzyskie. Natomiast kolor beżowy będzie ściśle odpowiadał flegmatykom, którzy nie mają wygórowanych wymagań i będą realizowali tylko minimum swoich możliwości.

Materialne i pozamaterialne czynniki motywacji pracowników

Cele i oczekiwania pracowników są funkcją ich umiejętności, systemów wartości oraz cech osobowościowych. Wiek, płeć, wykształcenie oraz pozycja zajmowana w środowisku pracy określają ich dążenia. Kluczowe znaczenie ma też środowisko, z jakiego pochodzą pracownicy. Im większe jest zróżnicowanie pracowników pod względem ich postaw i wartości, tym trudniej jest ich motywować¹⁵⁶.

Wyróżnia się trzy podstawowe narzędzia motywacji pracowników¹⁵⁷:

- narzędzia przymusu,
- narzędzia perswazji,
- narzędzia zachęty.

Narzędzia przymusu są to wszelkiego rodzaju zakazy, nakazy i sankcje, mające na celu utrzymanie u pracowników konformizmu wobec przyjętych norm w organizacji¹⁵⁸.

Do narzędzi perswazji zaliczamy wszelkiego rodzaju negocjacje, środki propagandowe, referenda, rady, konsultacje¹⁵⁹.

Z kolei narzędzia zachęty to wszelkiego rodzaju płace, nagrody, świadczenia, dobre stosunki w pracy, możliwości rozwoju zawodowego¹⁶⁰.

Pracowników można motywować przede wszystkim poprzez bodźce ekonomiczne, czyli środki materialnej zachęty, wymuszając tym samym na ludziach gotowość do największego wysiłku w pracy¹⁶¹.

Kluczowym czynnikiem motywacji materialnej pracowników są płace, zapewniające im byt materialny oraz bodziec do zaspokajania potrzeb wyższego rzędu. Wyróżnia się następujące funkcje płac¹⁶²:

- dochodowa,
- motywacyjna,
- kosztowa,
- społeczna.

¹⁵⁵ D. Podmoroff, *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 35-36.

¹⁵⁶ Z. Jasiński, *Motywowanie ...*, op. cit., s. 22.

¹⁵⁷ S. Marek, M. Białasiewicz, *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008, s. 204.

¹⁵⁸ Z. Jasiński, *Motywowanie ...*, op. cit., s. 22.

¹⁵⁹ S. Marek, M. Białasiewicz, *Podstawy ...*, op. cit., s. 204.

¹⁶⁰ Z. Jasiński, *Motywowanie ...*, op. cit., s. 23.

¹⁶¹ Z. Łaski, *System pobudzania działalności w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1993, s. 558.

¹⁶² A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 330.

Funkcja dochodowa jest najważniejszą funkcją dla pracowników. Otrzymanie dochodu jest głównym motywem do podjęcia pracy. Dochód umożliwia zaspokojenie potrzeb oraz utrzymanie pracownika i jego rodziny¹⁶³.

Kolejna funkcja motywacyjna stanowi instrument kształtowania zachowań pracowników zgodnych z celami organizacji. A zatem stopień zaangażowania pracownika do wykonywanej pracy zależy od wysokości wynagrodzenia. Im wyższe wynagrodzenie, tym większa motywacja do działania¹⁶⁴.

Z kolei funkcja kosztowa związana jest z tym, iż dla firmy dochody pracowników są osobnym kosztem produkcji i sprzedaży, natomiast wzrost wynagrodzeń jest równoznaczny ze zwiększeniem się kosztów własnych. Wobec tego należy zwrócić uwagę, iż koszty osobowe to nie tylko koszty wynagrodzeń, ale także ich obciążenia. Suma tych nakładów jest bardzo ważnym elementem kosztów wytworzenia¹⁶⁵.

Funkcja społeczna natomiast związana jest z tym, że w procesie pracy wynagrodzenia wywierają duży wpływ na relacje międzyludzkie. Pozwalają na stymulowanie stosunków współpracy, pomocy, życzliwości, z kolei źle ustawione – naruszają poczucie sprawiedliwości, tworząc atmosferę nieufności i spięć. Z tego względu polityka płacowa powinna być oparta na określonych zasadach i kryteriach¹⁶⁶.

Ustosunkowując się do powyższych nauk, można zgodzić się z teoriami, jakie dotyczą funkcji motywacyjnej, dochodowej oraz kosztowej. Inaczej sprawa ma się ze stanowiskiem, co do funkcji społecznej. A mianowicie można by skonstatować, że wysokość wynagrodzenia nie ma nic wspólnego z relacjami z innymi pracownikami. Jeżeli ludzie żyją ze sobą w dobrych stosunkach, to nie pogorszą się ich relacje pod wpływem tego, że inny kolega zarabia więcej. Co innego, gdyby pracownik zarabiał więcej kosztem innych, wtedy mielibyśmy do czynienia z konfliktem.

Prócz materialnych metod motywowania pracowników wyróżnia się jeszcze bodźce pozaekonomiczne, czyli środki zachęty niematerialnej, które odnoszą się do świadomości ludzkiej, ich poglądów, cech osobowych poszczególnych osób, a także zespołów, a ponadto do postaw politycznych, patriotycznych i społecznych. Można do nich zaliczyć także bodźce w postaci nakazów¹⁶⁷.

Do pozamaterialnych czynników motywacji pracowników zalicza się¹⁶⁸:

- pochwały,
- wyrażanie uznania,
- dopuszczanie do wspólnego podejmowania decyzji,
- zasięganie opinii,
- przydzielanie trudniejszych zadań,
- dobre relacje z przełożonymi i innymi współpracownikami.

¹⁶³ B. Wyrzykowska, K. Karbowski, *Kierowanie ...*, op. cit., s. 87.

¹⁶⁴ A. Pocztowski, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 330.

¹⁶⁵ B. Wyrzykowska, K. Karbowski, *Kierowanie ...*, op. cit., s. 87-88.

¹⁶⁶ Ibidem, s. 88.

¹⁶⁷ B. Wyrzykowska, K. Karbowski, *Kierowanie ...*, op. cit., s. 85.

¹⁶⁸ S. Borkowska, *Narzędzia motywowania*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 341.

Mając na uwadze wyżej wymienione niematerialne czynniki motywacji pracowników, bardzo ważne jest budowanie dobrych relacji kierownictwa z pracownikami w celu skuteczniejszego rozwiązywania problemów pracowników. Szczególnie ważnym elementem jest też przydzielanie coraz trudniejszych zadań pracownikom w celu zwiększenia ich samodzielności i lepszej satysfakcji z wykonanych zadań. Kierownik, motywując niematerialnie pracownika, powinien dawać mu poczucie bezpieczeństwa.

Każdy zakład pracy zapewnia środki i warunki pracy, które zachęcają pracowników do takiego wysiłku, by osiągnęli oni cele organizacji przy jednoczesnym zadowoleniu z wykonywanej pracy. Aby człowiek odczuwał zadowolenie z pracy, musi być ona dostosowana do jego możliwości. Z tego powodu motywowanie powinno być rozpatrywane w kategoriach indywidualnych, z uwzględnieniem uczuć, osobowości, zainteresowań pracownika, a także poglądów i wartości, które wyznaczają cele jego działania¹⁶⁹.

Systemy motywacji pracowników w Urzędzie Miasta Częstochowy w świetle badań własnych

Celem badań było poznanie poziomu motywacji pracowników oraz systemów motywacji pracowniczych stosowanych w Urzędzie Miasta Częstochowy.

Badanie przeprowadzono w oparciu o kwestionariusz ankiety sporządzonej dla pracowników Urzędu Miasta Częstochowy. Przygotowanie kwestionariusza ankiety dla pracowników Urzędu Miasta Częstochowy trwało od 15 do 22 października 2012 roku.

Badanie za pośrednictwem kwestionariusza ankiety przeprowadzono od 30 października do 8 listopada 2012 roku na terenie Urzędu Miasta Częstochowy wśród pracowników tego Urzędu. Analizy wyników badania ankietowego dokonano w okresie od 9 do 12 listopada 2012 roku.

Wielkość próby w badaniu ankietowym wyniosła 104 osoby, z czego 4 ankiety należało odrzucić. Dobór do próby miał charakter celowy, gdyż respondentami byli pracownicy Urzędu Miasta Częstochowy.

Zdecydowaną większość osób biorących udział w badaniu stanowiły kobiety (88%). Jeżeli chodzi o wiek respondentów, to większość osób znajdowała się w przedziale wiekowym 31-40 lat (46%), w dalszej kolejności były osoby powyżej 50 lat (28%), z kolei osób w wieku 41-50 lat było 20%. Natomiast najmniej liczną grupę stanowiły osoby do 30. roku życia – tylko 6%. Biorąc pod uwagę stanowiska pracy, największą część stanowiły osoby zatrudnione na następujących stanowiskach: inspektor, podinspektor, pracownik I stopnia, specjalista. Udział tych osób w badaniu wyniósł 94%. Pozostałe osoby biorące udział w badaniu były zatrudnione na stanowiskach kierowniczych. Uwzględniając miejsce zamieszkania badanych osób, największa część respondentów mieszka w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców (80%). Tylko 12% opiniodawców zamieszkuje tereny wsi, a najmniej liczną grupę stanowią osoby mieszkające w miastach powyżej 200 tys. mieszkańców (8%).

¹⁶⁹ A. Wajda, *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003, s. 233.

Mając na uwadze zadowolenie pracowników z pracy, większa część pracowników jest z niej zadowolona (83%). Biorąc pod uwagę przyczyny niezadowolenia pracowników z pracy, najczęstszymi odpowiedziami były „za niskie zarobki” oraz „zła organizacja pracy” (po 4 wskazania). Natomiast pozostałymi odpowiedziami były „monotonia”, „brak motywacji”, a także „brak dbałości o pracownika” (po 2 wskazania).

Jeżeli chodzi o stosowane systemy motywacji wśród pracowników to zdecydowana większość respondentów odpowiedziała, że brak jest takich systemów motywacji stosowanych w ich zakładzie pracy (77 wskazań). Natomiast wśród nielicznych odpowiedzi na pytanie o stosowane systemy motywacji najwięcej wskazań padło na motywacje finansowe (9 wskazań). Szczegółowe dane przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Stosowane systemy motywacji pracowników

Rodzaj motywacji	Liczba wskazań
• brak systemów motywacji	77
• finansowe	9
• oceny pracownicze	4
• pochwały kierownictwa	3
• awans	3
• perspektywa zwolnienia	3
• nie wiem	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z badania ankietowego

Biorąc pod uwagę zadowolenie pracowników ze swoich zarobków – większość ankietowanych odpowiedziała, że nie są zadowoleni ze swoich zarobków (86%). A zatem można stwierdzić, że pracownicy ci, zgodnie z teorią Maslova, mają niezaspokojone potrzeby niższego rzędu, a w szczególności potrzeby bezpieczeństwa.

Analizując wyniki ankiety przez pryzmat relacji pracowników z innymi współpracownikami można zauważyć, iż większość zatrudnionych jest w dobrych relacjach ze sobą (89%). Tylko jedna osoba wskazała, że te relacje są złe. A więc można wywnioskować, że między pracownikami panuje dobra atmosfera, a pracownicy mają zaspokojone potrzeby społeczne. Szczegółowe dane na ten temat przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Relacje pracowników z innymi współpracownikami

	Liczba wskazań	Razem (w %)
a) dobre	89	89
b) umiarkowane	10	10
c) złe	1	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z badania ankietowego

Biorąc pod uwagę relacje pracowników z kierownictwem, według opinii respondentów są one w większości dobre (81%). Tylko 2 osoby odpowiedziały, że mają złe stosunki z kierownictwem. Na podstawie wyników można wywnioskować, że pracownicy, podobnie jak z innymi współpracownikami, żyją w dobrych relacjach również z kierownictwem i nie powinni odczuwać stresu związanego z negatywnym nastawieniem ze strony kierownictwa, gdyż kierownicy są wobec nich nastawieni przyjaźnie. Szczegółowe dane w tym temacie prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Relacje pracowników z kierownictwem

	Liczba wskazań	Razem (w %)
a) dobre	81	81
b) umiarkowane	17	17
c) złe	2	2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z badania ankietowego

Na pytanie: czy kierownictwo angażuje się w udzielanie pracownikom pomocy w ważnych sprawach? – większość pracowników odpowiedziało „raczej tak” (60%). Natomiast najmniej liczną odpowiedzią było „zdecydowanie nie” (4%). Adekwatnie do opinii pracowników można wywnioskować, że kierownictwo dba o interesy swoich podwładnych, mając na celu utrzymanie dobrych relacji z podwładnymi oraz lepszą efektywność pracowników (podnoszących swoje umiejętności dla zwiększenia efektywności swojej pracy). Szczegółowe dane dotyczące tego zjawiska ilustruje tabela 5.

Tabela 5. Czy kierownictwo angażuje się w udzielaniu im pomocy w ważnych sprawach? Opinie pracowników

	Liczba wskazań	Razem (w %)
a) zdecydowanie tak	23	23
b) raczej tak	60	60
c) zdecydowanie nie	4	4
d) raczej nie	6	6
e) do tej pory nie potrzebowałem/-łam pomocy od kierownictwa	7	7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych pozyskanych z badania ankietowego

Ze względu na opinie pracowników dotyczące faktu, czy ich zakład pracy stwarza dogodne możliwości do rozwoju osobistego, zdania były podzielone, przy czym minimalna większość respondentów odpowiedziała, że tak (55%). Jeżeli wziąć pod uwagę odpowiedzi pod względem klasyfikacji wiekowej respondentów, to wyniki pokazały, iż nieco bardziej ku odpowiedziom „tak” skłania się grupa znajdująca się w przedziale wiekowym powyżej 40 lat (58%). Natomiast zdania osób znajdujących się w przedziale wiekowym do 40 roku życia były podzielone,

przy czym nieco więcej było odpowiedzi na tak (52%). Za główne przyczyny braku możliwości rozwoju osobistego pracowników respondenci uważają: brak szkoleń (12 wskazań), brak środków finansowych (9 wskazań), brak możliwości awansów (4 wskazania).

Według odpowiedzi pracowników na pytanie: czy zmieniliby coś w swoim zakładzie pracy w celu polepszenia perspektyw na przyszłość? – większość osób odpowiedziała, że tak (61%). Jeżeli chodzi o różnicowanie pod względem wieku ankietowanych – wyniki były podobne. 60% osób w wieku do 40 lat odpowiedziało „tak”, a 62% respondentów w wieku powyżej 40 lat również przychyliło się do odpowiedzi „tak”. Biorąc pod uwagę odpowiedzi pracowników na pytanie: co zmieniliby w swoim zakładzie pracy w celu lepszych perspektyw na przyszłość? – najczęściej padło odpowiedzi: podwyższenie płac (17 wskazań), w dalszej kolejności był system wynagradzania (6 wskazań), premie (4 wskazania), uznanie kierownictwa (3 wskazania). Ciekawostką jest jedna z odpowiedzi postulująca likwidację stanowisk dla palaczy z powodu ich ciągłego opuszczania stanowisk pracy.

Podsumowanie

Wyniki badań przeprowadzonych w Urzędzie Miasta Częstochowy dały odpowiedź o stosowanych systemach motywacji pracowników i ich poziomie zadowolenia z pracy w tymże Urzędzie. Jak wynika z danych, prawie żadne systemy motywacyjne nie są stosowane wśród pracowników. Pracownicy przede wszystkim narzekają na zbyt niskie zarobki i brak szkoleń. Jednakże pomimo tego pracownicy odczuwają zadowolenie z pracy, które wynika z ich dobrych relacji z innymi współpracownikami, jak również z kierownictwem. Jest to sprzeczne z teorią Herzberga, która mówi, że pracownicy odczuwają zadowolenie dopiero po zaspokojeniu w pierwszej kolejności czynników higieny psychicznej, a dopiero później czynników motywacji. W tym przypadku płace i relacje z innymi ludźmi są czynnikami higieny psychicznej, a zostały tylko zaspokojone relacje z innymi pracownikami, gdyż pracownicy są niezadowoleni z płac. Koliduje to również z teorią Maslova, według której człowiek, zaspakajając potrzeby społeczne (w tym przypadku dobre relacje z innymi pracownikami), musi najpierw zaspokoić potrzeby bezpieczeństwa (w tej sytuacji – niezadowolenie z zarobków). A zatem, aby osiągnąć pełną satysfakcję pracowników z pracy, należałoby podnieść zarobki pracowników oraz wprowadzać dużo szkoleń.

Literatura

1. Bittel L.R., *Krótki kurs zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, McGraw-Hill Company Europe, Warszawa-Londyn 1998.
2. Borkowska S., *Narzędzia motywowania*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
3. Czarnecka A., Podstawowe instrumenty motywacji pracowników stosowane w różnych organizacjach, w: *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, red. F. Byłok, M. Harciarek, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009, s.127-134.

4. Foster J.J., *Motywacja w miejscu pracy*, [w:] *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, GWP, Gdańsk 2007.
5. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
6. Haber L.H., Bugiel J., *Zarządzanie a socjologia i psychologia pracy*, Wydawnictwo AGH, Kraków 1994.
7. Heller R., *Motywowanie pracowników*, Wiedza i Życie, Warszawa 2000.
8. Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007.
9. Jaworski W., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo WSM, Gdynia 1997.
10. Łaski Z., *System pobudzania działalności w przedsiębiorstwie przemysłowym*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1993.
11. Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacja a kontakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
12. Marek S., Białasiewicz M., *Podstawy nauki o organizacji*, PWE, Warszawa 2008.
13. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
14. Podmoroff D., *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
15. Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, 1998.
16. Schermerhorn J.R., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.
17. Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
18. Thorndike E.L., *Animal Intelligence*, Macmillan, Nowy Jork 1911.
19. Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003.
20. Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.
21. Wyrzykowska B., Karbowiak K., *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009.

SYSTEMS OF THE WORKERS' MOTIVATION

Abstract: In this chapter, based on the literature, issues related to the theoretical remarks on the motivation of employees. In addition, reference is made to early and contemporary theories of motivation of employees. Also responded to one of the modern theory of motivation. Next the material and non-material factors influencing employee satisfaction. In the next part - have been developed practical results of research and conclusions on the level of motivation and incentive systems for use of employees of the City of Czestochowa.

Keywords: motivation, theories of motivation, material and non-material motivation methods