

# Ewa Żebrowska-Rosak, Mirosław Rosak

---

## Postawy pracowników wobec stosowanych narzędzi motywacji

---

Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce nr 4, 67-74

---

2007

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Dr inż. Ewa Żebrowska – Rosak**  
Wyższa Szkoła Ekonomiczno - Społeczna w Ostrołęce  
Katedra Ekonomii  
**Dr inż. Mirosław Rosak**  
Wyższa Szkoła Agrobiznesu w Łomży

## **POSTAWY PRACOWNIKÓW WOBEC STOSOWANYCH NARZĘDZI MOTYWACJI**

### **Wstęp**

W związku z przeobrażeniami, jakie przechodzi współczesna organizacja działająca na rynku finansowym, zaistniała potrzeba stworzenia pozytywnej relacji pomiędzy pracownikami a instytucją pracodawcy. Proces ten ma ogromne znaczenie dla podnoszenia efektywności działania całej organizacji w aspekcie kontaktów z klientami, jak i kreowania wizerunku firmy. Pracownicy utożsamiający się z organizacją, w której są zatrudnieni, muszą być stale motywowani w kierunku tworzenia pozytywnych postaw oraz właściwych relacji wewnątrz firmy. Zatem jednym z najistotniejszych zadań kierownictwa organizacji jest kształtowanie pożądanych dla firmy zachowań ludzi. Dlatego do najważniejszych funkcji nowoczesnego zarządzania należą dobór oraz możliwie najlepsze wykorzystanie kapitału ludzkiego w celu rozwoju firmy.<sup>1</sup> Kierownik, swoim działaniem, powinien wyzwalać wolę i chęć działania pracowników, winien kształtować ich zachowania i postawy. Powodzenie tej szczególnej misji zależy od stosowanego systemu motywacyjnego, znajomości kultury organizacyjnej firmy, a także potrzeb pracowników w aspekcie odpowiedniego doboru narzędzi motywacyjnych. Motywacja, obok uzdolnień oraz postrzegania swej roli, jest czynnikiem wpływającym na efektywność danej osoby, a co z tym związane - na efektywność całej organizacji. Wszystkie te czynniki są ze sobą ściśle powiązane i jeżeli któryś z nich zniechęca do podnoszenia efektywności lub ją hamuje, to mimo zachęcania przez pozostałe czynniki, efektywność będzie prawdopodobnie niska.<sup>2</sup>

---

1 Gick A., Tarczyńska M. : Motywowanie pracowników, PWE Warszawa 1999, s. 31.

2 Jurkowski J.: Zarządzanie personelem – proces kadrowy i jego prawne aspekty. Dom Wydawniczy ABC Warszawa 2000, s. 107.

Motywowanie to ważny i trudny element w procesie zarządzania zasobami ludzkimi organizacji. W realizacji zadań motywacyjnych często podejmowane są błędne decyzje, wynikające z niewiedzy lub niezrozumienia relacji międzyludzkich. Wynikają one zwłaszcza z niewłaściwego rozpoznania postaw pracowników wobec stosowanych narzędzi motywacji.

Celem badań reprezentowanych w niniejszym opracowaniu było poznanie postaw pracowników wobec wybranych narzędzi motywacyjnych stosowanych w banku.

### **Motywowanie jako narzędzie doskonalenia zarządzania instytucją działająca na rynku finansowym**

Według Prof. Kotarbińskiego „...Chodzi o to, aby człowiek robił ochoczo to, co robić musi; by tego, co robić musi, nie robił tylko dlatego, że musi; by w robieniu tego, co musi znalazł upodobanie i dzięki temu pracę swą usprawnił wielokrotnie, okazując hojność w oddaniu się jej”.<sup>3</sup>

We współczesnej teorii zarządzania przyjmuje się, że motywacja pracownika jest to chęć dokładania wszelkich starań do osiągnięcia zamierzonych celów, bądź też siła, która wywołuje, kierunkuje i podtrzymuje zachowania ludzi.<sup>4</sup> Sudol podaje, że funkcja motywowania, inaczej pobudzania, to stwarzanie takich sytuacji, które będą zachęcały pracownika do wykonywania działań służących realizacji celów przedsiębiorstwa.<sup>5</sup>

Wobec powyższych koncepcji, każdy menedżer ma wiele możliwości pobudzania pracownika do określonych zachowań. Mając do dyspozycji różne narzędzia motywacji może wpływać na ich postawy poprzez oferowanie wyższych zarobków, ale i przez zainteresowanie pracowników samą pracą. Stwarzanie perspektyw awansu, oferowanie korzystniejszych świadczeń socjalnych, lepsze warunki pracy, partycypacja pracownika w zarządzaniu organizacją, większa swoboda działania, to tylko niektóre z narzędzi motywacji, efektywnie wpływających na funkcjonowanie instytucji finansowej.

Współcześnie stosuje się rozmaite motywacyjne formy organizacji pracy w firmie. Ich siła motywacyjna jest zróżnicowana w zależności od wieku wykonawców,

---

3 Kotarbiński T.: Traktat o dobrej robocie, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków, 1965, s. 230.

4 Sajkiewicz A. (red.) Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika. Poltex Warszawa 1999, s. 199.

5 Sudol S., Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania. Dom Organizatora Toruń, 1999, s. 159.

płci, poziomu i rodzaju wykształcenia, doświadczenia zawodowego, pozycji zawodowej i obowiązujących wzorców kulturowych.<sup>6</sup>

Szczególne miejsce w systemie motywowania zajmują wynagrodzenia, co wynika ze spełnianych przez nie funkcji. Jedną z nich jest funkcja dochodowa, wynikająca stąd, że wynagrodzenie stanowi istotny składnik dochodów osiągniętych przez pracowników. Warto przypomnieć przy tym, że wynagrodzenie pełni również funkcję kosztową stanowiąc dla firmy zatrudniającej pracowników element kosztów działalności.<sup>7</sup>

Należy jednak brać pod uwagę także fakt, że dla wielu osób spełnienie siebie w pracy jest ważniejsze od podwyżki, wynagrodzenia czy otrzymania dodatkowej premii. Nie zawsze motywacja finansowa jest najlepszym sposobem pobudzania pracownika. Jej wartość spada, gdy pracownik osiągnął odpowiedni dla swoich potrzeb poziom nasycenia finansowego. W takiej sytuacji o wiele bardziej efektywne stają się sposoby wynagradzania pracowników związane z zaspokojeniem jego potrzeb wyższego rzędu, czy też takich, które decydują o wysokim poziomie satysfakcji z pracy. Niematerialne elementy motywowania dostarczają pracownikowi osobistej satysfakcji. Czynniki te stanowią przykład motywacji pozytywnej i pozwalają na zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu. W sytuacji, kiedy powyższe bodźce nie występują, pracownicy nie odczuwają satysfakcji i nie są odpowiednio motywowani.

Inaczej na sprawy wynagrodzenia i dodatkowych profitów patrzą ludzie szukający pracy i myślący o kolejnych awansach, a inaczej osoby oczekujące zawodowej stabilizacji. Dla wykształconych młodych ludzi pieniądze nie są wystarczającą zachętą do podjęcia pracy. Ważne jest, czego się mogą w firmie nauczyć.

Wniosek stąd, że nie ma żadnego bodźca idealnego, czy uniwersalnego. Atrakcyjność bodźców ulega zmianie w zależności od kultury, cech osobowości, sytuacji życiowej, czy kwalifikacji pracownika. Do wszystkich bodźców stosuje się prawo zmniejszających się pragnień. Im wyższy stopień zaspokojenia danej potrzeby, tym mniejsza motywacja do dalszego podwyższania tego poziomu. Motywacja przenosi się zatem na rzecz potrzeb mniej zaspokojonych. Powoduje to, że raz ustalony, bardzo efektywny system motywacji może ulec po kilku, czy kilkunastu miesiącach dezaktualizacji, powodując brak pobudzania pracowników do pracy. Dlatego też należy przeprowadzać okresowe oceny efektywności systemu motywacji, polegające na pomiarze poziomu zaspokojenia oczekiwań pracowników.

---

6 Jasiński Z.: *Motywowanie w przedsiębiorstwie*. Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998, s. 17.

7 Lichtarski J.: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 195.

## Metodyka badań

Badania przeprowadzone zostały w jednym z oddziałów banku, który funkcjonuje w mieście liczącym do 60 tys. mieszkańców. W niniejszym opracowaniu pominięto nazwę banku, ze względu na brak zgody na publikowanie jego nazwy.

Przedstawiony cel zrealizowano w oparciu o analizę informacji zebranych podczas badania relacji pracowników banku do stosowanych narzędzi motywacji. Wykorzystano poniższe metody i techniki badawcze:

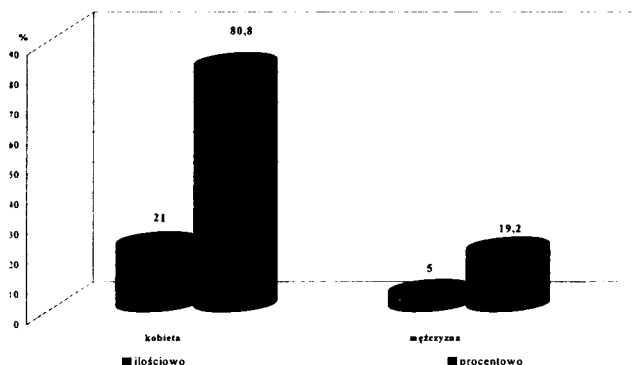
- ◆ badania pierwotne:
  - obserwacja bezpośrednia (wizyta w banku),
  - rozmowa przeprowadzona z pracownikami banku,
  - wywiad.
- ◆ badania wtórne:
  - analiza dokumentów banku.

W badaniu udział wzięło łącznie 26 pracowników banku, którzy stanowili łącznie ponad 90% całego składu osobowego analizowanej instytucji finansowej. W analizie uwzględniono wybrane narzędzia motywacji, które według opinii respondentów, były dla nich najbardziej istotne.

## Badanie postaw pracowników - prezentacja wyników

Spośród badanych, 21 osób tj. 80,8% stanowiły kobiety, a 5 osób tj. 19,2% byli to mężczyźni, (rysunek nr 1).

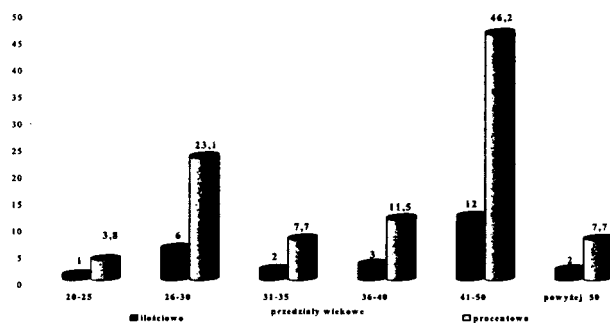
Rysunek nr 1. Struktura badanych według płci



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Największy udział w przeprowadzonym badaniu stanowiły osoby w przedziałach wiekowych 26-30 lat i 41-50 lat, a najmniejszy w przedziale wiekowym 20-25 lat (rysunek nr 2).

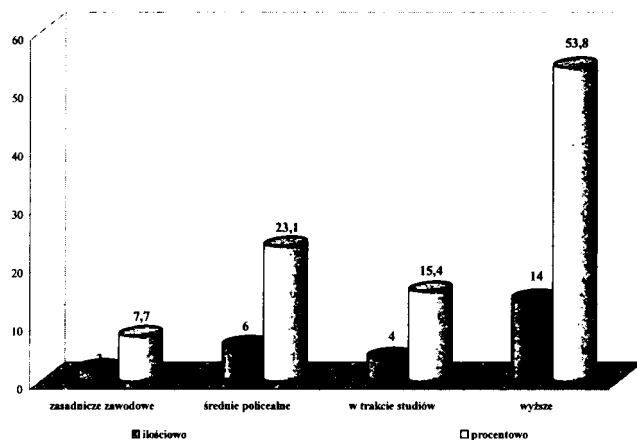
Rysunek nr 2. Struktura wiekowa respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wśród badanych przeważały osoby z wykształceniem wyższym (54,0%). Drugą w kolejności grupę stanowiły osoby posiadające wykształcenie średnie (23,0%). W mniejszości do całej badanej populacji były osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym (7,7%). Dane powyższe przedstawia rysunek nr 3.

Rysunek nr 3. Struktura badanych według ich wykształcenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Najwięcej osób biorących udział w badaniu posiada staż pracy powyżej sześciu lat (35,0%), najmniej znajduje się w przedziale do jednego roku zatrudnienia (15,0%). Swój staż pracy podało ogółem 95,0% badanych, (tabela nr 1).

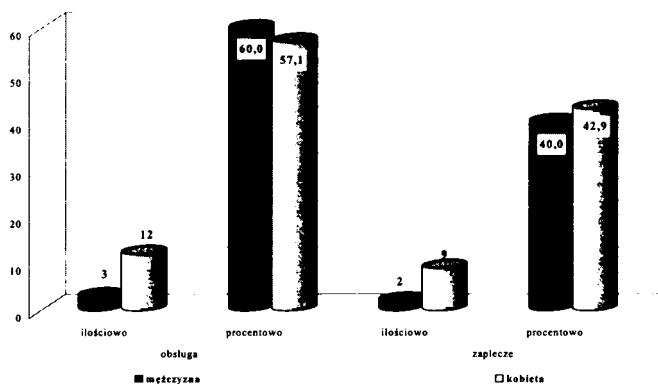
**Tabela nr 1 Struktura badanych według stażu pracy**

Staż pracy	do 1 roku	1-3 lata	3-6 lat	pow. 6 lat	razem
ilość osób	4	5	6	9	24
%	15,0	20,0	25,0	35,0	95,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Ponad 57,1% badanych kobiet i 60,0% badanych mężczyzn zatrudnionych jest bezpośrednio przy obsłudze klienta. Pozostała część załogi banku, czyli 40,0% badanych mężczyzn i 42,9% badanych kobiet, jest pracownikami zaplecza (rysunek nr 4).

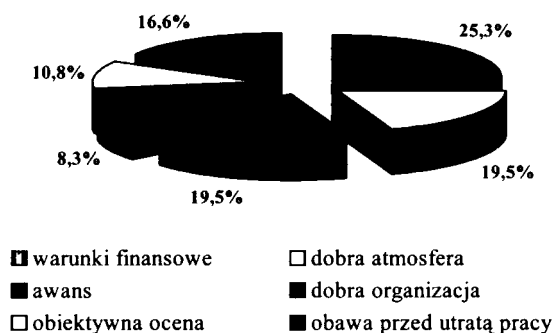
**Rysunek nr 4. Struktura zatrudnienia respondentów**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Z analizy postaw pracowników wynika, że najważniejszym dla nich bodźcem jest poprawa warunków finansowych (25,0% ogółu badanych udzieliło takiej odpowiedzi). W drugiej kolejności respondenci wymienili dobrą atmosferę pracy i możliwość uzyskania awansu (19,5%). Najmniej istotną okazała się w opinii badanych, dobra organizacja pracy (8,3%), (rysunek nr 5).

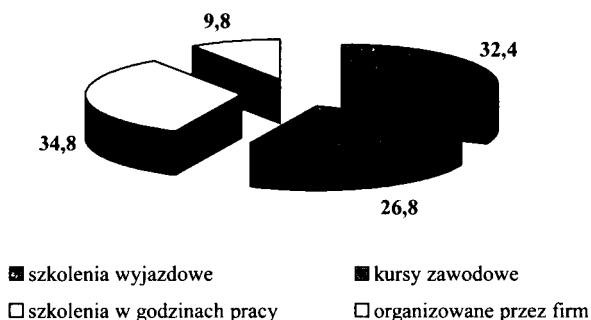
Rysunek nr 5. Czynniki motywujące pracowników banku



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

W prowadzonych badaniach odrębnie potraktowano postawy pracowników banku wobec potrzeby podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Na podstawie uzyskanych wyników należy stwierdzić, że badani najbardziej zainteresowani byli szkoleniami wyjazdowymi (32,4%). W dalszej kolejności respondenci wymienili kursy zawodowe, finansowane przez zakład pracy (26,8%). Osoby z wykształceniem średnim najchętniej wskazywały na potrzebę udziału w szkoleniach w godzinach pracy (34,8%). Natomiast najmniejszym zainteresowaniem cieszyły się szkolenia organizowane przez firmy doradcze (9,8%), (rysunek nr 6). Ze wszystkich badanych grup jedynie osoby z wykształceniem wyższym wykazały większe zainteresowanie tego typu szkoleniami

Rysunek nr 6. Jakiego typu szkoleniami zainteresowani są pracownicy banku (w %)?



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań



## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że środki motywacyjne stanowią dla pracowników różną wartość.

Zadaniem motywującego jest zastosowanie odpowiednich bodźców w celu pobudzania do działania. Każdy pracownik ma swoją hierarchię potrzeb – jedne wartości ceni bardziej, inne mniej. Ludzie preferują te wartości, których brak odczuwają najbardziej. Skuteczność zastosowania bodźców wymaga poznania potrzeb i aspiracji pracowników, ich osobowości, sytuacji życiowej, a także kultury organizacyjnej firmy. Jak wynika z analizy zgromadzonych informacji, kierownictwo badanego banku posiada wiedzę na temat nowoczesnych metod motywowania. Część z tych bodźców próbuje wdrożyć do firmy, którą zarządza.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, które ze stosowanych narzędzi motywacji wywierają największy wpływ na kształtowanie postaw pracowników. Pośród najczęściej wymienianych znalazły się: warunki finansowe, dobra atmosfera w pracy oraz możliwość awansu. Pomimo tego, że największą część badanych motywują do pracy czynniki płacowe, to dla znacznej grupy respondentów istotne okazały się czynniki niematerialne.

Cel niniejszego opracowania został zrealizowany. Zgromadzony materiał empiryczny pozwolił na poznanie postaw pracowników banku wobec stosowanych narzędzi motywacyjnych. Wnioski wyciągnięte z przeprowadzonych badań pozwolą na opracowanie i wdrożenie, w analizowanej organizacji, skutecznego zestawu środków motywujących.

## Literatura

1. Gick A., Tarczyńska M. : Motywowanie pracowników, PWE Warszawa 1999.
2. Jasiński Z.: Motywowanie w przedsiębiorstwie. Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998.
3. Jurkowski J.: Zarządzanie personelem – proces kadrowy i jego prawne aspekty. Dom Wydawniczy ABC Warszawa 2000.
4. Kotarbiński T.: Traktat o dobrej robocie, Ossolineum, Wrocław – Warszawa – Kraków, 1965.
5. Lichtarski J.: Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
6. Sajkiewicz A. (red.) Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika. Poltex Warszawa 1999.
7. Sudoł S., Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania. Dom Organizatora Toruń, 1999.