



Złożenie pracy online:  
**2014-01-04 12:47:32**  
Kod pracy:  
**11127**

Sabina Śmierciak  
(nr albumu: 10365\*Z/SUM)

Praca magisterska

**Analiza efektywności systemu motywacyjnego i  
oceny pracowników Banku Spółdzielczego w  
Starym Sączu w oparciu o metodę WIGOR**

**Analysis of the effectiveness of the incentive and  
evaluation of employees Cooperative Bank in Stary  
Sacz based on the method WIGOR**

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie zasobami ludzkimi

Promotor: dr Maria Sidor

## **Streszczenie**

### Abstrakt

Niniejsza praca prezentuje rozważania dotyczące kwestii związanych z motywowaniem i kształtowaniem wysokiego poziomu zaangażowania w pracę oparte o różnorodną literaturę z zakresu zarządzania, a także wyniki badań empirycznych systemu motywowania i oceniania w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu. Najważniejszym aspektem poznawczym pracy jest szczegółowa analiza czynników determinujących zaangażowanie w pracę oraz określenie podstawowych elementów skutecznego systemu motywacyjnego.

Analizując zebrany materiał badawczy można stwierdzić, że struktura systemu motywacyjnego Banku Spółdzielczego w Starym Sączu powoduje wysokie zaangażowanie w pracę pracowników oraz wysoki stopień zadowolenia z pracy. Badania wykazały, że w celu poprawy efektywności systemu motywowania zarządzający placówką powinni w większym stopniu uwzględniać indywidualne potrzeby i preferencje pracowników. Warto poprawić komunikację zarządu banku z pracownikami, zwłaszcza w sferze dotyczącej systemu wynagradzania.

Badania przedstawione w pracy zostały przeprowadzone za pomocą dwóch rodzajów kwestionariuszy ankietowych wśród pracowników i członków Zarządu Banku Spółdzielczego w Starym Sączu. Analiza wyników badań przyczyniła się do weryfikacji postawionych w pracy hipotez badawczych, które szczegółowo zostały opisane w rozdziale czwartym.

## **Słowa kluczowe**

*Słowa kluczowe:*

*Motywowanie*

*Ocena pracy*

*Efektywność, WIGOR, Zaangażowanie, Zadowolenie*

## **Abstract**

### Abstract

This master's thesis presents a discussion of the issues related to motivating and modeling a high level of work engagement based on the diverse management literature, as well as the results of empirical research on the motivation and evaluation system used in Bank Spółdzielczy in Stary Sącz. The most important cognitive aspect of this thesis is a detailed overview of the factors determining commitment to work and to identify key elements of the effective motivation system.

Analyzing the collected research material can be concluded that the structure of the motivation system used in Bank Spółdzielczy in Stary Sącz causes high work commitment of employees and a high degree of job satisfaction. Studies have shown that in order to improve the efficiency of motivating system, managers should pay more attention to individual needs and preferences of employees. The Management Board's communication with employees should be improved, particularly in the area relating to the remuneration system.

The research presented in the thesis was conducted among employees and managers of Bank Spółdzielczy in Stary Sącz using two types of questionnaires. Analysis

of the survey resulted contributed to put in work of investigative hypotheses verifications, which are described in detail in chapter four.

## **Keywords**

*Keywords:*

*motivating*

*work evaluation*

*work efficiency*

*WIGOR*

*work engagement*

*satisfaction*

*Bardzo dziękuję Pani Marii Sidor za pomoc w trakcie pisania pracy oraz za  
wsparcie i cenne wskazówki.*

## Spis treści

<b>Wstęp.....</b>	<b>3</b>
<b>Rozdział 1 Wybrane zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Istota zarządzania personelem .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Planowanie personelu, rekrutacja i selekcja kandydatów .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Adaptacja społeczno-zawodowa pracowników .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Doksztalcanie i podnoszenie kwalifikacji zawodowych.....</b>	<b>15</b>
<b>Rozdział 2 System motywacyjny pracowników – jego istota, cechy i znaczenie w organizacji .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Pojęcie motywacji .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Cechy, rodzaje i funkcje motywacji .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 Przegląd klasycznych i współczesnych teorii motywacji.....</b>	<b>26</b>
2.3.1 Teorie potrzeb .....	27
2.3.2 Teorie procesu.....	29
2.3.3 Teorie ukierunkowane na środki motywacji.....	31
2.3.4 Modele motywacji .....	32
<b>2.4 Rola motywacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.....</b>	<b>34</b>
<b>2.5 Struktura systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie.....</b>	<b>38</b>
2.5.1 Motywacyjny system wynagradzania.....	38
2.5.2 Rodzaje bodźców motywacyjnych a efektywność pracy .....	44
2.5.3 Pozapłacowe elementy systemu motywacyjnego .....	49
2.5.4 Charakterystyka świadczeń pozapłacowych.....	53
<b>Rozdział 3 Ocena poziomu zaangażowania pracowników jako element systemu motywacyjnego.....</b>	<b>57</b>
<b>3.1 Podstawowe elementy systemu ocen pracowniczych.....</b>	<b>57</b>
<b>3.2 Przegląd metod oceniania poziomu zaangażowania pracowników oraz efektywności ich pracy.....</b>	<b>60</b>
<b>3.3 Uwarunkowania i kryteria systemów oceniania .....</b>	<b>69</b>

<b>Rozdział 4 Pomiar efektywności motywowania i oceniania pracowników w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu .....</b>	<b>73</b>
<b>4.1 Podstawowe aspekty metodologii badań.....</b>	<b>73</b>
<b>4.2 Metodyka badań własnych.....</b>	<b>81</b>
4.2.1 Cel i przedmiot badań .....	81
4.2.2 Problemy badawcze, pytania i hipotezy .....	81
4.2.3 Metody, techniki i narzędzia badawcze.....	82
4.2.4 Zakres badań .....	84
<b>4.3 Kryteria oceny systemu motywacyjnego i jego efektywności w badanej organizacji .....</b>	<b>85</b>
4.3.1 Wybrane aspekty oceny systemu motywacyjnego .....	85
4.3.2 Kryteria oceny systemu motywacyjnego w badaniu własnym.....	88
<b>4.4 Charakterystyka Banku jako organizacji .....</b>	<b>90</b>
4.4.1 Polityka personalna.....	90
4.4.2 Aktualny system motywacyjny w banku .....	98
4.4.3 System oceniania pracowników.....	100
<b>4.5 Syntetyczna ocena systemu motywowania w Banku Spółdzielczym na podstawie analizy kwestionariuszy ankiet dla pracowników oraz wywiadu z kadrą menedżerską.....</b>	<b>103</b>
<b>4.6 Wnioski z badań.....</b>	<b>117</b>
<b>Zakończenie.....</b>	<b>121</b>
<b>Spis tabel i rysunków .....</b>	<b>122</b>
<b>Spis literatury.....</b>	<b>124</b>
<b>Załączniki .....</b>	<b>127</b>

## Wstęp

Motywacja jest niezwykle istotnym czynnikiem w każdej dziedzinie życia. Wszystkie działania podejmowane przez ludzi wynikają z określonej motywacji, która mobilizuje nas do osiągnięcia założonego celu. Również w pracy zawodowej motywacja i zaangażowanie mają ogromne znaczenie. We współczesnych koncepcjach zarządzania wartością nadrzędną decydującą o pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest kapitał ludzki.

To pracownicy decydują o sukcesie firmy, dlatego motywowanie i ocena ich pracy są niezwykle ważnymi elementami zarządzania. Głównym zadaniem kadry kierowniczej jest stworzenie takich warunków pracy, aby pracownicy chcieli swoje zdolności i możliwości wykorzystać dla dobra firmy i własnej satysfakcji. Stworzenie skutecznego systemu motywowania i oceniania jest więc gwarancją sukcesu każdego przedsiębiorstwa.

Opracowanie i stosowanie w praktyce systemu opartego na bodźcach determinujących wysoki poziom zaangażowania pracowników jest zatem podstawowym zadaniem polityki personalnej każdej firmy.

Celem głównym niniejszej pracy jest analiza efektywności systemu motywowania i oceniania pracowników Banku Spółdzielczego w Starym Sączu oraz ocena jego skuteczności na podstawie ankiety przeprowadzonej wśród pracowników i członków Zarządu tej placówki. Praca obejmuje: wstęp, trzy rozdziały dotyczące problematyki związanej z motywowaniem i ocenianiem w procesie zarządzania, rozdział badawczy, w którym zaprezentowano analizę wyników przeprowadzonych badań własnych, zakończenie, wykaz literatury oraz spis tabel i rysunków.

Pierwszy rozdział pracy *Wybrane zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie* przybliży istotę zarządzania personelem w firmie oraz opisuje główne funkcje zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach. Przedstawiono w nim również zagadnienia adaptacji społeczno-zawodowej pracowników oraz doskonalenia i podnoszenia kwalifikacji zawodowych w przedsiębiorstwie.

W drugim rozdziale *System motywacyjny pracowników – jego istota, cechy i znaczenie w organizacji* wyjaśniono znaczenie pojęcia motywacja, dokonano przeglądu klasycznych i współczesnych teorii motywowania, scharakteryzowano cechy, rodza-

je i funkcje motywacji, a także najnowsze tendencje rozwojowe, które wskazują na miejsce i znaczenie procesów motywowania we współczesnym zarządzaniu. Ponadto omówiono elementy skutecznego systemu motywacyjnego. Opisano strukturę motywacyjnego systemu wynagradzania oraz rodzaje bodźców motywacyjnych i ich wpływ na efektywność pracy. Przedstawiono pozapłacowe elementy systemu motywacyjnego, a także charakterystykę świadczeń pozapłacowych.

Trzeci rozdział *Ocena poziomu zaangażowania pracowników jako element systemu motywacyjnego* opisuje podstawowe elementy systemu ocen pracowniczych oraz uwarunkowania i kryteria systemów oceniania. Zawiera również przegląd najpopularniejszych metod oceniania efektywności pracy.

Czwarty rozdział pracy to *Pomiar efektywności motywowania i oceniania pracowników w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu*. Przedstawiono w nim cel oraz przedmiot badań, problemy badawcze i hipotezy oraz zakres prowadzonych badań. Zawiera opis zastosowanych w pracy metod, technik i narzędzi badawczych. Przedstawiono w nim również uwarunkowania systemu motywacyjnego oraz kryteria oceny systemu i jego efektywności. W rozdziale dokonano charakterystyki banku jako organizacji, z uwzględnieniem polityki personalnej, systemu motywacyjnego i systemu oceniania pracowników banku. Przeprowadzono analizę wyników badań ankietowych nad skutecznością czynników motywacyjnych stosowanych w przedsiębiorstwie. Rozdział zawiera również istotne wnioski z badań poziomu motywacji pracowników banku i skuteczności przyjętego w placówce systemu motywacyjnego. Jest to rozdział, w którym analizuje wyniki ankiety i weryfikuje prawdziwość postawionych we wstępie hipotez badawczych.

Przedmiotem badania jest pomiar zaangażowania w oparciu o model WIGOR za pomocą dwóch kwestionariuszy ankiet dla pracowników oraz zarządu banku. Celem badań była ocena systemu motywowania i oceniania oraz sformułowanie propozycji działań służących zwiększeniu poziomu zaangażowania pracowników Banku Spółdzielczego Starym Sączu w organizację i pracę. Podejmując badania skuteczności systemu motywacyjnego i systemu oceniania w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu główny nacisk położyłam na następujące zagadnienia: znajomość i akceptacja celów organizacji oraz obowiązujących w placówce wartości, norm, wzorów zachowań i sposobów postępowania, zadowolenie z pracy, organizacja i warunki pracy, możliwości awansu i rozwoju zawodowego, system oceniania pracowników, system wynagrodzeń

w Banku, skuteczność stosowanych motywatorów oraz ich wpływ na poziom zaangażowania w pracę.

Przed rozpoczęciem badań postawiłam hipotezę główną opierającą się na przeświadczeniu, że struktura systemu motywacyjnego Banku Spółdzielczego w Starym Sączu jest tak skonstruowana, że powoduje wysokie zaangażowanie pracowników oraz wysoki stopień zadowolenia z pracy. Problemem badawczym w niniejszej pracy jest pytanie: czy system motywowania Banku Spółdzielczego w Starym Sączu odpowiada potrzebom i oczekiwaniom jego pracowników? Badania miały również wykazać, od czego jest uzależniona skuteczność motywatorów pozapłacowych i jaką rolę odgrywa wynagrodzenie w kształtowaniu poziomu zaangażowania w pracę.

Zakończeniem pracy jest podsumowanie zawierające ocenę skuteczności systemu motywowania i oceniania w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu oraz ostateczne wnioski. Praca zawiera również wykaz literatury oraz spis zamieszczonych tabel i rysunków. Do pracy załączone są wzory ankiet, które stanowią aneks pracy. Część teoretyczną opracowano głównie na podstawie literatury z lat 2003-2012.

## **Rozdział 1 Wybrane zagadnienia zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie**

### **1. 1 Istota zarządzania personelem**

W pierwszym rozdziale zostaną omówione wybrane zagadnienia dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Będą scharakteryzowane główne funkcje zarządzania, takie jak planowanie personelu, rekrutacja i selekcja kandydatów. W rozdziale pierwszym zostaną również przedstawione kwestie adaptacji społeczno-zawodowej pracowników oraz dokształcania i podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Zarządzanie przedsiębiorstwem zawiera w sobie jedną z głównych funkcji strategicznych, jaką jest zarządzanie kapitałem ludzkim. Do najważniejszych i zarazem najbardziej odpowiedzialnych zadań, które dotyczą organizacji, należą te dotyczące bezpośrednio spraw pracowniczych, a więc: proces rekrutacji i zatrudniania, motywowanie oraz inspirowanie do podejmowania nowych wyzwań.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest skomplikowanym procesem, który składa się z wielu elementów. Pierwszym krokiem ułatwiającym zrozumienie i poznanie uwarunkowań oraz współczesnej realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi jest zdefiniowanie pojęcia.

Wśród badaczy zajmujących się kwestią zarządzania zasobami ludzkimi większość rozróżnia zarządzanie i kierowanie. Zarządzanie jest kategorią węższą od kierowania, czyli każde zarządzanie jest także kierowaniem, jednak nie każde kierowanie możemy określić zarządzaniem. Stanisław Sudoł twierdzi, że zarządzanie „jest takim rodzajem kierowania, przy którym kierujący (zarządzający) ma uprawnienia zwierzchnie w stosunku do podległych pracowników lub instytucji wynikające bezpośrednio z własności środków produkcji albo też nadane przez organa reprezentujące właściciela środków produkcji”<sup>1</sup>.

Według Tadeusza Pszczołowskiego zarządzanie jest działaniem polegającym na dysponowaniu zasobami ludzkimi i finansowymi organizacji oraz poprzez nie oddziaływaniu na ludzi<sup>2</sup>. Zarządzanie personelem jest kluczową funkcją zarządzania w ogóle. Coraz więcej organizacji zarówno biznesowych, jak i innych, zdaje sobie

---

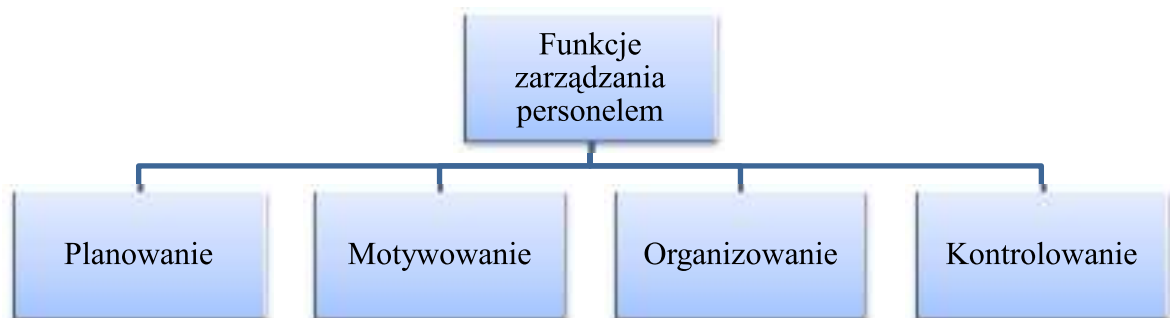
<sup>1</sup> S. Sudoł, Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 163.

<sup>2</sup> Tamże.

sprawę z ważnego związku między swoją sytuacją na rynku a sposobami zarządzania zasobami ludzkimi, uznając pracowników za kapitał, a nie tylko za jeden z różnych zasobów<sup>3</sup>.

Zarządzanie zasobami ludzkimi najczęściej odnosi się do konkretnych organizacji, głównie zaś dotyczy przedsiębiorstw. Zarządzanie personelem jest działalnością wyspecjalizowaną, dlatego powinny się nią zajmować osoby odpowiednio do tego przygotowane. Jest procesem ciągłego podejmowania i wprowadzania w życie istotnych decyzji oraz kontroli ich realizacji na różnych etapach ich wdrażania. Zarządzanie personelem odbywa się w obrębie określonej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, a jego zakres obejmuje zwykle całe przedsiębiorstwo oraz jego komórki organizacyjne. Istota zarządzania personelem w przedsiębiorstwie polega więc na kierowaniu pracą zespołów ludzkich w najefektywniejszy sposób, aby osiągnąć określone cele zgodnie z zasadą gospodarności<sup>4</sup>.

Możemy wyróżnić cztery podstawowe funkcje zarządzania personelem w przedsiębiorstwie: planowanie, motywowanie, organizowanie i kontrolowanie<sup>5</sup>. Najważniejsze funkcje zarządzania przedstawia rysunek 1.1.



Rys. 1. 1 Główne funkcje zarządzania (Źródło: S. Sudół, Przedsiębiorstwo..., op. cit., s. 166)

Planowanie działalności przedsiębiorstwa powinno być zgodne z jego misją oraz uwzględniać jego otoczenie i posiadane zasoby (techniczne, produkcyjne, osobowe

<sup>3</sup> J. M. Szaban, Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej, Difin, Warszawa 2011, s. 53.

<sup>4</sup> S. Sudół, Przedsiębiorstwo..., op. cit. s. 166.

<sup>5</sup> Tamże.

i finansowe). Wszystkie rodzaje planowania personelu są ściśle związane z planowaniem ogólnym wynikającym ze strategii organizacji. Możemy wyróżnić następujące rodzaje planowania: strategiczne (długoterminowe), taktyczne (średnioterminowe) i operacyjne (krótkoterminowe)<sup>6</sup>. Planowanie strategiczne jest domeną kierownictwa przedsiębiorstwa, ma charakter ramowy i dotyczy najważniejszych problemów przedsiębiorstwa. Zwykle jest mało szczegółowe, charakteryzuje się dużym stopniem niepewności i trudnością określenia wielkości ryzyka<sup>7</sup>. Najważniejsze różnice pomiędzy planowaniem strategicznym a taktycznym to:

- planowanie taktyczne zajmuje się najkrótszym okresem, jaki warto brać pod uwagę; planowanie strategiczne dotyczy najdłuższego okresu godnego rozważenia,
- planowanie taktyczne zajmuje się wyborem środków do osiągnięcia założonych celów; planowanie strategiczne poza wyborem środków zajmuje się także formułowaniem celów wytyczanych na wyższym szczeblu organizacyjnym,
- zasięg planowania taktycznego jest zwykle węższy niż strategicznego<sup>8</sup>.

Planowanie jako funkcja zarządzania personelem jest wszechstronnym procesem polegającym na przekształcaniu przyjętych strategii w określone harmonogramy realizacyjne, w którym menadżerowie formułują najważniejsze cele przedsiębiorstwa oraz sporządzają plany ich realizacji w poszczególnych komórkach organizacyjnych. W procesie planowania zasobów ludzkich wykorzystuje się określone metody i techniki prognostyczne<sup>9</sup>.

Funkcja motywowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi polega na stwarzaniu takich sytuacji, które zachęcałyby pracowników do podjęcia działań służących realizacji zadań i celów przedsiębiorstwa. W procesie zarządzania motywowanie jest bardzo istotnym elementem, przyczyniającym się do wzrostu efektywności pracy, a odpowiednio dobrane i stosowane motywatory mogą zdecydować o sukcesie firmy oraz w konsekwencji o satysfakcji zawodowej pracowników i ich samorealizacji. Najważniejszą funkcją każdego systemu motywacyjnego jest wspieranie przedsiębiorstwa w realizacji jego celów strategicznych. W motywowaniu pracowników, jako jednej z funkcji zarządzania, możemy wyróżnić następujące etapy: określenie celów i zadań pracowników, współdziałanie pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących organizacji, otwarta

---

<sup>6</sup> J. M. Szaban, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 72-73.

<sup>7</sup> S. Sudół, Przedsiębiorstwo..., op. cit., s. 168-169.

<sup>8</sup> Tamże.

<sup>9</sup> M. Brzeziński, Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2007, s. 180.

komunikacja, kompetencje i umiejętności kierownika oraz obiektywna ocena pracy przez kierownika<sup>10</sup>. Motywowanie jest bardzo wyraźnie powiązane z procesami planowania i organizowania, w których pojawia się potrzeba godzenia interesów pracowników i kierownictwa organizacji. Dla efektywnego spełniania funkcji motywowania w zarządzaniu personelem niezbędne są odpowiednie środki i instrumenty motywowania, takie jak: elastyczne systemy wynagradzania, indywidualizacja systemu nagradzania, partycypacyjne zarządzanie, możliwości rozwoju zawodowego i samorealizacji pracowników, dobra atmosfera w pracy<sup>11</sup>.

Organizowanie jako funkcja zarządzania w przedsiębiorstwie to koordynowanie działalności wszystkich komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa i wszystkich pracowników, w taki sposób, aby przedsiębiorstwo realizowało jak najefektywniej swoje cele i zadania<sup>12</sup>. Prawidłowo spełniana funkcja organizowania ma duży wpływ na efektywność przedsiębiorstwa. Organizowanie jako funkcja zarządzania zasobami ludzkimi polega na podziale pracy między pracowników, wyznaczeniu im szczegółowych zadań, dostarczeniu niezbędnych narzędzi i środków, ustaleniu procedur postępowania, koordynowaniu ich działalności oraz określeniu uprawnień decyzyjnych. Głównym celem organizowania personelu jest koordynacja działań wszystkich pracowników zmierzająca do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Wyrazem niesprawności organizacyjnej w zarządzaniu personelem w przedsiębiorstwie mogą być różne patologie organizacyjne, np.: brak wyraźnego podziału obowiązków i uprawnień w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, nieprzestrzeganie ustalonych kompetencji, występowanie wielu ośrodków decyzyjnych w przedsiębiorstwie, zmienność reguł, zasad i procedur działania, błędy w przepływie informacji w przedsiębiorstwie<sup>13</sup>.

Ostatnią funkcją zarządzania zasobami ludzkimi jest kontrolowanie polegające na sprawdzaniu, czy wyniki pracy poszczególnych pracowników w przedsiębiorstwie są zgodne z planowanymi. Kontrolowanie jest ostatnią funkcją procesu zarządzania łączącą wszystkie poprzednie<sup>14</sup>. Kontrola jest niezbędnym elementem zarządzania personelem. Najczęściej następuje przez porównanie wyników uzyskanych przez poszczególnych pracowników z wyznaczonymi im wcześniej zadaniami, wzorcami oraz normami obowiązującymi w przedsiębiorstwie i w przypadku stwierdzenia odchyień, sko-

---

<sup>10</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 47.

<sup>11</sup> M. Brzeziński, *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 181.

<sup>12</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 174-175.

<sup>13</sup> Tamże, s. 177.

<sup>14</sup> M. Brzeziński, *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 181.

rygowanie ich działań. Wnioski wynikające z kontroli mogą inspirować kierownictwo do weryfikacji przyjętych wcześniej sposobów działania, są również punktem wyjścia do opracowania nowych planów na każdym szczeblu zarządzania przedsiębiorstwem. Wyróżniamy różne rodzaje kontroli, np.: ogólnych wyników przedsiębiorstwa, efektów osiąganych w poszczególnych sferach działalności przedsiębiorstwa, działalności i wyników komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa, wyników pracy poszczególnych pracowników. W podziale rodzajów kontroli dotyczącym czasu przeprowadzania kontroli w stosunku do realizacji określonych zadań możemy wyodrębnić kontrolę: wstępną, bieżącą, okresową oraz kontrolę rezultatów. Kontrolowanie realizowane za pomocą instrumentów finansowych to kontrola finansowa polegająca na kontroli zgodności prowadzonej przez przedsiębiorstwo rachunkowości z obowiązującymi przepisami prawa<sup>15</sup>.

W odpowiedzi na wyzwania współczesności w latach sześćdziesiątych dwudziestego wieku pojawiła się koncepcja zarządzania strategicznego, rozumianego jako wieloetapowy proces polegający na projektowaniu, przygotowaniu, wdrażaniu i kontrolowaniu strategii. Od tej pory podstawowym warunkiem skutecznego zarządzania personelem w przedsiębiorstwie jest umiejętność myślenia strategicznego<sup>16</sup>.

Między wszystkimi funkcjami zarządzania zasobami ludzkimi występują ścisłe zależności, np. przyjęty w organizacji system planowania powinien uwzględniać system motywowania, który z kolei wpływa na osiągnięcie planowanych celów i realizację zadań w przedsiębiorstwie. Dlatego skuteczne zarządzanie wymaga od kierujących umiejętności myślenia strategicznego oraz kompleksowego traktowania poszczególnych funkcji procesu zarządzania.

## **1.2 Planowanie personelu, rekrutacja i selekcja kandydatów**

Planowanie personelu dotyczy głównych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak pozyskiwanie pracowników, utrzymanie ich (rozwój i podnoszenie kwalifikacji oraz wynagradzanie) i odchodzenie. Planowanie personelu jest procesem koniecznym do sformułowania i realizacji strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

---

<sup>15</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo...*, op. cit., s. 185-186.

<sup>16</sup> J. S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, *Zarządzanie w przedsiębiorstwie: środowisko, procesy, systemy, zasoby*, Difin, Warszawa 2008, s. 133-134.

Proces planowania zasobów ludzkich w organizacji rozumiemy jako prowadzący do zapewnienia właściwej liczby i rodzaju ludzi do właściwego miejsca we właściwym czasie<sup>17</sup>. Przebiega w kilku etapach, które możemy rozpatrywać w kontekście tworzenia i wdrażania strategii firmy. Etap pierwszy polega na rozpoznaniu i zdefiniowaniu podstawowych problemów organizacji oraz jej otoczenia. Dzięki znajomości swojej pozycji na rynku przedsiębiorstwo może planować wzrost zatrudnienia albo redukcję etatów. Na tym etapie najważniejszą rolę odgrywa systematyczny przegląd kadr pod kątem przydatności pracowników do zajmowania danych stanowisk w związku ze strategicznymi planami firmy. Drugi etap polega na określeniu konsekwencji, jakie wynikają z rozpoznania sytuacji firmy na rynku. Dotyczy głównie kwestii związanych ze sformułowaniem wymagań wobec obecnych i planowanych do zatrudnienia pracowników niezbędnych do realizacji zadań na określonym stanowisku. Najistotniejszym zadaniem na tym etapie jest zebranie informacji na temat podaży zasobów ludzkich na rynku pracy<sup>18</sup>. W trzecim etapie zarządzający firmą decydują o hierarchii zadań dotyczących zasobów ludzkich, wyznaczając stanowiska odgrywające istotną rolę w realizacji zadań firmy oraz te, które wymagają likwidacji. Na trzecim etapie następuje również sformułowanie konkretnego zestawu kwalifikacji i umiejętności niezbędnych na konkretnych stanowiskach oraz określenie sposobu, zakresu oraz adresatów podnoszenia kwalifikacji. Dotyczy on zarówno osób już pracujących, jak i rekrutowanych pracowników. Etap czwarty obejmuje tworzenie programów i procedur w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o ustalenia wcześniejszych etapów planowania. Przy tworzeniu tego typu programów należy brać pod uwagę wcześniej ustalone priorytety kierunków rozwoju pracowniczego. Na ostatnim etapie planowania formułuje się kryteria i sposoby oceny zmian zakładanych w organizacji. Zaprojektowana ocena umożliwia weryfikację skuteczności prowadzonych działań, sprawdzenie czy spełnione są wymagania formułowane wobec pracowników oraz pozwala dokonać niezbędnych modyfikacji w strategii organizacji, będących konsekwencją zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym firmy<sup>19</sup>.

Dobór pracowników jest jedną z podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Wybór pracowników powinien być procesem ciągłym, dostosowanym do potrzeb organizacji. Na strategię doboru pracowników oraz wybór

---

<sup>17</sup> Z. Janowska, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 58.

<sup>18</sup> Tamże, s. 59-60.

<sup>19</sup> Tamże, s. 60.

rynku pracy ma wpływ wiele czynników, m.in.: wzrost wydajności pracy, wprowadzenie nowych produktów, wprowadzenie postępu techniczno-organizacyjno zmieniającego charakter i rodzaj pracy, zmiana w zakresie czasu pracy, zmiana form zatrudnienia, zwiększone nasilenie pracy w różnych okresach. Powinien być poprzedzony planowaniem potrzeb kadrowych uwzględniających metody, techniki i procedury planowania oraz dokumentację, na którą składają się plany i harmonogramy wprowadzania zmian w zatrudnieniu<sup>20</sup>.

Najważniejszym etapem skutecznego i efektywnego procesu pozyskiwania pracowników jest opis stanowiska pracy wraz z wymaganiami dotyczącymi jego objęcia, uwzględniający zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, poziom wykształcenia, umiejętności i konkretnych cech osobowości<sup>21</sup>. Proces doboru pracowników najczęściej składa się z dwóch etapów: rekrutacji i selekcji. Na etapie rekrutacji określa się potrzeby kadrowe firmy, tworzy profile kompetencji pracowników oraz ustala kryteria i sposoby selekcji. Podczas selekcji dokonuje się ostatecznego wyboru kandydatów, a końcowym etapem procesu doboru jest podjęcie decyzji o zatrudnieniu i podpisanie umowy o pracę. Wyróżniamy dwa rodzaje doboru pracowników: wewnętrzny i zewnętrzny. Pierwszy rodzaj polega na pozyskiwaniu kandydatów ze środowiska wewnętrznego, czyli z własnej organizacji, drugi opiera się na przyjmowaniu kandydatów z zewnętrznego rynku pracy. Większość firm preferuje rekrutację z rynku wewnętrznego, ponieważ jest łatwiejsza i mniej kosztowna oraz bardziej uzasadniona społecznie. Ten rodzaj rekrutacji niesie ze sobą jednak ryzyko obniżenia poziomu motywacji wśród pracowników, braku zachowań innowacyjnych oraz konformizmu pracowniczego. Zaletą rekrutacji z zewnętrznego rynku pracy jest większa możliwość wyboru odpowiednich kandydatów oraz duża szansa na pozyskanie pracowników o innowacyjnym spojrzeniu na problemy firmy, wadą są przede wszystkim koszty doboru pracowników i ich adaptacji do nowego środowiska pracy. Wybór źródeł rynku, z którego będą rekrutowani potencjalni pracownicy, jest uzależniony od lansowanego w firmie modelu zarządzania personelem. Korzystanie z rynku wewnętrznego łatwiejsze, jest mniej kosztowne i bardziej akceptowane przez pracowników. Zaletami tego rodzaju doboru pracowników są także: duża liczba informacji o kandydacie, krótki okres i niskie koszty procesu doboru, pobudzanie do rozwoju zawodowego i aktywności w pracy, docenianie własnej

---

<sup>20</sup> Z. Sekuła, Dobór wewnętrzny i zewnętrzny w motywowaniu pracowników, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 9, 40-43.

<sup>21</sup> Z. Janowska, Zarządzanie..., op. cit., s. 67.

kadry, możliwości różnych form awansu dla pracowników stanowiące ważny czynnik motywowania. Najważniejszą wadą doboru wewnętrznego jest ograniczona liczba kandydatów i dyskryminowanie pewnych osób oraz rutynowość i niewystarczająca kreatywność w wykonywaniu pracy. Zalety doboru zewnętrznego to m.in.: odnowienie zasobów ludzkich i wzbogacenie potencjału zawodowego w przedsiębiorstwie, szersze możliwości wyboru kandydatów, większa elastyczność zatrudnienia, możliwość pozyskania doświadczonych fachowców nieskażonych rutyną działania<sup>22</sup>. Ostatnim etapem doboru pracowników jest selekcja, podczas której dokonuje się ostatecznego wyboru kandydatów. Rekrutacja umożliwia wstępną selekcję, ułatwiając po pierwszych kontaktach, najczęściej pośrednich (telefonicznych lub pisemnych), podjęcie decyzji o kontakcie bezpośrednim i spotkaniu z kandydatem. Najczęściej stosowane podczas doboru pracowników techniki selekcji to wywiad, testy psychologiczne oraz testy inteligencji<sup>23</sup>.

Strategia rekrutacji w przedsiębiorstwie jest uzależniona od atrakcyjności organizacji i pracy na danym stanowisku z uwzględnieniem rodzaju i uciążliwości pracy oraz oferowanego pracownikowi pakietu motywacyjnego. Możemy wyróżnić strategię aktywną, pasywną i mieszaną. Strategia aktywna rekrutacji pracowników wymaga od przedsiębiorstwa podjęcia działań na zewnętrznym lub wewnętrznym rynku pracy przez kierowanie ofert pracy do potencjalnych kandydatów. W strategii pasywnej wykorzystuje się różne dostępne formy i źródła informacji o kandydatach, najczęściej własne bazy danych, listy motywacyjne i podania o pracę. Wadą tej strategii jest mało obiektywny obraz kandydatów, którzy sami przedstawiają swoje kwalifikacje i zdolności, co utrudnia ich porównywanie i wybór do dalszej selekcji, zaś najważniejszą zaletą są niskie koszty rekrutacji. Najczęściej przedsiębiorstwa wykorzystują strategię mieszaną, w której najpierw wykorzystuje się własne źródła informacji o potencjalnych kandydatach, a dopiero w przypadku, gdy nie znajdzie się wśród nich odpowiedniej osoby, uruchamiana jest procedura strategii aktywnej<sup>24</sup>.

Planowanie personelu, rekrutacja i selekcja kandydatów to podstawowe zadania osób na stanowiskach kierowniczych w zakresie realizacji strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Powinny być poprzedzone rozeznaniem potrzeb kadrowych oraz dostosowane do zmian zachodzących w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym firmy.

---

<sup>22</sup> Z. Sekuła, Dobór wewnętrzny i zewnętrzny w motywowaniu..., op. cit., s. 42-43.

<sup>23</sup> Z. Janowska, Zarządzanie..., op. cit., s. 70-81.

<sup>24</sup> Z. Sekuła, Dobór wewnętrzny i zewnętrzny w motywowaniu..., op. cit., s. 40.

### 1.3 Adaptacja społeczno-zawodowa pracowników

Adaptacja pracowników jest procesem, podczas którego nowi pracownicy uczą się wartości i norm przyjętych w organizacji, poznają pożądane w niej zachowania, co pozwala im stać się jej pełnoprawnymi członkami. Poza funkcją adaptacyjną spełnia również funkcję motywacyjną, społeczną i organizacyjną<sup>25</sup>.

Czas trwania adaptacji społeczno-zawodowej nowych pracowników jest uzależniony od wielu czynników, z których najważniejsze to: wcześniejsze doświadczenie zawodowe pracownika, rodzaj obejmowanego stanowiska, stopień przygotowania organizacji do zatrudniania pracowników z zewnątrz oraz kultura obowiązująca wewnątrz organizacji. Duże znaczenie dla powodzenia procesu adaptacji i integracji pracowniczej ma prawidłowo przeprowadzony proces wprowadzenia do pracy. Pozytywnie zakończony proces adaptacji ma ogromne znaczenie dla pracownika, jego motywacji zawodowej i zadowolenia z pracy<sup>26</sup>.

Niewłaściwie prowadzony proces adaptacji może być źródłem konfliktów w pracy oraz budzić niechęć do firmy, a w konsekwencji często również chęć odejścia z pracy. Zadowolenie z procesu adaptacji wpływa na proces identyfikacji z organizacją i wyraża się poprzez postawę lojalnościową pracownika wobec firmy. Adaptacja pracowników nie jest procesem jednokierunkowym, na jej właściwy przebieg ma wpływ zarówno kultura organizacji, jak i sam pracownik.

Wprowadzenie do pracy jest procesem dwufazowym. Jest to adaptacja społeczno-zawodowa. Nowy pracownik musi zapoznać się ze specyfiką firmy i swojego stanowiska oraz zintegrować się z zespołem pracowniczym. W zależności od rodzaju i statusu przedsiębiorstwa proces adaptacji zawodowej może mieć różny przebieg i czas trwania. Jeżeli zakres informacji niezbędnych do przekazania nowemu pracownikowi jest wąski, można je przekazać w ciągu jednego dnia, w większych instytucjach często organizuje się szkolenia dla nowych pracowników, a zapoznanie się z całością prac prowadzonych w firmie może potrwać dłużej. Szkolenie pomaga zrozumieć strategię i misję organizacji, powinno również zapoznać z obowiązującą w firmie kulturą organizacyjną.

Istotną rolę w skutecznym przebiegu procesu adaptacji zawodowej odgrywają opiekunowie - mentorzy, którymi najczęściej są bardziej doświadczeni pracownicy danej firmy. Posiadanie takiego opiekuna jest szczególnie ważne dla młodych osób po-

<sup>25</sup> J. M. Szaban, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 203.

<sup>26</sup> Z. Janowska, Zarządzanie..., op. cit., s. 83.

dejmujących pracę po raz pierwszy, gwarantuje bowiem poczucie bezpieczeństwa w nowym miejscu. W przekazywaniu nowemu pracownikowi informacji zawodowych bardzo ważne jest przedstawienie struktury organizacyjnej firmy, zwłaszcza miejsc realizacji najważniejszych funkcji każdej organizacji: zarządczej, finansowej, rynkowej i usługowej<sup>27</sup>. Pozwala to nowemu pracownikowi łatwiej odnaleźć swoje miejsce w hierarchii zawodowej oraz uświadomić sobie powiązania wszystkich stanowisk pracy i własną rolę w firmie. Koniecznie należy poinformować nowego pracownika m.in. o warunkach i organizacji pracy, regulaminach wewnętrznych, przepisach BHP obowiązujących w miejscu pracy, zasadach wynagradzania. Większość z tych informacji jest zawarta w wewnętrznych regulaminach pracy. Poza ogólną wiedzą nowy pracownik musi poznać zakres przydzielonych mu zadań, uprawnień i obowiązków. Te informacje powinien przekazać bezpośredni przełożony w sposób precyzyjny i zrozumiały dla pracownika.

Adaptacja społeczno-zawodowa to także wprowadzenie do kultury organizacyjnej, wartości wyznawanych w firmie oraz obowiązujących tam norm i procedur postępowania. Każda grupa, również pracownicza, tworzy własne sposoby funkcjonowania oraz wewnętrznej integracji, które tworzą kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Poznanie składników kultury organizacyjnej jest ważnym elementem adaptacji społecznej nowego pracownika. Grupa pracownicza stawia swoim nowym członkom określone wymagania: odpowiedzialności, zaangażowania i lojalności. Od zaangażowania każdego pracownika w pracę grupy zależy ostateczny rezultat jej działań<sup>28</sup>.

Proces adaptacji społeczno-zawodowej powinien przebiegać w atmosferze przyjaźni i zrozumienia. Tylko w ten sposób może powstać trwała więź nowego pracownika z grupą, poczucie solidarności z innymi pracownikami oraz identyfikacji z przedsiębiorstwem i pracującym w nim zespołem.

#### **1.4 Doksztalcanie i podnoszenie kwalifikacji zawodowych**

Szkolenie i podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników jest podstawą prawidłowego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Głównym celem szkolenia jest wspieranie organizacji w realizacji jej zadań poprzez zwiększenie wartości zasobów ludzkich. Jest to możliwe dzięki rozwojowi i zwiększeniu kompetencji zawodowych pracowników.

---

<sup>27</sup>Z. Janowska, Zarządzanie..., op. cit., , s. 84-85.

<sup>28</sup>Tamże, s. 101.

Rozwój zawodowy personelu obejmuje całokształt działań wspierających doskonalenie kwalifikacji i motywacji pracowników w celu wyposażenia ich w umiejętności i kwalifikacje niezbędne do wykonywania obecnych i przyszłych zadań. Szkolenie spełnia głównie cele edukacyjne i motywacyjne. Udział w szkoleniach wyposaża pracowników w wiedzę i narzędzia, których wykorzystanie pobudza rozwój przedsiębiorstwa. Przez doksztalcanie rozumiemy proces uzupełniania wiedzy i umiejętności posiadanych przez pracownika. Rozpoczyna się z chwilą wprowadzenia nowego pracownika w zagadnienia związane z przedsiębiorstwem i jest kontynuowany przez cały okres jego zatrudnienia w firmie. Efektem doksztalcania personelu w firmie jest osiągnięcie celów zarówno przedsiębiorstwa, jak i samych pracowników. Rozwój zasobów ludzkich zyskuje coraz większe znaczenie we współczesnych organizacjach. Jest realizowany głównie przez różnorodne formy szkolenia oraz planowanie i realizację indywidualnych karier zawodowych pracowników<sup>29</sup>.

We współczesnych organizacjach wiedza pracowników stanowi strategiczny czynnik decydujący o sukcesie firmy, a szkolenia pracowników umożliwiają przedsiębiorstwu uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Inwestowanie w rozwój i podnoszenie kwalifikacji pracowników w obecnych realiach gospodarczych jest koniecznością. Podnoszenie kwalifikacji wśród pracowników jest istotne co najmniej z dwóch powodów. Doksztalcanie spełnia funkcję motywacyjną (zaspokojenie potrzeby samorealizacji) oraz zapewnia wzrost efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa. Rośnie zapotrzebowanie na pracowników o wysokim poziomie kompetencji, gotowych na ciągłe uzupełnianie i podnoszenie kwalifikacji.

Współczesne organizacje są organizacjami uczącymi się, traktującymi szkolenia pracowników jako integralną część codziennej działalności. Strategia szkoleń przyjęta w danej organizacji wynika z przyjętej strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Stały proces szkoleń pracowników jest gwarancją utrzymania pozycji firmy na rynku. Celem podnoszenia kwalifikacji pracowników z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest rozwój potencjału ludzkiego pozwalający zwiększyć konkurencyjność firmy. Pracownikom szkolenia pozwalają przede wszystkim rozszerzyć i udoskonalić posiadaną wiedzę oraz przygotować się do pełnienia nowej roli zawodowej<sup>30</sup>. Formy i narzędzia analizy potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwach to m.in.: analiza efektywności pracowników,

---

<sup>29</sup> J. Misztal, Człowiek w organizacji, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006, s. 174-179.

<sup>30</sup> Z. Janowska, Zarządzanie..., op. cit., s. 132- 133.

analiza wymagań stanowiska, analiza funkcjonowania firmy jako całości, zbieranie opinii pracowników<sup>31</sup>.

Możliwość rozwoju zawodowego poprzez szkolenia i różne formy doształcania wspomagane przez organizację jest nieodzownym instrumentem motywowania. Szkolenia są inwestycją w rozwój zawodowy pracowników, zapewniając efektywność pracy i sukces firmy na rynku. Dlatego doształcanie i podnoszenie kwalifikacji zawodowych jest nie tylko w interesie pracowników, lecz powinno być także potrzebą i obowiązkiem pracodawcy. Dzięki szkoleniom zarządzający przedsiębiorstwem mogą dostosować kwalifikacje pracowników do zmieniających się potrzeb, rozwijać umiejętności, kształtować pożądane postawy, poprawiać komunikację i integrować pracowników. Liczne badania dotyczące celów i efektywności szkoleń potwierdzają, że przyczyniają się one do wzrostu satysfakcji, bezpieczeństwa, zadowolenia z pracy oraz poczucia wartości. Pracownik, który zwiększa swoją wiedzę i umiejętności, może wykonywać swoją pracę bardziej samodzielnie, jest także lepiej przygotowany do podejmowania szerszego zakresu prac i sprostania nowym wyzwaniom. Prawidłowo realizowana strategia szkoleniowa w przedsiębiorstwie w korzystny sposób wpływa na wyniki organizacji i realizację wartości związanych z pracą poprzez wzbogacanie jej treści<sup>32</sup>.

Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie ma zapewnić firmie możliwie największe zyski, osiągnięcie celów strategicznych oraz pewną i stabilną pozycję wśród konkurentów z branży. Coraz więcej firm zdaje sobie sprawę z ważnego związku, jaki zachodzi między skutecznym zarządzaniem kapitałem ludzkim a ich sytuacją na rynku. Dlatego znajomość podstawowych funkcji zarządzania i uwarunkowań procesów związanych z kierowaniem ludźmi w organizacjach jest ważnym elementem sprawnego funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od branży, w której działa.

---

<sup>31</sup> M. Sidor-Rządowska, Zarządzanie personelem w małej firmie, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 96-97.

<sup>32</sup> Z. Sekuła, Motywowanie do pracy..., op. cit., s. 81-82.

## Rozdział 2 System motywacyjny pracowników – jego istota, cechy i znaczenie w organizacji

### 2.1 Pojęcie motywacji

Rozdział drugi zawiera wyjaśnienie pojęcia motywacji, przegląd klasycznych i współczesnych teorii motywowania, a także przemian i najnowszych tendencji rozwojowych, które wskazują na miejsce i znaczenie motywowania we współczesnym zarządzaniu. W rozdziale zostaną scharakteryzowane istotne cechy, główne rodzaje i funkcje motywacji. Przedstawiono w nim również rolę motywacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Opiszano strukturę systemu motywacyjnego, w tym motywacyjny system wynagradzania, rodzaje bodźców motywacyjnych oraz pozapłacowe elementy systemu motywacyjnego.

Motywacja jest pojęciem wielowymiarowym. Dla każdego człowieka może kojarzyć się z czymś innym. Aby pojawiła się motywacja, czyli chęć do działania, powinno być spełnionych kilka warunków. Najpierw musi pojawić się potrzeba, czyli poczucie braku czegoś. Ta potrzeba powinna być istotna, związana z określonymi stanami emocjonalnymi, a człowiek musi dostrzegać szansę jej zaspokojenia. Jeżeli dodatkowo pojawi się określony bodziec przypominający o potrzebie lub umożliwiający jej zaspokojenie, zwany inaczej motywatorem, możemy mówić o motywacji<sup>33</sup>.

Pojęcie motywacji jest definiowane w różny sposób. Motywacja jest procesem zindywidualizowanym, ponieważ nie ma uniwersalnej zasady skutecznej w motywowaniu każdego pracownika. Michael Armstrong definiuje motywację jako „zachowanie ukierunkowane na cel”<sup>34</sup>. Zwraca uwagę, że motywacja pojawia się wtedy, gdy ludzie spodziewają się osiągnięcia konkretnego celu i nagrody, która zaspokoi ich określone potrzeby i oczekiwania.

Według Czesława Sikorskiego głównym celem motywacji jest wymiana pomiędzy pracownikiem a organizacją. W tym ujęciu motywacja to gotowość pracownika do poniesienia pewnych kosztów, wniesienia własnego wkładu, aby w zamian uzyskać coś wartościowego. Z teorią Sikorskiego wiąże się zasada wzajemności: im wyższych nagród się oczekuje, tym więcej można zaoferować pracodawcy<sup>35</sup>.

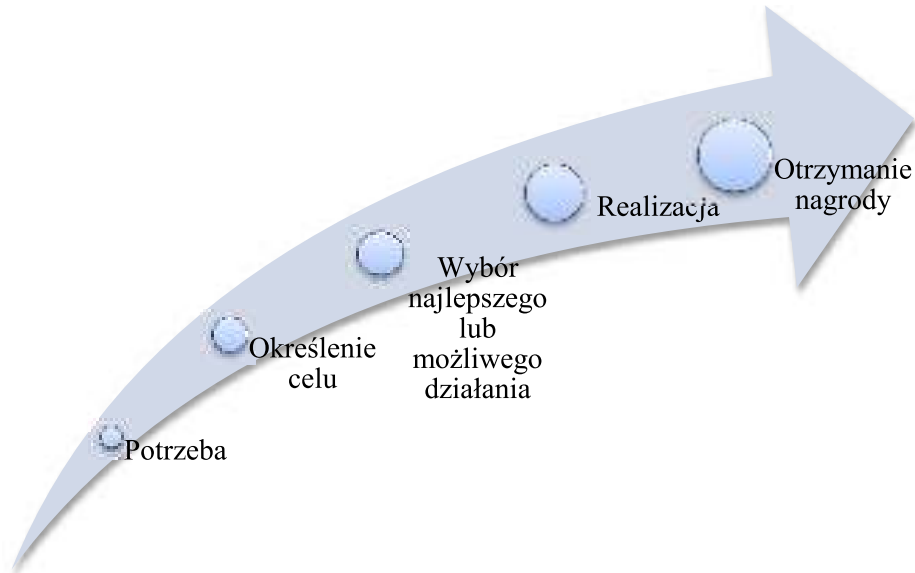
---

<sup>33</sup> M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2008, s. 14.

<sup>34</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 210.

<sup>35</sup> Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją*, Difin, Warszawa 2004, s. 7.

Proces motywacyjny posiada pewne stałe elementy. Motywację pobudzają niezaspokojone potrzeby, które rodzą pragnienie osiągnięcia celu. Następnie określa się konkretny cel oraz metody działania umożliwiające jego osiągnięcie. Osiągnięcie celu pozwala zaspokoić konkretne potrzeby, co jest nagrodą dla motywowanego. Rysunek 2.1 przedstawia najważniejsze elementy procesu motywowania.



Rys. 2. 1 Podstawowe elementy procesu motywowania (Źródło: Z. Sekuła, Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 16)

Motywacja odpowiada za poziom zaangażowania w pracę i ma związek z przywiązaniem pracowników do przedsiębiorstwa. Jest wynikiem reakcji zachodzącej pomiędzy czynnikami sytuacyjnymi a czynnikami podmiotowymi<sup>36</sup>. Motywacja zawodowa jest procesem psychicznej regulacji decydującym o celu aktywności pracownika oraz wpływającym na ilość energii, jaką jest on gotowy poświęcić na realizację przyjętych celów. Wyróżniamy trzy poziomy motywacji zawodowej:

- 1) podporządkowanie, czyli najniższy poziom motywacji, polegający na wykonywaniu poleceń przełożonego bez zaangażowania w wykonywaną pracę,
- 2) identyfikacja celu – wiążąca się ze wzrostem motywacji do pracy, kiedy pracownik poznaje i uświadamia sobie korzyści płynące z osiągnięcia celu, pragnąc jego osiągnięcia,

<sup>36</sup> B. Rożnowski, Potencjał społeczny polskich przedsiębiorstw: motywacja pracowników, „Organizacja i kierowanie” 2009, nr 2, 99-115.

3) zaangażowanie – najwyższy poziom motywacji, zapewniający organizacji najlepsze wyniki, który powstaje, kiedy pracownik uważa cel za własny, dlatego pracując wykorzystuje maksimum swoich możliwości<sup>37</sup>.

W procesie motywowania wyróżniamy trzy główne elementy składowe: cel, siłę oraz sprawność motywacji. Punktem wyjścia do dalszych działań jest rozpoznanie celów. Cele w procesie motywowania mogą mieć postać wymierną i niewymierną, a dotyczą zarówno kierownictwa, jak i pracowników. Siła motywacji jest związana z prawdopodobieństwem realizacji przez pracownika określonego zadania i osiągnięcia nagrody, która pozwoli zaspokoić jego potrzeby. Sprawność motywacji możemy określić, porównując efekty pracy w stosunku do natężenia motywacji. Jest uzależniona od czynników, takich jak warunki pracy i rodzaj stosowanych bodźców<sup>38</sup>.

Motywowanie do pracy jest jedną z ważniejszych funkcji zarządzania. Jako dwustronny proces między kierownictwem a pracownikami polega na oddziaływaniu przez różne formy i środki na podwładnych, w taki sposób, żeby były one zgodne z intencją kierującego i zmierzały do realizacji wyznaczonych celów<sup>39</sup>. W prawidłowo funkcjonującym przedsiębiorstwie motywowanie musi odbywać się poprzez celowo stworzony system motywacyjny. Opracowanie takiego systemu jest zadaniem kadry zarządzającej wynikającym z wypełniania wszystkich funkcji zarządzania.

Zrozumienie mechanizmów rządzących motywacją jest istotnym elementem skutecznego zarządzania. Ludzie są najważniejszym potencjałem przedsiębiorstwa, od ich postawy, zaangażowania i kreatywności zależy rozwój i efektywność działań organizacji. Dlatego zagadnienie oddziaływania na pracowników od dawna skupiało uwagę praktyków i teoretyków z dziedziny zarządzania, co widać w bardzo obszernej literaturze przedmiotu. Co robić, żeby pracownicy zachowywali się w sposób pożądaný z punktu widzenia organizacji? Jakie motywy wpływają na efektywność ich pracy i zaangażowanie w sprawy przedsiębiorstwa? Te i podobne pytania stawiają od lat badacze i menadżerowie zajmujący się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Mechanizm motywacyjny uruchamia przekonanie, że wybrane zachowanie doprowadzi do osiągnięcia celu. Postępowanie pracowników jest zdeterminowane przez konieczność zaspokojenia różnych potrzeb i oczekiwań. Dla jednych praca jest tylko środkiem do osiągania celów, dla innych – celem samym w sobie. Dlatego oczekiwania wobec pracy są różne. Mogą

---

<sup>37</sup> D. Cox, J. Hoover, Kierowanie zespołem w nowoczesnej firmie, Studio Emka, Warszawa 2005, s. 61.

<sup>38</sup> Z. Sekuła, Motywowanie do pracy..., op. cit, s. 16.

<sup>39</sup> Tamże, s. 15.

być uzależnione od wieku, płci, wykształcenia, doświadczenia zawodowego, pozycji zawodowej i kultury, w której się przebywa. Nie istnieje uniwersalna metoda, która sprawiłaby, że pracownicy będą chcieli wykonywać swoje obowiązki z zaangażowaniem i satysfakcją. Motywacja, aby była skuteczna, musi być dostosowana do potrzeb pracowników. Dlatego, mimo wypracowania wielu teoretycznych modeli skutecznego motywowania, nie ma uniwersalnych rozwiązań skutecznych w każdej sytuacji.

## 2.2 Cechy, rodzaje i funkcje motywacji

Motywacja jest procesem, który reguluje zachowania człowieka ponieważ ukierunkowuje jego działania na określone cele. Pojawienie się motywacji wynika z niezaspokojonej potrzeby, wpływając na aktywność i zaangażowanie jednostki. Motywu nie można zobaczyć ani zmierzyć, a o jego występowaniu wnioskujemy na podstawie obserwacji określonego zachowania człowieka.

Najważniejsze cechy motywacji to: kierunek (określone pragnienia lub obawy pracownika), natężenie (ilość energii wydatkowanej na realizację zadań i celów) oraz stany emocjonalne, czyli pozytywne bądź negatywne emocje związane z realizacją potrzeb lub spełnieniem się obaw pracownika<sup>40</sup>.

Przez kierunek motywacji rozumiemy cel do którego zmierzamy. Główną funkcją motywowania jest wywieranie wpływu na innych, w taki sposób, aby zmierzali do określonego celu. Cele wymierne to takie, które możemy dostrzec (np. awans, podwyżka pensji lub nagroda), natomiast niewymierne (np. satysfakcja z dobrze wykonanej pracy) są trudne do zmierzenia. Motywacja może być dodatnia i ujemna, w zależności od celów, z jakimi się łączy. Skłonność kierunkowa procesów motywacyjnych przejawia się w dążeniu do osiągnięcia celów dodatnich, natomiast unikaniu tych ujemnych.

Natężenie motywacji określamy za pomocą siły, wielkości i intensywności. Im silniejszy jest motyw, tym mocniej usiłujemy zrealizować cel, wkładając w realizację zadania większy zasób sił i energii. Intensywność motywacji zwiększa ludzką zdolność do wysiłku, zapewnia szybkość działania, daje odporność na zmęczenie, a pod wpływem zagrożenia czy sytuacji trudnych wzrasta. Z kolei wielkość motywacji możemy określić, oceniając poziom aspiracji i ostateczny rezultat zadania.

Motywacja łączy się również z procesami emocjonalnymi. Jeżeli realizacja celów przebiega w sposób pomyślny, towarzyszą jej procesy emocjonalne o nacechowaniu pozytywnym, natomiast trudności w wykonaniu zadań wywołują napięcie emocjo-

---

<sup>40</sup> M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 16.

nalne o charakterze negatywnym. Motywacja i związane z nią emocje mają duży wpływ na podejmowaną przez człowieka aktywność. Decydującą rolę w inspirowaniu ludzkich zachowań mają jednak potrzeby i zadania wynikające z zależności jednostki od określonego środowiska społecznego, np. miejsca pracy. Motywacja do wykonania takich zadań będzie silna tylko wtedy, gdy stosunek jednostki do organizacji, w której jest zatrudniony, jest pozytywny, a przewidywana nagroda wartościowa i atrakcyjna. Jeżeli pracownik nie akceptuje zasad obowiązujących w miejscu pracy, to motywacja do wykonania zadania będzie negatywna, zaś wykonanie samego zadania może wywołać u niego negatywne emocje, takie jak niezadowolenie, złość lub frustrację.

Motywacja określa kierunek ludzkich działań, prowadząc do osiągnięcia wyznaczonego celu. Cel powinien być ważny, uświadomiony i możliwy do spełnienia. Motywu nie możemy zobaczyć ani zmierzyć, wnioskujemy o jego występowaniu na podstawie obserwacji zachowania. Motywy możemy podzielić na trzy podstawowe grupy: pierwotne (podstawowe), ogólne i wtórne (wyższego rzędu). Motywy pierwotne są wrodzone. Ich głównym zadaniem jest redukcja napięcia związanego z niezaspokojoną potrzebą fizjologiczną. Motywy wtórne powstają w efekcie procesu uczenia się. Możemy do nich zaliczyć: motywy władzy, przynależności, bezpieczeństwa i statusu. Motywy ogólne zajmują miejsce pośrednie pomiędzy pierwotnymi a wtórnymi, ponieważ nie mają podłoża fizjologicznego, ale nie są też wyuczone. Ich rolą jest skłanianie ludzi do zwiększenia stymulacji, a są to np. motywy: ciekawości, przywiązania uczuciowego czy oddziaływania na innych<sup>41</sup>.

Na podstawie badań Fredericka Herzberga, prowadzonych w latach sześćdziesiątych dwudziestego wieku, po raz pierwszy sformułowano tezę, że o zadowoleniu lub niezadowoleniu z pracy decydują dwie grupy czynników związanych z motywacją. Badanie zadowolenia z pracy doprowadziło do wniosku, że wynika ono z motywów, które skupiają się wokół samej pracy. Generalnie można stwierdzić, że praca rodzi zadowolenie, jeżeli odpowiada zainteresowaniom i predyspozycjom danej osoby, zapewnia wyniki, uznanie otoczenia oraz możliwości doskonalenia zawodowego i awansu. Natomiast na uczucie niezadowolenia wpływają czynniki związane z otoczeniem pracy (czynniki motywacji zewnętrznej). Herzberg zalicza do nich politykę personalną, kontrolę techniczną, stosunki między kierownictwem i innymi pracownikami, warunki pracy, uposażenie, pozycję społeczną oraz warunki związane z bezpieczeństwem pracy.

---

<sup>41</sup> Cz. Sikorski, *Motywacja jako...*, op. cit., s. 12.

Herzberg jest autorem dwuczynnikowej teorii motywacji, w której podzielił czynniki wpływające na stosunek pracowników do pracy na higieniczne i motywacyjne. Pierwszy etap procesu motywowania polega na zapewnieniu pracownikom czynników higienicznych, co eliminuje ich niezadowolenie. To jednak jeszcze nie motywuje do pracy. Motywację do pracy wywołuje dopiero wprowadzenie czynników motywacyjnych, tj. pracy, uznania, odpowiedzialności, możliwości awansu i rozwoju osobistego. Herzberg wyodrębnił motywację skierowaną na pracę, jako rodzaj najbardziej pożądaną, podkreślając jej wyższość nad innymi motywami pracowniczymi. Dlatego w pobudzeniu procesu motywacji bardzo ważna jest sama praca i stosunek pracownika do niej. Praca stymulująca, absorbująca, stwarzająca możliwości rozwoju, zawiera wiele motywatorów. Jeżeli wykonywana praca rodzi zadowolenie i jest dla pracownika źródłem satysfakcji, możemy z dużą pewnością stwierdzić, że motywacja pracownika jest na wysokim poziomie. Natomiast w przypadku pracy, której nie lubimy, procesy motywacyjne będą występowały na bardzo niskim poziomie albo w ogóle nie będziemy odczuwać motywacji do pracy<sup>42</sup>.

Motywację możemy podzielić, ze względu na źródło wywoływania określonych postaw u pracowników, na wewnętrzną i zewnętrzną. Motywatory wewnętrzne to samoczynne bodźce emocjonalne wynikające z wartości i przekonań danej osoby. Motywacja wewnętrzna ma miejsce wtedy, gdy treść pracy zaspokaja potrzeby pracownika, a praca jest dla niego wartością samą w sobie. W przypadku motywacji zewnętrznej praca jest jedynie środkiem do osiągnięcia jakiś innych, ważniejszych dla pracownika celów, np. prestiżu, majątku, wysokiej pozycji społecznej. Motywacja zewnętrzna obejmuje wszystkie motywatory związane z otoczeniem jednostki i środowiskiem zewnętrznym, np. w miejscu pracy są to motywy wynikające z przyjętego w organizacji formalnego systemu motywowania<sup>43</sup>. Do motywatorów zewnętrznych możemy zaliczyć czynniki, takie jak: potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa, potrzeby istnienia i czynniki higieny. Wśród nich występują następujące właściwości pracy: wynagrodzenie, warunki socjalne, pewność zatrudnienia, bezpieczeństwo związane z warunkami bhp, jakość zarządzania, warunki higieny psychicznej i fizycznej. Mianem motywatorów wewnętrznych określamy: możliwość rozwoju zawodowego, pełne wykorzystywanie swojej wiedzy i umiejętności, niezależność, odpowiedzialność, możliwość podnoszenia

---

<sup>42</sup> F. Herzberg, *One More Time, How Do You Motivate Employees*; główne założenia dwuczynnikowej teorii motywacji Herzberga cyt. za Z. Janowska, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 107-108.

<sup>43</sup> T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010, s. 168.

kwalifikacji. Jeżeli praca zapewnia te warunki pracownik jest usatysfakcjonowany i zmotywowany do lepszego jej wykonywania. Wysoka wewnętrzna motywacja do pracy przejawia się w zachowaniach, takich jak: wysoki poziom wykonania pracy, duża satysfakcja z pracy oraz niska absencja i fluktuacja stanowiska<sup>44</sup>.

Główną funkcją motywowania jest stwarzanie takich sytuacji, które zachęcałyby pracowników do wykonywania zadań służących realizacji celów przedsiębiorstwa. Motywacja ma pobudzać, uruchamiać, wzmacniać i ukierunkowywać działania pracowników przedsiębiorstwa. Mechanizm motywacyjny jest uruchamiany dążeniem do zaspokojenia potrzeb. Wynika z tego, że motywować można jedynie wtedy, kiedy można oddziaływać na warunki zaspokajania potrzeb pracowników i kształtować te warunki w zależności od oceny wyników ich pracy. Możemy wyróżnić następujące funkcje motywowania: stymulującą, integrującą, informacyjną i oceniającą<sup>45</sup>.

Pierwotną funkcją jest funkcja stymulująca wynikająca z istoty motywowania. Pozostałe funkcje motywowania są wtórne. Funkcja stymulująca jest związana z rodzajem korzyści, jakie pracownik osiąga dzięki pracy zawodowej. Ponieważ ludzie mają zróżnicowane potrzeby i aspiracje ich motywacje do pracy są różne. Funkcja stymulująca polega na pobudzaniu pracowników za pomocą różnych bodźców do wykonywania zadań, których realizacja wiąże się z zaspokojeniem określonej potrzeby lub/i osiągnięciem korzyści dla pracownika. Motyw stanowi czynnik sterujący czynnością. Stymulowanie jest kluczową funkcją motywowania, dzięki której zarządzający przedsiębiorstwem mogą wpływać na zachowania pracownika w sposób odpowiadający potrzebom i celom organizacji.

Motywacja łączy się z procesami emocjonalnymi. Funkcja integrująca polega na tworzeniu w pracy dobrej atmosfery, bez zawiści, pomówień, niesprawiedliwości czy nieuczciwej rywalizacji. Decydującą rolę w kształtowaniu ludzkich zachowań mają potrzeby, drugim ważnym czynnikiem dynamizującym aktywność człowieka są określone zadania wynikające z zależności jednostki od środowiska społecznego. Każda strategia motywowania wymaga opracowania modelu dobrego pracownika oraz wzorcowych postaw wobec pracy. Dobre stosunki między pracownikami mogą ułatwiać wykonywanie pracy i dowartościowywać. Uczestnictwo w grupie społecznej zakłada wypełnienie określonych zadań, dlatego motywacja spełnia również funkcję integrującą.

---

<sup>44</sup> B. Rożnowski, Potencjał społeczny..., op. cit., s. 100-103.

<sup>45</sup> A. J. Baruk, Motywowanie i jego znaczenie w zaspokajaniu potrzeb pracowników, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 4, 32-38.

Procesy motywacyjne pełnią również funkcję informacyjną. Spełnianie funkcji informacyjnej sprowadza się do informowania pracowników o sprawach ważnych dla przedsiębiorstwa, a także o oczekiwaniach pracodawcy i pracowników oraz ich zachowaniach i postawach. Funkcja informacyjna jest związana z partycypacją pracowników w zarządzaniu firmą. Partycypacja pracownicza oznacza uczestniczenie pracowników w podejmowaniu ważnych decyzji i rozwiązywaniu problemów dotyczących ich miejsca pracy oraz współudział w wynikach finansowych przedsiębiorstwa. Powodem do stosowania partycypacji w zarządzaniu jest większe zainteresowanie pracowników funkcjonowaniem i rozwojem organizacji oraz poprawą efektywności pracy. Partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą ma duże znaczenie w procesie motywacji. Możliwość współudziału w decydowaniu o kwestiach ważnych dla organizacji zwiększa zainteresowanie pracowników sprawami firmy oraz pobudza ich motywację do pracy. Funkcja informacyjna motywacji poprzez angażowanie pracowników w sprawy firmy umożliwia im zdobywanie nowych doświadczeń, sprzyja tworzeniu spójnego zespołu pracowniczego oraz większej identyfikacji z celami przedsiębiorstwa.

Funkcja oceniająca realizuje się poprzez ocenę wpływu czynników motywacyjnych na efektywność pracy i zaspokojenie potrzeb pracowników. Spełnia swoją rolę, jeżeli motywowani są zadowoleni ze stosowanych bodźców, a motywujący widzi, że ich działania są zgodne z zamierzonymi celami motywującego. Ważną cechą skuteczności systemu motywowania jest spójność celów i ich wewnętrzna zgodność. Zarządzający firmą przy tworzeniu efektywnego systemu motywacyjnego muszą odpowiedzieć sobie na pytanie: jakimi rodzajami bodźców można najskuteczniej motywować pracowników?

Identyfikacja wartości i potrzeb pracowników oraz ocena stopnia znajomości ich oczekiwań jest ważnym elementem skutecznego motywowania. Metody określenia potrzeb i oczekiwań pracowników są różne – od obserwacji pracy, wywiadów czy rozmów do badań ankietowych. Dopiero analiza i ocena wyników takich badań pozwala określić motywatory najskuteczniejsze w danej organizacji oraz właściwie wkomponować je w system motywacyjny<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie...*, op. cit., s. 13.

### 2.3 Przegląd klasycznych i współczesnych teorii motywacji

Istnieje wiele teorii motywacji, jednak żadna nie przyjęła się jako główny wzorzec. Teorie motywacji podlegały ewolucji dzięki poznawaniu coraz to nowych mechanizmów rządzących procesami motywacji. Celem powstających teorii motywacji było znalezienie odpowiedzi na pytanie, jakie mechanizmy decydują o skutecznym motywowaniu. Znajomość klasycznych i współczesnych teorii motywacji jest istotna zwłaszcza dla kierowników zarządzających organizacjami, realizujących funkcję motywowania.

W klasyfikacji teorii motywacji, opartej na odniesieniu do kolejnych etapów procesu motywacji, możemy wyróżnić: teorie potrzeb (treści), teorie procesu i teorie wzmocnienia lub modyfikowania zachowań, ukierunkowane na środki motywacji.

Według M. Armstronga klasyczne teorie motywacji dzielą się na trzy grupy: instrumentalną, zakładającą, że istotą motywacji jest odpowiednio dobrana nagroda lub kara; treści lub potrzeb, w której motywację pobudzają określone potrzeby oraz procesu, które kładą nacisk na procesy psychologiczne wpływające na motywację<sup>47</sup>. Z kolei zdaniem Eugene McKenna i Nic Beech możemy wyróżnić następujące grupy teorii motywowania:

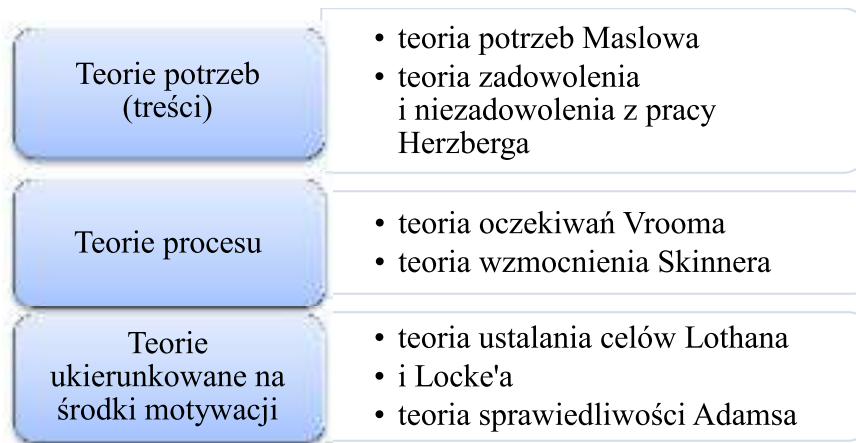
- teoria potrzeb (treści) - Abraham Maslow, F. Herzberg,
- teoria wzmocnienia – Burrhus Frederic Skinner,
- teoria oczekiwań - Lyman W. Porter, Edward Lawler, Victor H. Vroom,
- teoria ustalania celów - Lothian, Edwin A. Locke,
- teoria sprawiedliwości – John Stacey Adams<sup>48</sup>.

Rysunek 2.2 przedstawia trzy grupy najpopularniejszych teorii motywacji.

---

<sup>47</sup> M. Armstrong, Zarządzanie..., op. cit., s. 213-219.

<sup>48</sup> M. W. Kopertyńska, Motywowanie pracowników..., op. cit., s. 21.



Rys. 2. 2 Teorie motywacji (Źródło: Z. Sekuła, *Motywowanie...*, op. cit., s. 17)

### 2.3.1 Teorie potrzeb

Wśród teorii potrzeb (treści) w centrum zainteresowania są potrzeby ludzkie oraz czynniki mające wpływ na ich zaspokojenie. Cechą wspólną teorii potrzeb jest przekonanie, że bodźcem pobudzającym do działania są niezaspokojone potrzeby. Dlatego procesy motywacyjne w miejscu pracy są ściśle związane z analizą potrzeb pracowników i bodźców, które mogą zaspokoić te potrzeby.

Najbardziej znaną w tej grupie jest teoria A. Masłowa, według której istotą motywacji jest dostarczenie pracownikom określonych bodźców, uwzględniających ich potrzeby. Masłowa jest twórcą hierarchii potrzeb, w której na pierwszym miejscu są potrzeby fizjologiczne, następnie potrzeba bezpieczeństwa oraz potrzeby społeczne (np. potrzeba przynależności do grupy). Wśród potrzeb społecznych znaczną rangę ma potrzeba uznania i szacunku ze strony innych, zaś na najwyższym miejscu znajduje się potrzeba samorealizacji. Istotnym wnioskiem wynikającym z teorii Masłowa jest stwierdzenie, że dopóki potrzeba niższego rzędu nie będzie zaspokojona, odwoływanie się do potrzeb wyższego rzędu nie ma większego sensu. Tylko człowiek, którego podstawowe potrzeby są zaspokojone, może być motywowany do zaspokojenia ich na poziomie następnym. Wynika z tego, że płaca ma podstawowe znaczenie w motywowaniu i bez godziwego wynagrodzenia nie można mówić o skutecznym systemie motywacyjnym<sup>49</sup>.

Chęć wykorzystania tej teorii w praktyce zakłada konieczność identyfikacji potrzeb pracowników, natomiast adaptacja jej założeń do warunków pracy wymaga przy-

<sup>49</sup> M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 22-23.

porządkowania potrzebom określonych czynników związanych z pracą, pozwalających zaspokoić te potrzeby.

Podobną teorię, opierającą się na potrzebach, sformułował w latach sześćdziesiątych dwudziestego wieku F. Herzberg, który zajmował się badaniem zadowolenia i niezadowolenia z pracy. Na podstawie prowadzonych badań doszedł do wniosku, że motywację do pracy możemy określić na dwa sposoby – poprzez zadowolenie i niezadowolenie z pracy. Herzberg podzielił wszystkie czynniki związane z pracą na dwie grupy: czynniki podtrzymujące, tzw. czynniki higieny oraz czynniki satysfakcji, tzw. motywanty<sup>50</sup>. Według Herzberga skuteczny proces motywowania powinien składać się z dwóch etapów: w pierwszym trzeba pracownikom zapewnić czynniki higieny, które wyeliminują niezadowolenie, natomiast w drugim należy wprowadzić pełnowartościowe motywanty. Tylko wzajemne uzupełnianie się tych dwóch etapów może zapewnić skuteczność procesu motywacyjnego. Dużą zasługą tej teorii było zwrócenie uwagi, że niezbędnym warunkiem dobrze wykonanej pracy jest satysfakcja pracowników, która wiąże się z treścią samej pracy.

Ciekawą teorię motywacji opartą na potrzebach sformułował Peter Warr. Jego teoria psychologicznych „witamin pracy” podejmuje próbę wyjaśnienia wpływu czynników środowiskowych na zdrowie psychiczne pracownika. Warr w swojej koncepcji motywacji określił cechy „dobrej” i „złej” pracy, podkreślając rolę umiejętności psychologicznych w działaniach kadry kierowniczej. Według tego autora, aby utrzymać optymalny poziom motywowania, bodźce motywacyjne powinny mieć charakter zmienny. Warr sformułował model witaminowy, opierający się na założeniu, że środowisko pracy dostarcza pracownikowi dziewięciu kategorii czynników, które wpływają w sposób pozytywny lub negatywny na jego zdrowie psychiczne. Twórca teorii „witamin pracy” zastosował analogię między wpływem witamin na zdrowie fizyczne człowieka, a oddziaływaniem właściwości pracy (psychologicznych witamin pracy) na zdrowie psychiczne. Czynniki te są konieczne, jednak w dużych dawkach mogą mieć negatywny wpływ na pracownika, podobnie jak niektóre witaminy (A i D), które są potrzebne dla prawidłowego funkcjonowania organizmu, a spożywane w ilości przekraczającej normę zalecaną przez dietetyków, mogą szkodzić. Zgrupowane według dziewięciu kategorii właściwości pracy, w zależności od natężenia, oddziałują na zdrowie psychiczne w odmienny sposób. Ich wpływ przejawia się w trzech wymiarach: spo-

---

<sup>50</sup> M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 25.

kój-niepokój, przyjemność-nieprzyjemność, entuzjazm-przygnębienie. Według Warra istnieją właściwości pracy, o cechach podobnych do witamin C i E, których nadmiar nie szkodzi. Są to m.in. możliwość uzyskania środków finansowych, bezpieczeństwo fizyczne czy wysoki status społeczny. Twórca modelu witaminowego wyodrębnił także drugi rodzaj właściwości pracy, których nadmiar jest szkodliwy dla zdrowia, podobnie do niekorzystnego działania zbyt dużych dawek witamin A i D. W tej grupie znajdują się właściwości pracy, takie jak: możliwość sprawowania kontroli, możliwość wykorzystania własnego potencjału i umiejętności, cele narzucane z zewnątrz, różnorodność, przejrzystość środowiska oraz możliwość nawiązywania i utrzymywania kontaktów interpersonalnych. Wysoki poziom tych właściwości środowiska pracy jest szkodliwy dla pracownika i może mieć negatywny wpływ na motywację do pracy. Model witaminowy Warra jest przydatny zwłaszcza w podejmowaniu działań interwencyjnych na poziomie stanowiska pracy oraz przy projektowaniu zmian w organizacji<sup>51</sup>.

Teorie potrzeb koncentrują się na motywacji wewnętrznej pracowników, zwracając uwagę na niezaspokojone potrzeby, jako najważniejsze motywatory. W motywacji pracowniczej najważniejszym zadaniem jest więc analiza oczekiwań pracowników oraz zapewnienie im skutecznego systemu motywacyjnego, uwzględniającego ich potrzeby.

### 2.3.2 Teorie procesu

W centrum zainteresowania teorii procesu znajdują się procesy psychologiczne wpływające na cele motywowanych jednostek. Twórcy tych teorii próbują odpowiedzieć na pytanie: jakie czynniki sprawiają, że ludzie chcą pracować? W tej grupie możemy wymienić m.in.: teorie wzmocnień, ustalania celów, oczekiwań i sprawiedliwości. Motywacja w ujęciu teorii procesu to postępowanie, w którym dokonujemy wyboru określonego rodzaju aktywności. Analiza procesu motywacji w ujęciu twórców teorii procesu wskazuje, że na pracowników oddziałują zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

Jedną z teorii procesu jest teoria wzmocnień, której twórcą jest Burrhus Frederic Skinner. Grupa teorii wzmocnień lub modyfikacji zachowań, zajmuje się określaniem, w jaki sposób skutki poprzednich zachowań wpływają na ludzkie działania w przyszło-

---

<sup>51</sup> M. J. Broniewska, „Witaminy” dobrej i złej pracy, czyli o koncepcji motywacji P. Warra, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 4, 3-9.

ści<sup>52</sup>. Głównym założeniem Skinnera było przekonanie, że na zachowanie człowieka wpływa przede wszystkim środowisko, a dokładniej społeczny proces uczenia się. W rezultacie tego procesu ludzie są gotowi chętniej powtarzać te zachowania z przeszłości, które przyniosły im sukces lub wymierne korzyści, unikają natomiast tych, które zakończyły się niepowodzeniem lub kojarzą im się z przykrością. Zdaniem Skinnera motywowanie w pracy polega na pozytywnym wzmocnieniu (np. w formie nagród czy pochwał) tych działań i zachowań, które przynoszą firmie korzyści oraz negatywnym wzmocnieniu (poprzez kary) postaw i zachowań niepożądanych w celu ich usunięcia. Motywacja pracowników jest w tym ujęciu wynikiem reakcji na używane wobec nich bodźce dodatnie, czyli nagrody oraz ujemne w postaci kar. Zachowania i postawy pracowników mogą być nie tylko wzmocniane, ale też modyfikowane w pożądanym sposób. Wybór formy wzmocnienia powinien być uzależniony od rangi efektu zdarzenia, które jest jego przedmiotem oraz dostosowany do osobowości, potrzeb i pozycji zawodowej pracowników.

Głównym zarzutem wobec teorii Skinnera jest założenie autora, że ludzkie zachowania można modyfikować tylko za pomocą bodźców zewnętrznych. Nie zajmował się on motywacją wynikającą z wewnętrznych przekonań jednostki, równie istotną w procesie motywowania pracowników.

W teorii motywacji sformułowanej przez V.H. Vrooma ludzie realizują określone działania w zależności od przewidywanych korzyści. Według teorii oczekiwań Vrooma motywowanie jest skuteczne, gdy spełnione jest kilka czynników: pracownicy rozumieją swoje zadania i je akceptują, mają możliwość ich realizacji, przypisują dużą wartość oczekiwanej nagrodzie, oceniając relację pomiędzy nagrodą a osiągniętym rezultatem jako sprawiedliwą<sup>53</sup>. W tym ujęciu zakłada się swobodę wyboru pracownika i subiektywną ocenę dotyczącą możliwości wykonania zadania oraz prawdopodobieństwa uzyskania nagrody po jego realizacji. Oczekiwanie jest rozumiane jako uzasadnione przekonanie pracownika, że przewidywane rezultaty i nagroda zostaną osiągnięte. Siła motywacji zależy od stopnia odczuwania danej potrzeby przez pracownika i prawdopodobieństwa jej zaspokojenia<sup>54</sup>.

Vroom wymienia dwa pojęcia związane z motywacją: wartość i instrumentalność. Wartość wynika z oczekiwań pracowników, a dotyczy oceny włożonego wysiłku

---

<sup>52</sup> B. F. Skinner, *The behavior of organisms*, główne założenia teorii wzmocnień Skinnera cyt. za E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 188-193.

<sup>53</sup> M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 30-31.

<sup>54</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie...*, op. cit., s. 29.

i osiągniętego wyniku. Instrumentalność jest związana z wartością otrzymanej nagrody i stopniem jej użyteczności dla pracownika<sup>55</sup>. Motywacja pracowników jest w tym ujęciu wypadkową spodziewanej wartości rezultatu działania i przekonania o osiągalności tego efektu. O skuteczności systemu motywacyjnego decyduje stopień zbliżenia celów i zadań organizacji do oczekiwań pracowników.

Teorie oczekiwań określają proces motywowania jako dynamiczny, uzależniony od wielu czynników, m.in. subiektywnego wyboru pracownika, środowiska pracy czy opinii innych pracowników.

### 2.3.3 Teorie ukierunkowane na środki motywacji

Teorie ukierunkowane na środki motywacji opierają się na założeniu, że podstawowym źródłem motywacji do pracy jest wybór odpowiednich motywatorów, czyli bodźców, dzięki którym ludzie będą chcieli wykonywać swoją pracę z zaangażowaniem. Bodźce motywujące mogą być bardzo różne, a ich źródłem są zarówno wewnętrzne potrzeby pracowników, jak i warunki zewnętrzne związane z wykonywaną pracą.

Teoria ustalania celów Lothana i Locke'a zakłada, że najskuteczniejszym źródłem motywacji jest praca ukierunkowana na realizację potrzeb pracowników. W motywacji pracowniczej kluczowe znaczenie ma wiedza pracownika na temat konkretnych celów i rodzajów nagród za ich wykonanie oraz akceptacja tych zadań. W tym ujęciu cele pracownika muszą być podobne do zadań organizacji. O natężeniu motywacji decyduje stopień konkretyzacji celów, dlatego im więcej pracownik wie o powierzonym mu zadaniu, im silniejsze jest jego przekonanie, że posiada wystarczające umiejętności do wykonania zadania, tym większe prawdopodobieństwo, że przy napotkaniu problemów nie zniechęci się, lecz zmobilizuje do dalszego wysiłku. Ustanowienie konkretnych celów zachęca do efektywnej pracy. Konkretnie i trudne cele są silniejszymi motywatorami niż cele ogólne i łatwe.

Konsekwencją wykorzystania założeń tej teorii w praktyce jest większy udział pracowników w zarządzaniu organizacją oraz ustalenie systemu oceniania zadań. Ważnym elementem teorii ustalania celów jest indywidualne zaangażowanie pracowników, czyli stopień determinacji w realizacji celów. W teorii ustalania celów o skuteczności motywacji decyduje również akceptacja celów organizacji przez pracowników. W prak-

---

<sup>55</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie...*, op. cit., s. 32.

tyce zarządzania nie zawsze jest możliwe sformułowanie konkretnych celów, a czasami nawet nie jest to konieczne<sup>56</sup>.

Teoria sprawiedliwości Johna Stacey Adamsa powstała pod wpływem krytyki teorii oczekiwań Vrooma. Jej twórca zwraca uwagę na znaczenie sprawiedliwości w procesie przyznawania pracownikom nagród. W teorii Adamsa motywacja zależy od naszej percepcji słusznego traktowania w pracy. Sprawiedliwość według Adamsa to przekonanie, że każdy pracownik jest tak samo traktowany w oparciu o zasadę równości. Poczucie sprawiedliwości dotyczy w szczególności wynagrodzenia za pracę. Jeżeli pracownik widzi nierówność między wkładem własnej pracy a wynagrodzeniem to ma poczucie niesprawiedliwości. W tym ujęciu pozytywna motywacja do pracy jest uzależniona od porównania własnych wyników i nagród z wysiłkami i nagrodami innych pracowników<sup>57</sup>. W praktyce poczucie niesprawiedliwości często rodzi się u pracowników, którzy nie dostrzegają zależności pomiędzy wykonaną pracą a osiągniętymi w związku z tym korzyściami. Kwestii niesprawiedliwości w przedsiębiorstwach sprzyja brak wyraźnych i jednoznacznych zasad przyznawania nagród czy premii oraz kształtowania płacy zasadniczej i jej wzrostu. Konsekwencje niesprawiedliwego systemu wynagradzania w pracy to m.in.: konflikty, rywalizacja, obniżenie produktywności, deprecjacja pracy, zmiana miejsc pracy oraz poszukiwanie nagród zastępczych w celu dowartościowania<sup>58</sup>. W teorii sprawiedliwości o skuteczności systemu motywacyjnego decyduje wybór wzorca opartego na jasnych i czytelnych kryteriach pomiaru poniesionych przez pracowników nakładów oraz jednoznaczne zasady przyznawania nagród.

### 2.3.4 Modele motywacji

W procesie zarządzania motywowanie jest bardzo ważną funkcją spełnianą przez menadżerów wszystkich szczebli. W badaniach nad motywacją powstały różne teorie i modele motywowania. Praktyka kierowania pracownikami wskazuje, że istnieją dwa podstawowe rodzaje systemów motywacyjnych: płacowe i pozapłacowe. W teorii zarządzania możemy odnaleźć co najmniej kilka modeli motywacji. W poszczególnych modelach różne są bodźce stymulujące pracowników oraz ich rola w motywowaniu.

W teorii zarządzania możemy wyróżnić trzy zasadnicze modele motywacji:

---

<sup>56</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie...*, op. cit., s. 39-40.

<sup>57</sup> J. S. Adams, *Equity theory: toward a general theory of social interaction*, główne założenia teorii sprawiedliwości J. S. Adamsa cyt. za M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 32-33.

<sup>58</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie...*, op. cit., s. 41.

- model tradycyjny,
- model stosunków międzyludzkich,
- model zasobów ludzkich<sup>59</sup>.

Tradycyjny model motywowania jest rezultatem naukowej organizacji pracy, której twórcą był Frederick Taylor<sup>60</sup>. W swojej teorii koncentruje się on na jednej grupie pracowników: robotnikach pracujących w wyspecjalizowanych zakładach przemysłowych. Taylor wyszedł z założenia, że człowiek z natury jest istotą wygodną, leniwą, która w pracy nie potrafi wykazywać inwencji, dlatego nie powinno się pracownikom udzielać prawa do podejmowania samodzielnych decyzji ani powierzać im do wykonania odpowiedzialnych zadań. Ich zadaniem jest tylko wykonanie określonej pracy według instrukcji. W tym tradycyjnym modelu motywowania Taylora praca nie jest dla pracownika wartością samą w sobie, jest tylko środkiem służącym do zdobycia wynagrodzenia. Podstawowym motywatorem jest więc płaca.

Głównym zarzutem wobec tej teorii jest ograniczenie motywacji do grupy pracowników produkcyjnych, których praca jest ciężka, ale mało skomplikowana, a pominięcie innych grup np. pracowników umysłowych. Współcześnie, dzięki postępowi technicznemu, praca w wielu zawodach jest bardzo złożona i często wymaga od pracowników dużej samodzielności, pomysłowości oraz odpowiedzialności.

Pojawiła się również potrzeba podwyższania kwalifikacji i zdobywania nowych umiejętności nawet na stanowiskach robotniczych. Motywowanie tylko poprzez zarobki i ich wzrost okazało się niewystarczające, a tradycyjny model motywowania nie sprawdził się w praktyce. Odpowiedzią na nowe realia pracy było powstanie nowocześniejszych koncepcji motywowania dostosowanych do warunków i wymagań różnych zawodów. Kolejne dwa modele motywacji: stosunków międzyludzkich i zasobów ludzkich, bardziej odpowiadają oczekiwaniom, jakie stawia współczesny świat.

W latach 30-tych dwudziestego wieku powstał model stosunków międzyludzkich, który zakłada, że istotnym elementem w motywowaniu pracowników są relacje interpersonalne w przedsiębiorstwie. Wynika to z faktu, że ludzie są istotami społecznymi, dlatego poczucie przynależności do danej grupy społecznej również w pracy jest dla nich równie ważne jak bodźce materialne, np. wynagrodzenie. Na motywację pracowników pozytywny wpływ mają czynniki, takie jak: poczucie użyteczności pracownika i wartość wykonywanej przez niego pracy dla celów organizacji. Natomiast mono-

---

<sup>59</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie...*, op. cit., s. 177.

<sup>60</sup> Tamże, s. 44.

tonia i powtarzalność pracy mogą wpływać negatywnie na motywację. Rolą zarządzających przedsiębiorstwem jest więc zapewnienie pracownikom poczucia użyteczności, docenianie wartości ich pracy oraz zwiększenie samodzielności pracowników, poprzez dostęp do odpowiednich informacji oraz uwzględnianie ich propozycji. W modelu stosunków międzyludzkich o skuteczności motywowania pracowników decydują zarówno bodźce płacowe, jak i inne czynniki, np. odpowiednia atmosfera w pracy, zwłaszcza w płaszczyźnie relacji przełożony-podwładny. Niedoskonałością tego modelu jest niezwracanie uwagi na warunki i organizację pracy oraz niedocenywanie roli wynagrodzenia<sup>61</sup>.

Model zasobów ludzkich powstał jako odpowiedź na krytyczne uwagi wobec poprzednich modeli motywacji. Najlepiej odpowiada współczesnym realiom, ponieważ uświadamia się w nim złożoność procesu motywowania, z jego wszystkimi aspektami. Motywacja w tym ujęciu jest traktowana w sposób wielowymiarowy, a wpływają na nią bodźce zewnętrzne, takie jak: płace, stosunki międzyludzkie, samodzielność pracy oraz wartości wynikające z samej pracy, rozwoju zawodowego i kariery. Model zasobów międzyludzkich postuluje zwiększenie partycypacji pracowników w procesie zarządzania, przy zmniejszeniu ingerencji kierownictwa w ich pracę. Pracownicy powinni w większym stopniu uczestniczyć w zarządzaniu firmą poprzez realny wpływ na cele, metody i sposoby pracy. Zwiększenie partycypacji pracowników w zarządzaniu skutkuje większą motywacją. Konsekwencją rozszerzenia odpowiedzialności pracowników jest ich większa aktywność i chęć pracy dla dobra organizacji. Zadaniem kierownictwa jest stwarzanie pracownikom takich warunków do pracy, żeby najefektywniej wykorzystać ich kwalifikacje, umiejętności i predyspozycje<sup>62</sup>.

Współcześnie wykorzystuje się najczęściej mieszane modele motywowania, łączące cechy trzech opisanych powyżej, ale największą popularnością cieszy się model zasobów ludzkich, ze względu na jego kompletność.

## **2.4 Rola motywacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

Efektom prawidłowo realizowanej funkcji motywowania w przedsiębiorstwie są określone zachowania i postawy pracowników, które w konsekwencji przekładają się na wyniki ich pracy. W skutecznym motywowaniu kluczowe jest pytanie, do czego chcemy motywować pracowników. Odpowiedź na to pytanie pozwoli wybrać najbar-

---

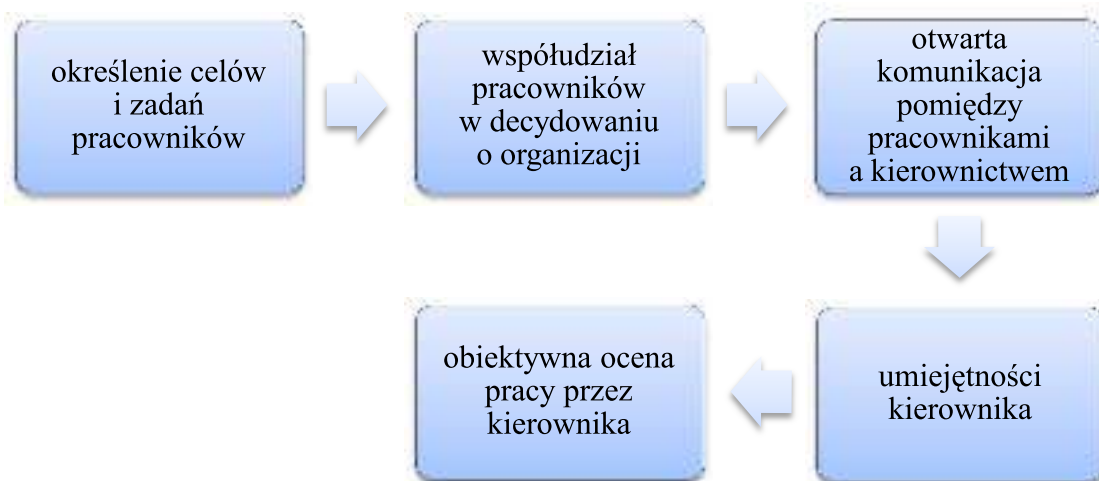
<sup>61</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie...*, op. cit., s. 45.

<sup>62</sup> Tamże, s. 45-46.

dziej skuteczne metody i narzędzia motywowania. Dopiero skonkretyzowanie celów i dokładne określenie przedmiotu motywacji umożliwiia zarządzającym przedsiębiorstwem dokonanie skutecznego wyboru bodźców motywacyjnych<sup>63</sup>.

Motywowanie we współczesnym rozumieniu tego słowa jest przede wszystkim ważną funkcją zarządzania. Ze względu na złożoność procesu motywowania funkcja ta nie jest łatwa, a dowody braku motywacji wśród pracowników często możemy dostrzec w efektach ich pracy. W pracy spędzamy nawet jedną trzecią swego życia, dlatego niezwykle ważne jest, żebyśmy wykonywali powierzone obowiązki z zaangażowaniem i czerpali satysfakcję ze zrealizowanych zadań. Problem satysfakcji zawodowej ściśle wiąże się z motywacją i jest równie istotny.

Zarządzanie ludźmi polega na stwarzaniu im takich warunków, aby realizowane zadania były wykonywane jak najefektywniej. Motywacja jest procesem złożonym, a wpływanie na nią wymaga dużej wiedzy na temat ludzkich potrzeb i mechanizmów związanych z motywowaniem. *Głównym celem motywowania jest utrzymywanie optymalnego poziomu zaangażowania pracowników za pomocą odpowiednio dobranych czynników motywacyjnych.* Motywowanie jako funkcja zarządzania składa się z kilku etapów: określenie celów i zadań pracowników, współudział pracowników w podejmowaniu decyzji dotyczących organizacji, otwarta komunikacja, kompetencje i umiejętności kierownika oraz obiektywna ocena pracy przez kierownika<sup>64</sup>. Rysunek 2.3 przedstawia składniki procesu motywowania w zarządzaniu.



Rys. 2. 3 Składniki procesu motywowania w zarządzaniu (Źródło: Z. Sekuła, Motywowanie..., op. cit., s. 47]

<sup>63</sup> K. Gadomska-Lila, Motywowanie pracowników-rozważania i implikacje, „Przegląd Organizacji”, 2011, nr 7-8, 30-31.

<sup>64</sup> Z. Sekuła, Motywowanie..., op. cit., s. 47.

Efektywność motywowania jest uzależniona w dużym stopniu od tego, co jest jego przedmiotem. Skuteczne motywowanie nie jest możliwe bez wyraźnego określenia celu pracy oraz jej znaczenia dla organizacji. W efektywnym systemie motywacyjnym zadania powierzone do wykonania powinny mieć jasno określony cel i ustalone kryteria oceny ich wykonania, być zrozumiałe i możliwe do wykonania oraz dostosowane do możliwości i umiejętności pracownika. Istotna jest także indywidualizacja systemu motywacyjnego: w miarę możliwości należy różnicować zadania nawet na tych samych stanowiskach, biorąc pod uwagę motywację wewnętrzną i ambicje zawodowe pracowników.

W motywowaniu, jako funkcji zarządzania, niezwykle ważny jest właściwy dobór narzędzi motywowania dostosowanych do warunków i strategicznych celów organizacji. Obecnie *„istotą systemu motywowania jest inspirowanie pracowników do osiągnięć, w przeciwieństwie do tradycyjnie pojmowanego motywowania jako pobudzania pracowników do efektywnego wykonywania zadań”*<sup>65</sup>. Stanisława Borkowska wymienia trzy grupy narzędzi wpływających na motywację pracowników: środki przymusu, zachęty i perswazji. Środki przymusu zakładają podporządkowanie działań pracowników interesom motywującego, bez względu na oczekiwania i cele motywowanego. Z kolei środki zachęty również narzucają motywowanemu określone zachowania, ale oferują za oczekiwane działania określone nagrody. Wpływ poprzez perswazję opiera się na integracji interesów motywującego i motywowanego. Środki perswazji ingerują w sferę emocjonalną człowieka, odwołując się do motywacji wewnętrznej<sup>66</sup>.

Najważniejszą funkcją motywowania w zarządzaniu jest wspieranie organizacji w realizacji jej celów strategicznych. Strategia zarządzania ludźmi, a więc również motywowania, powinna być spójna ze strategią działania całej organizacji. Strategia wyznacza cele organizacji, których osiągnięcie jest zależne od wielu czynników. Zadaniem systemu motywacyjnego jest przełożenie tych ogólnych celów na cele i zadania poszczególnych pracowników w organizacji. Dlatego tak ważna jest integracja strategicznych celów organizacji i pracownika.

---

<sup>65</sup> M. Juchnowicz, Motywowanie w toku pracy: Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja kierowanie, ekonomika, pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000, s. 211.

<sup>66</sup> S. Borkowska, Motywacja i motywowanie [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi, pod red. H. Króla, A. Ludwiczńskiego, PWN, Warszawa 2006, s. 336-337.

Motywowanie pracowników jest jednym z ważniejszych zadań kadry zarządzającej. Stworzenie skutecznego systemu motywacyjnego wymaga od kierownictwa dużej wiedzy i wysiłku. *Efektywne motywowanie w pracy polega na zapewnieniu takich warunków, w których pracownicy mogą wykorzystywać maksimum swoich możliwości i czują się zobowiązani, żeby to robić.* Jest to możliwe, gdy ich praca jest oceniana według jasnych, powszechnie akceptowanych kryteriów uwzględniających oczekiwania zarówno motywującego, jak i motywowanych. W procesie motywowania ważnym czynnikiem jest również atmosfera w pracy skłaniająca do postępowania zgodnie z wyznaczonymi regułami. Zarządzający nie powinni być jedynie „przydzielającymi zadania”, ale przede wszystkim liderami i inspiratorami zespołu pracowników. Zadaniem kadry kierowniczej jest wyzwolenie tkwiącego w każdym pracowniku potencjału i umożliwienie mu samorealizacji, dlatego kierowanie ludźmi musi być działaniem świadomym i przemyślanym. Skuteczne motywowanie wymaga spełnienia przez kierujących organizacją kilku warunków: właściwej postawy, posiadania autorytetu, umiejętności spełniania funkcji kierowniczych oraz własnej silnej motywacji. Jeżeli któryś z tych warunków nie jest spełniony trudno mówić o efektywnym zarządzaniu.

Celem kierownictwa jest stworzenie organizacji odnoszącej sukcesy. Aby je osiągnąć trzeba zbudować zespół dobrych fachowców pracujących na sukces firmy i identyfikujących się z nią. Dlatego tak ważna jest partycypacja pracowników w zarządzaniu organizacją. Tylko współdziałanie w podejmowaniu ważnych decyzji rodzi poczucie identyfikacji celów, a w konsekwencji odpowiedzialności za firmę. Łatwiej motywować pracowników, którzy identyfikują się z wyznaczonym celem, traktując go jako własny. Z kolei autorytarny styl kierowania i nie liczenie się ze zdaniem swoich pracowników utrudniają skuteczne motywowanie.

Motywowanie jest bardzo istotnym elementem w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, zarówno w przypadku pracodawcy, jak i pracowników. Brak motywacji lub nieumiejętnie stosowany system motywacyjny mogą w dużym stopniu przyczynić się do spadku efektywności pracy i niezrealizowania zamierzonych celów strategicznych organizacji. Właściwie dobrane motywatory w pracy decydują o satysfakcji zawodowej pracowników, a w konsekwencji o sukcesie firmy. Odpowiednio skonstruowany system motywacyjny umożliwi współczesnym organizacjom realizowanie wielu celów, od utrzymania odpowiednich standardów i jakości pracy, przez związanie pracowników z przedsiębiorstwem, po rozwój określonych kompetencji i umiejętności. Istotną determinantą tego systemu jest kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, która pomaga

pracownikom zrozumieć wartości, do których dąży przedsiębiorstwo. Szczególnie ważną rolę systemów motywacyjnych we współczesnych organizacjach jest kształtowanie pożądanych postaw i zachowań pracowników. Uwzględnienie w systemie motywacyjnym dominujących wartości organizacyjnych pozwala również pracownikom zrozumieć cele i strategię przedsiębiorstwa oraz sens wprowadzanych zmian<sup>67</sup>.

## **2.5 Struktura systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie**

System motywacyjny to zbiór wzajemnie powiązanych instrumentów służących do pobudzania działań pracowników zgodnych z celami organizacji<sup>68</sup>. Składa się z różnych bodźców o charakterze finansowym i niefinansowym. Powinien odpowiadać zewnętrznym i wewnętrznym warunkom działalności danego przedsiębiorstwa i występującej w nim organizacji pracy. Skuteczny system motywacyjny to celowy układ dostosowanych do potrzeb instrumentów, środków, norm i kryteriów, których celem jest zaangażowanie pracowników w celu obustronnej korzyści pracowników i przedsiębiorstwa.

### **2.5.1 Motywacyjny system wynagradzania**

Narzędzia i sposoby motywowania w przedsiębiorstwie są uzależnione od wielu uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Ich rozpoznanie i uwzględnienie przez zarządzających organizacją może w pozytywny sposób wzmacniać motywację pracowników. Tworząc system motywacyjny kierownictwo powinno mieć na uwadze rozwiązania stosowane w innych obszarach działalności przedsiębiorstwa oraz uwzględniać wzorce postulowane przez teoretyków. Instrumenty wykorzystane w strukturze systemu motywacyjnego powinny służyć realizacji misji i celów organizacji oraz wspierać jej strategię. Pierwszym etapem tworzenia systemu motywacyjnego jest określenie charakteru pracy, rodzaju wykonywanych zadań na poszczególnych stanowiskach oraz celów organizacji. Ważnym czynnikiem decydującym o skuteczności systemu motywowania jest spójność celów i ich wewnętrzna zgodność. Opracowując system motywacyjny przedsiębiorstwa na początku należy stworzyć zbiór celów szczegółowych i ogólnych, a następnie ustalić mierniki do pomiaru rezultatów pracy oraz rozwoju potencjału pracowników. W kolejnym etapie trzeba znaleźć odpowiedź na pytanie: jaki rodzaj

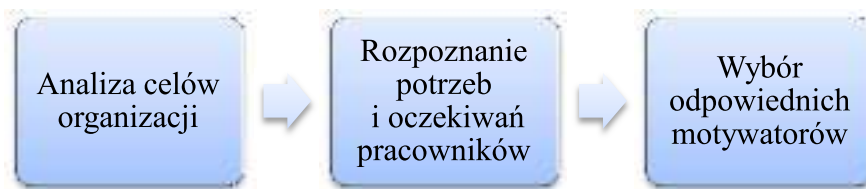
---

<sup>67</sup> K. Gadomska-Lila, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 34.

<sup>68</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie...*, op. cit., s. 222.

bodźców będzie najskuteczniej motywować pracowników w przedsiębiorstwie: pieniężne, rzeczowe, pozamaterialne czy mieszane. Diagnozę potrzeb i oczekiwań pracowników można przeprowadzić różnymi metodami – od obserwacji pracy, wywiadów czy rozmów z pracownikami do badań ankietowych. Dopiero analiza takich badań i opracowanie wyników pozwalają wyłonić motywatory najskuteczniejsze w danej organizacji oraz właściwie wkomponować je w system motywacyjny. Skuteczność systemu jest uzależniona od dobrze przygotowanej i przeprowadzonej diagnozy potrzeb i oczekiwań pracowników. Na efektywność systemu ma wpływ również jego zgodność z realiami działalności firmy oraz występującą w niej organizacją pracy.

Na rysunku 2.4 zostały przedstawione najważniejsze etapy tworzenia skutecznego systemu motywacyjnego.



Rys. 2. 4 Etapy tworzenia systemu motywacyjnego (Źródło: Z. Sekuła, Motywowanie..., op. cit., s. 224)

Tworzenie efektywnego systemu motywacyjnego obejmuje następujące działania:

- 1) analizę celów,
- 2) identyfikację wartości i potrzeb pracowników,
- 3) dobór rodzaju, wysokości, proporcji i skali natężenia bodźców,
- 4) ustalenie mierników do pomiaru efektów pracy na różnych poziomach,
- 5) określenie zależności między postawami i zaangażowaniem pracowników a bodźcami i ich wysokością,
- 6) dostosowanie motywatorów do pracowników,
- 7) dobór form przekazywania informacji zwrotnej o efektach pracy w powiązaniu z możliwością uzyskania nagrody<sup>69</sup>.

System motywacyjny w przedsiębiorstwie ma kształtować takie zachowania pracowników, które pozwolą na osiągnięcie celów organizacji poprzez uzyskanie wyż-

<sup>69</sup> Z. Sekuła, Motywowanie..., op. cit., s. 224.

szej efektywności pracy. Warunkiem skutecznego oddziaływania na pracowników jest poznanie ich potrzeb, gdyż to one są głównymi motywatorami działania. Czynniki, które powinny być brane pod uwagę przy tworzeniu skutecznego systemu motywacyjnego, to m.in.:

- poziom wynagrodzenia,
- pewność zatrudnienia,
- możliwość awansu,
- możliwość podnoszenia kwalifikacji,
- narzędzia pracy,
- pakiet świadczeń pozapłacowych.

W zależności od rodzaju stanowiska, wieku, płci pracowników różna będzie ranga powyższych czynników jako motywatorów działania. Podczas tworzenia motywacyjnego systemu wynagradzania pierwszym krokiem jest więc identyfikacja bodźców motywacyjnych ważnych dla pracowników.

Najważniejszym instrumentem motywującym pracowników jest odpowiednio skonstruowany, w stosunku do oczekiwań zatrudnionych, system wynagrodzeń. Proces motywowania pracowników za pomocą narzędzi finansowych jest działaniem realizującym ludzkie potrzeby, ponieważ wewnętrzna motywacja człowieka jest uzależniona w dużym stopniu od nagrody i przypisywanej jej wartości oraz użyteczności celu, jaki ma osiągnąć<sup>70</sup>.

Wynagrodzenie to całkowity dochód, jaki osiąga pracownik, wynikający z podjęcia i wykonania określonej pracy. Do jego wypłacenia jest zobowiązany pracodawca na rzecz pracownika, jako zwrot finansowy za podjęcie i wykonanie określonej pracy. Jego podstawowymi elementami są składniki płacowe (gotówkowe) i pozapłacowe (niegotówkowe). Wynagrodzenie gotówkowe tworzą płaca zasadnicza i składniki ruchome uzależnione od treści i efektów pracy oraz dodatki wynikające z przepisów prawa. Składniki materialne niegotówkowe to różnego rodzaju usługi, świadczenia, akcje i udziały, ubezpieczenia i programy pracownicze. Płaca jest pojęciem węższym niż wynagrodzenie i określa poszczególne składniki gotówkowe całkowitego dochodu pracownika. Według obowiązującego prawa (art. 78 § 1 Kodeksu Pracy) wynagrodzenie

---

<sup>70</sup> T. Listwan, Zarządzanie kadrami..., op. cit., s. 187.

powinno odpowiadać rodzajowi wykonywanej pracy i posiadanym kwalifikacjom oraz uwzględniać czas i jakość wykonanej pracy<sup>71</sup>.

System wynagrodzeń stanowi zbiór składników, takich jak: forma i struktura wynagrodzeń oraz zasady, narzędzia i procedury kształtowania poszczególnych komponentów wynagrodzenia. Pełni funkcje motywacyjną, dochodową, społeczną i kosztową. Najważniejszą funkcją systemu wynagrodzeń jest funkcja motywacyjna. Poprzez odpowiednio ukształtowany poziom i strukturę wynagrodzeń można wywołać odpowiednie postawy i zachowania pracowników zmierzające do wypełnienia określonych zadań strategicznych przedsiębiorstwa<sup>72</sup>.

O skuteczności motywacyjnej systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie decyduje jego dostosowanie do warunków wynikających z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji. Cechy efektywnego systemu wynagrodzeń to elastyczność i różnorodność. System wynagrodzeń skutecznie motywujący pracowników powinien wynagradzać profesjonalizm i jakość działania, a także kompetencje ułatwiające podejmowanie nowych wyzwań, takie jak: przedsiębiorczość, adaptacyjność, współdziałanie. Czynniki decydujące o spełnianiu motywacyjnej roli systemu wynagrodzeń to m.in.:

- tworzenie tabeli płac z wykorzystaniem szerokich przedziałów,
- wprowadzenie zespołowych form nagradzania i premiowania,
- możliwość udziału finansowego pracowników w zyskach firmy (wynagrodzenia partycypacyjne)<sup>73</sup>.

Formy wynagrodzeń stosowane przez firmy w praktyce to: czasowa, czasowo-premiowa, akordowa, prowizyjna, zespołowa i kafeteryjna. Forma czasowa nie ma dużych walorów motywacyjnych, wynagrodzenie jest bowiem naliczane za pozostawanie w dyspozycji pracodawcy przez z góry określony czas. Jest stosowana tam, gdzie niemożliwe jest określenie wymiernych efektów pracy. Forma czasowa często uzupełniana jest premią. Forma czasowo-premiowa wymaga stosowania wymiernych kryteriów oceny związanych z treścią i rodzajem pracy. Premia stanowi uzupełnienie wynagrodzenia podstawowego, jest zaliczana do grupy płac zależnych od wyników. Pełni rolę stymulatora do osiągnięcia lepszych wyników. W tym przypadku o poziomie premiowania decyduje poziom wykonania określonej normy, wytworzenia konkretnych efektów, pracy ponad przeciętność. W formie akordowej występuje bezpośredni związek z wydajnością

---

<sup>71</sup> T. Listwan, Zarządzanie kadrami..., op. cit., s. 187.

<sup>72</sup> Tamże, s. 188.

<sup>73</sup> Z. Janowska, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 119.

oraz parametrami jakościowymi. Coraz częściej rezygnuje się z tej formy na rzecz form zespołowych lub premiowych. Istotą formy prowizyjnej jest zasada udziału pracownika w efektach finansowych, osiągniętych w wyniku jego indywidualnej pracy. Ta forma wynagradzania ma zastosowanie w działalności handlowej, marketingowej, przedstawicielskiej. Warunki osiągania prowizji są określone i mierzalne, osiągalne dla pracownika w danym okresie, co pełni funkcję dodatkowo motywującą. W formach zespołowych działania motywacyjne obejmują integrację zespołu i jego wysiłki związane z realizacją celu grupowego. Wynagrodzenie (premia, prowizja) jest wypłacane po zatwierdzeniu wyników pracy zespołu według ustalonych wcześniej zasad. W formach kafeteryjnych pracownicy mogą wybrać dowolne elementy wynagrodzenia niepieniężnego (lub ich ekwiwalent). Wartość gotówkowa może zostać zastąpiona usługami (badanie lekarskie, ubezpieczenie), dobrami rzeczowymi (telefon komórkowy, samochód, wynajęcie mieszkania), dodatkowym urlopem, świadczeniami socjalnymi, funduszem emerytalnym, elastycznym czasem pracy, udziałem w szkoleniach, imprezach sportowych, wycieczkach itp. W formie kafeteryjnej stosuje się także własnościowe narzędzia finansowe. Są to narzędzia motywowania materialnego powiązane z wynikami pracy i kondycją firmy, takie jak: akcje, udziały przedsiębiorstwa lub udzielanie niskoprocentowanych kredytów na ich zakup. System kafeteryjny wchodzi w skład pakietowych systemów płacowych<sup>74</sup>.

Głównym celem tworzenia systemów wynagradzania jest realizacja funkcji motywacyjnej. Szczególnie skutecznymi w motywowaniu elementami systemu wynagradzania są programy wynagrodzeń odroczone (systemy ubezpieczeniowe, akcje własnościowe) oraz pozapłacowe programy kafeteryjne (np. samochód służbowy, ryczałt samochodowy, bezpłatna opieka lekarska). Takie formy wynagradzania pełnią kilka istotnych w aspekcie procesu motywowania funkcji: zapewniają poczucie bezpieczeństwa, integrują interesy pracownika z interesami firmy, zapobiegają odpływowi pracowników i budują prestiż przedsiębiorstwa<sup>75</sup>.

Obecnie coraz częściej wynagrodzenie zasadnicze jest wzmocnienie dodatkowymi bodźcami finansowymi, takimi jak: premia, dodatkowe ubezpieczenia, opieka medyczna. Programy kafeteryjne są to świadczenia adresowane głównie do kadry kierowniczej. Najczęściej zapewniają możliwość wyboru przez pracownika odpowiadającej mu formy świadczenia spośród ustalonych możliwych świadczeń różnej wartości

<sup>74</sup>T. Listwan, Zarządzanie kadrami..., op. cit., s. 194-195.

<sup>75</sup>Z. Janowska, Zarządzanie..., op. cit., s. 119.

(premia lub dodatkowy urlop). Formą wynagrodzenia kafeteryjnego, opartego na bodźcach motywacyjnych długookresowych, są przyznawane najczęściej kadrze kierowniczej pakiety o charakterze własnościowym. Do wynagrodzeń kafeteryjnych zalicza się także: akcje zwykłe, premiovane, bodźcowe, świadczenia o charakterze własnościowym powiązane z efektami oraz świadczenia ubezpieczeniowe<sup>76</sup>.

W tworzeniu skutecznego systemu wynagrodzeń dużą rolę odgrywa ocena pracownicza. Zgodnie z metodą wartościowania pracy płace powinny być uzależnione od stopnia trudności wykonywanej pracy. Wynagrodzenia powinny być związane z:

- treścią pracy,
- efektami pracy,
- rynkową oceną pracy,
- wewnętrznymi założeniami polityki płac przedsiębiorstwa,
- możliwościami finansowymi firmy<sup>77</sup>.

Wysokość wynagrodzenia powinna być zróżnicowana w zależności od kompetencji pracownika, czyli wykształcenia, doświadczenia, uzdolnień, predyspozycji oraz cech psychofizycznych. Osiągnięcie określonego poziomu kompetencji wpływa na wzrost płacy, więc inspiruje pracownika do nieustannego rozwoju. System wynagradzania opierający się na kompetencjach sprzyja budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy. Ważnym czynnikiem w skutecznym systemie wynagrodzeń jest także powiązanie płacy z rzeczowymi i ekonomicznymi wynikami pracy<sup>78</sup>.

W efektywnym systemie motywacyjnym struktura wynagrodzeń powinna być prosta i przejrzysta, a każdy jego element powinien służyć konkretnemu celowi i być odbiciem wymogów treści pracy i rezultatów działania. O spełnianiu funkcji motywacyjnej systemu wynagradzania decydują następujące warunki:

- wspieranie realizacji zadań strategicznych firmy,
- nagradzanie indywidualnego i zespołowego wkładu pracy,
- motywowanie do działań pożądanych z punktu widzenia przedsiębiorstwa,
- zapewnienie firmie efektywności pod względem kosztów,
- tworzenie warunków do pozyskiwania i utrzymywania pracowników,

---

<sup>76</sup> Z. Janowska, Zarządzanie..., op. cit., s. 126.

<sup>77</sup> Tamże, s. 120.

<sup>78</sup> Tamże, s. 120-121.

- różnicowanie pracy zgodnie z jej relatywną wartością<sup>79</sup>.

## 2.5.2 Rodzaje bodźców motywacyjnych a efektywność pracy

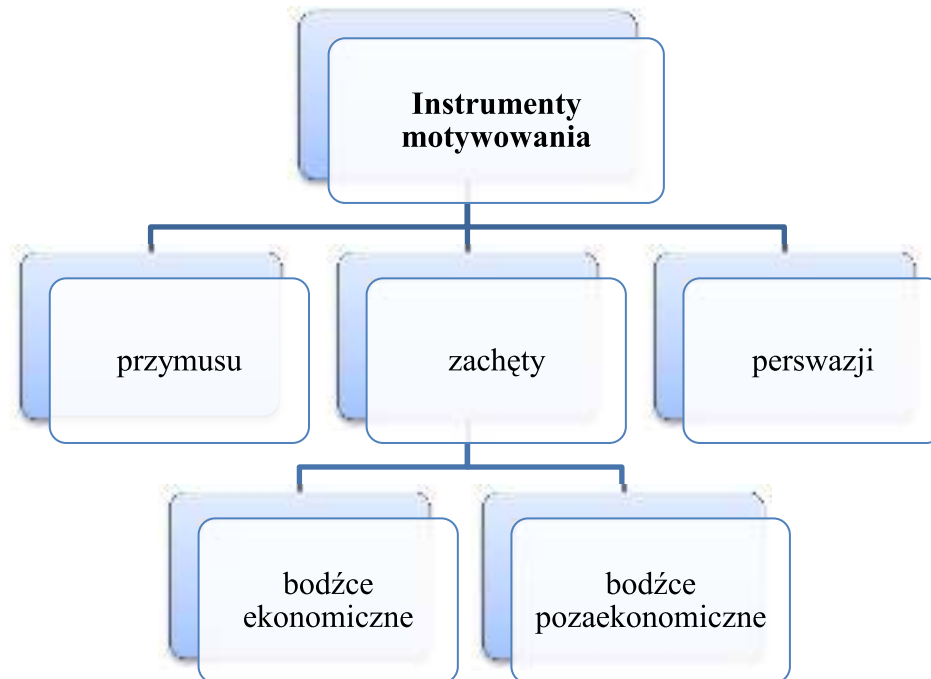
Kluczem do efektywności pracy jest poznanie oczekiwań pracowników dotyczących stosowania wobec nich określonych bodźców motywacyjnych. Wymaga to prowadzenia systematycznych badań nad skutecznością wpływu określonych bodźców zewnętrznych. Stosowanie odpowiednich bodźców motywacyjnych w przedsiębiorstwie wzmacnia prawdopodobieństwo osiągnięcia zamierzonych celów, zwiększając zaangażowanie pracowników w realizowane zadania zawodowe, sprzyjając ich rozwojowi zawodowemu.

Instrumenty motywowania możemy podzielić na trzy grupy: przymusu, zachęty i perswazji. Narzędzia przymusu to m.in. nakazy, zakazy, polecenia, zalecenia, normy, regulaminy i instrukcje pracy. Środkami perswazji nazywamy stawianie celów, konsultacje i negocjacje z pracownikami, partycypację w zarządzaniu, środki propagandowe, referendum. Instrumenty perswazji są szczególnie skuteczne w przypadku pracowników o dużej świadomości i kwalifikacjach. W grupie instrumentów zachęty wyróżniamy bodźce ekonomiczne (płacowe i pozapłacowe) oraz pozaekonomiczne. Opierają się na motywowaniu pozytywnym, dążąc do łączenia korzyści pracownika i przedsiębiorstwa. Ich skuteczność motywacyjna wynika z działania na zasadzie wzmocnienia pozytywnego. Bodźce płacowe to wszelkie formy wynagrodzeń, tabele płac, struktura wynagrodzeń i składniki wynagrodzeń. Wśród pozapłacowych instrumentów motywowania możemy wymienić nagrody rzeczowe i pieniężne, świadczenia socjalno-bytowe, akcje i obligacje. W grupie bodźców pozaekonomicznych wyróżniamy: elastyczny czas pracy, awans, możliwość rozwoju zawodowego, samodzielność pracy, dobre stosunki w pracy, formy organizacji pracy. Ponieważ proces motywacji zachodzi w związku z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstwa, przy konstruowaniu systemu motywacyjnego trzeba uwzględnić czynniki związane z otoczeniem organizacji. Otoczenie zewnętrzne tworzy system gospodarczy kraju i wynikające z niego normy prawne, a także układ cen i zakres swobody działania. Głównymi elementami otoczenia wewnętrznego są: wielkość przedsiębiorstwa, forma własności, rodzaj działalności, struktura organizacyjna, pozycja na rynku, warunki pracy oraz stosowane technologie. Ważnym czynnikiem wpływającym na efektywność pracy jest także system wartości

---

<sup>79</sup> Z. Janowska, Zarządzanie..., op. cit., s. 123.

uznawanych przez organizację i pracowników<sup>80</sup>. Rysunek 2.5 przedstawia klasyfikację instrumentów motywowania.



Rys. 2. 5 Klasyfikacja instrumentów motywowania (Źródło: Zarządzanie w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 208)

W motywacyjnym systemie wynagrodzeń możemy wyróżnić bodźce krótkookresowe (premie, nagrody, niektóre formy wynagrodzeń kafeteryjnych) oraz długookresowe (odroczone), takie jak: własnościowe - udziały, akcje firmy, udziały w zyskach, oszczędnościowe – fundusze emerytalne, inwestycyjne, lokaty oraz ubezpieczeniowe – ubezpieczenia na życie, zdrowotne, NW, samochodowe itp.<sup>81</sup>

Bodźce motywacyjne możemy podzielić ze względu na kilka kryteriów:

- rodzaj zaspokajanych potrzeb (podstawowe i wyższego rzędu),
- stopień sformalizowania (formalne, pozaformalne),
- kierunek oddziaływania (pozytywne – nagrody i negatywne – kary),
- zakres oddziaływania (wewnętrzne i zewnętrzne),
- obszar oddziaływania (grupowe i indywidualne),
- formę (materialne i niematerialne)<sup>82</sup>.

<sup>80</sup> J. S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, Zarządzanie w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 207-208.

<sup>81</sup> T. Listwan, Zarządzanie kadrami..., op. cit., s. 197-198.

<sup>82</sup> Wykład VIII Motywacja, <http://www.eduteka.pl/doc/zarzadzanie-motywacja>, dostęp: 06.12.2012

Ważną determinantą potrzeb pracowników są czynniki, takie jak: wiek, wykształcenie i płeć. Liczne badania wskazują, że dla osób w średnim wieku najważniejsze oczekiwania związane z pracą to: odpowiednia płaca zasadnicza, możliwość samorealizacji, pewność zatrudnienia, premii i nagród, formy uznania przełożonego. Osoby z wyższym wykształceniem jako istotne motywantory wskazują potrzebę samorealizacji, doskonalenia zawodowego oraz odpowiednią wysokość płacy zasadniczej i właściwe warunki pracy. Ważnym czynnikiem jest dla nich, podobnie jak dla pracowników z wykształceniem średnim, również atmosfera w pracy. Wśród badanych mężczyzn większość oczekuje dobrej organizacji czasu pracy oraz odpowiedniej wysokości płacy zasadniczej. Z kolei kobiety jako ważne bodźce motywacyjne wskazują pewność zatrudnienia, możliwość szkoleń i doskonalenia zawodowego oraz dodatkowe ubezpieczenia emerytalne<sup>83</sup>.

Ze względu na stopień sformalizowania możemy wyróżnić bodźce formalne wynikające z przyjętego w firmie systemu wynagradzania i motywowania oraz bodźce nieformalne związane z obowiązującą w organizacji kulturą organizacyjną. Bodźce formalne są to głównie motywantory płacowe i pozapłacowe materialne. W grupie bodźców nieformalnych stymulujących zaangażowanie pracowników możemy wymienić: pochwały, dobre relacje z przełożonymi i współpracownikami, sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników, dobrą organizację pracy, jasny podział obowiązków, możliwość samorealizacji w pracy, stabilność zatrudnienia. Są one często łatwiejsze do wykorzystania niż formalne bodźce materialne, jednak przynoszą raczej krótkotrwałe efekty. Przewaga bodźców nieformalnych w systemie motywacyjnym przedsiębiorstwa nie pozwala na stworzenie organizacji powiązanej wspólnymi wartościami i dążącej do realizacji wspólnych celów<sup>84</sup>.

Bodźce pozytywne (nagrody) są stosowane w większości przedsiębiorstw. Najczęściej są to nagrody materialne: pieniężne i rzeczowe. W Polsce przy relatywnie niskich zarobkach głównym bodźcem motywującym pracowników jest wynagrodzenie. Nagrody rzeczowe to np. książki, albumy pamiątkowe, bony towarowe, biżuteria, zegarki, sprzęt komputerowy, wycieczki, wczasy, produkty firmowe, sprzęt RTV i AGD. Innym rodzajem bodźców pozytywnych są pochwały, dyplomy uznania, odznaczenia i tytuły. Kary są stosowane rzadziej, ze względu na mniejszą siłę oddziaływania moty-

---

<sup>83</sup> M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 63-96.

<sup>84</sup> A. I. Baruk, *Bodźce motywujące współczesnych pracowników*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2010, nr 8, 33-44.

wacyjnego niż nagrody. Są wśród nich głównie nagany ustne i pisemne, kary finansowe, wstrzymanie awansu, degradacja (przeniesienie na niższe stanowisko), zwolnienie z pracy. Nagrody i kary są najbardziej wymiernym sposobem oceniania pracy. Bez bodźców pozytywnych i negatywnych nie można mówić o skutecznym motywowaniu pracowników. Tego rodzaju bodźce z jednej strony wyzwalają zaangażowanie pracowników, z drugiej zaś zapobiegają nadmiernemu poczuciu bezpieczeństwa prowadzącemu do zaniedbań i bierności w pracy. Tylko za pomocą skutecznego systemu nagród i kar przedsiębiorstwa uzyskują poczucie sprawiedliwego traktowania pracowników<sup>85</sup>.

Na każdego pracownika wpływa wiele bodźców zachęcających go do angażowania się w wykonywanie zadań zawodowych lub zniechęcających do ich realizacji. Bodźce o charakterze wewnętrznym (motywacja wewnętrzna) oraz zewnętrznym (motywacja zewnętrzna) powinny być dostosowane do konkretnych stanowisk, z uwzględnieniem potrzeb i oczekiwań pracowników. Bodźce wewnętrzne są związane przede wszystkim z cechami osobowości pracowników i ich postawą wobec pracy. Zewnętrzne to m.in. rodzaj zadań, organizacja i warunki pracy, atmosfera w pracy, trafność doboru środków motywacji do potrzeb i oczekiwań pracowników. W praktyce bodźce zewnętrzne wywołują pojawienie się motywacji wewnętrznej pracownika, dlatego bardzo ważny jest ich właściwy dobór i stosowanie. Powinny być dostosowane w sposób indywidualny do pracowników, uwzględniając stopień ich podatności na oddziaływanie zewnętrzne za pomocą bodźców materialnych i niematerialnych. Skuteczność stosowanych bodźców zewnętrznych jest uzależniona od znajomości oczekiwań pracowników dotyczących rozwoju zawodowego, społecznego i emocjonalnego<sup>86</sup>.

Bodźce grupowe to różnego rodzaju motywatory skierowane do większej grupy pracowników, np. pakiet świadczeń socjalnych, dodatkowych ubezpieczeń, premii, akcji lub udziałów firmy, dobra rzeczowe (telefon, samochód firmowy). Najczęściej łączą się z pełnioną funkcją i są adresowane do określonej grupy: kadry kierowniczej, menadżerów, przedstawicieli handlowych. Bodźce indywidualne są powiązane z efektami pracy. W tej grupie wyróżniamy: nagrody, prowizje, premie, specjalne dodatki do wynagrodzenia zasadniczego.

---

<sup>85</sup> H. Król, Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 50-60.

<sup>86</sup> A. I. Baruk, Bodźce motywujące..., op. cit., s. 33.

Motywowanie materialne to rodzaj świadomego i celowego oddziaływania na postępowanie pracowników i ich zaangażowanie w pracę za pomocą bodźców o charakterze pieniężnym, finansowym, rzeczowym lub usługowym. To podstawowy proces realizujący materialne potrzeby pracowników i regulujący ludzkie zachowania w przedsiębiorstwie<sup>87</sup>.

Stymulowanie do osiągania zamierzonych rezultatów odbywa się poprzez odpowiedni zestaw bodźców materialnych i pozamaterialnych. Efektywność stosowanego w przedsiębiorstwie systemu motywacyjnego wymaga, aby te dwa rodzaje bodźców zostały umiejętnie połączone. Oba rodzaje bodźców powinny jednocześnie wzmocniać te same zachowania i efekty działań oraz posiadać dla pracownika dużą wartość. Bodźce materialne to wynagrodzenia pieniężne (płace zasadnicze i ruchome) i wynagrodzenia niepieniężne (pakiety dodatkowe, np. dodatkowe ubezpieczenia, gratyfikacje związane ze świętami, urlopami itp.) W grupie bodźców niematerialnych wyróżniamy: bodźce dotyczące pracy (partycypacja, autonomia) i bodźce dotyczące pracownika (awans, możliwość podnoszenia kwalifikacji, wyróżnienia oraz nagrody).

Wyniki badań ankietowych prowadzonych wśród 500 pracowników wykonawczych i menadżerów niższego szczebla zatrudnionych w przedsiębiorstwach produkcyjnych na terenie województwa lubelskiego wskazują, że dla ponad połowy respondentów bodźce materialne i niematerialne mają równorzędne znaczenie. Najważniejsze zewnętrzne bodźce materialne to: dodatki do wynagrodzenia zasadniczego, wynagrodzenie, premie okresowe, nagrody pieniężne oraz bezpłatna opieka medyczna. Wśród bodźców niematerialnych najskuteczniejsze okazały się: dobre relacje ze współpracownikami i przełożonymi, stabilność zatrudnienia oraz sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników<sup>88</sup>.

W skutecznym motywowaniu chodzi przede wszystkim o taki dobór bodźców, żeby zapewnić efektywność pracy. Narzędzia i formy motywowania powinny być zróżnicowane, bo tylko w ten sposób jest szansa, że spełnią potrzeby i oczekiwania wszystkich pracowników. Stosuje się przede wszystkim bodźce pozytywne (nagrody), przy ograniczeniu stosowania kar do niezbędnego minimum. Praktyka funkcjonowania wielu przedsiębiorstw potwierdza, że w pracy na stanowiskach stwarzających większe możliwości samorealizacji, motywacja materialna ma drugorzędne znaczenie, natomiast w pracy prostej, monotonnej i rutynowej, głównym bodźcem motywacyjnym są pienią-

<sup>87</sup> T. Listwan, Zarządzanie kadrami..., op. cit., s. 187.

<sup>88</sup> A. I. Baruk, Bodźce motywujące..., op. cit., s. 38-42.

dze. Narzędzia motywowania powinny oddziaływać zarówno na sferę materialną, jak i psychiczną pracownika, wzmacniając efekt motywacyjny. Pracownicy powinni mieć możliwość wyboru rodzaju otrzymywanych gratyfikacji oraz dostrzegać związek między swoim działaniem a uzyskaną gratyfikacją. Ważna jest także możliwość uczestniczenia pracowników w tworzeniu systemu motywacyjnego, co sprzyja jego akceptacji<sup>89</sup>.

### 2.5.3 Pozapłacowe elementy systemu motywacyjnego

Głównym zadaniem pozapłacowych elementów systemu motywacyjnego jest zaspokojenie potrzeb i oczekiwań pracowników, zwiększenie ich zaangażowania w pracę i wzmocnienie poczucia integracji z misją i strategią działania przedsiębiorstwa. Świadczenia pozapłacowe najczęściej są związane z pełnieniem odpowiedzialnej funkcji w przedsiębiorstwie. Pełnią rolę dodatkowych motywatorów dla kierowników i zarządzających firmą.

Według Tadeusza Oleksyna kompleksowy system motywacyjny składa się z trzech grup motywatorów: płacowych, pozapłacowych materialnych i pozapłacowych niematerialnych<sup>90</sup>. Motywatory płacowe to wynagrodzenie zasadnicze otrzymywane za wykonaną pracę; elementy pozapłacowe materialne to takie, których głównym zadaniem jest powiązanie pracowników z organizacją, np.: akcje, udziały, ubezpieczenia, kredyty pracownicze, szkolenia na koszt firmy, wyjazdy weekendowe, urlopowe, karnety wstępu na basen, siłownię, bilety do kina, teatru, bony finansowe lub żywnościowe, dofinansowanie wypoczynku, wyżywienia, zwrot kosztów dojazdu do pracy, zakwaterowania oraz nagrody w postaci rzeczowej. W grupie motywatorów pozapłacowych niematerialnych możemy wyróżnić m.in. motywatory mające na celu:

- wyrażenie uznania pracownikom (pochwały i wyróżnienia),
- zapewnienie sprawnej komunikacji w przedsiębiorstwie (spotkania i zebrania z zarządem),
- zapewnienie partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem (konsultacje z pracownikami, współudział pracowników w podejmowaniu ważnych decyzji, wspólne rozwiązywanie problemów organizacji),

---

<sup>89</sup> J. S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, Zarządzanie w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 209-210.

<sup>90</sup> T. Oleksyn, Praca i płaca w zarządzaniu, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001, s. 269.

- zapewnienie oczekiwanych warunków pracy (elastyczny czas pracy, możliwość ustalania godzin pracy, dobra organizacja pracy),
- umożliwienie rozwoju zawodowego pracowników (samodzielność działania, praca z fachowcami o wysokich kwalifikacjach, rozszerzanie zakresu zadań pracowników),
- wyrażenie szacunku dla pracowników (świętowanie uroczystości rodzinnych i innych, np. urodzin, ślubu),
- zapewnienie dobrej atmosfery w pracy (działania mające na celu integrację pracowników).

Na rysunku 2.6 zostały przedstawione rodzaje motywatorów wyróżnione przez T. Oleksyna.



Rys. 2. 6 Rodzaje motywatorów według Oleksyna (Źródło: T. Oleksyn, Praca i płaca ..., op. cit., s. 269)

Pozapłacowe elementy systemu motywacyjnego możemy podzielić na dwie główne grupy:

- wynikające z wykonywanej pracy, jej wymagań, jakości pracy oraz poziomu kwalifikacyjnego pracownika: premie, nagrody za wyniki pracy, udział w zyskach, akcje, prowizje, składniki systemu kafeteryjnego,
- wynikające z wewnętrznych uwarunkowań przedsiębiorstwa: nagrody jubileuszowe, dodatki funkcyjne, stażowe, deputaty, bilansówki, trzynastki itp.<sup>91</sup>

Nowoczesne formy świadczeń pozapłacowych to elastyczne formy wynagradzania, nazywane kafeteryjnymi. Coraz szersza oferta świadczeń pozapłacowych ma służyć zaspokojeniu potrzeb pracowniczych dotyczących pracy i czasu wolnego oraz integro-

<sup>91</sup> T. Listwan, Zarządzanie kadrami..., op. cit., s. 197.

wać pracowników z firmą. Ich skuteczność jest uzależniona od powiązania ich ze strategią wynagradzania. Są to m.in.:

- dodatkowe ubezpieczenia,
- pokrywanie kosztów leczenia,
- możliwość zakupu akcji firmy,
- pokrywanie kosztów nauki i szkoleń,
- darmowe lub dotowane posiłki,
- możliwość zakupu produktów lub usług firmy po specjalnych cenach,
- finansowanie zajęć w wolnym czasie np. siłowni, basenu,
- opłaty za mieszkanie służbowe,
- prawo do dłuższego urlopu,
- możliwość korzystania z telefonu, laptopa, samochodu służbowego itp.<sup>92</sup>

Dla pracowników zajmujących odpowiedzialne stanowiska różne formy świadczeń pozapłacowych są dodatkowym stymulatorem, zwiększającym ich zaangażowanie i kreatywność w pracy dla firmy. Świadczenia pozapłacowe skierowane do szeregowych pracowników najczęściej są związane ze sferą socjalną, np. prawo do bezpłatnego korzystania z przedszkoli czy stołówek przyzakładowych. Te elementy systemu motywacyjnego mają duże znaczenie w stymulowaniu motywacji pracowniczej. Udogodnienia socjalne dla pracowników wiążą ich z przedsiębiorstwem, poprzez zaspokajanie potrzeb niższego rzędu. Inne przykłady świadczeń pozapłacowych skierowanych do wszystkich pracowników to np. prawo do korzystania z usług przedsiębiorstwa lub zakupu jego produktów w cenach bliskich kosztów własnych.

Świadczenia pozapłacowe, ze względu na ich odbiorców, dzielimy na trzy grupy: powszechne, grupowe i indywidualne. Świadczenia powszechne są skierowane do wszystkich pracowników i dotyczą najczęściej sfery socjalnej oraz ochrony zdrowia. Odbiorcami grupowych i indywidualnych świadczeń pozapłacowych najczęściej jest kadra kierownicza. W krajach zachodnich zwiększa się udział stymulatorów pozapłacowych w systemach motywacyjnych. Widoczna jest tendencja do coraz szerszego zakresu partycypacji finansowej i własnościowej (firmy amerykańskie). W przypadku kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach zachodnich udział świadczeń dodatkowych w wynagrodzeniu sięga nawet powyżej 50%. Zwłaszcza w amerykańskim systemie wynagradzania zmierza się do zmniejszenia udziału płacy zasadniczej na korzyść zwięk-

---

<sup>92</sup> Z. Janowska, Zarządzanie..., op. cit., s. 126.

szego udziału bodźców o charakterze krótko- i długoterminowym. Badania prowadzone w USA i krajach europejskich potwierdzają występowanie pozytywnego związku między udziałem pracowników w zyskach firmy a jej wynikami ekonomicznymi. Preferowanie pracy grupowej i zespołowych form wynagradzania mobilizuje pracowników do wspólnej pracy nad osiągnięciem celu w możliwie najbardziej efektywny sposób<sup>93</sup>.

Dla skuteczności systemu motywacyjnego konieczne jest umiejętne łączenie motywatorów materialnych i niematerialnych. Wśród motywatorów pozapłacowych niematerialnych często wymienia się także:

- pracę zapewniającą wystarczającą ilość czasu na życie prywatne,
- niski poziom stresu,
- dobre warunki pracy i miłe otoczenie,
- możliwość awansu, samorealizacji i rozwoju zawodowego,
- stabilizację i pewność zatrudnienia,
- ciekawą pracę,
- dobre kontakty interpersonalne z innymi pracownikami i przełożonymi,
- prestiż firmy,
- korzystne porównanie włożonych nakładów pracy do uzyskanych korzyści<sup>94</sup>.

Umiejętne łączenie pracy z życiem osobistym jest bardzo ważne dla zdrowia człowieka. Praca nie powinna przesłaniać życia rodzinnego, dlatego dobra organizacja czasu pracy jest bardzo istotnym motywatorem pozapłacowym. Właściwe relacje z innymi pracownikami i przełożonymi, miła atmosfera w pracy i niski poziom stresu sprawiają, że pracujemy efektywniej i jesteśmy lepiej zmotywowani do wykonywania zadań zawodowych.

Bardzo ważnym bodźcem pozapłacowym jest możliwość awansu, kariery i doskonalenia zawodowego, a także ciekawe zadania w pracy, które pozwalają pracownikom rozwijać swoje umiejętności i kwalifikacje. Zwłaszcza ludzie młodzi doceniają znaczenie motywatorów związanych z możliwością awansu i rozwoju zawodowego. Dla dużej grupy pracowników ważna jest także stabilizacja i pewność zatrudnienia oraz prestiż firmy, które zapewniają realizację potrzeby bezpieczeństwa. Motywującą rolę pełni również poczucie sprawiedliwości związane z otrzymywanym wynagrodze-

---

<sup>93</sup> Z. Janowska, Zarządzanie..., op. cit., s. 126-129.

<sup>94</sup> J. E. Karney, Psychopedagogika pracy: wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2007, s. 250-251.

niem. Tylko pracownik, który ma przeświadczenie, że jego wynagrodzenie jest korzystne w porównaniu z włożonym wysiłkiem, czuje się doceniony i pracuje efektywnie.

#### **2.5.4 Charakterystyka świadczeń pozapłacowych**

Świadczenia pozapłacowe obejmują dwie grupy: świadczenia materialne i niematerialne. Skuteczność materialnych świadczeń pozapłacowych jest w dużym stopniu uzależniona od ich powiązania z systemem wynagradzania obowiązującym w firmie. Ważnym czynnikiem decydującym o skuteczności bodźców pozapłacowych jest także diagnoza potrzeb, preferencji i postaw pracowników.

Dla jednych pracowników, np. lekarza, nauczyciela, naukowca czy architekta, nagrodą będzie samo działanie, rozwój zawodowy lub poznawanie nowych aspektów pracy. Mogą oni zwracać mniejszą uwagę na motywatory materialne, które z kolei mają bardzo duże znaczenie dla osób wykonujących stosunkowo mało skomplikowaną i nieciekawą pracę, która nie daje możliwości rozwoju zawodowego. Dlatego praca, która jest związana z powtarzalnymi, rutynowymi czynnościami, opierająca się na schematach i nie wymagająca kreatywności, jak np. magazynier czy sprzedawca, wymaga motywowania z przewagą bodźców materialnych.

Główną funkcją materialnych świadczeń pozapłacowych jest powiązanie pracowników z organizacją oraz budzenie poczucia wspólnoty celów i motywacji do efektywnego wykonywania zadań zawodowych. W procesie motywowania nie można jednak ograniczać się jedynie do bodźców materialnych. Współczesne trendy światowe skłaniają się do preferowania motywatorów niematerialnych. Ich działanie polega na uruchamianiu wewnętrznej motywacji do pracy. O ich skuteczności decydują związane z nimi poczucie satysfakcji z pracy, odpowiedzialności, dowartościowania, możliwości rozwoju zawodowego oraz zdobycia pozycji społecznej i uznania. Niematerialne motywatory pozapłacowe pozwalają wywołać silniejsze i bardziej trwałe zaangażowanie w wykonywanie zadań w porównaniu z motywatorami materialnymi, których wpływ ma charakter doraźny<sup>95</sup>.

Najczęściej stosowanym świadczeniem materialnym, nie będącym składnikiem wynagrodzenia zasadniczego, jest premia. Przez swoje powiązanie z efektami pracy, wzmacnia poczucie sprawiedliwości pracowników i ich kreatywność. Mobilizuje do efektywnej i uczciwej pracy, ma raczej zastosowanie w przypadku celów krótkookresowych. Często stosowane są również dodatki funkcyjne, związane z pełnioną

---

<sup>95</sup> J. S. Kardas, M. Wójcik-Augustyniak, Zarządzanie w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 212.

funkcją w przedsiębiorstwie, pełniące rolę dodatkowych motywatorów dla osób pracujących na odpowiedzialnych stanowiskach. Mogą być również zachętą do obejmowania stanowisk kierowniczych. Do materialnych świadczeń pozapłacowych zaliczamy także prowizje, nagrody pieniężne i rzeczowe, udział w zyskach formy, składniki majątkowo-finansowe (akcje). Prowizja wiąże się z osiągnięciem bieżących wyników finansowych firmy, jest potwierdzeniem profesjonalizmu pracownika i jego efektywności. Wzmacnia w pracownikach poczucie sprawstwa i integracji z przedsiębiorstwem, poprzez możliwość uczestniczenia w zyskach organizacji. Nagrody powinny być stosowane rzadko i dla małej liczby pracowników, ponieważ są ściśle związane z działaniem ponadprzeciętność. Mają być gratyfikacją za wyjątkowe, ponadobowiązkowe działania pracownika, który wyróżnia się na tle innych. Przyznawanie nagród, jeżeli jest przemyślane i adekwatne do osiągnięć, wzmacnia wśród pracowników poczucie sprawiedliwości. Stosowany przez niektóre przedsiębiorstwa udział w zyskach firmy sprzyja identyfikacji pracowników z organizacją. Partycypacja pracowników w dochodach przedsiębiorstwa rodzi poczucie własności firmy, wzmacniając motywację poprzez integrację celów motywującego z motywowanym. Podobne znaczenie mają składniki majątkowo-finansowe, najczęściej akcje firmy, przyznawane pracownikom. Służą głównie aktywizacji kadry kierowniczej oraz wzmocnieniu identyfikacji pracowników z firmą. Dzięki stosowaniu tego rodzaju świadczeń pozapłacowych motywacja pracownicza rośnie bez ponoszenia kosztów przez firmę. Jest to jednak motywacja odroczone w czasie. Narzędziem walki na rynku pracy są świadczenia będące składnikami systemów kafeteryjnych. Poza funkcją motywacyjną służą kształtowaniu pozytywnego wizerunku firmy. W tej grupie stosuje się różne bodźce motywacyjne (dodatkowe ubezpieczenia, możliwość korzystania z samochodu, laptopa, telefonu służbowego, darmowe posiłki, finansowanie kosztów wakacji, korzystania z siłowni czy basenu itp.) Im bardziej zróżnicowana oferta tych świadczeń tym lepiej, ponieważ służą urozmaiceniu narzędzi motywacyjnych i indywidualizacji oferty motywacyjnej w przedsiębiorstwie. Ich głównym zadaniem jest zaspokojenie potrzeb i oczekiwań pracowniczych oraz związanie pracowników z firmą<sup>96</sup>.

Wśród niematerialnych świadczeń pozapłacowych możemy wyróżnić kilka grup związanych z:

---

<sup>96</sup> T. Listwan, Zarządzanie kadrami..., op. cit., s. 196.

- możliwością podnoszenia kwalifikacji (system szkoleń, staże zagraniczne, dopłaty do studiów itp.),
- ścieżką kariery i awansu,
- organizacją pracy,
- narzędziami pracy (samochód, notebook, telefon służbowy, diety, budżet reprezentacyjny, koszty zamieszkania, dodatkowe urlopy, system dodatkowych ubezpieczeń, gratyfikacje związane z wakacjami, zwrot kosztów eksploatacji samochodu).

Możliwość podnoszenia kwalifikacji jest bardzo ważnym motywatorem dla osób, dla których ważna jest wiedza i poznawanie nowych rzeczy, otwartych na świat i ciekawych nowości. Pracownicy, dla których praca jest wartością samą w sobie, muszą mieć zapewnioną możliwość rozwoju i doskonalenia zawodowego. Wynika to z ludzkiego dążenia do samorealizacji, które w pracy jest bardzo ważnym bodźcem motywacyjnym. Ważna jest także satysfakcja z wykonywanej pracy, dlatego tak istotną rolę pełnią motywatory związane z możliwością rozwoju zawodowego. Również dążenie do kariery i awansu jest wynikiem postaw wobec pracy i wyznawanych wartości. W przypadku pracowników, którzy karierę traktują w kategoriach sukcesu życiowego, możliwość awansu będzie jednym z ważniejszych motywatorów pozapłacowych. Silnie motywujące mogą być także elementy związane z cechami środowiska pracy i aspektami społecznymi: dobre relacje z pracownikami i przełożonymi, miła atmosfera w pracy oraz sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników. Motywacyjna rola organizacji pracy jest uzależniona od stworzenia takich warunków w przedsiębiorstwie, które będą odpowiadać potrzebom pracowniczym. Na oczekiwania pracowników mają wpływ ich cechy społeczno-osobowe, takie jak: poziom wykształcenia, wiek, preferowany system wartości. Ważnym motywatorem w grupie czynników związanych z organizacją pracy jest wzbogacanie treści pracy i rozszerzanie zakresu zadań oraz możliwość uczestniczenia w decyzjach dotyczących organizacji. Spełnienie tych warunków jest ważnym źródłem satysfakcji pracowników i poprawy efektywności ich pracy<sup>97</sup>.

Motywacja ma ogromne znaczenie w każdej dziedzinie życia, jest siłą sprawczą wynikającą z wewnętrznych pobudek i nadającą sens ludzkiej egzystencji. Również w pracy zawodowej motywacja jest niezwykle ważnym czynnikiem. Motywowanie

---

<sup>97</sup> Z. Janowska, Zarządzanie..., op. cit., s. 162-171

pracowników jest bardzo istotnym elementem zarządzania, ponieważ to właśnie pracownicy decydują o sukcesie firmy. Nie istnieje uniwersalna metoda, która sprawiłaby, że ludzie będą pracowali z zaangażowaniem i satysfakcją. Praktyka wskazuje, że motywacja pracowników, aby była skuteczna, musi być dostosowana do ich indywidualnych potrzeb. Dlatego opracowanie i stosowanie w praktyce skutecznego systemu motywacyjnego jest kluczowym zadaniem polityki personalnej każdego przedsiębiorstwa.

## Rozdział 3 Ocena poziomu zaangażowania pracowników jako element systemu motywacyjnego

### 3.1 Podstawowe elementy systemu ocen pracowniczych

W rozdziale trzecim zostaną omówione podstawowe elementy systemu ocen pracowniczych. Będą scharakteryzowane najważniejsze uwarunkowania i kryteria znanych systemów oceniania poziomu zaangażowania pracowników. Zostaną tu również przedstawione najpopularniejsze metody oraz sposoby oceny zaangażowania pracowników i efektywności ich pracy stosowane w przedsiębiorstwach.

Zaangażowanie pracowników jest największym wyzwaniem współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim, a dążenie do ukształtowania wysokiego poziomu zaangażowania w pracę w firmie jest przejawem wzrastającej świadomości, że to głównie pracownicy decydują o przewadze konkurencyjnej i są źródłem wartości firmy. Świadome budowanie efektywnego zaangażowania w przedsiębiorstwie wymaga znajomości czynników je determinujących, a także podejmowania działań inspirujących właściwe postawy i zachowania pracowników. Dlatego wiedza na temat mechanizmów motywacji i zaangażowania pracowników jest niezbędnym atrybutem kadry kierowniczej.<sup>98</sup>

Jednym ze sposobów badania poziomu zaangażowania pracowników oraz efektywności ich pracy jest ocena pracownicza. Polega ona na ocenie kwalifikacji pracowników i/lub wyników ich pracy w odniesieniu do pełnionych przez nich funkcji, zajmowanych stanowisk i ponoszonej odpowiedzialności oraz celów i zadań przedsiębiorstwa. Składają się na nią ocenianie nieformalne oraz ocena formalna będąca składnikiem systemu oceniania stosowanego w danej organizacji.

Ocenianie nieformalne jest rodzajem oceny, z którym pracownicy stykają się najwcześniej i najczęściej. Pracownicy są przedmiotem i podmiotem oceny od momentu przyjścia do pracy, a oceniają ich współpracownicy, podwładni, przełożeni, ale także interesanci. Do sposobów oceniania nieformalnego możemy zaliczyć działania, takie jak: obserwacja obecności pracowników w danym okresie, ocena atmosfery w grupie pracowniczej oraz obserwacja zachowań pracowników. Ocena atmosfery w pracy jest ważnym obowiązkiem przełożonych, ponieważ zła atmosfera może negatywnie wpływać na pracowników i efekty ich pracy. Ocenianie nieformalne ma głównie

---

<sup>98</sup> M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 7.

służyć wyrobieniu sobie przez oceniających opinii o ocenianych, może także wpływać na wyniki ocen formalnych. Wadą tego rodzaju oceniania jest często brak obiektywizmu, uleganie stereotypom i uprzedzeniom. Ocena formalna dotyczy efektów pracy, a nie cech pracownika. Najczęściej jest stosowana w trzech okresach życia zawodowego: przy przyjmowaniu pracownika do pracy, w trakcie pracy podczas oceny okresowej oraz w okresie redukcji etatów. Ocena kandydatów do pracy dotyczy głównie ich kompetencji, wiedzy i umiejętności oraz cech osobowości przydatnych w pracy na określonym stanowisku. W trakcie oceny okresowej ocenie podlega najczęściej stopień wypełniania przez ocenianego obowiązków pracowniczych, jego relacje z innymi pracownikami i inne postawy i zachowania związane z pracą. W okresie zwolnień ocena pozwala zdecydować, którzy pracownicy są bardziej, a którzy mniej przydatni dla przedsiębiorstwa z uwagi na swoje kwalifikacje, efekty pracy, elastyczność, kreatywność itp.<sup>99</sup>

Ocena pracownicza jest jednym z pozamaterialnych rodzajów motywacji. Ocenianie pracowników jest szczególnym elementem polityki kadrowej, stanowi podstawę określania potrzeb kadrowych, osiągnięć pracowników, opracowywania systemu wynagradzania, awansów i zwolnień oraz tworzenia planów doskonalenia pracowników i ścieżek karier<sup>100</sup>. Ocena pracy zajmuje ważne miejsce w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Pełni funkcje: administracyjną (polityka doboru, wynagradzania), informacyjną i motywacyjną. Szczególnie istotna jest ocena pracowników w realizacji funkcji planowania zasobów ludzkich. Polega przede wszystkim na analizie pracy i przeglądzie istniejących stanowisk pod kątem doboru pracowników, stworzenia profilu osobowego poszukiwanego kandydata. Ocena towarzyszy każdemu etapowi rekrutacji i selekcji. W trakcie procesu doboru pracowników ocena selekcjonuje kandydatów, pozwala wybrać najlepszych. Prawidłowo prowadzona ocena pracowników umożliwia: zwiększenie efektywności zarządzania organizacją, określenie dotychczasowego oraz możliwego do osiągnięcia poziomu efektywności pracy, poprawę jakości pracy, dostarczenie informacji koniecznych do prowadzenia właściwej polityki personalnej, tworzenie racjonalnego systemu wynagrodzeń, ocenę i selekcję pracowników pod kątem awansu, motywowanie pracowników, określenie aktualnych potrzeb szkoleniowych<sup>101</sup>. Dzięki systematycznie prowadzonej ocenie pracowników możliwe jest podejmowanie ważnych decyzji kadrowych.

---

<sup>99</sup> J. M. Szaban, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 222-226.

<sup>100</sup> Z. Janowska, Zarządzanie..., op. cit., s. 111.

<sup>101</sup> M. Sidor-Rządkowska, Zarządzanie..., op. cit., s. 137-138.

Cele oceniania możemy podzielić na administracyjne, motywacyjne i informacyjne. Administracyjne wynikają z faktu, że wyniki oceniania będą wykorzystywane do kształtowania polityki personalnej w firmie w większości etapów zarządzania zasobami ludzkimi (planowania, doboru, adaptacji, rozwoju, wynagrodzeń i zwolnień pracowników). Cel informacyjny oceny pracowniczej oznacza, że w wyniku procesu oceny pracownik dowiaduje się jaka jest opinia przełożonych na jego temat, czego od niego oczekują i jakie konsekwencje wiążą się z wynikami przeprowadzonej oceny. Cele motywacyjne są realizowane poprzez dostarczenie pracownikom informacji na temat ich pracy, która powinna ich motywować do doskonalenia i rozwoju zawodowego. Ocenianie może również służyć poszukiwaniu silnych i słabych stron pracownika oraz jego szans, możliwości rozwoju i zmian, a także zagrożeń dla pracownika i firmy<sup>102</sup>.

Nie istnieje uniwersalny system oceniania, który mógłby być stosowany w każdej organizacji. System oceniania powinien być dostosowany do potrzeb przedsiębiorstwa, które go stosuje oraz uwzględniać cechy pracowników, którzy podlegają ocenie formalnej. System oceny pracowniczej funkcjonuje w organizacjach w trzech podstawowych fazach: projektowania, wdrażania i wykorzystywania systemu oceniania w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. W fazie projektowania systemu należy określić cele, procedury, kryteria oraz metody i narzędzia oceniania. Twórcy systemu muszą najpierw odpowiedzieć na pytanie, po co w firmie jest tworzony system oceniania i co ma z niego wynikać dla przedsiębiorstwa i jego pracowników. Ważną kwestią jest opracowanie procedury oceniania, czyli określenie osób oceniających i ocenianych oraz opracowanie harmonogramu oceniania. Kolejnym krokiem jest wybór kryteriów oceniania oraz metod i narzędzi za pomocą których oceniający będą mogli dokonywać oceny. Fazy druga i trzecia funkcjonowania systemu ocen pracowniczych w organizacji to etapy wdrażania i wykorzystywania systemu oceniania w praktyce. Każdy prawidłowo opracowany system oceniania pracowników zawiera podstawowe elementy: cele, zasady, kryteria, narzędzia oraz procedury oceniania. Powinien także określać osoby oceniające, częstotliwość oceniania, oraz precyzować podmiot i przedmiot oceny<sup>103</sup>.

System oceniania pracowników powinien zawierać procedurę, która opisuje przyjęte w organizacji rozwiązania dotyczące m.in.: wyboru osób oceniających i podlegających ocenie, wymagań stanowisk pracy, do których będzie odnosić się ocena, kryte-

---

<sup>102</sup> J. M. Szaban, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 228-229.

<sup>103</sup> Tamże, s. 226-227.

riów ocen dla poszczególnych stanowisk pracy, metod i technik oceniania, dokumentacji procesu oceny oraz trybu odwołań od ocen. Liczba osób zaangażowanych w proces oceniania może być różna, w zależności od rodzaju działalności przedsiębiorstwa oraz od tego, kto jest oceniany oraz jaki jest cel i kryteria oceny. Najczęściej ocenia pracowników bezpośredni przełożony, ale mogą to robić także inne osoby związane z przedsiębiorstwem, np. pracownicy, udziałowcy, rady nadzorcze, klienci, dostawcy, instytucje finansowe, media i związki zawodowe.

### **3.2 Przegląd metod oceniania poziomu zaangażowania pracowników oraz efektywności ich pracy**

O zaangażowaniu pracowników możemy mówić wtedy, gdy pracownik jest intelektualnie i emocjonalnie oddany firmie, wkładając wysiłek w pracę, wobec której jest pozytywnie nastawiony i jest z niej zadowolony. Warunkami niezbędnymi dla wystąpienia zaangażowania są pozytywne nastawienie pracownika do firmy i jej kierownictwa oraz zadowolenie z pracy. Ze strony pracownika muszą jednak jeszcze pojawić się inne czynniki, takie jak: pasja, poświęcenie oraz zainteresowanie wykonywaną pracą. Pracownik zaangażowany to taki, który jest szczerze zainteresowany swoją pracą, a nawet się nią pasjonuje, co motywuje go do podejmowania dobrowolnych wysiłków wykraczających poza obowiązki wynikające z przydziału czynności i zadań na danym stanowisku. Zaangażowanie jest więc postawą pracownika oznaczającą włączanie się i entuzjazm do pracy, samodzielność i innowacyjność w myśleniu, której efektem jest zacieranie się granicy pomiędzy pracą a życiem osobistym pracownika<sup>104</sup>.

Zaangażowanie pracownika przejawia się przez:

- zaangażowanie w organizację, czyli identyfikację z misją, wartościami oraz celami i zadaniami firmy,
- zaangażowanie w pracę, czyli wykonywanie powierzonych obowiązków zawodowych na wysokim poziomie,
- zaangażowanie w zawód (profesję) wyrażające się w silnej identyfikacji z indywidualnymi celami rozwoju zawodowego oraz przez konsekwentną realizację własnej ścieżki kariery zawodowej,

---

<sup>104</sup> M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników...*, op. cit., s. 34-35.

- zaangażowanie w środowisko społeczne polegające na identyfikacji z przełożonymi oraz współpracownikami<sup>105</sup>.

Najważniejszymi cechami zaangażowania w pracę są m.in.: pragnienie przynależności do organizacji (chęć stabilizacji), identyfikacja z celami i wartościami organizacji, zgodność wykonywanej pracy z zainteresowaniami, cechami osobowymi i aspiracjami oraz aktywne działanie dla dobra organizacji. Główne przejawy postawy zaangażowania to zachowania, takie jak: gotowość do obrony firmy i jej produktów, duma z pracy w danej organizacji, wykazywanie dużej aktywności i inicjatywy, długookresowe zatrudnienie, dyspozycyjność, zrozumienie dla dodatkowych obowiązków, lojalność oraz zaufanie wobec przełożonych i współpracowników<sup>106</sup>. Podstawowe cechy zaangażowania w organizację ilustruje rysunek 3.1.



Rys. 3. 1 Podstawowe cechy zaangażowania pracownika (Źródło: M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników...*, op. cit., s. 37)

Efektywne zaangażowanie wynika z wewnętrznych przekonań pracownika oraz zmierza konsekwentnie do realizacji określonych celów, nie jest wymuszone. Celem zarządzania przedsiębiorstwem jest osiągnięcie stanu efektywnego zaangażowania. Rezultatem takiego poziomu zaangażowania pracowników są wysokie wyniki, efek-

<sup>105</sup> M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników...*, op. cit., s. 35-36.

<sup>106</sup> Tamże, s. 36-37.

tywna praca, a w konsekwencji wymierne efekty finansowe dla firmy. Pozytywne skutki efektywnego poziomu zaangażowania to także wysoki poziom kreatywności i innowacyjności pracowników, niższa fluktuacja, poczucie identyfikacji z organizacją, wspólne wartości oraz integracja wśród pracowników<sup>107</sup>.

Koncepcja zarządzania przez zaangażowanie wymaga przede wszystkim stworzenia odpowiedniego systemu motywowania, który zapewniłby organizacji efektywne zaangażowanie pracowników. Ważną rolę w każdym przedsiębiorstwie pełni także system oceniania pozwalający zweryfikować poziom zaangażowania w pracę. Do oceny zaangażowania pracowników w organizację oraz efektywności ich pracy służą różne metody. Metodą oceniania nazywamy opierające się na określonych podstawach teoretyczno-metodologicznych podejście do wartościowania cech, zachowań i efektów pracy. Wśród najbardziej znanych metod oceniania efektywności pracy wyróżniamy m.in.: ocenę przez bezpośredniego przełożonego – 180 stopni, ocenę przez przełożonego wyższego szczebla, ocenę przez współpracowników i podwładnych, ocenę 360 stopni, oceny absolutne i relatywne, rozmowy oceniałące<sup>108</sup>.

Podmiotem w systemie oceniania najczęściej jest bezpośredni przełożony. Ocenia on podwładnych w sposób formalny i nieformalny. Często stosowaną formą oceny przez bezpośredniego przełożonego jest ocena połączona z samooceną, nazywana także oceną 180 stopni. Procedura takiej oceny polega na wypełnieniu przez ocenianego pracownika i przełożonego identycznego kwestionariusza oceny składającego się z pytań dotyczących pracy zawodowej ocenianych w określonej skali, a następnie porównaniu ocen liczbowych. Strony w wyniku dyskusji wspólnie uzgadniają ostateczną ocenę pracownika, podpisując jej finalną wersję. Ocena przez przełożonego wyższego szczebla zdarza się rzadko. Najczęściej pełnią oni funkcję obserwatorów w trakcie oceny formalnej pracownika lub występują w roli rozjemcy albo tego, kto decyduje o ostatecznej ocenie, gdy nie ma zgody między osobą ocenianą a oceniałym. Współpracownicy oceniają swoich kolegów głównie w sytuacjach, w których duże znaczenie mają dla przedsiębiorstwa dobre relacje międzyludzkie i harmonijna współpraca. Ocena przez współpracowników jest stosowana także wtedy, gdy planowana jest restrukturyzacja firmy, a najważniejszym kryterium oceny pracowników jest ich umiejętność współpracy z zespołem. Największym obiektywizmem charakteryzuje się tzw. ocena 360 stopni, dokonywana przez wybrane osoby najczęściej współpracujące z ocenianym. Ważną rolę

<sup>107</sup> M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników...*, op. cit., s. 42.

<sup>108</sup> J. M. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 269.

w tej metodzie oceniania odgrywa samoocena. Jej zaletą jest obiektywizm i położenie nacisku na rozwój kompetencji pracownika. Ocena 360 stopni pozwala ocenić pracownika z różnych punktów widzenia, ponieważ jest on oceniany przez różne osoby i według różnych kryteriów. W praktyce procedura tej oceny wygląda tak, że kilka lub kilkanaście osób wypełnia anonimowo kwestionariusze oceny dotyczące kompetencji zawodowych ocenianej osoby, które ocenia według określonej skali. Po otrzymaniu wyników oceny od wszystkich oceniających osoba oceniana porównuje je z dokonaną przez siebie samooceną. Ta metoda oceny daje możliwość uzyskania informacji na temat silnych i słabych stron osoby ocenianej, co pozwala ocenianym pracownikom stać się bardziej wydajnymi w pracy. Wady tej metody to m.in.:

- nie pozwala dokonać pomiaru wykonania zadań,
- nie pozwala ocenić, czy osoba oceniana spełnia podstawowe wymagania stanowiska pracy,
- nie bada specyficznych umiejętności ocenianego,
- nie może być używana do oceny kryteriów tzw. danych obiektywnych, tj. np. obecność w pracy, wysokość obrotów, liczba klientów<sup>109</sup>.

Istnieje wiele metod oceny, spośród których zarządzający organizacją powinni wybrać te najbardziej odpowiadające potrzebom przedsiębiorstwa. Pracowników można oceniać w skali absolutnej i relatywnej. Ocena absolutna efektywności pracy polega na porównywaniu wyników pracownika z określonymi standardami, natomiast ocena relatywna jest dokonywana na podstawie porównania pracowników. Najpopularniejsze metody oceny absolutnej to: ilościowe standardy pracy, punktowa skala ocen, ocena opisowa, test, metoda wydarzeń krytycznych, skale behawioralne (BARS) oraz zarządzanie rzez cele<sup>110</sup>.

Ilościowe standardy pracy stosuje się rzadko we współczesnych przedsiębiorstwach. Ta metoda oceny polega na porównywaniu ilościowych danych dotyczących efektów pracy ocenianego pracownika z ustalonymi wcześniej normami. Ilościowe standardy mogą być wykorzystywane przy naliczaniu premii lub płacy pracowników akordowych, których prace można dokładnie zmierzyć i obliczyć. Zaletą tej metody jest jej prostota i jasne kryteria oceny, wadą zaś pomijanie jakości pracy, a co za tym idzie jej stosunkowo rzadkie stosowanie. Punktowe skale ocen są metodą oceny bardzo popularną na całym świecie. Kryteria w nich uwzględniane dotyczą różnych aspektów zwią-

<sup>109</sup>J. M. Szaban, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 257-263.

<sup>110</sup>M. Kostera, Zarządzanie personelem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 72.

zanych z pracą, np. dokładność, kreatywność, wiedza, inicjatywa, osobowość, obowiązkowość, ilość i jakość pracy. Oceniający przyznaje według własnego uznania każdemu z tych kryteriów pewną liczbę punktów w określonej wcześniej skali. Zaletą tej metody jest jej prostota i równe traktowanie każdego ocenianego. Ocena opisowa jest metodą czasochłonną i pracochłonną. Oceniający musi udzielić wyczerpujących odpowiedzi na pytania dotyczące silnych i słabych stron ocenianego pracownika oraz efektów jego pracy.

Test jest kwestionariuszem zawierającym pytania lub twierdzenia sprawdzające wiedzę, umiejętności i predyspozycje ocenianego pracownika. Oceniany ma do wyboru najczęściej kilka odpowiedzi, a prawidłowy wybór jest znany osobie oceniającej. Główną wadą testów jest brak miejsca na inicjatywę i kreatywność ocenianych.

Inne metody oceniania w skali absolutnej to ocena oparta na technice wydarzeń krytycznych i ocena zachowań pracowniczych BARS. Ocena oparta na technice wydarzeń krytycznych polega na systematycznym notowaniu sukcesów i porażek pracownika oraz stałej analizie zachowań pracownika przez przełożonego, który później na podstawie wcześniejszych obserwacji dokonuje okresowej oceny. Ta metoda cieszy się uznaniem wśród specjalistów oceniania ze względu na dużą wiarygodność. Pełni funkcję rozwojową, wzmacniając zachowania pozytywne i ograniczając niepożądane, jest jednak czasochłonna. Skale behawioralne (BARS) dotyczą zachowań pracowników. Celem oceny zachowań pracowniczych BARS jest rejestracja zachowań pracownika i porównywanie ich z określonym wzorcem, charakterystycznym dla danego stanowiska pracy. Ten system oceniania informuje o efektach pracy, rejestrując zachowania pracowników i oceniając je jako pożądane lub niepożądane. Metoda BARS wymaga specjalistycznej wiedzy psychologicznej oraz wiedzy na temat miejsca pracy osoby ocenianej<sup>111</sup>.

Metoda zarządzania przez cele opiera się na zasadzie wspólnego wyznaczania celów na każdym stanowisku pracy przez osobę zajmującą to stanowisko i jej bezpośredniego przełożonego. Wymaga odpowiedzialności i kompetencji zarówno od pracowników, jak i przełożonych. Ocena polega na kontroli czy ustalone wcześniej cele zostały zrealizowane. Najważniejsze zalety tej metody to aktywizowanie wszystkich uczestników procesu oceniania i włączanie ich do współdecydowania. Wadą metody zarządzania przez cele jest pracochłonność i czasochłonność<sup>112</sup>.

---

<sup>111</sup> J. M. Szaban, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 270-272.

<sup>112</sup> M. Kostera, Zarządzanie..., op. cit., s. 77.

Wśród relatywnych metod oceniania efektywności pracy możemy wyróżnić m.in.: ranking, metodę rozkładu normalnego i porównywanie parami. Ranking polega na uszeregowaniu pracowników od najlepszego do najgorszego według przyjętych wcześniej kryteriów oceny. Konsekwencją opracowania takiej listy rankingowej powinny być dla ocenianych wymierne efekty np. awans, podwyżka lub degradacja czy zwolnienie. Ocena metodą rozkładu normalnego polega na określeniu przez oceniającego, w którym przedziale rozkładu mieści się oceniany pracownik ze względu na wybrane kryterium. Opiera się na założeniu, że wszyscy pracownicy organizacji stanowią reprezentatywną próbkę całej populacji. Można ich uszeregować według określonego kryterium otrzymując typowy wykres częstotliwości występowania danej cechy, np. efektywność, w populacji. Efektem tej oceny jest klasyfikacja pracowników ze względu na wybrane kryteria. Jest przydatna do stworzenia w przedsiębiorstwie klimatu konkurencyjności. Za najbardziej sprawiedliwą wśród relatywnych metod oceniania uważa się porównywanie parami. Ta metoda służy raczej do oceny ogólnej, trudno zastosować ją do oceny specyficznych związanych z pracą kryteriów. Procedura oceny polega na porównaniu ze sobą wszystkich pracowników w parach. Następnym krokiem jest obliczenie wskaźnika pozytywnych wyborów dla każdego pracownika. Ostatecznego rankingu dokonuje się na podstawie porównania wskaźników poszczególnych pracowników. Za pomocą tej metody możemy porównywać małą grupę pracowników. Jej wadą jest nieprzydatność dla oceny większej ilości pracowników oraz pracochłonność i czasochłonność<sup>113</sup>.

Ciekawą metodą oceny efektywności pracy jest rozmowa oceniająca, która w zależności od sposobu przebiegu może być zaliczana do metod absolutnych lub relatywnych. Rozmowa oceniająca ma charakter absolutny, kiedy w jej następstwie powstaje konkretna ocena pracownika, a oceniający nie bierze pod uwagę rozmów z innymi pracownikami i ich ocen. W sytuacji, gdy przełożony przeprowadza rozmowy oceniające z większą liczbą pracowników i dopiero po porównaniu wyników tych rozmów wystawia każdemu z nich ocenę, mamy do czynienia z metodą relatywną, która odwołuje się do porównań. Rozmowy oceniające możemy podzielić na ustrukturyzowane i nieustrukturyzowane. Rozmowa ustrukturyzowana jest metodą bardziej obiektywną, ponieważ jest prowadzona ze wszystkimi pracownikami według tego samego wzorca. Rozmowa nieustrukturyzowana ma bardziej swobodny charakter, nie nakazuje bowiem stosowania

---

<sup>113</sup> M. Kostera, Zarządzanie..., op. cit., s. 77-80.

tych samych reguł jej prowadzenia. Taki sposób prowadzenia rozmów z ocenianymi pracownikami utrudnia jednak ujednoczenie ostatecznej oceny. Najczęściej w rozmowie bierze udział osoba oceniana i oceniające ją osoby, może się zdarzyć również sytuacja, w której oceniana jest grupa pracowników. Rozmowy oceniające różnią się także pod względem stopnia trudności. Za rozmowy łatwe uznaje się takie, które mają charakter typowy, rutynowy i nie wymagają od oceniających specjalnego przygotowania się, a ich wyniki nie determinują podjęcia ważnych kroków. Rozmowy trudne wymagają specjalnego przygotowania się osób oceniających, a ich konsekwencją może być konieczność ukarania ocenianego pracownika, ze zwolnieniem włącznie<sup>114</sup>.

Diagnozę zaangażowania pracowników utrudnia fakt, że nie wszystkie przejawy kojarzące się z tą postawą świadczą o efektywnym zaangażowaniu pracownika. Trudno jednoznacznie stwierdzić, że każdy pracownik pracujący od wielu lat w firmie jest zaangażowany. Dlatego tak ważna jest ocena poziomu zaangażowania przeprowadzana systematycznie w każdym przedsiębiorstwie. Ciekawą propozycję oceny zaangażowania pracowniczego przedstawia Marta Juchnowicz. Autorka proponuje model zaangażowania pracowników w organizację WIGOR, który oddaje istotę zaangażowania składającego się z pięciu elementów: wiedzy, identyfikacji, gratyfikacji, organizacji i współdziałania (razem). Do celów badawczych Juchnowicz określiła pięć grup czynników determinujących poziom zaangażowania w organizację:

- organizację pracy,
- możliwości rozwoju,
- zasady mechanizmy wynagradzania,
- stosunki ze współpracownikami,
- relacje z bezpośrednim przełożonym<sup>115</sup>.

Rysunek 3.2 ilustruje czynniki determinujące poziom zaangażowania pracowników w organizację w modelu WIGOR.

---

<sup>114</sup> J. M. Szaban, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 274-275.

<sup>115</sup> M. Juchnowicz, Zaangażowanie pracowników..., op. cit., s. 57-59.



Rys. 3. 2 Czynniki determinujące poziom zaangażowania pracowników w organizację w modelu WIGOR. (Źródło: M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników...*, op. cit., s. 60)

Wykorzystując model WIGOR można przeprowadzić kompleksowe badania zaangażowania pracowników w organizacji, obejmujące:

- ustalenie poziomu zaangażowania pracowników według ustalonej wcześniej skali oceny,
- określenie czynników determinujących to zaangażowanie,
- dokonanie benchmarkingu z innymi firmami według przyjętego układu odniesienia<sup>116</sup>.

Metoda oceny zaangażowania w pracę proponowana przez Juchnowicz składa się z trzech części: badania poziomu zaangażowania poprzez badanie opinii pracowników, analizy wpływu determinant zaangażowania pracowników oraz benchmarkingu. Podstawę diagnozy poziomu zaangażowania w pracę stanowią opinie pracowników badane za pomocą kwestionariusza ankiety. Metoda oceny zaangażowania w oparciu o model WIGOR zawiera trzy miary poziomu zaangażowania:

- wskaźnik wysokiego zaangażowania pracowników w organizację (IWZPO),
- wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację (IZPO),
- wskaźnik zaangażowania w pracę (IZP)<sup>117</sup>.

<sup>116</sup> M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników...*, op. cit., s. 77.

Wskaźnik wysokiego zaangażowania pracowników w organizację (IWZPO) oznacza odsetek pracowników, którzy odpowiedzieli pozytywnie (zdecydowanie tak i raczej tak) na wszystkie pytania dotyczące zaangażowania. Wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację (IZPO) to odsetek pracowników, którzy odpowiedzieli pozytywnie na co najmniej 80% twierdzeń z tej grupy. Z kolei wskaźnik zaangażowania w pracę (IZP) oznacza procent pracowników, którzy wyrazili pozytywne opinie na temat 80% zagadnień dotyczących zaangażowania w pracę<sup>118</sup>.

Kolejnym etapem oceny zaangażowania jest analiza czynników determinujących poziom zaangażowania uwzględniająca pięć grup czynników (zgodnie z modelem WIGOR): organizację pracy, możliwość rozwoju, wynagradzanie, relacje z bezpośrednim przełożonym oraz relacje ze współpracownikami. To najważniejsza część diagnozy ze względu na jej ogromną wartość poznawczą. Wskazuje siłę wpływu poszczególnych czynników zaangażowania na wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację (IZPO) w badanej firmie. Umożliwia określenie najważniejszych składowych zaangażowania, czyli czynników, które mają największą możliwość jego zmiany, pozwalając w ten sposób ustalić, jakie działania przyniosą realny przyrost zaangażowania w organizację, które mogą wywierać negatywny wpływ, a które są neutralne. W tym etapie należy również określić priorytetowe czynniki zaangażowania. Można je ustalić, analizując, jaki odsetek pracowników uznał dany czynniki za ważny na pierwszym, drugim lub trzecim miejscu. Ważną częścią analizy czynnikowej jest badanie wpływu na poziom zaangażowania metod zarządzania stosowanych w danej organizacji, czyli strukturalnych determinant zaangażowania uszeregowanych w czterech grupach czynników, tj.: strategia, wartości, zarządzanie kapitałem ludzkim i wynagrodzenia. Informacje na ten temat pozyskiwane są metoda ankietową skierowaną do kierownictwa (osób odpowiedzialnych za zarządzanie w firmie). Dzięki temu można ustalić stan praktyk zarządzania stosowanych w firmie. Ostatnią część oceny w oparciu o model WIGOR stanowi benchmarking, mający na celu porównanie wyników badań poziomu zaangażowania pracowników z poziomem rynkowym wybranego układu odniesienia. W celu weryfikacji wyników ankiet dla pracowników i kierownictwa można zastosować dodatkowo wywiad grupowy oraz wywiady indywidualne z przedstawicielami kadry kierowniczej<sup>119</sup>.

---

<sup>117</sup> M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników...*, op. cit., s. 74.

<sup>118</sup> Tamże, s. 74.

<sup>119</sup> Tamże, s. 74-84.

### 3.3 Uwarunkowania i kryteria systemów oceniania

Profesjonalny i skuteczny system oceniania powinien uwzględniać określone standardy zapewniające odpowiednią jakość dokonywanych ocen. Standardy oceniania zapewniają stosowanie ogólnych zasad oceniania, wskazują kierunek właściwego planowania oceniania i obiektywne kryteria ocen, propagują najlepsze praktyki w ocenianiu, pomagają stworzyć ogólne definicje i ramy koncepcyjne dla badań dotyczących oceniania. Istnieją cztery podstawowe standardy systemów oceniania:

- użyteczność, polegająca na tym, żeby cały system oceny służył czemuś konkretnemu, a nie był celem samym w sobie,
- możliwość zastosowania, co oznacza, że system powinien być realistyczny, umożliwiając zastosowanie go w określonych warunkach,
- stosowność (poprawność), oznaczająca, że system oceniania musi być jasny i zrozumiały, oparty o uczciwe zasady i obowiązujące prawo oraz powinien uwzględniać dobro wszystkich osób zaangażowanych w ocenę,
- trafność (dokładność), polegająca na umożliwieniu osobom oceniającym dostępu do wszystkich informacji niezbędnych do właściwego przeprowadzenia oceny i wysnucia prawidłowych wniosków<sup>120</sup>.

Tworzenie systemów oceniania wymaga spełnienia określonych warunków i okoliczności. Opracowując formalny system oceniania w przedsiębiorstwie trzeba uwzględnić pewne zasady, będące gwarancją prawidłowości i jakości dokonywanych ocen. Najczęściej wyróżnia się dziewięć zasad właściwego oceniania. Są to:

- zasada systemowości,
- zasada systematyczności,
- zasada powszechności,
- zasada elastyczności,
- zasada konkretności,
- zasada jawności,
- zasada prostoty,
- zasada efektywności,
- zasada apelacji<sup>121</sup>.

---

<sup>120</sup> J. M. Szaban, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 230-231.

<sup>121</sup> Tamże, s. 232.

Systemowość polega na ścisłym powiązaniu systemu oceniania z systemem zarządzania zasobami ludzkimi w danym przedsiębiorstwie. System oceniania powinien być spójny z innymi systemami funkcjonującymi w firmie. Tworzenie systemu oceniania wymaga uwzględnienia całego kontekstu sytuacyjnego, w jakim będzie funkcjonować system. Systematyczność ocen oznacza, że przeprowadzanie procedury ocen formalnych powinno mieć charakter cykliczny. W prawidłowo skonstruowanym systemie oceniania pracowników podane są okresy, w jakich ocenianie będzie miało miejsce (najczęściej raz do roku), a pracownicy znają harmonogram przeprowadzania oceny. Zasada powszechności mówi, że system oceniania powinien uwzględniać wszystkich pracowników od najniższego do najwyższego szczebla. W przypadku oceny kierowników wyższego szczebla inne są narzędzia i kryteria oceny. Zgodnie z zasadą elastyczności pewne elementy systemu oceniania powinny być stałe i przewidywalne, np. kryteria i okres oceniania, ale w razie potrzeby należy dostosowywać ocenianie pracowników do zmieniających warunków. Zasady konkretności, terminowości i prostoty oznaczają konieczność trzymania się konkretów, czyli faktów oraz prostotę i zrozumiałość zasad, kryteriów oraz sposobów oceniania. Ważnym elementem systemu oceniania jest także planowanie i terminowość przeprowadzania ocen. Warunkiem prawidłowej oceny jest także jej transparentność, czyli przejrzystość procedur, narzędzi i procedur związanych z ocenianiem, które są jawne, tzn. znane wszystkim podmiotom uczestniczącym w procesie oceny. Wyniki oceny powinny mieć charakter poufny, z wyjątkiem sytuacji, w której osoby oceniane wysoko są w jakiejś formie nagradzane. Zasada efektywności, czyli sprawności systemu oceniania oznacza, że działania podjęte w ramach procesu oceniania w firmie, powinny być ekonomiczne i skuteczne, tzn. muszą prowadzić do zamierzonego celu oceny, np. wyłonieniu najlepszych i najsłabszych pracowników w przedsiębiorstwie. Jeżeli oceniany pracownik nie zgadza się z wynikami oceny, może skorzystać z apelacji, czyli możliwości odwołania się do osób trzecich, najczęściej przełożonych wyższego szczebla<sup>122</sup>.

Kryteria stosowane w systemach oceniania są uzależnione od tego, co chce się osiągnąć w wyniku oceny, od podmiotu i przedmiotu oceniania oraz od możliwości przedsiębiorstwa, w którym ocena jest przeprowadzana. Powinny być powiązane z celami przedsiębiorstwa, odpowiednie do ról i funkcji pełnionych przez ocenianych, szczegółowe i mierzalne oraz zrozumiałe i akceptowalne przez ocenianych. Kryteria

---

<sup>122</sup> J. M. Szaban, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 232-238.

oceniań muszą mieć związek z działalnością firmy i zatrudnionych w niej pracowników podlegających ocenie. Powinny mieć w miarę możliwości postać mierzalną, aby umożliwić ich większy obiektywizm i ewentualne porównania. Kryteria przyjęte w systemie oceniań powinny odnosić się do rezultatów pracy, a nie cech samego ocenianego oraz dotyczyć tych aspektów pracy, na które oceniany ma wpływ. Mogą uwzględniać czynniki ilościowe i jakościowe, kompetencje i wyniki pracy, wysiłki i rezultaty, postawy i zachowania pracowników<sup>123</sup>.

Kryteria oceniań możemy podzielić według różnych założeń. Pierwszy podział dzieli je na obowiązkowe i uzupełniające, a odnosi się do spełniania wymagań pracodawcy, szczególnie dotyczy oceny wstępnej stosowanej w trakcie selekcji kandydatów do pracy. Kryteria obowiązkowe to takie, które są stosowane wobec wszystkich ocenianych i bezwzględnie wymagane od kandydatów do pracy, natomiast uzupełniające są pożądane ale nie muszą być spełniane przez pracownika. Drugi podział wprowadza rozróżnienie na kryteria twarde i miękkie, zaś trzeci dzieli je na ogólne i szczegółowe. Kryteria oceniań nazywane twardymi dotyczą tych aspektów oceniań, które mogą być zmierzone, policzone lub porównane, np. wiedza zawodowa, ilość i jakość pracy, punktualność, absencja. Kryteria miękkie dotyczą aspektów niedających się bezpośrednio i w prosty sposób zmierzyć, takich jak: umiejętności, postawy, zachowania, np. intuicja, inicjatywa, dobre relacje z klientami itp. Kryteria ogólne są przyjęte i stosowane wobec wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Mają związek z jego strategią, misją i kulturą organizacyjną oraz działalnością ogólną danej firmy. Specyficzne kryteria oceniań dotyczą pracowników konkretnych działów przedsiębiorstwa oraz kandydatów na określone stanowiska. W praktyce najczęściej wykorzystuje się następujące kryteria oceny pracowniczej:

- efektywnościowe – służą określeniu miary i wycenie jakości pracy,
- kwalifikacyjne – stosowane do oceny wiedzy i umiejętności,
- behawioralne – służą do oceny zachowań,
- osobowościowe – wykorzystywane do oceny cech osobowości,
- społeczne – stosowane do oceny relacji interpersonalnych<sup>124</sup>.

Ocena wyników pracy polega na dokonaniu pomiaru pracy każdego pracownika w porównaniu do norm efektywności lub celów przyjętych dla jego stanowiska. Za pomocą kryteriów efektywnościowych ocenia się również umiejętności i wiedzę przydatne

<sup>123</sup> J. M. Szaban, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 239.

<sup>124</sup> Tamże, s. 240-241.

na danym stanowisku pracy. Bierze się także pod uwagę aspekty, takie jak: terminowość pracy, poniesione koszty, oszczędności, wpływ na markę i wizerunek firmy. Oceniając według kryteriów kwalifikacyjnych bierze się pod uwagę merytoryczną wiedzę i umiejętności pracownika, z uwzględnieniem kryteriów najlepiej pasujących do specyfiki przedsiębiorstwa. Aby móc ocenić zachowania pracowników muszą być najpierw stworzone wzorce zachowań obowiązujących w organizacji, określone w źródłach pisanych np. w regulaminie pracy oraz przyjęte w kulturze organizacyjnej danej firmy. Cechy osobowościowe można badać w trakcie oceniania za pomocą różnych narzędzi, z których najpopularniejsze są testy psychologiczne, rozmowy kwalifikacyjne i obserwacja. W praktyce najczęściej brane pod uwagę w trakcie oceniania są: jakość pracy i efektywność kosztowa, kreatywność, zgodność działań ze strategią firmy, wygląd, postawy i zachowania oraz relacje z innymi pracownikami<sup>125</sup>.

W procesie zarządzania możliwość oceny poziomu zaangażowania jest bardzo istotna ze względu na jego rolę w kształtowaniu postaw i zachowań pracowników połączonych z punktu widzenia celów organizacji. W ostatnich latach coraz częściej zastępuje się badania poziomu zadowolenia pracowników diagnozą poziomu zaangażowania, która jest trudniejsza, ale lepiej pokazuje wartość kapitału ludzkiego, jakim dysponuje przedsiębiorstwo.<sup>126</sup>

Ponieważ zarządzanie oparte na zaangażowaniu zapewnia przedsiębiorstwom wyższą efektywność niż opierające się tylko na kontroli wzrasta znaczenie czynnika ludzkiego w organizacjach. W nowoczesnych przedsiębiorstwach badanie poziomu zaangażowania w pracę jest koniecznością. Systematycznie prowadzona diagnoza zaangażowania pracowników jest niezbędnym elementem sukcesu i budowania przewagi konkurencyjnej firmy, a umiejętnie skonstruowany system oceniania pozwala zweryfikować skuteczność systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie.

---

<sup>125</sup> J. M. Szaban, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 241-247.

<sup>126</sup> M. Juchnowicz, Zaangażowanie pracowników..., op. cit., s. 62.

## **Rozdział 4 Pomiar efektywności motywowania i oceniania pracowników w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu**

### **4.1 Podstawowe aspekty metodologii badań**

Rozdział czwarty stanowi empiryczną część pracy i jest zarazem ostatnim jej rozdziałem. W rozdziale czwartym zostaną opisane podstawowe metody, techniki i narzędzia badawcze oraz cel i przedmiot przeprowadzonych badań wraz z postawionymi problemami badawczymi, hipotezami oraz wybraną metodą badawczą. Zostaną tu także scharakteryzowane kryteria oceny systemu motywacyjnego w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu i jego efektywności. Najważniejszą część rozdziału stanowi analiza wyników badań efektywności systemu motywowania i oceniania pracowników Banku Spółdzielczego w Starym Sączu. Podsumowaniem rozdziału są wnioski z badań.

Badanie efektywności motywowania i oceniania pracowników wymaga przyjęcia odpowiednich metod i technik badawczych umożliwiających weryfikację postawionych hipotez oraz realizację przyjętego celu badań. Praca badawcza to postępowanie ukierunkowane na konkretny cel. Badanie naukowe obejmuje czynności poznawcze, których celem jest rozwiązanie problemów naukowych. Precyzyjne sformułowanie celu oraz określenie przedmiotu badań jest pierwszym etapem procesu badawczego. Cel powinien być jasny i konkretny, ponieważ jego istotną rolą jest uświadomienie badającemu, po co podejmuje badania i czemu mogą służyć uzyskane w nich wyniki. Po określeniu celu i przedmiotu badań kolejnym krokiem jest wybór metody, technik i narzędzi badawczych.

Celem pracy naukowej jest rozwiązanie problemu badawczego, dlatego jego sformułowanie jest pierwszą czynnością, z którą musi się zmierzyć osoba badacza. Pojęcie problemu naukowo-badawczego wiąże się z zadaniem do rozwiązania, pytaniem, na które trzeba znaleźć odpowiedź. Określenie problemu badawczego jest ważnym etapem każdego badania naukowego. Problem badawczy powinien być sformułowany w postaci specjalnie zbudowanego pytania.

Formułując problem badawczy budujemy pytanie odnoszące się do rzeczywistości, na które nie możemy znaleźć odpowiedzi w literaturze naukowej. Najważniejszym warunkiem, który musi spełnić prawidłowo sformułowany problem badawczy, jest jego rozstrzygalność.

Przed rozpoczęciem badań trzeba określić znaczenie pojęć: metoda, technika i narzędzia badawcze. W literaturze poświęconej metodologicznym uwarunkowaniom badań naukowych pojawiają się różne definicje metod, technik i narzędzi badawczych. Według Wincentego Okonia metoda badań to „systematycznie stosowany sposób postępowania prowadzący do założonego wyniku. Na dany sposób postępowania składają się czynności myślowe i praktyczne, odpowiednio dobrane i zrealizowane w ustalonej kolejności.”<sup>127</sup> Autor tej definicji zwraca uwagę na planowość, systematyczność oraz powtarzalność określonego schematu postępowania w metodach badawczych. Okoń akcentuje znaczenie hipotezy badawczej, którą na wstępie musi założyć badacz danego problemu oraz zachowania odpowiedniej kolejności czynności podczas badań. Kolejne etapy badań według Okonia to: sformułowanie hipotezy badawczej, wybór metod i techniki badawczej, badania oraz analiza wyników badań.

Z kolei Tadeusz Pilch uważa, że „metoda jest zespołem czynności i zabiegów zmierzających do poznania określonego przedmiotu. Jest to pewnego rodzaju charakter działania, jaki podejmujemy dla zdobycia interesujących nas danych.”<sup>128</sup> W tej definicji autor podkreśla przede wszystkim cel każdej metody badawczej, jakim jest poznanie określonego problemu lub zdobycie danych, które mają zweryfikować przypuszczenia dotyczące jakiegoś przedmiotu lub kwestii. Według Pilcha możemy wyróżnić następujące rodzaje metod badań:

- eksperyment pedagogiczny,
- monografia pedagogiczna,
- metoda indywidualnych przypadków,
- metoda sondażu diagnostycznego<sup>129</sup>.

Wybierając metodę badań powinno się kierować przede wszystkim jej skutecznością i adekwatnością do badań konkretnego zjawiska lub problemu. W metodologii badań empirycznych najczęściej spotykamy pojęcie metody badawczej rozumianej w ujęciu podanym przez Stefana Nowaka, który definiuje metody badawcze jako „typowe i powtarzalne sposoby zbierania, opracowywania, analizy i interpretacji danych empirycznych, służące do uzyskiwania maksymalnie uzasadnionych odpowiedzi na stawiane w nich pytania”<sup>130</sup>.

---

<sup>127</sup> W. Okoń, Nowy słownik pedagogiczny, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1999, s. 167.

<sup>128</sup> T. Pilch, Zasady badań pedagogicznych, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 1998, s. 79.

<sup>129</sup> Tamże, s. 41-53.

<sup>130</sup> Definicję Stefana Nowaka podają za: A. W. Maszke, Metody i techniki badań pedagogicznych, Wydawnictwo Uniwersytetu rzeszowskiego, Rzeszów 2008, s. 157.

Szczegółowy podział metod badań proponuje Albert Wojciech Maszke, który wymienia następujące:

- metoda monograficzna,
- metoda indywidualnych przypadków,
- metoda porównawcza,
- metoda sondażowa,
- metoda eksperymentalna,
- metoda socjometryczna<sup>131</sup>.

Technika badań to sposób uzyskiwania informacji dostosowany do badanej problematyki, zespół praktycznych czynności wykonywanych w ramach określonej metody badawczej. Techniki badawcze są uzupełnieniem metod badawczych, ściśle zależnym od wybranej metody badań i przez nią uwarunkowanym. Opierając się na metodologii Pilcha możemy wymienić następujące techniki badań:

- obserwacja,
- wywiad,
- ankieta,
- badanie dokumentów,
- analiza treści,
- techniki projekcyjne<sup>132</sup>.

Narzędzia badawcze są często mylone z technikami badawczymi. Według definicji Pilcha narzędzie badawcze jest przedmiotem wykorzystywanym do realizacji wybranej techniki badań. Do narzędzi badawczych zaliczamy między innymi: kwestionariusz ankiety, kwestionariusz wywiadu, magnetofon, arkusz obserwacyjny<sup>133</sup>.

Pomiędzy pojęciami: metoda, technika i narzędzie badawcze, zachodzi określony stosunek podrzędności i nadrzędności. Pojęcie metody badawczej nadrzędnej wobec techniki badawczej jest wśród nich najszersze, natomiast najwęższym pojęciem podrzędnym wobec techniki badawczej jest narzędzie badawcze. W literaturze przedmiotu często badacze operują zamiennie pojęciami metody i techniki badawczej.

Ankieta jest techniką szczególnie przydatną w początkowym etapie badań, gdy chcemy zdobyć wiedzę ogólną na temat badanego zjawiska czy problemu. Analiza opinii respondentów wyrażonych w ankietach jest podstawą do oceny efektywności syste-

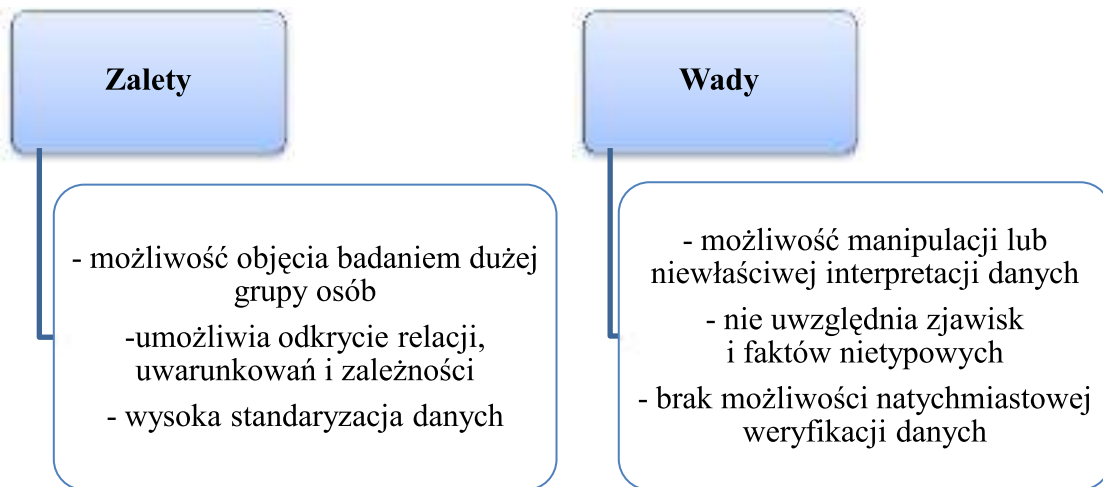
---

<sup>131</sup> A. W. Maszke, *Metody i techniki...*, op. cit., s. 156-202.

<sup>132</sup> T. Pilch, *Zasady badań...*, op. cit., s. 76-93.

<sup>133</sup> Tamże, s. 42.

mu motywacyjnego i systemu oceniania w badanej placówce oraz sformułowania wniosków z badań. Rysunek 4.1 przedstawia najważniejsze zalety i wady ankiety.



Rys. 4. 1 Zalety i wady ankiety (Źródło: A. W. Maszke, Metody i techniki..., op. cit., s. 232-234)

Ankieta jest techniką otrzymywania informacji w procesie wzajemnego komunikowania się, w której porozumiewanie się odbywa się w formie pisemnej, bez pośrednictwa osoby badającej, czyli ankietera<sup>134</sup>. Pilch definiuje ankietę jako „technikę gromadzenia informacji polegającą na wypełnieniu najczęściej samodzielnie przez badanego specjalnych kwestionariuszy na ogół o wysokim stopniu standaryzacji w obecności lub częściej bez obecności ankietera”<sup>135</sup>. O skuteczności takiego badania decyduje przede wszystkim poprawnie skonstruowany kwestionariusz ankiety, czyli narzędzie badań. Ankieta jako technika uzyskiwania informacji ma sporo zalet. Umożliwia szybkie uzyskanie danych od dużej zbiorowości, a dzięki gwarancji anonimowości ułatwia uzyskanie szczerych odpowiedzi nawet na pytania drażliwe. Zastosowanie w ankiecie standaryzowanego zestawu pytań zapewnia uzyskanie jednolitości materiału. Główne wady tej techniki badań to: niemożność zbadania kwestii bardzo złożonych oraz możliwość otrzymania nietrafnych informacji, wynikających z niezrozumienia pytania lub jego błędnej interpretacji<sup>136</sup>. Ankieta jest techniką szczególnie przydatną w przypadku, gdy badacz nie ma możliwości bezpośredniej obserwacji badanej populacji. Odpowiedni dobór losowy umożliwia otrzymanie grupy respondentów posiadających cechy repre-

<sup>134</sup> L. Sołoma, Metody i techniki badań socjologicznych. Wybrane zagadnienia, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002, s. 150.

<sup>135</sup> T. Pilch, Zasady badań..., op. cit., s. 86-87.

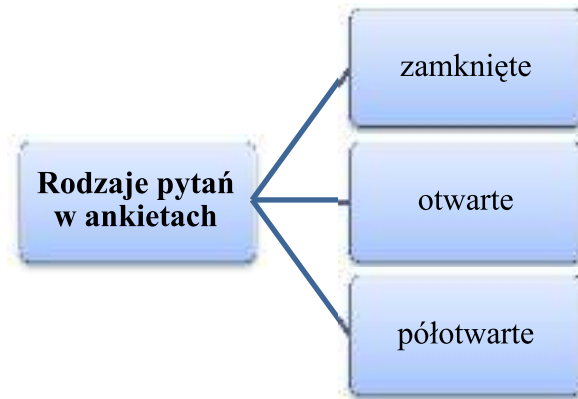
<sup>136</sup> L. Sołoma, Metody i techniki badań..., op. cit., s. 150-151.

zentatywne dla szerszej populacji, a standaryzowane kwestionariusze ankiet dostarczają danych w tej samej formie od badanych respondentów. Kwestionariusz ankiety jest bardzo dobrym narzędziem wykorzystywanym do poznawania cech zbiorowości, poglądów i opinii badanych jednostek oraz danych liczbowych. Trudniej zbadać za pomocą tej techniki bardziej skomplikowane problemy, układy i zależności społeczne w badanym środowisku.

Najistotniejszą kwestią w przypadku posługiwania się poszczególnymi technikami badawczymi jest wartość informacyjna uzyskiwanych danych, czyli stopień, w jakim te dane odzwierciedlają poglądy, opinie lub przekonania badanej grupy. Aby uzyskane dane były jak najbardziej zbliżone do rzeczywistości ważne są dwie kwestie: zapewnienie respondentom poczucia anonimowości oraz prawidłowo skonstruowany kwestionariusz. Już na etapie opracowywania kwestionariusza ankiety trzeba zwrócić uwagę na to, żeby pytania były tak sformułowane, aby pozwalały w uzasadniony sposób przekształcać wypowiedzi respondentów w wiarygodne informacje na temat interesującej badacza problematyki. Istotną kwestią jest również sformułowanie przez badacza pewnej hipotezy lub kilku hipotez, które ostatecznie zweryfikuje analiza ankiet.

Pytania w ankiecie pełnią głównie rolę informacyjną. Najczęściej są prośbą o podanie słownej informacji potrzebnej badającemu do analizy określonego problemu. W dużej mierze są to pytania konkretne, ścisłe i jednopropozycyjne. Odpowiedź respondenta jest traktowana jako informacja wprost, a głównym problemem, jaki pojawia się przed badaczem jest ocena prawdziwości podanej odpowiedzi. Ze względu na rodzaj uzyskiwanej informacji pytania w kwestionariuszach ankietowych dzielimy na: pytania o fakty, wiedzę, źródła informacji, motywy, opinie i sugestie. Z kolei biorąc pod uwagę sposób, w jaki łączą się z problemem badawczym, możemy wyróżnić pytania bezpośrednie (pytania badawcze) i pośrednie. Innym rodzajem pytań są tzw. pytania drażliwe, czyli takie, które uznaje się za niedyskretne, delikatne z powodu poruszanej przez nie problematyki. Tematy w nich poruszane mogą u respondentów wywoływać silne stany emocjonalne, takie jak: lęk, wstyd czy uczucie upokorzenia. Dlatego już na etapie opracowywania kwestionariusza trzeba zastanowić się, które pytania respondentom mogą być drażliwe i starać się wykorzystywać je tylko w przypadku, gdy istnieje uzasadniona potrzeba zadania takiego pytania. Dzięki gwarancji anonimowości ankiet ułatwia uzyskanie szczerych odpowiedzi respondentów nawet na pytania drażliwe. Poprzez zastosowanie standaryzowanego zestawu pytań ta technika badań przyczynia się do uzyskania jednolitości materiału badawczego. Ze względu na techniczną formę pyta-

nia w kwestionariuszach ankietowych dzielimy na zamknięte, otwarte i półotwarte. Rysunek 4.2 przedstawia rodzaje pytań najczęściej występujących w kwestionariuszu ankietowym.



Rys. 4. 2 Rodzaje pytań występujących w ankietach (Źródło: L. Sołoma, Metody i techniki badań..., op. cit., s. 162-175)

Pytania nazywamy zamkniętymi, jeżeli badacz zamieścił przy nich konkretne propozycje odpowiedzi. Pytania otwarte to takie, przy których badacz nie zamieścił żadnej propozycji odpowiedzi. Pytanie półotwarte zawiera kilka propozycji odpowiedzi, które nie wyczerpują wszystkich możliwości, a respondent może wybrać jedną z podanych propozycji lub podać inną, własną odpowiedź<sup>137</sup>. Ponieważ ankietę dotyczy najczęściej wąskiego zagadnienia lub bardziej ogólnego problemu rozbitego na kilka zagadnień szczegółowych, ważne jest, aby dane jakie uzyskamy były jednoznaczne, skategoryzowane i porównywalne. Dlatego z reguły większość pytań w ankietach stanowią pytania zamknięte zaopatrzone w tzw. kafeterię, czyli zestaw wszelkich możliwych odpowiedzi. Kafeterie dzielimy na zamknięte, w których respondenci mają ograniczony zestaw możliwych odpowiedzi, półotwarte, gdzie poza możliwymi odpowiedziami ankietowani mogą dopisać własną odpowiedź oraz koniunktywne, które pozwalają na wybranie kilku możliwych odpowiedzi<sup>138</sup>.

Prawidłowo skonstruowana ankietę musi być narzędziem w pełni funkcjonalnym dlatego jej elementami składowymi powinny być:

- nazwa instytucji lub dane osoby zlecającej badania,
- informacja o celu ankiety,

<sup>137</sup> L. Sołoma, Metody i techniki badań..., op. cit., s. 162-175.

<sup>138</sup> T. Pilch, Zasady badań..., op. cit., s. 86-88.

- wyjaśnienia dodatkowe,
- pytania skierowane do respondenta,
- instrukcja dotycząca tego, w jaki sposób odpowiadać na pytania.

Przy opracowywaniu ankiety ważne jest także, aby pamiętać o cechach potencjalnych respondentów, ponieważ ankieta musi być przede wszystkim dla nich zrozumiała. Niezrozumienie pytań zawartych w kwestionariuszu ankietowym może w konsekwencji przyczynić się do nieprawidłowych wniosków podczas analizy ankiet. Dlatego wyniki badań ankietowych można uznać za obiektywne tylko w przypadku, gdy badacz uważa badanych za wiarygodnych informatorów, czyli ma pewność, że właściwie zrozumieli pytania i są w stanie udzielić na nie odpowiedzi.

Ważnym etapem procesu badawczego jest jego końcowa część, czyli opracowanie wyników badań polegające na uporządkowaniu zgromadzonych materiałów oraz dokonaniu analizy jakościowej i ilościowej. Opisuje się tylko dane istotne z punktu widzenia problemów do rozwiązania oraz hipotez, które badacz chce potwierdzić lub odrzucić, dlatego najpierw trzeba dokonać selekcji danych oraz ich klasyfikacji. Prawidłowa klasyfikacja zgromadzonych danych jest szczególnie ważna dla poprawnego dokonania analizy ilościowej i jakościowej. Analiza ilościowa i jakościowa mają przyczynić się do rozpoznania istotnych cech badanej rzeczywistości. Obejmują one zestawienie zgromadzonych danych empirycznych, przedstawienie relacji i zależności zachodzących między nimi, znalezienie dla nich potwierdzenia na gruncie znanych założeń teoretycznych oraz sformułowanie wniosków ogólnych. Na etapie opracowania wyników badań należy również zweryfikować hipotezy postawione na wstępie oraz sformułować uogólnienia, wynikające z analizy materiału badawczego.

Opracowane wyniki badań można zaprezentować na wiele sposobów. Najlepiej wykorzystać do tego celu graficzne formy prezentacji, np. tabele i różnego rodzaju wykresy, które pozwalają podkreślić istotne aspekty danego zagadnienia. Dzięki graficznej formie wskazują na ważne zależności, ułatwiając osobie analizującej wykres ocenę wielkości danego zjawiska. Aby spełniały swoją rolę wykresy i tabele wykorzystane w prezentacji wyników badań powinny być przygotowane w sposób przejrzysty i estetyczny. Nie powinny zawierać za dużo informacji, muszą również być zaopatrzone w legendę wyjaśniającą szczegóły oraz posiadać źródło, w oparciu o które sporządzono dany wykres lub tabelę.

Istotnym etapem pracy badawczej jest przemyślenie doboru próby do badań. Podstawę do wyjaśniania badanych kwestii stanowią wyniki badań oparte na próbie

badawczej, ponieważ badanie całej populacji jest trudne, czasochłonne, a zazwyczaj również niemożliwe. Uzasadnione oraz wiarygodne wnioski odnoszące się do całej zbiorowości można w badaniach naukowych wyprowadzić na podstawie jej części, pod warunkiem, że grupa objęta badaniem, nazywana próbą badawczą, będzie reprezentowała całą zbiorowość. Dobór próby polega więc na wyselekcjonowaniu do badań określonej liczby jednostek, których opinie wyrażone podczas badań pozwolą zweryfikować hipotezy, wyprowadzić wnioski oraz udzielić odpowiedzi na postawione pytania badawcze<sup>139</sup>.

W praktyce próba badawcza nigdy nie jest w pełni reprezentatywna, a poglądy wyrażone przez grupę objętą badaniem nie reprezentują opinii całości populacji. Dobór próby do badań jest uzależniony od rodzaju populacji i problemu badawczego.

Dobór próby do badań możemy podzielić na losowy i nielosowy. Do doboru nielosowego używa się różnych, niesformalizowanych metod<sup>140</sup>. Jedną z nich jest tzw. próba wygodna, zastosowana w niniejszej pracy. Grupa objęta badaniem została wybrana poprzez dobór oparty na dostępności badanych (próba wygodna). Wadą tej metody doboru próby jest jej niska reprezentatywność, główną zaletą – łatwa dostępność badanych. W metodologii badań społecznych możemy wyróżnić trzy sposoby doboru próby:

1. celowy dobór próby,
2. losowy dobór próby,
3. dobór oparty na ochotnikach<sup>141</sup>.

W przypadku doboru celowego badacz celowo dobiera próbę, starając się, aby reprezentowała ona populację, opierając się na posiadanej wiedzy na temat interesującej go zbiorowości oraz celach badań<sup>142</sup>. Dobór celowy stosuje się przede wszystkim wtedy, gdy badania przeprowadza się na niewielkich populacjach. Wadą doboru celowego jest tendencyjność i arbitralność wniosków, a także to, że rzadko jest w stanie zapewnić reprezentatywność próby. Dobór losowy jest uznawany za lepszy od celowego, ponieważ pozwala określić prawdopodobieństwo, z jakim każdy element populacji ma szansę znalezienia się w próbie badawczej. Jest wykorzystywany zwłaszcza w przypadku, gdy osoba badająca nie dysponuje wiedzą o całej populacji. Najmniej reprezen-

---

<sup>139</sup> A. W. Maszke, *Metody i techniki...*, op. cit., s. 143.

<sup>140</sup> S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 72-73.

<sup>141</sup> A. W. Maszke, *Metody i techniki...*, op. cit., s. 147-154.

<sup>142</sup> Tamże, s. 148.

tatywną jest próba dokonana na ochotnikach, którzy sami deklarują chęć udziału w badaniach. Wyniki takich badań są najczęściej mało wiarygodne<sup>143</sup>.

## **4.2 Metodyka badań własnych**

### **4.2.1 Cel i przedmiot badań**

Celem badania efektywności motywowania i oceniania pracowników Banku Spółdzielczego w Starym Sączu jest poznanie poziomu ich zaangażowania w pracę oraz głównych czynników determinujących zaangażowanie pracowników w organizacji. Wynikiem przeprowadzonych badań będzie weryfikacja postawionej hipotezy oraz ocena efektywności stosowanego w Banku systemu motywowania i oceniania pracowników. Badania mają również dać odpowiedź na postawiony w pracy problem badawczy.

Przedmiotem badań w niniejszej pracy jest system motywowania i oceniania przyjęty w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu. Na podstawie przeprowadzonych badań zostanie przeprowadzona analiza zaangażowania pracowników Banku oraz diagnoza efektywności stosowanego systemu motywacyjnego i systemu oceniania pracowników.

### **4.2.2 Problemy badawcze, pytania i hipotezy**

Problemem badawczym postawionym w niniejszej pracy jest pytanie: czy system motywowania Banku Spółdzielczego w Starym Sączu odpowiada potrzebom i oczekiwaniom jego pracowników?

Dla powyższego problemu badawczego określono następujące pytania i problemy szczegółowe:

1. Czy stosowany w Banku system motywacyjny wpływa na zaangażowanie pracowników?
2. Czy system oceniania znajduje odzwierciedlenie w systemie motywacyjnym?
3. Od jakich zmiennych są uzależnione motywatory?
4. Które motywatory pozapłacowe są najskuteczniejsze?

Odpowiedź na powyższe pytania ułatwi postawienie hipotez badawczych, których słuszność zostanie poddana weryfikacji w następnym etapie badań. Hipoteza to przewidywana przez badacza wstępna odpowiedź na sformułowany problem badaw-

---

<sup>143</sup> A. W. Maszke, *Metody i techniki...*, op. cit., 148-154.

czy. Na podstawie przesłanek wynikających m.in. z doświadczenia zawodowego postawiono następującą hipotezę: struktura systemu motywacyjnego Banku Spółdzielczego w Starym Sączu jest tak skonstruowana, że powoduje wysokie zaangażowanie w pracę pracowników oraz wysoki stopień zadowolenia z pracy.

Dla postawionego wcześniej problemu badawczego sformułowano następujące hipotezy szczegółowe:

1. System motywacyjny stosowany w Banku wpływa na wysoki poziom zaangażowania w pracę jego pracowników.
2. Znajomość kryteriów oceniania i reguł awansu ma duży wpływ na stopień zadowolenia z pracy pracowników Banku.
3. Skuteczność motywatorów pozapłacowych stosowanych w Banku jest uzależniona przede wszystkim od: wieku, płci, zajmowanego stanowiska i stażu pracowniczego.
4. Dla większości pracowników Banku najskuteczniejszym motywatorem jest wynagrodzenie.

Podejmując badania skuteczności systemu motywacyjnego i systemu oceniania w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu główny nacisk położyłam na następujące zagadnienia: znajomość i akceptacja celów oraz zasad przyjętych w organizacji, zadowolenie z pracy, organizacja i warunki pracy, możliwości awansu i rozwoju zawodowego, system oceniania pracowników, system wynagrodzeń w Banku, skuteczność stosowanych motywatorów oraz ich wpływ na poziom zaangażowania w pracę (poziom motywacji pracowniczej) i zadowolenie z pracy.

#### **4.2.3 Metody, techniki i narzędzia badawcze**

W niniejszej pracy wykorzystano metodę badań WIGOR (skrót od słów: wiedza, identyfikacja, gratyfikacja, organizacja, razem) opracowaną przez Martę Juchnowicz. Do celów badawczych w modelu WIGOR określono pięć grup czynników determinujących poziom zaangażowania pracowników w organizację:

1. organizację pracy,
2. możliwości rozwoju,
3. zasady i mechanizmy wynagradzania,
4. stosunki ze współpracownikami,

## 5. relacje z przełożonym<sup>144</sup>.

Wśród tych grup można wymienić bardziej szczegółowe czynniki determinujące zaangażowanie pracowników. Wyrażone przez konkretne stwierdzenia są pomocne w badaniu poziomu zaangażowania za pomocą ankiety. Podstawę diagnozy poziomu zaangażowania w przedsiębiorstwie stanowią opinie pracowników badane techniką ankietową.

Główną techniką badania skuteczności systemu motywacyjnego oraz systemu oceniania w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu jest anonimowa ankieta przeprowadzona wśród osób tam zatrudnionych. Narzędziami badawczymi są, opracowane w oparciu o oryginalną metodę badania poziomu zaangażowania WIGOR opisaną w publikacji Marty Juchnowicz *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, kwestionariusze ankiety dla pracowników oraz dla kadry menedżerskiej.

W badaniach zastosowano również technikę obserwacji współuczestniczącej. Polega ona na wykorzystaniu doświadczenia zawodowego autorki pracy i informacji uzyskanych w trakcie nieoficjalnych rozmów z pracownikami Banku. Wśród metod obserwacji możemy wyróżnić m.in. obserwację jawną, kontrolowaną, standaryzowaną i nie standaryzowaną. W niniejszej pracy zastosowano metodę obserwacji jawnej, nie standaryzowanej, o określonym stopniu kontrolowania, ponieważ odbywała się ona w warunkach naturalnych (miejsce pracy), a obserwowane osoby nie wiedziały, że są obserwowane w celach badawczych. Obserwatorka nie wywierała żadnego wpływu na badaną grupę, żeby uzyskać jak najbardziej wiarygodne wyniki badań<sup>145</sup>.

Ankiety, które wykorzystano w prowadzonych badaniach, skonstruowano specjalnie dla potrzeb niniejszej pracy, w oparciu o metodę badania zaangażowania opracowaną przez zespół badawczy Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie opisaną we wspomnianej wcześniej publikacji Juchnowicz. Ankieta dla pracowników składa się z 20 pytań zamkniętych i 1 otwartego. Kwestionariusz ankiety dla kadry menedżerskiej zawiera 20 pytań, w tym 18 zamkniętych i 2 otwarte. Badanie zostało przeprowadzone w ciągu jednego dnia wśród pracowników zatrudnionych w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu.

---

<sup>144</sup> M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników...*, op. cit., s. 57-59.

<sup>145</sup> S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe...*, op. cit., s. 227-229.

#### 4.2.4 Zakres badań

Badania zostały przeprowadzone w sierpniu 2013 roku w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu wśród 24 pracowników, w tym również przedstawiciele kadry menedżerskiej. Badanie przebiegało w ciągu jednego dnia, pracownicy byli badani za pomocą dwóch wybranych technik: ankiety oraz obserwacji współuczestniczącej. Narzędziem badawczym były dwa opracowane wcześniej kwestionariusze ankiety: jeden dla pracowników i drugi dla przedstawiciele kadry menedżerskiej. Badanie pracowników trwało około 30 minut.

Przeprowadzono również obserwację współuczestniczącą, polegającą na wykorzystaniu własnego doświadczenia z pracy w banku oraz opartą na nieoficjalnych rozmowach z innymi pracownikami zatrudnionymi w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu. Celem obserwacji było zdobycie opinii pracowników na temat efektywności stosowanego w badanej placówce systemu motywacyjnego i oceniania oraz poziomu zaangażowania w pracę. W nieoficjalnych rozmowach pracownicy mogli wyrazić swoje zdanie na temat najskuteczniejszych motywatorów oraz elementów systemu motywacyjnego, które wymagają zmian lub usprawnień. Technika obserwacji współuczestniczącej pozwoliła zweryfikować wyniki badań ankietowych, ułatwiając sformułowanie wniosków.

W niniejszej pracy próbę badawczą stanowi grupa pracowników i przedstawiciele kadry menedżerskiej Banku Spółdzielczego w Starym Sączu. Próba badawcza objęta badaniem została wybrana metodą doboru nielosowego. Zastosowano tu technikę doboru wygodnego, polegającą na wyborze do badań osób z najbliższego otoczenia (w tym przypadku miejsca pracy autorki), co znacznie ułatwiło badania, ze względu na dostępność osób badanych. W dniu badania w Banku było obecnych 24 pracowników, jedna osoba przebywająca w tym czasie na urlopie wypoczynkowym nie wzięła udziału w badaniach. Grupa objęta badaniem liczy więc 24 osoby, w tym 19 kobiet i 6 mężczyzn. W grupie badanych pracowników znajdowały się 3 osoby z kadry zarządzającej (3 mężczyźni).

### 4.3 Kryteria oceny systemu motywacyjnego i jego efektywności w badanej organizacji

#### 4.3.1 Wybrane aspekty oceny systemu motywacyjnego

Literatura podmiotu wskazuje wiele czynników efektywnego zaangażowania pracowników, które są niezbędne do skutecznego motywowania. Jak już wspomniano w rozdziale drugim wśród najważniejszych możemy wymienić:

- zachowania kadry zarządzającej,
- relacje z bezpośrednim kierownikiem,
- interesująca i stawiająca wyzwania praca,
- perspektywy rozwoju zawodowego,
- możliwość partycypacji w podejmowaniu decyzji w firmie,
- samodzielność działania,
- zespołowa kultura korporacyjna,
- dobra komunikacja między pracownikami i przełożonymi,
- odpowiednie warunki pracy,
- systemy i struktury w przedsiębiorstwie wspierające pracowników<sup>146</sup>.

O tym, że praca jest interesująca, decydują cechy takie jak: zróżnicowanie kompetencji, tożsamość i istotność zadań, autonomia pracowników oraz stopień otrzymywania informacji zwrotnej od przełożonych. Mają one kształtować stany psychologiczne kształtujące zaangażowanie pracowników, czyli: poczucie sensowności, poczucie odpowiedzialności i wiedzę o rezultatach. Z badań wynika, że najważniejszymi czynnikami zaangażowania w pracę są poczucie bycia docenianym i uczestnictwo. Znaczenie tych czynników potwierdza zestaw warunków zaangażowania w organizację przedstawiony w koncepcji kontraktu psychologicznego opierającej się na teorii wymiany społecznej. Zakłada ona, że zaangażowanie pracownika jest konsekwencją wymiany korzyści między pracownikiem a organizacją. Dlatego pozytywna ocena rezultatów wymiany z perspektywy pracownika gwarantuje jego poświęcenie i zaangażowanie w pracę. Czynniki zaangażowania w pracę według koncepcji kontraktu psychologicznego to m.in.:

- możliwość rozwoju, zdobywania nowych kompetencji i doskonalenia zawodowego poprzez udział w szkoleniach,

---

<sup>146</sup> M. Juchnowicz, Zaangażowanie pracowników..., op. cit., s. 53.

- trening niezbędny do właściwego wykonywania obowiązków zawodowych,
- swoboda i autonomia w pracy,
- możliwość uczestniczenia w podejmowaniu decyzji dotyczących własnej osoby,
- interesująca praca,
- uczciwa płaca, uzależniona od rodzaju obowiązków oraz porównywalna do zarobków innych osób wykonujących te same zadania,
- wzrost płacy zapewniający utrzymanie stałego poziomu życia,
- świadczenia dodatkowe,
- bezpieczeństwo zatrudnienia,
- dobre perspektywy związane z karierą<sup>147</sup>.

Marta Juchnowicz proponuje model zaangażowania pracowników w pracę WIGOR. Według tej autorki postawa zaangażowania kształtuje się pod wpływem trzech grup czynników wynikających z cech charakteru i osobowości pracowników. Są to czynniki: poznawcze, emocjonalne i behawioralne. Na poziom zaangażowania w pracę mają wpływ także czynniki zewnętrzne, takie jak: otoczenie społeczne, ekonomiczne i polityczne. Mogą one wpływać na poziom zadowolenia z pracy, kreatywność, potrzebę rozwoju lub chęć zmiany pracy<sup>148</sup>.

Przed rozpoczęciem badań należy określić kryteria oceny systemu motywacyjnego i jego efektywności. Skuteczność motywowania pracowników w przedsiębiorstwie zależy przede wszystkim od kompleksowości funkcjonującego systemu motywacyjnego, umiejętności współdziałania pracowników i pracodawcy, jak również atrakcyjności zastosowanych narzędzi oddziaływania. Efektywność systemu motywacyjnego w organizacji jest mierzona z jednej strony stopniem realizacji celów motywującego, z drugiej zaś – poziomem satysfakcji i zaangażowania w pracę lub ich braku u motywowanego<sup>149</sup>.

Nie istnieje jeden uniwersalny model systemu motywowania, który sprawdziłby się w każdej organizacji. Jednym z wyznaczników skuteczności motywowania w pracy jest wykorzystanie różnorodnych narzędzi oddziaływania. Wśród najważniejszych zasad skutecznego motywowania pracowników możemy wymienić:

---

<sup>147</sup> M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników...*, op. cit., s. 54-55.

<sup>148</sup> Tamże, s. 57-59.

<sup>149</sup> L. Nieżurawski, *Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2005, s. 158-162.

- indywidualizację w stosunkach między przełożonym a podwładnymi polegającą na traktowaniu w odmienny sposób każdego z pracowników,
- konkretność przejawiającą się w stosowaniu jednolitych i zrozumiałych dla wszystkich pracowników kryteriów oceny ich pracy,
- kompleksowość, czyli stosowanie różnego rodzaju bodźców oddziałujących zarówno na sferę psychiczną, jak i materialną pracowników,
- systematyczność przejawiającą się w stałym dostrzeganiu i docenianiu osiągnięć pracowników,
- naukowość podejścia do motywowania kadry zarządzającej polegającą na ciągłym doskonaleniu metod motywowania pracowników przez pogłębianie wiedzy z zakresu psychologii i socjologii zarządzania,
- zasadę bezpośredniego związku nagrody lub kary z jej przyczyną<sup>150</sup>.

Aby uzyskać autentyczne zaangażowanie pracownika poza motywatorami zewnętrznymi, tj. podwyżki płac, awans, nagrody, trzeba wykorzystać czynniki wewnętrzne, które mają głęboki i długotrwały wpływ na postępowanie pracowników, prowadząc do satysfakcji z pracy. Od lat 90-tych dwudziestego wieku wśród różnych koncepcji zarządzania coraz bardziej popularny staje się model określony przez Martę Juchnowicz jako zarządzanie przez zaangażowanie. Opiera się on na kompleksowym i dynamicznym systemie motywowania pracowników poprzez zestaw działań służących tworzeniu i umacnianiu relacji międzyludzkich, opartych na wewnętrznych mechanizmach motywacji. Dlatego w zarządzaniu przez zaangażowanie kładzie się duży nacisk na równowagę między motywatorami zewnętrznymi a wewnętrznymi (zwiększona samodzielność, możliwość rozwoju i doskonalenia zawodowego, różne formy partycypacji). Motywowanie w zarządzaniu przez zaangażowanie polega na wykorzystaniu wewnętrznych motywatorów wynikających ze wspólnych celów i wartości, współdziałania i współodpowiedzialności. Sam proces motywowania jest traktowany jako inspirowanie, wytyczające cele korzystne dla obu stron, oparty na partnerstwie. Wymaga opracowania długofalowej strategii stwarzania warunków oraz działań służących wspieraniu twórczego potencjału pracowników<sup>151</sup>.

Kształtowanie efektywnego zaangażowania pracowników wymaga stworzenia w przedsiębiorstwie systemu motywacyjnego zapewniającego indywidualizację rozwiązań motywacyjnych oraz kompleksowe podejście do wpływania na aktywność zawo-

---

<sup>150</sup> L. Nieżurawski, Podstawy organizacji i zarządzania..., op. cit., s. 161.

<sup>151</sup> M. Juchnowicz, Zaangażowanie pracowników..., op. cit., s. 108-113.

dową pracowników poprzez odpowiednio dobrane instrumenty finansowe i pozafinansowe. Różnorodność cech, aspiracji, wartości uznawanych przez pracowników sprawia, że właśnie indywidualizacja rozwiązań motywacyjnych jest warunkiem skuteczności systemu motywacyjnego oraz przewagi konkurencyjnej firmy. Poznanie oczekiwań i hierarchii wartości pracowników pozwala przydzielić zadania, wybrać styl kierowania oraz środki motywacyjne w taki sposób, aby nastąpiła harmonizacja celów pracowników z celami przedsiębiorstwa, co umożliwia pełne i autentyczne zaangażowanie. Z kolei kompleksowe podejście w systemie motywacyjnym umożliwia uruchomienie trzech rodzajów motywacji pracowników: zadaniowej, instrumentalnej i autonomicznej. Motywacja zadaniowa jest wynikiem świadomości celów oraz udziału pracowników w ich formułowaniu. Uzupełniają ją wzmocnienia zewnętrzne, czyli instrumenty motywacyjne służące zaspokojeniu potrzeb pracowników. Chcąc wzbudzić zaangażowanie nie wystarczy odwołać się do motywacji zewnętrznej, trzeba jeszcze pobudzić motywację autonomiczną, której źródłem jest pozytywny stan emocjonalny, zainteresowania i pasje pracownika. Inspirowanie do efektywnego zaangażowania wymaga odwołania się do różnorodnych potrzeb, celów zawodowych i osobistych pracowników, co może zapewnić uruchomienie kompleksu instrumentów motywujących. Dlatego skuteczny system motywacyjny w przedsiębiorstwie musi tworzyć układ wzajemnie wspomagających się i logicznie spójnych środków motywacji<sup>152</sup>.

#### 4.3.2 Kryteria oceny systemu motywacyjnego w badaniu własnym

Formułując kryteria oceny systemu motywacyjnego w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu uwzględniono m.in.:

- kompleksowość systemu i poszczególnych czynników motywacyjnych,
- siłę oddziaływania poszczególnych czynników motywacyjnych,
- skuteczność stosowanego systemu awansu oraz systemu oceniania,
- poziom zaangażowania w pracę,
- poziom dostosowania systemu wynagradzania do potrzeb i oczekiwań pracowników.

Wyżej wymienione aspekty funkcjonowania systemu motywacyjnego podlegają analizie i ocenie w przeprowadzonych badaniach ankietowych efektywności systemu motywacyjnego w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu. Formułując kryteria oceny systemu motywacyjnego wzięto pod uwagę zasady teoretyczne oraz własne doświad-

---

<sup>152</sup> M. Juchnowicz, Zaangażowanie pracowników..., op. cit., s. 120-125.

czenie wynikające z kilkuletniej pracy. Przygotowany kwestionariusz ankiety składa się z pytań podzielonych według zagadnień pozwalających na ocenę efektywności systemu motywacyjnego oraz systemu oceniania pracowników zgodnie z przyjętymi wcześniej kryteriami.

Skuteczność systemu wynagradzania jest uwarunkowana przede wszystkim rodzajem wykonywanej pracy oraz odczuciami pracowników, którzy mogą zupełnie inaczej oceniać te same rozwiązania w dziedzinie wynagradzania. Praktyka funkcjonowania przedsiębiorstw wskazuje, że w małych i średnich firmach rzadko prowadzi się wszechstronną analizę systemu wynagradzania oraz, że najczęściej jest ona ukierunkowana na obniżenie i minimalizację kosztów pracy. Do pomiaru efektywności systemu płac powinny być stosowane mierniki pozwalające ocenić godziwość, sprawiedliwość i efektywność wynagradzania. Wskaźnikiem oceny efektywności motywacyjnej płacy pracowników w przedsiębiorstwie mogą być w pewnym stopniu wynagrodzenia na rynku za podobną lub tą samą pracę. Do oceny skuteczności motywacyjnej systemu wynagrodzeń w organizacji najczęściej wykorzystuje się badania ankietowe uwzględniające pytania dotyczące sprawiedliwości i wysokości wynagrodzeń w stosunku do trudności i rodzaju wykonywanej pracy<sup>153</sup>.

Ocena efektywności systemu motywacyjnego wymaga odpowiedzi na pytanie: czy narzędzia tworzące system są powiązane w sposób kompleksowy, a jego elementy wzajemnie się wspomagają? Badanie skuteczności systemu motywacyjnego w konkretnej organizacji musi uwzględniać kryteria oceny systemu i ich realizację w praktyce. Poprawa jakości systemu motywowania nie jest możliwa bez oceny stopnia zadowolenia pracowników z pracy. Satysfakcja z wykonywanej pracy w istotny sposób wpływa na podniesienie efektywności pracy w organizacji. Dlatego niezwykle ważne jest prowadzenie systematycznych badań poziomu zadowolenia pracowników z pracy. Ich wyniki pozwalają określić słabe i mocne strony przyjętego w danym przedsiębiorstwie systemu motywowania, wyznaczyć dziedziny wymagające zmian oraz lepiej wykorzystać umiejętności zawodowe pracowników. Badania zadowolenia z pracy należy prowadzić w sposób systematyczny, a przedmiotem badań może być system motywowania jako całość lub jego określone obszary wymagające zmian lub poprawy, np. warunki i organizacja pracy, system wynagradzania i premiowania pracowników, system oceny pracowniczej czy system szkoleń. Popularnymi narzędziami do badania satysfakcji

---

<sup>153</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy...*, op. cit., s. 242.

z pracy są: ankieta, wywiad, obserwacja pracy, rozmowy z pracownikami lub ocena efektów i dyscypliny pracy. Wyniki badań poziomu satysfakcji pracowniczej pozwalają stwierdzić m.in.: czy stosowane w systemie motywacyjnym bodźce i procedury są skuteczne oraz szukać sposobów motywowania dla pracowników najmniej efektywnych i słabo angażujących się w wykonywaną pracę<sup>154</sup>.

## 4.4 Charakterystyka Banku jako organizacji

### 4.4.1 Polityka personalna

Podstawowe dokumenty regulujące funkcjonowanie banku, jego politykę personalną i zakres obowiązków pracowników zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach to *Statut Banku* i *Regulamin organizacyjny*. *Statut* przedstawia m. in. organy banku, ich główne kompetencje i zakresy czynności oraz główne zasady polityki personalnej banku. *Regulamin organizacyjny* określa strukturę banku oraz zakresy działania poszczególnych komórek organizacyjnych. Struktura organizacyjna banku przedstawia sposób zorganizowania i zakres świadczonych usług. Specyfika działalności banku oprócz określenia czynności, które prowadzi, zawiera również filozofię działań wewnętrznych i zewnętrznych. Istotny wpływ na kierunek tych działań wywierają poglądy Rady Nadzorczej Banku, Prezesa i Zarządu oraz ich zamierzenia strategiczne.

Struktura organizacyjna banku określa stanowiska i komórki organizacyjne w placówce oraz ogół zależności funkcjonalnych i hierarchicznych pomiędzy nimi. Służy potrzebom zarządzania, ponieważ porządkuje poszczególne komórki organizacyjne banku, umożliwiając sprawne zarządzanie złożoną całością organizacyjną. Struktura organizacyjna Banku Spółdzielczego w Starym Sączu jest strukturą pionową. Na czele każdej komórki organizacyjnej stoi przełożony, który kieruje jej działalnością. Struktura pionowa stwarza jasny, logiczny i uporządkowany układ dróg komunikacyjnych w firmie. Podział obowiązków w banku jest zorganizowany według kompetencji pracowników, w oparciu o zasadę fachowości realizacji powierzonych im zadań. Zależność funkcjonalna pokrywa się w pełni z zależnością hierarchiczną. Organem decyzyjnym w banku jest Zarząd Banku, na czele którego stoi Prezes Zarządu. Zarząd kieruje działalnością banku. Główne obowiązki Zarządu to kompleksowe planowanie, organizacja, koordynowanie i kontrola czynności związanych z obsługą klientów. Prezes Zarządu

---

<sup>154</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy...*, op. cit., s. 235.

Banku Spółdzielczego w Starym Sączu reprezentuje również placówkę na zewnątrz.. Zarząd składa się z dwóch członków: Członka Zarządu i Wiceprezesa Zarządu. Członków Zarządu wybiera i odwołuje Rada Nadzorcza w głosowaniu tajnym. Posiedzenia Zarządu odbywają się co najmniej raz na miesiąc i są protokołowane. Uchwały podejmowane są w głosowaniu jawnym, zwykłą większością głosów, w obecności co najmniej połowy liczby członków Zarządu. W posiedzeniach Zarządu mogą brać udział z głosem doradczym: kierownicy poszczególnych działów, główny księgowy oraz przedstawiciele Rady Nadzorczej. Prezes Zarządu kieruje bieżącą działalnością zakładu w ramach uchwał Zarządu Banku. Prezes jest kierownikiem banku w rozumieniu Kodeksu Pracy i odpowiada za wykonywanie zadań w firmie. Prezes lub jego zastępca (Wiceprezes) nie mogą podejmować samodzielnie decyzji w sprawach o istotnym znaczeniu dla banku.

Do obowiązków Zarządu należy:

- realizowanie uchwał Zebrania Przedstawicieli i Rady Nadzorczej,
- kierowanie działalnością banku na zasadach racjonalnej gospodarki i rachunku ekonomicznego oraz zgodnie z przepisami prawa,
- składanie sprawozdań ze swojej działalności na posiedzeniach Rady Nadzorczej i Zebrania Przedstawicieli,
- decydowanie w innych sprawach, nie zastrzeżonych do zakresu działalności Zebrania Przedstawicieli i Rady Nadzorczej<sup>155</sup>.

Do spraw o istotnym znaczeniu dla przedsiębiorstwa wymagających uchwał Zarządu zalicza się m.in.:

- zwoływanie zebrań Rady Nadzorczej,
- opracowywanie projektów planów działalności banku,
- opracowywanie regulaminów pracy, m.in. zakładowego regulaminu premiowania pracowników,
- zatrudnianie, zwalnianie i wynagradzanie pracowników,
- stosowanie nagród, wyróżnień oraz kar za naruszenie porządku i dyscypliny pracy przez pracowników banku<sup>156</sup>.

Rada Nadzorcza sprawuje kontrolę i nadzór nad działalnością banku. Składa się z pięciu członków wybieranych przez Zebranie Przedstawicieli. Rada wybiera ze swego

---

<sup>155</sup> Na podstawie oglądu statutu banku z autopsji.

<sup>156</sup> Na podstawie oglądu statutu banku z autopsji.

grona Przewodniczącego, Zastępcę Przewodniczącego i Sekretarza. Kadencja Rady trwa cztery lata. Rada może powołać Komisję Rewizyjną lub inne komisje w zależności od potrzeb. Posiedzenia Rady odbywają się co najmniej raz na kwartał i są protokołowane. Uchwały Rady są podejmowane większością głosów, w obecności co najmniej połowy liczby członków Rady, w głosowaniu jawnym, z wyjątkiem wybierania i odwoływania członków Zarządu Banku, w tym prezesa i jego zastępcy, których wybiera się w głosowaniu tajnym. Do zakresu działalności Rady Nadzorczej należą:

- uchwalenie planów działalności usługowej banku,
- nadzór i kontrola działalności banku, w szczególności: badania okresowych sprawozdań i bilansów; dokonywanie okresowych ocen prowadzonej przez bank działalności usługowej; przeprowadzenie kontroli nad sposobem załatwiania przez Zarząd składanych wniosków,
- podejmowanie uchwał w sprawie nabycia, zbycia lub obciążenia nieruchomości i środków trwałych,
- rozpatrywanie skarg na działalność Zarządu,
- sprawowanie kontroli nad właściwym wykonywaniem przez bank jego statutowych zadań i uchwał organów placówki,
- dokonywanie okresowej analizy i oceny działalności banku,
- ustalenie cen na usługi świadczone w banku na podstawie kalkulacji przedstawionych przez Zarząd,
- wybieranie i odwoływanie członków Zarządu Banku, w tym prezesa i jego zastępcy (w głosowaniu tajnym),
- uchwalanie regulaminu Rady,
- ustalanie wynagrodzenia członkom Zarządu Banku i zasad premiowania<sup>157</sup>.

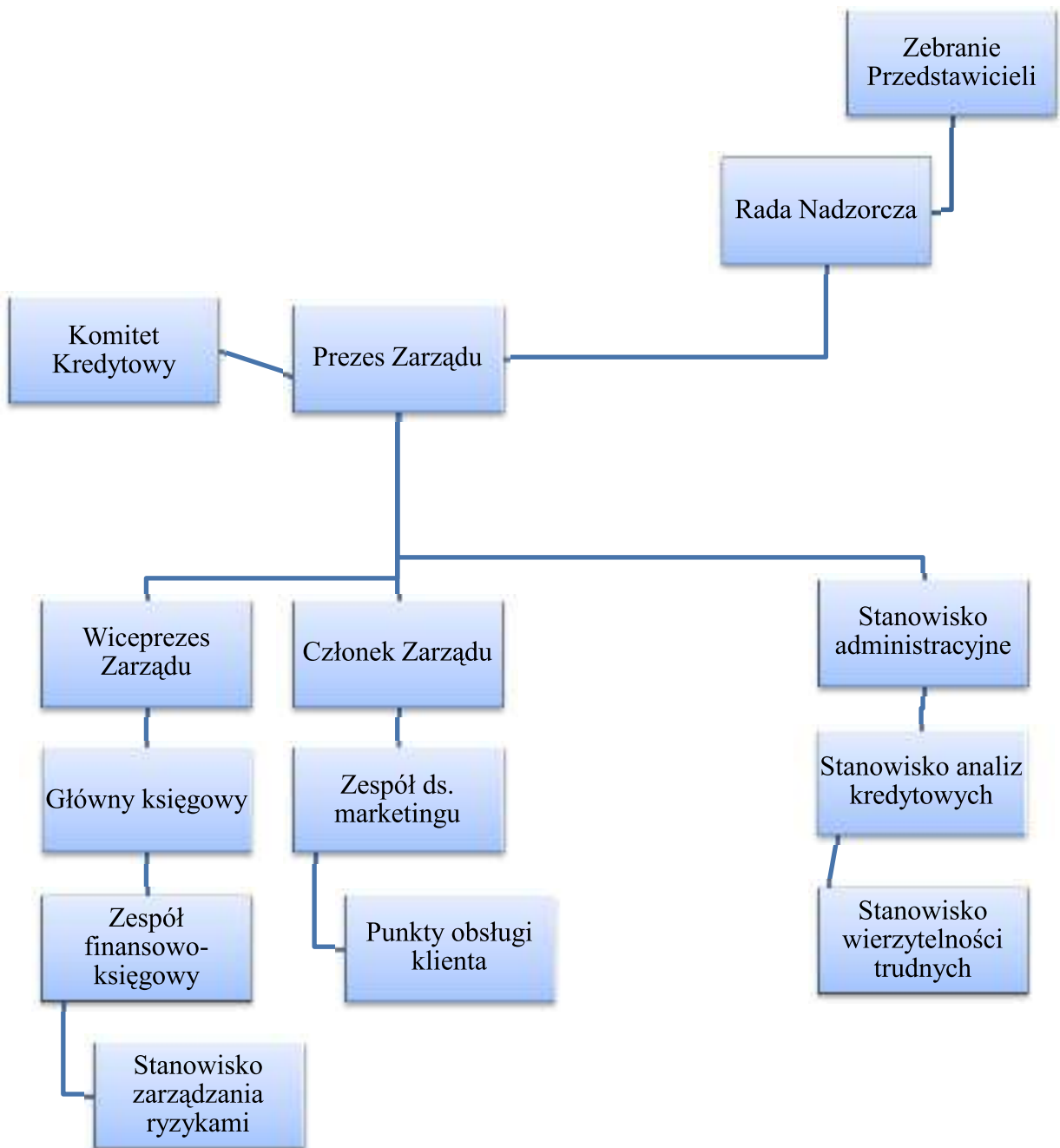
Każdy bank tworzy własną strukturę organizacyjną, która najczęściej sprowadza się do trzech podstawowych działów: kredyty i marketing, operacje na rynkach pieniężnych oraz organizacja, administracja i operacje bankowe. Poza nimi funkcjonują komórki organizacyjne podlegające bezpośrednio prezesowi (np. kontrola wewnętrzna, radcy prawni).

Bank Spółdzielczy w Starym Sączu opracował własną strukturę organizacyjną, której schemat przedstawia rysunek 4.3. Najważniejszymi organami banku są: Zebranie Przedstawicieli, Rada Nadzorcza, Zarząd oraz Zebrania Grup Członkowskich. Podsta-

---

<sup>157</sup> Na podstawie oglądu statutu banku z autopsji.

wową jednostką organizacyjną banku jest Centrala, której podporządkowane są komórki organizacyjne banku: zespoły, stanowiska pracy i Punkty Obsługi Klienta, pełniące przede wszystkim funkcje handlowe. Zarząd banku odpowiada za prawidłowe działanie banku, a w jego skład wchodzi: Prezes Zarządu, Wiceprezes Zarządu i Członek Zarządu ds. handlowych.



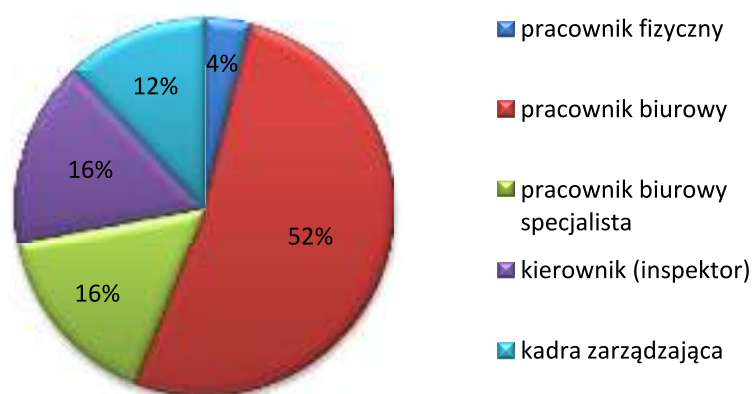
Rys. 4. 3 Struktura organizacyjna Banku Spółdzielczego w Starym Sączu (Źródło: Statut Banku Spółdzielczego w Starym Sączu)

Poza stałymi komórkami organizacyjnymi w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu funkcjonuje jeszcze stanowisko obsługi informatycznej prowadzone w ramach umowy outsourcingowej. Czynności prawne oraz audyt wewnętrzny są sprawowane zgodnie z umową z Bankiem Zrzeszającym.

Najcenniejszym zasobem Banku Spółdzielczego w Starym Sączu są jego pracownicy. Według danych uzyskanych od Zarządu i wyników ankiety struktura zatrudnienia w banku (stan na początek sierpnia 2013) przedstawia się w sposób następujący:

- kadra zarządzająca – 3 osoby,
- kierownik (inspektor) – 4 osoby,
- pracownik biurowy specjalista – 4 osoby,
- pracownik biurowy – 13 osób,
- pracownik fizyczny – 1 osoba.

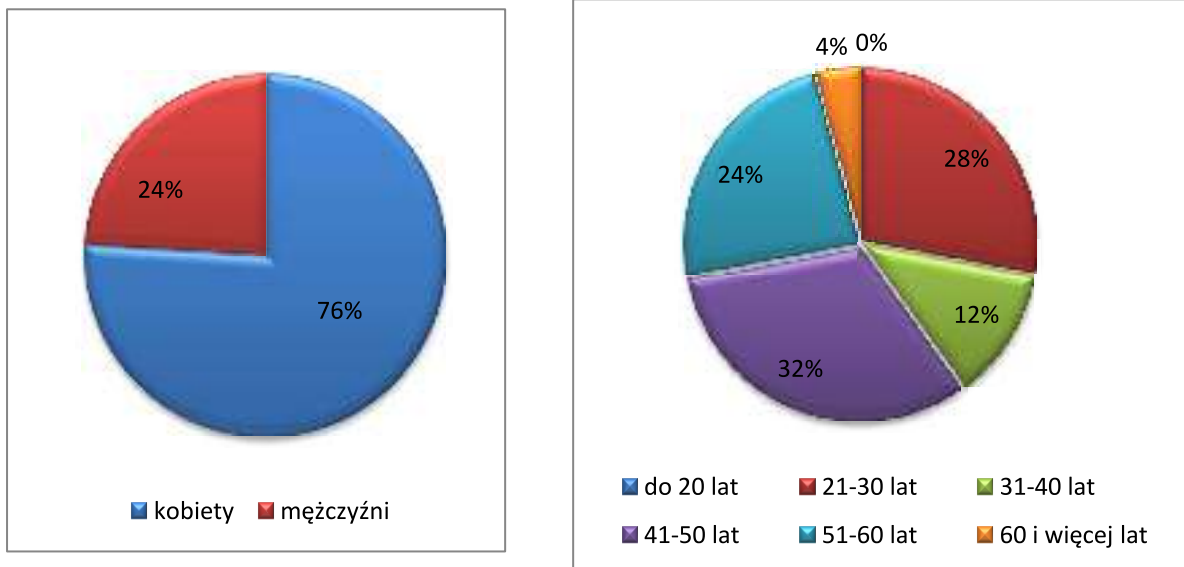
Rysunek 4.4 przedstawia procentowy rozkład poszczególnych stanowisk w stosunku do ogółu zatrudnienia.



Rys. 4. 4 Struktura zatrudnienia w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu (Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety)

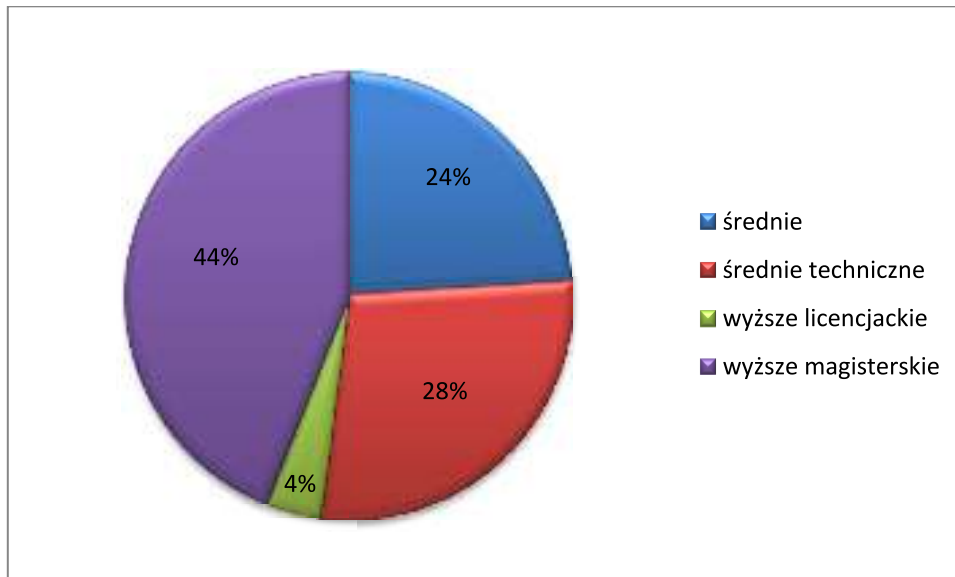
Stan zatrudnienia w banku wynosi 25 osób, ponadto w ramach współpracy z Powiatowym Urzędem Pracy oraz Sądeckim Urzędem Pracy w placówce organizowane są praktyki i staże dla uczniów, studentów oraz absolwentów wyższych uczelni. Pracownicy zatrudniani są decyzją Prezesa Zarządu, który uprzednio rozpoznaje i analizuje potrzeby zatrudnienia. Wszyscy pracownicy banku zatrudnieni są w oparciu umowę o pracę w pełnym wymiarze godzin.

Wśród zatrudnionych pracowników największą grupę stanowią kobiety (76%), które przeważają w każdym przedziale wiekowym, w szczególności pomiędzy 31-40 lat, gdzie ich udział wynosi 100%. Rysunek 4.5 przedstawia strukturę zatrudnienia w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu według płci i wieku.



Rys. 4. 5 Struktura zatrudnienia w banku według płci i wieku (Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety)

Analiza danych pracowników banku dotyczących ich wykształcenia wskazuje, że pracownicy posiadają wykształcenie średnie i wyższe. Prawie połowa posiada wykształcenie wyższe i są to pracownicy młodzi do 40 roku życia. Drugą połowę stanowią pracownicy z wykształceniem średnim, głównie absolwenci techników ekonomicznych. Dane na temat wykształcenia przedstawia rysunek 4.6



Rys. 4. 6 Struktura zatrudnionych w banku według wykształcenia (Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety)

Ważnym elementem polityki personalnej Banku Spółdzielczego w Starym Sączu jest proces rekrutacji i selekcji nowych pracowników. Zatrudnianie odpowiednich osób jest kluczowym czynnikiem w zapewnieniu sukcesu bankowi. Ponieważ bank musi dbać o wysoką jakość świadczonych usług, musi zapewnić swoim klientom profesjonalną obsługę. Proces rekrutacji w banku jest prowadzony w oparciu o wewnętrzne procedury rekrutacji. Zgłoszenie zapotrzebowania dokonywane jest przez kierownika jednostki organizacyjnej wraz z opisem stanowiska, na które ma być prowadzona rekrutacja. Najczęściej wykorzystuje się rekrutację wewnętrzną, za pomocą narzędzi, takich jak: przeszukiwanie rekrutacyjnej bazy danych, ogłoszenia w prasie lub w innych środkach przekazu, rekomendacje i kontakty własne pracowników banku. Pracownik zatrudniony na stanowisku administracyjnym wybiera kandydatów do rozmowy, przeprowadza z nimi rozmowy wstępne oraz wykonuje im testy adekwatne dla danego stanowiska. Dla potrzeb procesu rekrutacji w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu zdefiniowano zakres odpowiedzialności każdego stanowiska, który określa wpływ stanowiska na ostateczny wynik firmy oraz rolę pełnioną przez osobę zatrudnioną na danym stanowisku. Kryteria, które bierze się pod uwagę przy rekrutacji, to: umiejętności (kwalifikacje, doświadczenie, predyspozycje), zdolność rozwiązywania problemów (samodzielne myślenie w celu analizowania, oceniania, wyciągania wniosków) oraz zakres odpowiedzialności (miara wpływu pracy na wyniki końcowe banku). Następnie kierownik danej komórki organizacyjnej banku otrzymuje raport zawierający opinię o rekomendowanych kandydatach wraz z interpretacją wyników testów. Rozmowa kwalifikacyjna przeprowadzana jest z kie-

rownikiem komórki organizacyjnej banku, do której prowadzona jest rekrutacja i kończy się wyborem odpowiedniego kandydata i przedstawieniem mu oferty pracy.

W Banku Spółdzielczym w Starym Sączu czynnik ludzki traktowany jest jako bardzo ważny dla organizacji. Pracownicy traktowani są podmiotowo, duży nacisk kładzie się na ich zaangażowanie i utożsamianie z firmą. Dlatego jednym z podstawowych celów banku, zgodnie z jego misją i wizją, jest rozwój kapitału ludzkiego oraz dbałość o dobre relacje z pracownikami.

#### **4.4.2 Aktualny system motywacyjny w banku**

Prawidłowo skonstruowany system motywacyjny jest kluczem do efektywności pracy i zaangażowania pracowników. W Banku Spółdzielczym stosuje się różnego rodzaju bodźce stymulujące motywację pracowników. Są to zarówno bodźce ekonomiczne (płacowe i pozapłacowe), jak i pozaekonomiczne. Efektywność stosowanego w przedsiębiorstwie systemu motywacyjnego wymaga, aby te dwa rodzaje bodźców zostały umiejętnie połączone. Bodźce płacowe stosowane w banku, to wszelkie formy wynagrodzeń, głównie premie. Wśród pozapłacowych instrumentów motywowania stosowanych w banku możemy wymienić nagrody rzeczowe i pieniężne, gratyfikacje związane ze świętami, urlopami itp. oraz świadczenia socjalno-bytowe. Skuteczność materialnych świadczeń pozapłacowych jest w dużym stopniu uzależniona od ich powiązania z systemem wynagradzania obowiązującym w banku. W grupie bodźców pozaekonomicznych wyróżniamy: awans oraz możliwość rozwoju zawodowego, dobre stosunki w pracy, możliwość partycypacji w zarządzaniu bankiem, autonomia w wykonywaniu powierzonych zadań. Narzędzia i formy motywowania w banku są zróżnicowane, bo tylko w ten sposób jest szansa, że spełnią potrzeby i oczekiwania wszystkich pracowników. Stosuje się przede wszystkim bodźce pozytywne, unikając stosowania kar.

Główną funkcją materialnych świadczeń pozapłacowych jest powiązanie pracowników z bankiem oraz budzenie poczucia wspólnoty celów. Najczęściej stosowanym w banku świadczeniem materialnym, nie będącym składnikiem wynagrodzenia zasadniczego, jest premia. Przez swoje powiązanie z wynikami pracy, wzmacnia poczucie sprawiedliwości pracowników i ich kreatywność, mobilizując do efektywnej pracy. W przypadku osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych stosowane są również dodatki funkcyjne, związane z pełnioną funkcją w przedsiębiorstwie, pełniące rolę dodatkowych motywatorów dla osób pracujących na odpowiedzialnych stanowiskach. Do materialnych świadczeń pozapłacowych zaliczamy także prowizje, nagrody pieniężne i rzeczowe. W Banku Spółdzielczym w Starym Sączu istotną rolę pełnią także motywatory związane z możliwością rozwoju zawodowego.

Pracownicy, poza uczciwym wynagrodzeniem za pracę, muszą mieć także zapewnioną możliwość rozwoju i doskonalenia zawodowego. Wynika to z ludzkiego dążenia do samorealizacji, które jest bardzo ważnym bodźcem motywacyjnym. W przypadku wybranych pracowników, możliwość awansu jest jednym z ważniejszych motywatorów pozapłacowych. Ważnym motywatorem w grupie czynników związanych z organizacją pracy w banku jest rozszerzanie zakresu zadań pracowników oraz możliwość uczestniczenia w decyzjach dotyczących funkcjonowania banku.

W systemie motywacyjnym Banku Spółdzielczego w Starym Sączu aktualnie stosuje się takie bodźce motywacyjne, jak: nagrody (w postaci kwartalnych premii), pochwały, wyróżnienia, podwyżka płacy zasadniczej oraz awans (w szczególnych przypadkach). Motywowanie negatywne, do którego zalicza się kary, występuje w banku Spółdzielczym w Starym Sączu w postaci odebrania premii, nagany, upomnienia, zwolnienia z pracy.

Ważnym elementem systemu motywowania w banku jest system wynagrodzeń. W banku wprowadzone zostało wartościowanie stanowisk pracy, którego podstawą jest określenie roli i znaczenia poszczególnych stanowisk. Taryfikator stanowisk jest podstawą do projektowania systemu wynagrodzeń w banku. Określa on zakres wynagrodzeń (tzw. „widelki”) dla konkretnych stanowisk oraz grup stanowisk.

Funkcjonujący w banku *Regulamin wynagradzania* określa dodatkowe zasady wynagradzania pracowników banku oraz zasady przyznawania innych świadczeń związanych z pracą. Na wynagrodzenie pracownika, w zależności od zajmowanego stanowiska i charakteru wykonywanej pracy, składa się wynagrodzenie zasadnicze oraz dodatki (np. za pracę w godzinach nadliczbowych). Podstawą podwyżki wynagrodzenia pracownika w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu jest ocena jego pracy. Ponadto pracownikowi banku może być przyznana premia uznaniowa, nagroda pieniężna lub rzeczowa (za szczególne osiągnięcia w pracy zawodowej albo realizację istotnych zadań banku), premia regulaminowa (głównie dla pracowników działu obsługi klienta) oraz nagroda jubileuszowa.

Tabela 4.1 ilustruje aktualnie stosowany system płac dla pracowników zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu. Tabela płac ukazująca widelki płacowe na poszczególnych stanowiskach, wskazuje na możliwość podwyżki wynagrodzeń, bez konieczności zmiany stanowiska. Pokazuje również, że w banku istnieje możliwość awansu. W obrębie danej specjalizacji możliwy jest awans np. z referenta, na starszego referenta, a później inspektora danego działu. Z kolei stanowisko inspektora otwiera drogę do awansu do kadry zarządzającej w przyszłości.

Tabela 4. 1 Tabela płac w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu

<b>Stanowisko</b>	<b>Płaca zasadnicza brutto minimalna</b>	<b>Płaca zasadnicza brutto maksymalna</b>
Prezes Zarządu	4.000	6.000
Wiceprezes Zarządu	3.500	5.500
Członek Zarządu	3.000	5.000
Główny księgowy	3.500	5.500
Starszy Księgowy	2.500	3.500
Młodszy księgowy	2.000	3.000
Inspektor ds. zarządzania ryzykami i analiz	2.500	4.000
Referent ds. kredytów	1.700	2.500
Starszy referent ds. kredytowych	2.000	3.300
Referent ds. depozytów i oszczędności	1.700	3.000
Starszy referent ds. depozytów i oszczędności	2.000	3.300
Referent ds. obsługi klienta indywidualnego i udziałów	1.700	3.000
Starszy referent ds. obsługi klienta indywidualnego i udziałów	2.000	3.300
Referent ds. obsługi klienta biznesowego	1.700	3.000
Starszy referent ds. obsługi klienta biznesowego	2.000	3.300
Kasjer złotówkowy	2.000	3.500
Kasjer złotówkowo-walutowy	2.200	3.700
Inspektor ds. kredytów	2.600	4.000
Inspektor ds. rachunków oszczędnościowo-rozliczeniowych	2.600	4.000
Inspektor ds. rachunków bieżących	2.600	4.000
Sekretarka	1.600	2.800
Sprzątaczką	800	1.600

Źródło: materiały wewnętrzne Banku Spółdzielczego w Starym Sączu

#### 4.4.3 System oceniania pracowników

Ocena pracownicza jest jednym ze sposobów badania poziomu zaangażowania pracowników oraz efektywności ich pracy. Polega na ocenie wyników ich pracy w odniesieniu do pełnionych przez nich funkcji, zajmowanych stanowisk i ponoszonej odpowiedzialności oraz celów i zadań przedsiębiorstwa. Składają się na nią ocenianie nieformalne oraz ocena formalna będąca składnikiem systemu oceniania stosowanego w danej organizacji. Ocena

pracownicza jest jednym z pozamaterialnych rodzajów motywacji. Ocenianie pracowników jest szczególnym elementem polityki kadrowej Banku Spółdzielczego w Starym Sączu, stanowi podstawę określania potrzeb kadrowych, osiągnięć pracowników, opracowywania systemu wynagradzania, awansów i zwolnień oraz tworzenia planów doskonalenia pracowników i ścieżek karier. Ocenianie pełni również cele motywacyjne, realizowane poprzez dostarczenie pracownikom informacji na temat ich pracy, która powinna ich motywować do doskonalenia i rozwoju zawodowego.

Pracownicy banku są przedmiotem oceny od momentu przyjścia do pracy, a oceniają ich przełożeni, współpracownicy, podwładni, ale także klienci. Do sposobów oceniania nieformalnego w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu możemy zaliczyć działania, takie jak: obserwacja obecności pracowników w danym okresie, ocena atmosfery w grupie pracowniczej oraz obserwacja zachowań pracowników. Ocena formalna dotyczy efektów pracy, najczęściej jest stosowana przy przyjmowaniu pracownika do pracy, w trakcie pracy podczas corocznej oceny okresowej oraz w okresie redukcji etatów.

System ocenienia pracowników powinien zawierać podstawowe elementy, takie jak: cele, zasady, kryteria, narzędzia oraz procedury oceniania. Powinien także określać osoby oceniające, częstotliwość oceniania, oraz precyzować podmiot i przedmiot oceny. W Banku Spółdzielczym w Starym Sączu w sposób formalny najczęściej oceniają pracowników bezpośredni przełożony lub przełożony wyższego szczebla, mogą to robić także udziałowcy lub członkowie Rady Nadzorczej Banku.

W banku wprowadzono sformalizowany system oceny pracowników, która dokonywana jest przez bezpośredniego przełożonego. Oceny pracownicze dokonywane są z określoną częstotliwością: raz w roku, na koniec okresu próbnego (przed zatrudnieniem na czas nieokreślony) oraz przy przejściu pracownika na inne stanowisko. Przy ocenianiu pod uwagę bierze się m.in. rzetelne wykonywanie obowiązków, zaangażowanie w pracę, rozwój pracownika, współpracę z innymi pracownikami oraz jego kulturę osobistą. Przed przystąpieniem do rozmowy oceniającej, pracownik musi wypełnić formularz oceny. Ta część oceny pomaga mu przygotować się do tego, co go czeka w czasie rozmowy z przełożonym i daje mu możliwość opracowania własnych propozycji dotyczących celów zawodowych na przyszłość. W trakcie rozmowy oceniającej ważnym elementem jest uzgodnienie sposobów dalszego rozwoju pracownika. Pozytywnie w tym zakresie należy ocenić fakt, że pracownik wie, kiedy i jak będzie rozmowa przeprowadzona i ma szansę do gruntownego przygotowania się do niej. Założenia systemu oceniania przyjętego w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu są więc dobre, jednak w praktyce często sami pracownicy bagatelizują wagę oceny, uważając,

że nie wnosi niczego istotnego do ich pracy. Konsekwencją jest brak przygotowania się do oceny i brak planu rozwoju zawodowego, co zmniejsza wartość oceny. Niestety również część kadry menedżerskiej w banku nie przykłada wystarczającej wagi do oceniania, co wynika z nieświadomości roli i szans, jakie daje ocena pracy, a wskutek tego nieumiejętności wyczulenia swoich podwładnych na poważne i rzetelne traktowanie tej kwestii. Jeżeli chodzi o systematyczną, codzienną ocenę pracy w sposób nieformalny, to przy tak dużej ilości obowiązków zwykle niemożliwe jest ogarnięcie przez kierownika pracy wszystkich podwładnych.

Ważną rolę w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu pełni system oceniania pozwalający zweryfikować poziom zaangażowania w pracę. Do oceny zaangażowania pracowników w organizację oraz efektywności ich pracy służą różne metody, m.in.: ocena przez bezpośredniego przełożonego, ocena przez przełożonego wyższego szczebla, ocena przez współpracowników i podwładnych, rozmowa oceniająca. System oceniania w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu uwzględnia zasady właściwego oceniania, będące gwarancją prawidłowości i jakości dokonywanych ocen. Jest także spójny z innymi systemami funkcjonującymi w firmie.

Kryteria oceny są przyjęte i stosowane wobec wszystkich pracowników banku. Mają związek z jego strategią, misją i kulturą organizacyjną oraz działalnością ogólną. Specyficzne kryteria oceniania dotyczą pracowników konkretnych działów banku oraz kandydatów na określone stanowiska. W praktyce najczęściej wykorzystuje się następujące kryteria oceny pracowniczej: efektywnościowe, kwalifikacyjne, osobowościowe oraz społeczne.

Ocena wyników pracy w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu polega na dokonaniu pomiaru pracy każdego pracownika w porównaniu do norm efektywności lub celów przyjętych dla jego stanowiska. Bierze się głównie pod uwagę aspekty, takie jak: efektywność oraz terminowość pracy, wpływ na markę i wizerunek banku. Oceniając według kryteriów kwalifikacyjnych bierze się pod uwagę merytoryczną wiedzę i umiejętności pracownika, z uwzględnieniem kryteriów najlepiej pasujących do specyfiki pracy w banku. Do oceny zachowania pracowników wykorzystuje się stworzone wzorce zachowań obowiązujące w banku określone w *Regulaminie Organizacyjnym*. Cechy osobowościowe można badać w trakcie oceniania za pomocą różnych narzędzi, takich jak: testy psychologiczne, rozmowa kwalifikacyjna, obserwacja, ocena przez inne osoby. W praktyce najczęściej brane pod uwagę w trakcie oceniania są: jakość i czas pracy, efektywność, kreatywność, zgodność działań ze strategią banku, postawy i zachowania oraz relacje z innymi pracownikami.

W nowoczesnych organizacjach systematycznie prowadzona ocena pracowników jest koniecznością. Ocena poziomu zaangażowania pracowników jest niezbędnym elementem sukcesu i budowania przewagi konkurencyjnej banku, a umiejętnie skonstruowany system oceniania pozwala zarządzającym zweryfikować skuteczność systemu motywacyjnego w placówce.

#### **4.5 Syntetyczna ocena systemu motywowania w Banku Spółdzielczym na podstawie analizy kwestionariuszy ankiet dla pracowników oraz wywiadu z kadrami menedżerską**

Celem wykorzystanej metody oceny zaangażowania organizacyjnego oraz zaangażowania w pracę jest kompleksowa diagnoza zaangażowania pracowników w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu. Badanie przeprowadzono w ciągu jednego dnia wśród obecnych pracowników oraz kadry menedżerskiej Banku (na dwóch odrębnych kwestionariuszach ankiet). Ponieważ badania prowadzono zarówno wśród pracowników, jak i kadry menedżerskiej, analiza ankiet była podzielona na dwa etapy. Pierwszy polegał na analizie odpowiedzi udzielonych przez pracowników w kwestionariuszach przeznaczonych dla pracowników Banku. Analiza wyników ankiet wypełnionych przez pracowników obejmowała:

- wyliczenie wskaźników IWZPO, IZPO, IZP,
- ustalenie poziomu zaangażowania pracowników według przyjętej w metodzie Marty Juchnowicz skali oceny tego zaangażowania, w tym zaangażowania w organizację oraz zaangażowania w pracę, z uwzględnieniem trzech aspektów: poznawczego, behawioralnego oraz emocjonalnego,
- określenie priorytetowych czynników zaangażowania (wpływu czynników determinujących zaangażowanie pracowników w badanej placówce), z uwzględnieniem pięciu grup czynników: organizacja pracy, możliwość rozwoju, wynagradzanie, relacje z bezpośrednim przełożonym, relacje ze współpracownikami,
- sformułowanie propozycji działań służących zwiększeniu poziomu zaangażowania pracowników w organizację oraz w pracę.

Drugim etapem badań była analiza wyników ankiety skierowanej dla kadry menedżerskiej, obejmująca wskazanie strukturalnych determinant zaangażowania przez zarządzających Bankiem, z uwzględnieniem aspektów, takich jak: strategia banku, wartości przyjęte w badanej placówce, zarządzanie kapitałem ludzkim, wynagrodzenia.

Ankieta skierowana dla pracowników zawierała dziewiętnaście stwierdzeń, które zostały odpowiednio przyporządkowane do analizy trzech aspektów zaangażowania organizacyjnego i zaangażowania w pracę oraz czynników determinujących zaangażowanie w organizację.

Tabela 4. 2 Stwierdzenia z ankiety dla pracowników

Stwierdzenia	Liczba
Stwierdzenia określające poziom zaangażowania w organizację, w tym aspekt:	15
poznawczy	5
behawioralny	6
emocjonalny	4
Stwierdzenia określające poziom zaangażowania w pracę, w tym aspekt:	6
poznawczy	2
behawioralny	3
emocjonalny	1
Stwierdzenia dotyczące czynników determinujących poziom zaangażowania w organizację	10

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 4.2 wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację był ustalany na podstawie analizy 15 stwierdzeń, natomiast do obliczenia wskaźnika zaangażowania pracowników w pracę trzeba było wziąć pod uwagę 6 stwierdzeń z ankiety dla pracowników.

Pierwszym etapem analizy ankiet skierowanych dla pracowników było wyliczenie wskaźników zaangażowania: IWZPO, IZPO oraz IZP. Wskaźnik wysokiego zaangażowania pracowników w organizację (IWZPO) to odsetek pracowników, którzy odpowiedzieli pozytywnie („zdecydowanie tak” i „raczej tak”) na wszystkie pytania dotyczące zaangażowania. W grupie objętej badaniem 6 na 21 pracowników odpowiedziało pozytywnie na wszystkie pytania dotyczące zaangażowania, czyli IWZPO wynosi 28,6%. W badanej placówce wysoki poziom zaangażowania dotyczy niewiele ponad ¼ pracowników. Wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację (IZPO) oznacza odsetek pracowników, którzy odpowiedzieli pozytywnie na co najmniej 80% stwierdzeń dotyczących zaangażowania. W przypadku pracowników Banku Spółdzielczego w Starym Sączu IZPO wynosi 57,1% (12 na 21 pracowników). Ostatni wskaźnik, IZP, czyli wskaźnik zaangażowania w pracę, określa procent pra-

owników, którzy wyrazili pozytywne opinie na temat 80 % kwestii dotyczących zaangażowania w pracę. W badanej grupie IZP wynosi 80,9% (17 pracowników).

Skala oceny zaangażowania przyjęta w zastosowanej metodzie opracowanej przez Juchnowicz opiera się na założeniu, że pozytywna ocena wpływu wszystkich szczegółowych czynników determinujących poziom zaangażowania dowodzi wysokiego zaangażowania pracowników. Pozytywna ocena 80% i więcej czynników oznacza stan wysokiego zaangażowania. Ocena pozytywna poniżej 80%, ale do 60% czynników, świadczy o zaangażowaniu występującym w organizacji, wynik poniżej 60% mówi o niskim zaangażowaniu, natomiast w przypadku, gdy pracownicy oceniają pozytywnie jedynie 40% i mniej czynników, mamy do czynienia z brakiem zaangażowania. W badanej grupie pracowników IZPO wynosi 57,2%, czyli mieści się w przedziale od 40% do 60%. Możemy więc stwierdzić, że wśród badanych pracowników Banku Spółdzielczego w Starym Sączu obserwujemy stan niskiego zaangażowania w organizację. Niewiele ponad połowę pracowników zatrudnionych w badanej placówce (57,2%) możemy ocenić jako zaangażowanych. Wysoki poziom zaangażowania w organizację dotyczy niewielu ponad ¼ pracowników (IWZPO banku wynosi 28,6%).

Analiza udzielonych odpowiedzi ujawniła, że wskaźniki IZPO (zaangażowanie w organizację) oraz IZP (zaangażowanie w pracę) są zależne w dużym stopniu od cech pracowników, takich jak: płeć, wiek, wykształcenie oraz staż pracy w banku. Tabela 4.3 ilustruje wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację (IZPO) oraz wskaźnik zaangażowania w pracę (IZP) według cech pracowników.

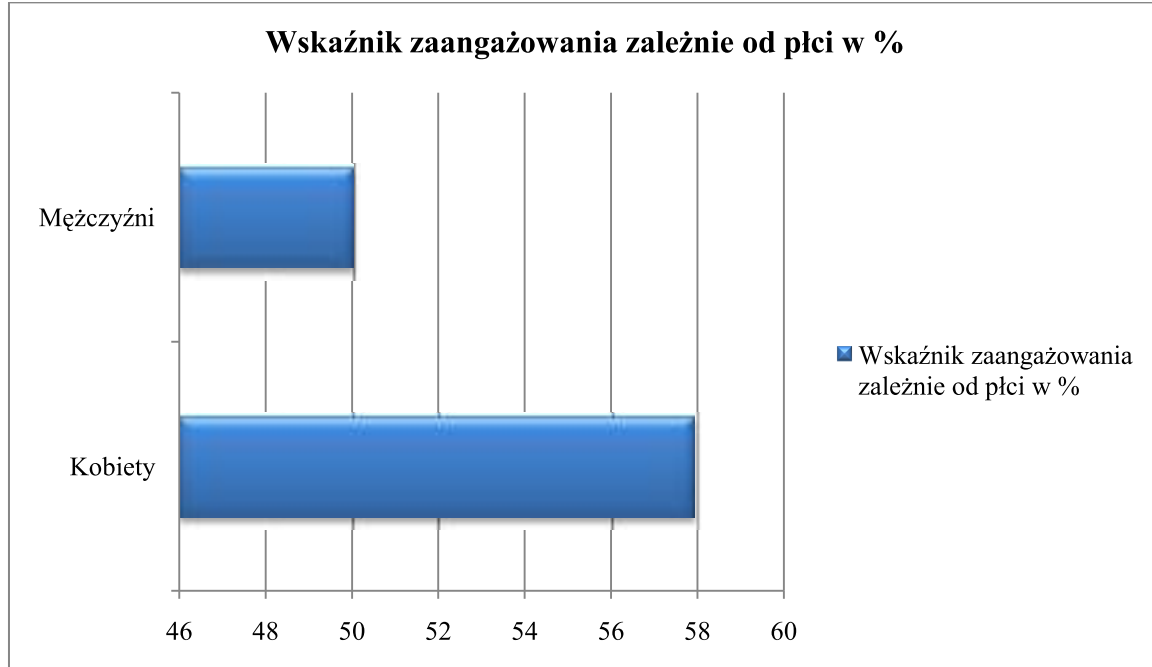
Tabela 4. 3 Wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację (IZPO) oraz wskaźnik zaangażowania w pracę (IZP) według cech pracowników

<b>Wyszczególnienie</b>	<b>IZPO (w %)</b>	<b>IZP (w %)</b>
<b>Wykształcenie</b>		
Poniżej średniego	-	-
Średnie	42,8	100
Wyższe	64,3	71,4
<b>Staż pracy w placówce</b>		
Do roku	-	-
Od roku do 5 lat	66,7	66,7
Powyżej 5 lat	57,1	92,8

<b>Wiek</b>		
Do 25 lat	-	-
25-30 lat	62,5	75,0
31-40 lat	80,0	80,0
Powyżej 40 lat	42,8	100
<b>Płeć</b>		
Kobieta	57,9	84,2
Mężczyzna	50,0	50,0

Źródło: opracowanie własne

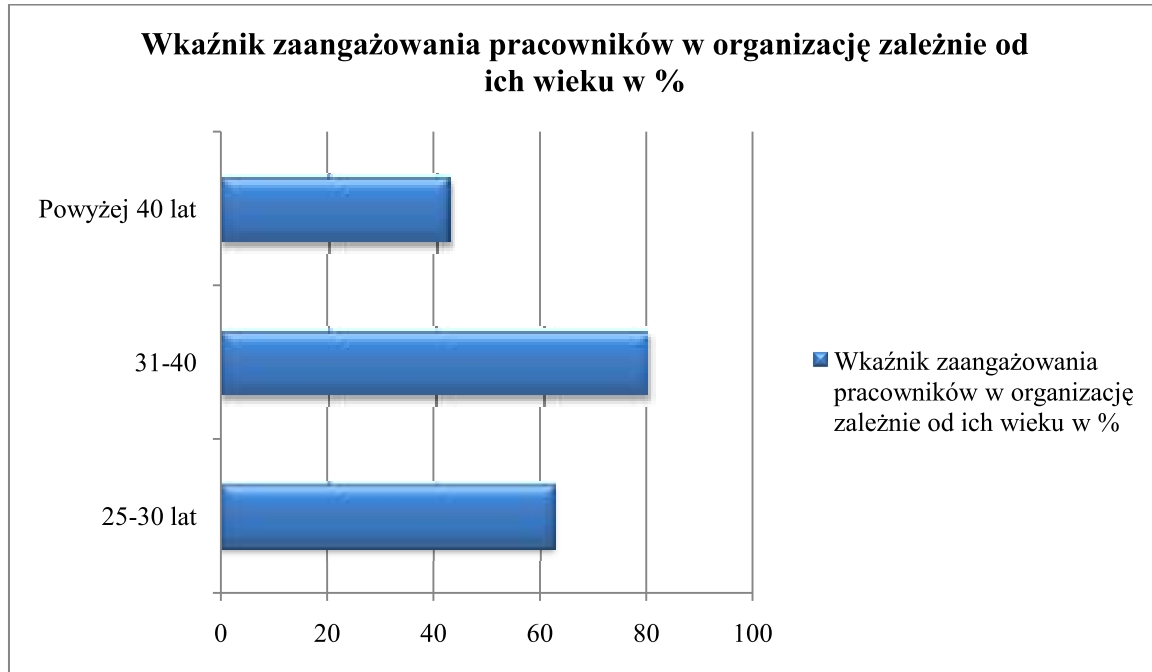
Analiza wyników ankiety dla pracowników wykazała, że silnym inspiratorem postawy zaangażowania są cechy pracowników. Poziom zaangażowania pracowników w organizację (IZPO) jest zależny głównie od ich płci, wieku, stażu pracy oraz wykształcenia. Z badań wynika, że bardziej zaangażowane w pracę są kobiety – IZPO wynosi 57,9% (11 na 19 badanych kobiet). Wśród mężczyzn IZPO jest mniejsze i wynosi 50%. Rysunek 4.7 ilustruje wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację zależnie od ich płci.



Rys. 4. 7 Wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację zależnie od ich płci (źródło: opracowanie własne)

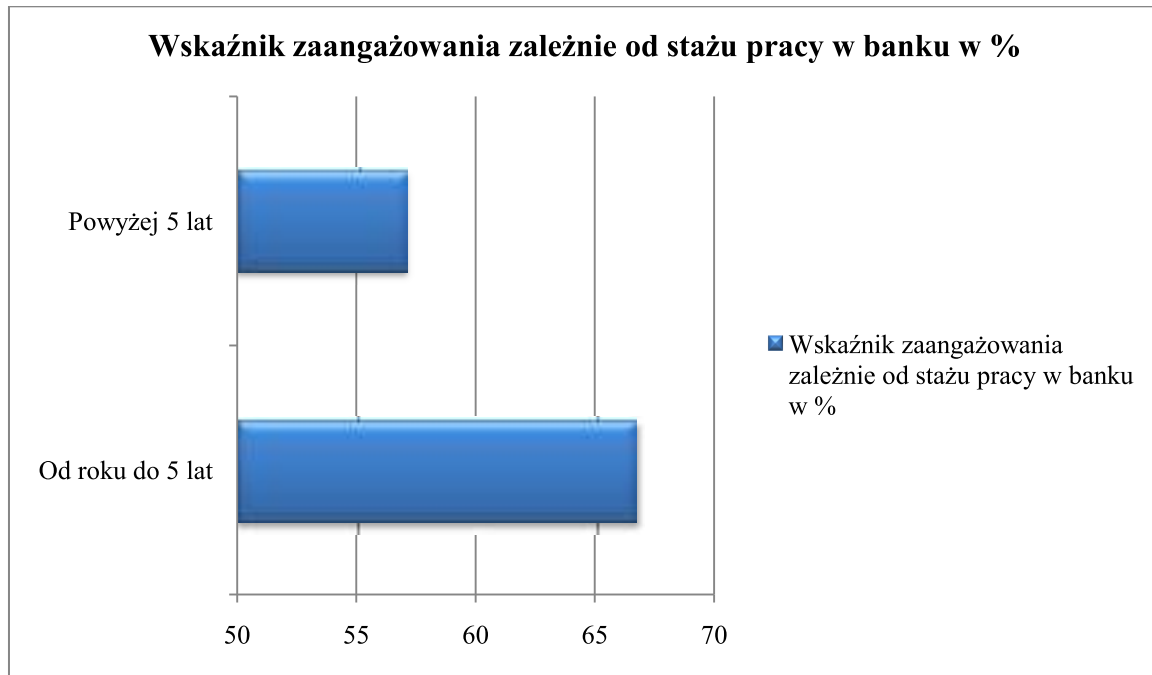
Najbardziej zaangażowani są pracownicy w grupie wiekowej od 31 do 40 lat – IZPO wynosi 80%. Najniższy poziom zaangażowania cechuje pracowników najmłodszych - do 25

lat (IZPO – 0%). Analiza ankiety wykazała także, że poziom zaangażowania maleje po 40 roku życia – wskaźnik zaangażowania w organizację w tej grupie to 42,8%. Rysunek 4.8 ilustruje wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację zależnie od ich wieku.



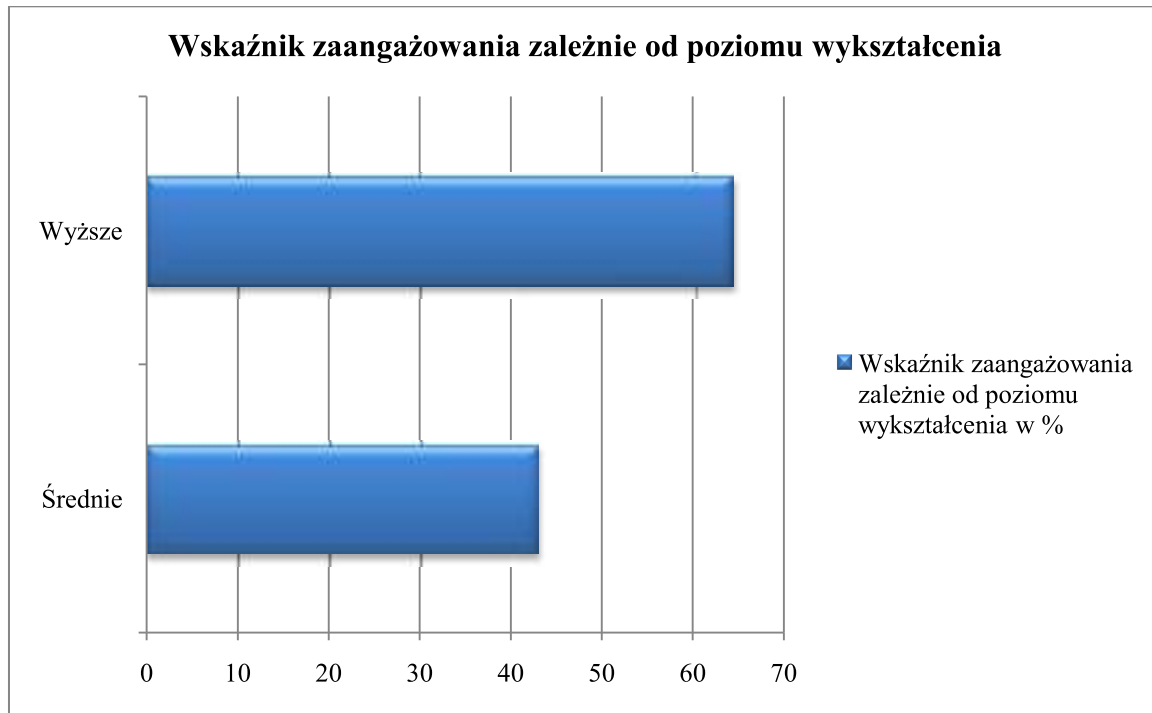
Rys. 4. 8 Wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację zależnie od ich wieku (źródło: opracowanie własne)

Poziom zaangażowania organizacyjnego zależy również od stażu pracy w banku. Najbardziej zaangażowani w organizację są pracownicy z krótkim stażem, od roku do pięciu lat – IZPO w tej grupie wynosi 66,7%. Wśród pracowników pracujących w badanej placówce powyżej pięciu lat IZPO jest niewiele niższe, wynosi 57,1% i wykazuje tendencję spadkową. Z kolei wskaźnik zaangażowania w pracę IZP wskazuje na wyraźny wzrost wraz z rosnącym stażem. Najbardziej zaangażowani w pracę są pracownicy zatrudnieni w banku powyżej pięciu lat – IZP to aż 92,8%. Rysunek 4.9 ilustruje wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację zależnie od ich stażu pracy w banku.



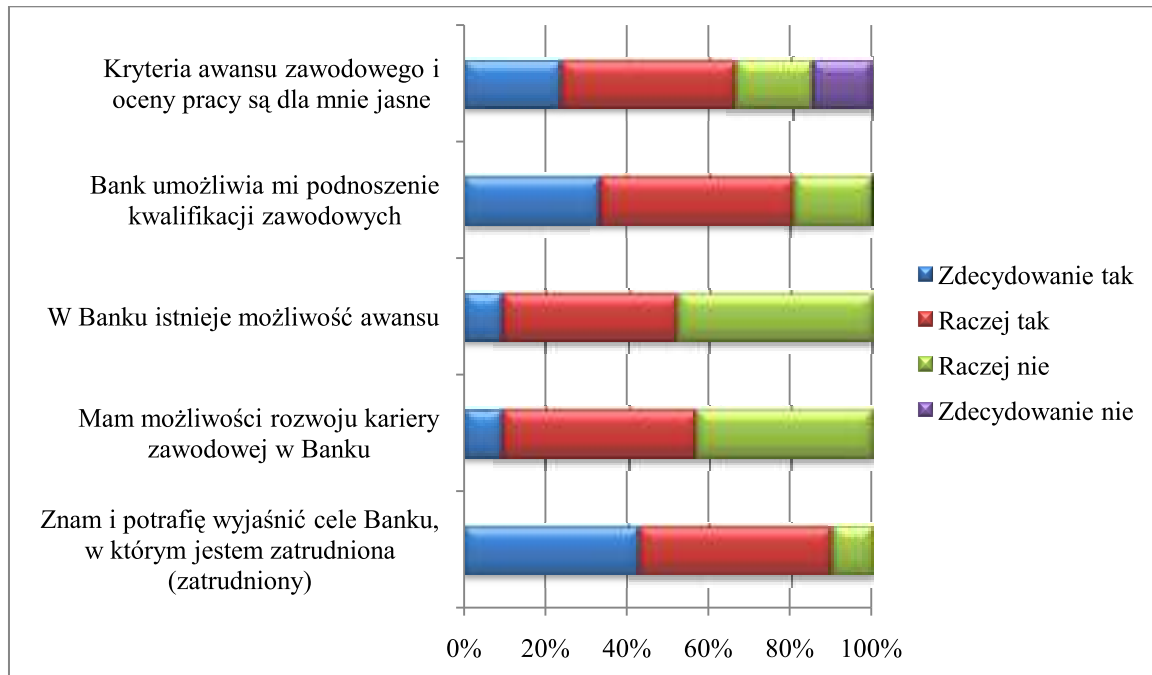
Rys. 4. 9 Wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację zależnie od ich stażu pracy w banku (źródło: opracowanie własne)

Wskaźnik zaangażowania w organizację wykazuje również zależność od wykształcenia. Tu analiza wyników badań wykazała, że im wyższe wykształcenie tym wyższe IZPO. Pracownicy z wykształceniem wyższym są bardziej zaangażowani w organizację – w tej grupie IZPO wynosi 64,3%, zaś wśród pracowników z wykształceniem średnim - 42,8%. Wskaźnik zaangażowania organizacyjnego wykazuje tendencję rosnącą wraz ze wzrostem wykształcenia. Ta zależność może wynikać z większej świadomości znaczenia pracy w życiu człowieka osób z wykształceniem wyższym. Z reguły zdobyte wykształcenie umożliwia poprawę jakości wykonywanej pracy, co w konsekwencji skutkuje większym zadowoleniem pracownika wynikającym z poczucia dobrze spełnionego obowiązku, a często również możliwości realizacji na polu zawodowym. Osoby wykształcone również najczęściej bardziej identyfikują się z placówką niż te z niższymi kwalifikacjami. Rysunek 4.10 ilustruje wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację zależnie od ich wykształcenia.



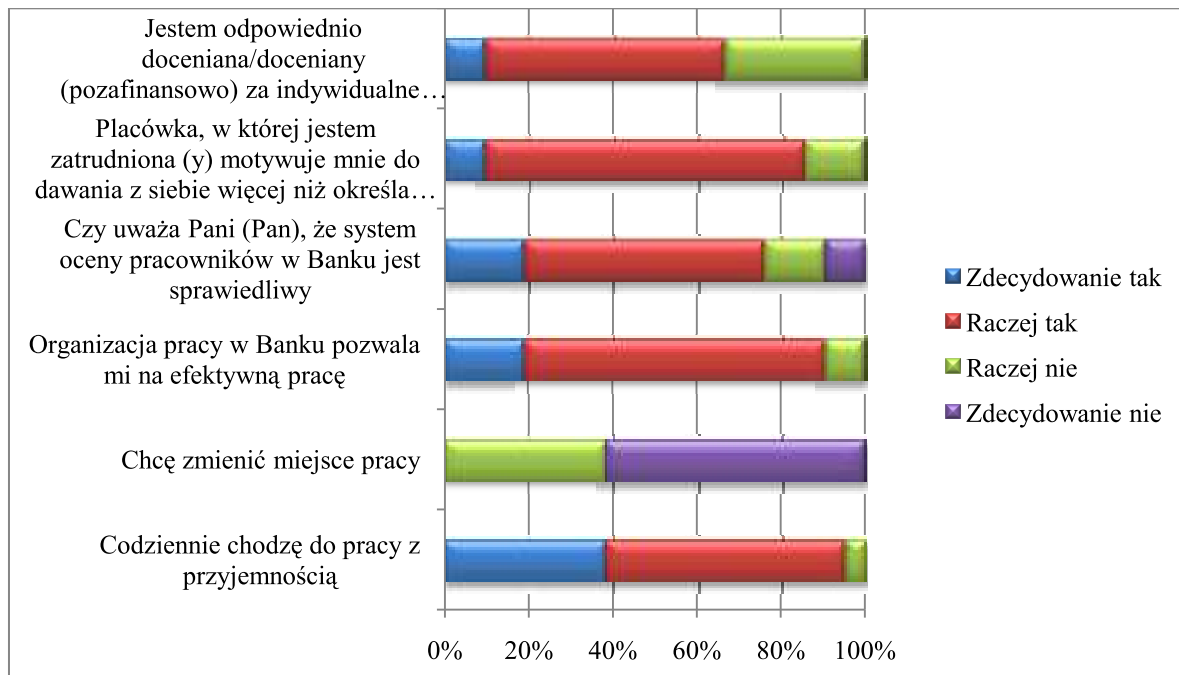
Rys. 4. 10 Wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację zależnie od ich wykształcenia (źródło: opracowanie własne)

Ważnym etapem analizy zaangażowania pracowników w badanej placówce umożliwiającym określenie priorytetowych czynników zaangażowania jest poznanie opinii pracowników na temat czynników determinujących poziom ich zaangażowania, z uwzględnieniem trzech aspektów: poznawczego, behawioralnego i emocjonalnego. Pracownicy Banku Spółdzielczego w Starym Sączu w ankiecie mieli wypowiedzieć się w kwestiach dotyczących: organizacji pracy, możliwości rozwoju, wynagradzania, relacji z bezpośrednim przełożonym oraz relacji ze współpracownikami. Ich odpowiedzi pomogły ustalić, które czynniki w decydujący sposób kształtują zaangażowanie pracowników banku w organizację. Analiza ankiet wykazała, że najsilniej pozytywnie wpływają na zaangażowanie badanych pracowników czynniki emocjonalne.



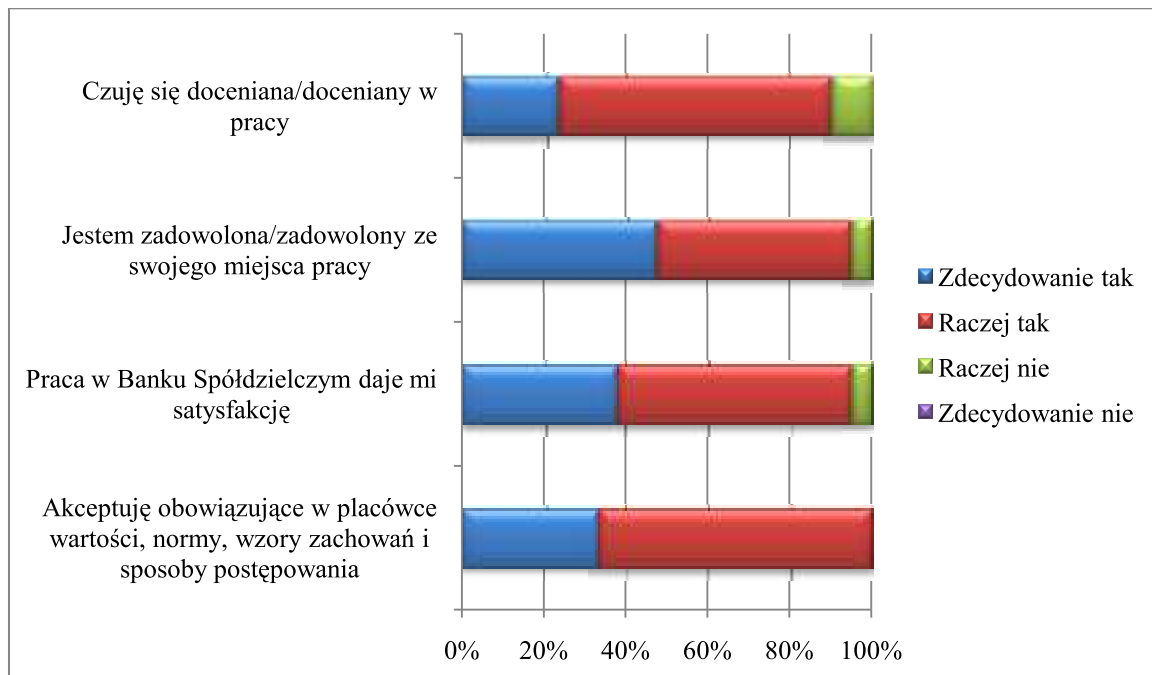
Rys. 4. 11 Opinie pracowników banku na temat czynników poznawczych determinujących poziom ich zaangażowania (źródło: opracowanie własne)

Wśród czynników poznawczych na zaangażowanie pracowników banku najsilniej wpływa znajomość celów Banku. Odpowiedzi „zdecydowanie tak” na pytanie czy zna i potrafi wyjaśnić cele Banku, w którym jest zatrudniona udzieliło 42,86% pracowników, a 47,62% udzieliło odpowiedzi „raczej tak”, co razem stanowi większość badanych (19 osób, czyli 90,48%). Znajomość celów Banku w największym stopniu determinuje zaangażowanie pracowników badanej placówki. Drugim ważnym bodźcem w grupie czynników poznawczych jest możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Na pytanie czy Bank umożliwia podnoszenie kwalifikacji zawodowych 33,34% ankietowanych odpowiedziało „zdecydowanie tak”, natomiast 47,62% twierdzi, że „raczej tak”. Na trzecim miejscu wśród czynników poznawczych jest znajomość kryteriów awansu zawodowego i oceny pracy. Na to pytanie 23,81% badanych odpowiedziało, że „zdecydowanie tak”, a 42,86% twierdzi, że „raczej tak”. Niestety równocześnie aż 9 badanych osób (42,86%) twierdzi, że w Banku nie ma możliwości rozwoju kariery zawodowej (odpowiedzi „raczej nie”), a 10 pracowników (47,62%) uważa, że Bank nie zapewnia im możliwości awansu (odpowiedzi „raczej nie”). Prawie połowa badanych nie jest zadowolona z możliwości rozwoju kariery zawodowej i awansu, jakie zapewnia Bank Spółdzielczy w Starym Sączu. Świadczy to o małej skuteczności tego czynnika w kształtowaniu zaangażowania pracowników w badanej placówce.



Rys. 4. 12 Opinie pracowników banku na temat czynników behawioralnych determinujących poziom ich zaangażowania (źródło: opracowanie własne)

W grupie czynników behawioralnych determinujących poziom zaangażowania pracowników czynnikiem o największym wpływie jest organizacja pracy (rysunek 4.12). Na pytanie czy organizacja pracy pozwala na efektywną pracę aż 19 pracowników (90,48%) udzieliło odpowiedzi pozytywnych („zdecydowanie tak” – 19,05% i „raczej tak” – 71,43%). Na drugim miejscu wśród czynników behawioralnych jest system motywacyjny Banku, który 18 pracowników (85,72%) motywuje do dawania z siebie więcej niż określa to zakres ich obowiązków („zdecydowanie tak” – 9,53% i „raczej tak” – 76,19%). O skuteczności systemu motywacyjnego świadczy również poziom zadowolenia z pracy wśród badanych, którzy w zdecydowanej większości (20 osób – 95,24%) pracują z przyjemnością. Aż 8 pracowników (38,10%) przy stwierdzeniu, że codziennie chodzi do pracy z przyjemnością zaznaczyło odpowiedź „zdecydowanie tak”, a 12 (57,15%) „raczej tak”. Ważnym czynnikiem determinującym zaangażowanie pracowników jest przekonanie o sprawiedliwości systemu oceny pracowników przyjętym w Banku. Ponad ¾ pracowników (76,19%) uważa, że system oceny pracowniczej w Banku jest sprawiedliwy (suma odpowiedzi pozytywnych „zdecydowanie tak” i „raczej tak”). Tylko 5 pracowników (23,81%) twierdzi, że system oceniania przyjęty w badanej placówce nie jest sprawiedliwy. Stosunkowo duży odsetek badanych pracowników (33,34%) uważa, że nie jest odpowiednio doceniana za indywidualne osiągnięcia.



Rys. 4. 13 Opinie pracowników banku na temat czynników emocjonalnych determinujących poziom ich zaangażowania (źródło: opracowanie własne)

Analiza czynnikowa wykazała, że najsilniej pozytywnie wpływają na zaangażowanie pracowników czynniki emocjonalne, wśród nich przede wszystkim akceptacja wartości, norm i sposobów postępowania obowiązujących. Odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak” na pytanie, czy akceptuję obowiązujące w placówce wartości, normy, wzory zachowań i sposoby postępowania, udzieliło aż 100% badanych. Zdecydowanej większości badanych praca w Banku Spółdzielczym daje satysfakcję (95,24%). Tyle samo pracowników deklaruje, że jest zadowolonych ze swojego miejsca pracy. Tylko jedna osoba jest innego zdania – w przypadku pytań o zadowolenie i satysfakcję z pracy udzieliła odpowiedzi negatywnej („raczej nie”). Zwraca uwagę korzystny wpływ na poziom zaangażowania poczucie dowartościowania przez przełożonych. Zdecydowana większość pracowników Banku Spółdzielczego w Starym Sączu (90,48%) czuje się doceniana w pracy.

Najczęściej wymienianym czynnikiem determinującym poziom zaangażowania w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu jest akceptacja obowiązujących w placówce wartości, wzorów, norm zachowań i sposobów postępowania. Wpływ tego czynnika stwierdzało 100% respondentów. Drugim, pod względem częstości stwierdzeń (95,24%) były na równi dwa czynniki: zadowolenie i satysfakcja z pracy oraz przyjemność czerpana z wykonywanej pracy. Kolejnymi istotnymi czynnikami determinującymi w równym stopniu zaangażowanie pracowników (90,48% stwierdzeń) są organizacja pracy oraz znajomość celów Banku.

Analiza pytania 20 wykazała, że spośród dziesięciu wymienionych do wyboru czynników najsilniej oddziałuje na zaangażowanie w pracę atmosfera wśród pracowników. Wyniki przeprowadzonej analizy czynnikowej ilustruje tabela 4.4.

Tabela 4. 4 Ocena wpływu czynników na zaangażowanie w pracę w banku

Poziom mojego zaangażowania w pracę zależy od:	Wskazania 1-3 (w %)	Wskazania 8-10 (w %)
• nagrody finansowej	14	3
• uznania przełożonych	12	2
• atmosfery wśród pracowników	16	2
• jakości kontaktów z szefem	5	2
• warunków pracy	5	3
• możliwości rozwoju osobistego	0	7
• chęci uniknięcia kary	2	8
• dodatkowych świadczeń pozapłacowych związanych ze stanowiskiem pracy	3	12
• możliwości samodzielnego działania	4	12
• jasnych kryteriów oceny pracowników i jasnych reguł awansu	2	12

Źródło: opracowanie własne

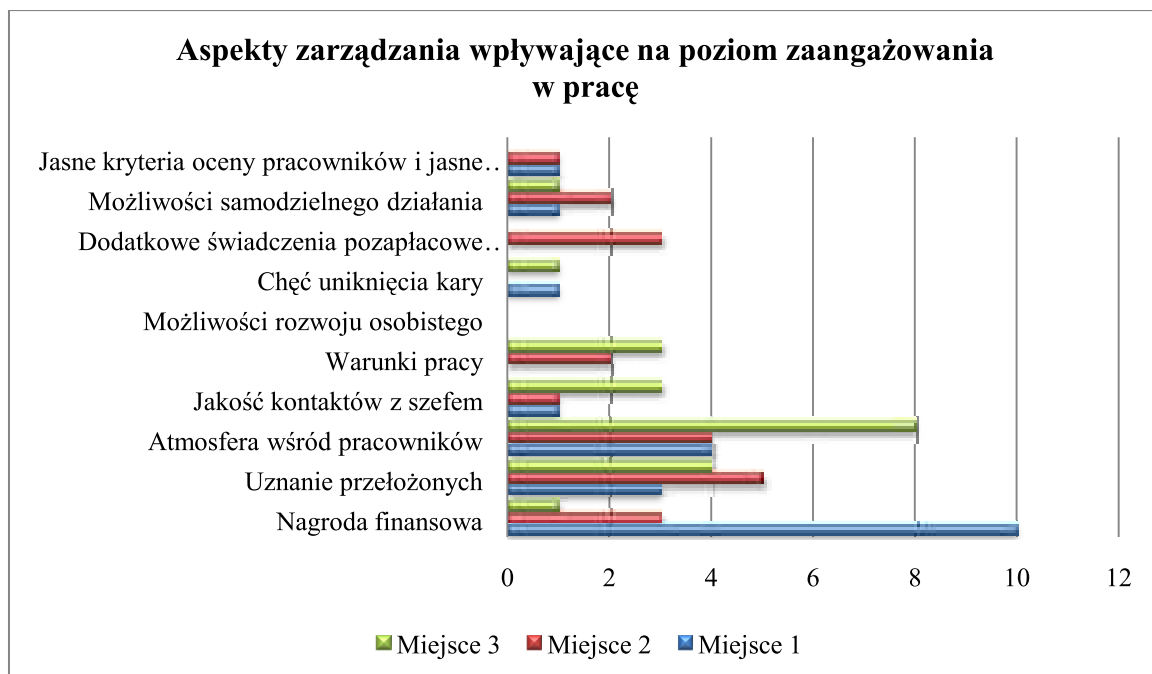
Analiza czynnikowa ankiet dowodzi, że najważniejszym czynnikiem mającym wpływ na zaangażowanie w pracę są relacje ze współpracownikami. Może to wynikać ze zdecydowanej przewagi kobiet wśród badanych. Kobiety zwykle przywiązują większą wagę do dobrych relacji z innymi oraz miłej atmosfery. Drugim pod względem ważności czynnikiem są nagrody finansowe, a trzecim uznanie przełożonych. Czynnikiem finansowy jest zwykle jednym z ważniejszych lub nawet decydujących w kształtowaniu poziomu zaangażowania w pracę. Nagrody finansowe są ważnym motywatorem bez względu na płeć, wiek, wykształcenie czy staż pracy badanych. Pełnią bardzo ważną rolę w każdym systemie motywacyjnym. Z kolei uznanie przełożonych jest istotnym czynnikiem decydującym o zaangażowaniu w pracę wśród motywatorów niematerialnych, dlatego również musi być uwzględniony w systemie motywacyjnym oraz systemie oceniania. Tabela 4.5 przedstawia hierarchię wpływu czynników na zaangażowanie w pracę w Banku Spółdzielczym.

Tabela 4. 5 Hierarchia wpływu czynników na zaangażowanie w pracę w banku

Największy wpływ	Najmniejszy wpływ
1. Atmosfera wśród pracowników 2. Nagrody finansowe 3. Uznanie przełożonych	1. Możliwości rozwoju osobistego 2. Chęć uniknięcia kary 3. Jasne kryteria oceny pracowników i reguły awansu

Źródło: opracowanie własne

Wyniki badań potwierdzają brak wpływu kar na poziom zaangażowania w pracę ankietowanych pracowników banku. Jako mało istotne respondenci ocenili również możliwości rozwoju osobistego oraz jasne kryteria oceny pracowników i reguły awansu.



Rys. 4. 14 Aspekty zarządzania wpływające na poziom zaangażowania w pracę uznane przez pracowników za najistotniejsze (źródło: opracowanie własne)

Analiza pytania 20 pozwoliła również określić aspekty zarządzania wpływające na poziom zaangażowania w pracę wskazane przez pracowników banku za najistotniejsze od pierwszego do trzeciego miejsca. Otrzymane wyniki ilustruje rysunek 4.14. W hierarchii ważności jako czynnik w największym stopniu wpływający na zaangażowanie w pracę ankietowani pracownicy na pierwszym miejscu najczęściej wskazywali nagrody finansowe (aż 71 %), atmosferę wśród pracowników (25%) oraz uznanie przełożonych (25%). Wśród

czynników wybieranych przez badanych na drugim miejscu ważną rolę odgrywają kolejno: uznanie przełożonych (42%), atmosfera wśród pracowników (25%), dodatkowe świadczenia pozapłacowe związane ze stanowiskiem pracy oraz nagrody finansowe (21%). Na miejscu trzecim respondenci wskazywali najczęściej: atmosferę wśród pracowników (50%), uznanie przełożonych (33%) oraz jakość kontaktów z szefem i warunki pracy (60%).

Ostatnie pytanie otwarte miało dostarczyć informacji na temat dodatkowych świadczeń pozapłacowych związanych ze stanowiskiem pracy najbardziej wpływających na poziom zaangażowania w pracę. Wśród 21 respondentów 3 nie udzieliło na to pytanie żadnej odpowiedzi. Według pracowników Banku Spółdzielczego hierarchia czynników pozapłacowych kształtujących zaangażowanie w pracę jest następująca:

- 1) uznanie i pochwała przełożonych (8 wskazań),
- 2) wdzięczność i pochwała klientów (5 wskazań),
- 3) premia (5 wskazań),
- 4) dobra atmosfera w pracy (2 wskazania).

Widać, że czynnikiem dominującym jest uznanie ze strony przełożonych. Bardzo duże znaczenie ma dla respondentów także wdzięczność klientów. Badani pracownicy doceniają również wpływ na zaangażowanie dobrej atmosfery w pracy. Pojawiły się też propozycje premii, jako czynnika pozapłacowego, co jest prawdopodobnie efektem złej interpretacji pytania (autorce ankiety chodziło o czynniki pozapłacowe).

Badanie czynników determinujących poziom zaangażowania organizacyjnego zostało pogłębione przez obserwację współuczestniczącą opartą na nieoficjalnych rozmowach z innymi pracownikami zatrudnionymi w banku. Celem było zdobycie ich opinii na temat efektywności stosowanego systemu motywacyjnego i oceniania oraz ich poziomu zaangażowania w pracę. W nieoficjalnych rozmowach pracownicy wypowiedzieli się na temat najskuteczniejszych motywatorów oraz elementów systemu motywacyjnego, które wymagają zmian. Wnioskiem z tych rozmów jest konieczność większego zróżnicowania stosowanych motywatorów pozapłacowych oraz stworzenia większych możliwości awansu oraz doskonalenia zawodowego pracownikom. Ten aspekt jest w banku najslabiej oceniany i wymaga pracy nad poprawą jakości tej sfery funkcjonowania zawodowego pracowników. Z nieoficjalnych rozmów wynika, że możliwości rozwoju zawodowego oraz jasne kryteria oceny pracy i awansu mają najmniejszy wpływ na zaangażowanie pracowników. Tym samym potwierdzają się wyniki analizy czynnikowej ankiet, w której te elementy również znajdują się na ostatnich miejscach w hierarchii wpływu czynników na zaangażowanie w pracę.

Drugim etapem badań była analiza wywiadu z kadrami menedżerską, obejmująca wskazanie strukturalnych determinant zaangażowania przez zarządzających Bankiem, z uwzględnieniem aspektów, takich jak: strategia banku (pytania 5-7), wartości przyjęte w badanej placówce (pytania 1-4), zarządzanie kapitałem ludzkim (pytania 8-17), wynagrodzenia (pytania 18-20). W obszarze strategii wszyscy członkowie Zarządu odpowiedzieli, że tłumaczą i wyjaśniają swoim pracownikom cele Banku oraz wykonywanej przez nich pracy (3 odpowiedzi „tak”). Na pytanie czy cele Banku są zbieżne z celami pracowników pojawiła się jedna odpowiedź negatywna. W sferze wartości wśród Zarządu panuje zgodne przekonanie, że pracownicy są najważniejszym czynnikiem sukcesu Banku (3 odpowiedzi „tak”). Podobna jednomyślność dotyczy stwierdzenia, że pracownicy Banku podejmują pracę wyłącznie w celu zdobycia wynagrodzenia (3 odpowiedzi „nie”). Wszyscy członkowie Zarządu uważają, że pracownicy są wynagradzani również za innowacyjność i kreatywność. Tylko jedna osoba twierdzi, że pracownicy banku są wynagradzani głównie za wykonywanie powierzonych im zadań. Analiza odpowiedzi udzielonych w obszarze dotyczącym metod i technik zarządzania wykazała, że zarządzający mają w większości dobre zdanie o swoich umiejętnościach motywowania pracowników do pracy i podnoszenia kwalifikacji oraz o warunkach pracy w banku (pytania 9, 11, 14, 17). Wszyscy badani członkowie Zarządu Banku deklarują, że dbają o dobrą atmosferę pracy. Słabiej wypada kwestia pochwał i wyrażania uznania pracownikom banku. Tylko jedna osoba z Zarządu twierdzi, że często stosuje pochwały słowne po dobrze wykonanym zadaniu. Szkoda, ponieważ analiza ankiet dla pracowników wskazuje na dużą rolę pochwał przełożonych w zwiększaniu poziomu zaangażowania pracowników. Warto, żeby Zarząd wprowadził zmiany w tym obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Zarządzający Bankiem powinni też poprawić jakość komunikacji z pracownikami oraz umiejętność motywowania pracowników do współpracy (pytania 10 i 11). Szczególnie słabo wypadła kwestia komunikacji z pracownikami w sferze dotyczącej wynagradzania za pracę. W tej kwestii wszyscy ankietowani członkowie Zarządu zgodnie twierdzą, że nie rozmawiają z pracownikami na temat uwarunkowań związanych z systemem wynagradzania w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu. Ten obszar wymaga zdecydowanych działań w celu poprawy komunikacji Zarządu z pracownikami, a zwłaszcza określenia jasnych zasad wynagradzania.

#### 4.6 Wnioski z badań

Na podstawie autorskiej metody badania zaangażowania opracowanej przez zespół badawczy Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie dokonano pomiaru efektywności systemu motywowania i oceniania pracowników Banku Spółdzielczego w Starym Sączu. Przeprowadzony pomiar stopnia zaangażowania wykazał, że wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację (IZPO) wynosi 57,1% , natomiast IZP, czyli wskaźnik zaangażowania w pracę w badanej grupie IZP wynosi 80,9%. Poziom zaangażowania w organizację badanej grupy jest więc niski. Niewiele ponad połowę pracowników zatrudnionych w badanej placówce (57,2%) możemy ocenić jako zaangażowanych. Wysoki poziom zaangażowania w organizację dotyczy niewielu ponad ¼ pracowników (IWZPO banku wynosi 28,6%).

Analiza wyników ankiety dla pracowników udowodniła, że silnym inspiratorem postawy zaangażowania są cechy badanych. Poziom zaangażowania pracowników w organizację jest zależny głównie od ich wieku, stażu pracy oraz wykształcenia. Wiek jest ważnym determinantem zaangażowania w organizację i pracę. W badanej grupie najbardziej zaangażowani są pracownicy w wieku od 31 do 40 lat. Najniższy poziom zaangażowania cechuje najmłodszych respondentów – do 25 lat. Analiza ankiety wykazała także, że poziom zaangażowania spada po 40 roku życia – wskaźnik zaangażowania w organizację w tej grupie to 42,8%. Czynnikiem wpływającym na zaangażowanie jest także staż pracy. Najbardziej zaangażowani w organizację są pracownicy z krótkim stażem (od roku do pięciu lat) – IZPO w tej grupie wynosi 66,7%. Wśród pracowników pracujących w badanej placówce powyżej pięciu lat IZPO jest niższe i wykazuje tendencję spadkową wraz ze wzrostem stażu. Z kolei analizując wskaźnik zaangażowania w pracę w banku możemy zaobserwować wyraźny wzrost wraz z rosnącym stażem. Najbardziej zaangażowani w pracę są pracownicy zatrudnieni w banku powyżej pięciu lat – IZP w tej grupie to aż 92,8%. Wskaźnik zaangażowania organizacyjnego wykazuje również tendencję rosnącą ze wzrostem wykształcenia – im wyższe wykształcenie tym wyższy IZPO.

Pomiar efektywności motywowania i oceniania pracowników Banku Spółdzielczego w Starym Sączu ułatwiło poznanie opinii pracowników na temat czynników determinujących poziom ich zaangażowania, z uwzględnieniem trzech aspektów: poznawczego, behawioralnego i emocjonalnego. Pracownicy w ankiecie mieli wypowiedzieć się w kwestiach dotyczących: organizacji pracy, możliwości rozwoju, wynagradzania, relacji z bezpośrednim przełożonym oraz relacji ze współpracownikami. Analiza ich odpowiedzi pomogła ustalić, które czynniki w decydujący sposób kształtują zaangażowanie pracowników banku w organi-

zację. W badanej placówce najbardziej pozytywnie wpływają na zaangażowanie zatrudnionych pracowników czynniki emocjonalne, w tym przede wszystkim akceptacja wartości, norm i obowiązujących sposobów postępowania. Wpływ tego czynnika stwierdzało 100% respondentów. Drugim, pod względem częstości stwierdzeń (95,24%) były na równi dwa czynniki: zadowolenie i satysfakcja z pracy oraz przyjemność czerpana z wykonywanej pracy. Kolejnymi istotnymi czynnikami determinującymi w równym stopniu zaangażowanie pracowników (90,48% stwierdzeń) są organizacja pracy oraz znajomość celów Banku. Taki układ czynników determinujących poziom zaangażowania może wynikać ze zdecydowanej przewagi kobiet wśród badanych pracowników. Czynniki emocjonalne oraz zadowolenie z pracy są ważne zwłaszcza dla kobiet, które w swoim myśleniu najczęściej kierują się uczuciami.

Wśród czynników poznawczych w największym stopniu determinuje zaangażowanie pracowników znajomość celów Banku. Drugim ważnym determinantem zaangażowania w tej grupie jest możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Na trzecim miejscu wśród czynników poznawczych jest znajomość kryteriów awansu zawodowego i oceny pracy. Niestety równocześnie 42,86% badanych twierdzi, że w Banku nie ma możliwości rozwoju kariery zawodowej, a 47,62% pracowników uważa, że Bank nie zapewnia im możliwości awansu. Blisko połowa ankietowanych nie jest zadowolona z możliwości rozwoju kariery zawodowej i awansu, jakie zapewnia Bank Spółdzielczy w Starym Sączu. Świadczy to o małej skuteczności tego czynnika w kształtowaniu poziomu zaangażowania pracowników banku.

W grupie czynników behawioralnych determinujących poziom zaangażowania pracowników czynnikiem o największym wpływie jest organizacja pracy (90,48% udzielonych odpowiedzi pozytywnych). Na drugim miejscu jest system motywacyjny Banku, który 85,72% respondentów motywuje do dawania z siebie więcej niż określa to zakres ich obowiązków. Ocena efektywności motywowania pracowników banku jest dobra, ponieważ widać, że stosowane bodźce motywacyjne przynoszą rezultaty w postaci zaangażowania w pracę. O skuteczności przyjętego w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu systemu motywacyjnego świadczy również bardzo wysoki poziom zadowolenia z pracy wśród badanych, którzy w zdecydowanej większości (95,24%) pracują z przyjemnością. Wśród nich 38,10% pracowników przy stwierdzeniu, że codziennie chodzi do pracy z przyjemnością zaznaczyło odpowiedź „zdecydowanie tak”, a 57,15% „raczej tak”. Równie wysoko jak system motywowania został oceniony system ocenienia pracowników w Banku Spółdzielczym. Ponad ¾ pracowników (76,19%) uważa, że system oceny pracowniczej w Banku jest sprawiedliwy (suma odpowiedzi pozytywnych „zdecydowanie tak” i „raczej tak”). Możemy więc wnioskować,

że przekonanie o sprawiedliwości systemu oceny pracowników przyjętym w Banku jest również istotnym czynnikiem determinującym zaangażowanie pracowników. Warto też zwrócić uwagę na związek poziomu zaangażowania pracowników z poczuciem dowartościowania przez przełożonych. Z analizy ankiet wynika, że zdecydowana większość pracowników Banku Spółdzielczego w Starym Sączu (90,48%) czuje się doceniana w pracy.

Ocena systemu motywacyjnego Banku Spółdzielczego w Starym Sączu wykazała jednak, że stosunkowo duży odsetek badanych pracowników (33,34%) uważa, że nie jest odpowiednio doceniana pozafinansowo za indywidualne osiągnięcia. Może to świadczyć o małym zróżnicowaniu bodźców motywacyjnych i przewadze motywatorów finansowych nad innymi, co nie dla każdego pracownika jest korzystne. Zarządzający Bankiem powinni przemyśleć dobór pozamaterialnych bodźców motywacyjnych i zmodyfikować nieco obowiązujący system motywacyjny tak, aby uwzględniał indywidualne i zróżnicowane potrzeby oraz preferencje pracowników.

Analiza czynnikowa przeprowadzonych ankiet dowodzi, że najważniejszym bodźcem mającym wpływ na zaangażowanie w pracę w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu są dobre relacje ze współpracownikami. To również może wynikać ze zdecydowanej przewagi kobiet wśród badanych. Kobiety najczęściej przywiązują dużą wagę do dobrych relacji z innymi oraz miłej atmosfery, również w pracy. Drugim pod względem ważności czynnikiem są nagrody finansowe, a trzecim uznanie przełożonych. Nagrody finansowe, wyrażające uznanie za pracę, są ważnym motywatorem bez względu na płeć, wiek, wykształcenie czy staż pracy badanych. Pełnią bardzo ważną rolę w każdym systemie motywacyjnym. Wśród motywatorów niematerialnych istotnym czynnikiem decydującym o zaangażowaniu pracowników jest uznanie przełożonych, dlatego również musi być uwzględnione w systemie motywacyjnym oraz systemie oceniania. Wyniki badań wykazały również niewielkie znaczenie kar w kształtowaniu poziomu zaangażowania w pracę ankietowanych. Jako mało istotne respondenci ocenili również możliwości rozwoju osobistego oraz jasne kryteria oceny pracowników i reguły awansu. Z kolei w hierarchii ważności (pytanie 20) jako czynnik w największym stopniu wpływający na zaangażowanie w pracę ankietowani pracownicy na pierwszym miejscu najczęściej wskazywali nagrody finansowe (aż 71 %), atmosferę wśród pracowników (25%) oraz uznanie przełożonych (25%). Zasadnicza przewaga nagród finansowych, najczęściej wskazywanych przez respondentów na pierwszym miejscu, bez względu na ich cechy, takie jak: płeć, wiek, staż pracy czy wykształcenie, potwierdza dużą rolę motywatorów finansowych w każdym systemie motywacyjnym.

Założone hipotezy potwierdziły się tylko częściowo. Poziom zaangażowania organizacyjnego pracowników Banku, według pomiaru metodą proponowaną przez Martę Juchnowicz, jest niski. Zgodnie z kryteriami przyjętymi przez Juchnowicz niewiele ponad połowę pracowników zatrudnionych w badanej placówce (57,2%) możemy ocenić jako zaangażowanych. Wysoki poziom zaangażowania w organizację dotyczy niewielu ponad ¼ pracowników (IWZPO wynosi 28,6%). Natomiast wskaźnik zaangażowania w pracę w badanej grupie jest wysoki - wynosi 80,9%. Na podstawie pomiaru wskaźnika IZP (poziom zaangażowania w pracę) można stwierdzić, że struktura systemu motywacyjnego Banku Spółdzielczego w Starym Sączu powoduje wysokie zaangażowanie w pracę pracowników oraz wysoki stopień zadowolenia z pracy. Stosowany w banku system motywacyjny wpływa na wysoki poziom zaangażowania w pracę ankietowanych (ponad ¾ pracowników wykazuje zaangażowanie w pracę). Motywatory są uzależnione głównie od zmiennych, takich jak: wiek, płeć, staż pracy i wykształcenie. Badania wykazały, że znajomość kryteriów oceniania i reguł awansu nie wpływa w znaczący sposób na stopień zadowolenia z pracy. Dla większości pracowników wynagrodzenie nie jest najważniejszym motywatorem. W badanej placówce najskuteczniej wpływają na zaangażowanie zatrudnionych pracowników czynniki emocjonalne, m.in.: akceptacja wartości, norm i obowiązujących sposobów postępowania oraz dobre relacje ze współpracownikami. Nagrody finansowe są drugim pod względem ważności determinantem zaangażowania w pracę, a trzecim jest w banku uznanie przełożonych. Nagrody finansowe, wyrażające uznanie za pracę, są ważnym motywatorem dla pracowników Banku Spółdzielczego w Starym Sączu bez względu na płeć, wiek, wykształcenie czy staż pracy. Wśród motywatorów pozapłacowych najskuteczniejsze w kształtowaniu zaangażowania pracowników okazały się: uznanie przełożonych oraz wdzięczność i pochwały klientów.

## Zakończenie

Dążenie do wysokiego poziomu zaangażowania pracowników jest najważniejszym wyzwaniem dla każdego przedsiębiorstwa, niezależnie od branży, w której działa. Główną metodą zwiększenia zaangażowania w pracę jest stworzenie efektywnego systemu motywowania oraz oceniania pracowników. Dlatego tak ważne są systematyczne badania i analiza poziomu zaangażowania pracowników oraz skuteczności stosowanych w przedsiębiorstwach systemów motywacyjnych.

Celem badań była ocena systemu motywowania i oceniania oraz sformułowanie propozycji działań służących zwiększeniu poziomu zaangażowania pracowników Banku Spółdzielczego w Starym Sączu w organizację i pracę. Ponieważ część respondentów uważa, że nie jest odpowiednio doceniana pozafinansowo za indywidualne osiągnięcia, zarządzający placówką powinni zmodyfikować obowiązujący system motywacyjny tak, aby uwzględniał indywidualne i zróżnicowane potrzeby oraz preferencje pracowników. Zmiany trzeba wprowadzić zwłaszcza w doborze pozamaterialnych bodźców motywacyjnych. Jak widać na przykładzie Banku Spółdzielczego dla efektywnego motywowania nie wystarczą motywatory finansowe, chociaż z pewnością są one ważne dla większości pracowników. Warto również poprawić komunikację zarządu z pracownikami, zwłaszcza w sferze dotyczącej systemu wynagradzania. Pracownicy banku powinni wiedzieć, w jaki sposób jest ustalane ich wynagrodzenie zasadnicze i od czego zależy ich wynagrodzenie zmienne. Nie wystarczy, że członkowie zarządu banku znają zasady ustalania wynagrodzenia zasadniczego w placówce. Analiza ankiet dla zarządzających wykazała również, że trzeba zwiększyć partycypację pracowników w zarządzaniu, zwłaszcza w sferze wynagrodzeń. Pracownicy, żeby pracować z zaangażowaniem, muszą wiedzieć jakie zasady wynagradzania stosuje organizacja. Dlatego, w celu zwiększenia zaangażowania pracowników Banku Spółdzielczego w Starym Sączu w organizację i pracę, trzeba poprawić jakość komunikacji między zarządem a pracownikami w tej dziedzinie.

Świadome budowanie zaangażowania organizacyjnego oraz zaangażowania w pracę wymaga regularnych badań oraz podejmowania działań wpływających na kształtowanie odpowiednich postaw i zachowań pracowników. Dlatego pomiar skuteczności systemu motywacyjnego i oceniania Banku Spółdzielczego w Starym Sączu oraz określenie czynników determinujących zaangażowanie pracowników z pewnością pomoże poprawić jakość zarządzania placówką oraz efekty pracy.

## Spis tabel i rysunków

Rys. 1. 1 Główne funkcje zarządzania .....	7
Rys. 2. 1 Podstawowe elementy procesu motywowania .....	19
Rys. 2. 3 Składniki procesu motywowania w zarządzaniu .....	35
Rys. 2. 4 Etapy tworzenia systemu motywacyjnego .....	39
Rys. 2. 5 Klasyfikacja instrumentów motywowania.....	45
Rys. 2. 6 Rodzaje motywatorów według Oleksyna .....	50
Rys. 3. 1 Podstawowe cechy zaangażowania pracownika .....	61
Rys. 3. 2 Czynniki determinujące poziom zaangażowania pracowników w organizację w modelu WIGOR. ....	67
Rys. 4. 1 Zalety i wady ankiety .....	76
Rys. 4. 2 Rodzaje pytań występujących w ankietach.....	78
Rys. 4. 3 Struktura organizacyjna Banku Spółdzielczego w Starym Sączu .....	94
Rys. 4. 4 Struktura zatrudnienia w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu .....	95
Rys. 4. 5 Struktura zatrudnienia w banku według płci i wieku.....	96
Rys. 4. 6 Struktura zatrudnionych w banku według wykształcenia .....	97
Rys. 4. 7 Wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację zależnie od ich płci .....	106
Rys. 4. 8 Wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację zależnie od ich wieku ....	107
Rys. 4. 9 Wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację zależnie od ich stażu pracy w banku .....	108
Rys. 4. 10 Wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację zależnie od ich wykształcenia .....	109
Rys. 4. 11 Opinie pracowników banku na temat czynników poznawczych determinujących poziom ich zaangażowania.....	110
Rys. 4. 12 Opinie pracowników banku na temat czynników behawioralnych determinujących poziom ich zaangażowania.....	111
Rys. 4. 13 Opinie pracowników banku na temat czynników emocjonalnych determinujących poziom ich zaangażowania.....	112
Rys. 4. 14 Aspekty zarządzania wpływające na poziom zaangażowania w pracę uznane przez pracowników za najistotniejsze.....	114

Tabela 4. 1 Tabela płac w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu .....	100
Tabela 4. 2 Stwierdzenia z ankiety dla pracowników .....	104
Tabela 4. 3 Wskaźnik zaangażowania pracowników w organizację (IZPO) oraz wskaźnik zaangażowania w pracę (IZP) według cech pracowników .....	105
Tabela 4. 4 Ocena wpływu czynników na zaangażowanie w pracę w banku .....	113
Tabela 4. 5 Hierarchia wpływu czynników na zaangażowanie w pracę w banku .....	114

## Spis literatury

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
2. Bartkowiak G., Psychologia zarządzania, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1999.
3. Baruk A. I., Bodźce motywujące współczesnych pracowników, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 8, 33-44.
4. Baruk A. J., Motywowanie i jego znaczenie w zaspokajaniu potrzeb pracowników, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 4, 32-38.
5. Borkowska S., Motywacja i motywowanie [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi, pod red. H. Króla, A. Ludwicyńskiego, PWN, Warszawa 2006.
6. Broniewska M. J., „Witaminy” dobrej i złej pracy, czyli o koncepcji motywacji P. Warra, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 4, 3-9.
7. Brzeziński M., Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie, Difin, Warszawa 2007.
8. Cox D., Hoover J., Kierowanie zespołem w nowoczesnej firmie, Studio Emka, Warszawa 2005.
9. Gadomska-Lila K., Motywowanie pracowników-rozważania i implikacje, „Przegląd Organizacji”, 2011, nr 7-8, 30-31.
10. Janowska Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
11. Janowska Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
12. Juchnowicz M., Motywowanie w toku pracy: Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja kierowanie, ekonomika, pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000.
13. Juchnowicz M., Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
14. Kaczmarczyk S., Badania marketingowe. Metody i techniki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
15. Kardas J. S., Wójcik-Augustyniak M., Zarządzanie w przedsiębiorstwie: środowisko, procesy, systemy, zasoby, Difin, Warszawa 2008.
16. Karney J. E., Psychopedagogika pracy: wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2007.
17. Kopertyńska M. W., Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2008.

18. Kostera M., Zarządzanie personelem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
19. Król H., Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
20. Listwan T., Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010.
21. Maszke A. W., Metody i techniki badań pedagogicznych, Wydawnictwo Uniwersytetu rzeszowskiego, Rzeszów 2008.
22. McKenna E., Beech N., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
23. Misztal J., Człowiek w organizacji, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006.
24. Nieżurawski L., Podstawy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2005.
25. Okoń W., Nowy słownik pedagogiczny, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1999.
26. Oleksyn T., Praca i płaca w zarządzaniu, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001.
27. Pilch T., Zasady badań pedagogicznych, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 1998.
28. Rożnowski B., Potencjał społeczny polskich przedsiębiorstw: motywacja pracowników, „Organizacja i kierowanie” 2009, nr 2, 99-115.
29. Sekuła Z., Dobór wewnętrzny i zewnętrzny w motywowaniu pracowników, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 9, 40-43.
30. Sekuła Z., Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
31. Sidor-Rządkowska M., Zarządzanie personelem w małej firmie, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
32. Sikorski Cz., Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją, Difin, Warszawa 2004.
33. Sołoma L., Metody i techniki badań socjologicznych. Wybrane zagadnienia, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002.
34. Sudoł S., Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
35. Szaban J. M., Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej, Difin, Warszawa 2011.

Źródła internetowe:

*Wykład VIII Motywacja*, <http://www.eduteka.pl/doc/zarzadanie-motywacja>, dostęp:  
06.12.2012

## Załączniki

### Zał. 1 Ankieta dla pracowników

Celem tej ankiety jest zbadanie poziomu zaangażowania i motywacji do pracy w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu. Wybrane odpowiedzi proszę zaznaczyć, oceniając, w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z danym twierdzeniem. Wybór stopnia zgodności proszę zaznaczyć, zakreślając jeden z wariantów: 1, 2, 3, 4.

Ankieta jest anonimowa, a jej wyniki zostaną wykorzystane wyłącznie do celów badawczych pracy magisterskiej.

Lp.	Treść stwierdzenia	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie
1.	Znam i potrafię wyjaśnić cele Banku, w którym jestem zatrudniona/ zatrudniony	4	3	2	1
2.	Akceptuję obowiązujące w placówce wartości, normy, wzory zachowań i sposoby postępowania	4	3	2	1
3.	Praca w Banku Spółdzielczym daje mi satysfakcję	4	3	2	1
4.	Jestem zadowolona/zadowolony ze swojego miejsca pracy	4	3	2	1
5.	Czuje się doceniana/doceniany w pracy	4	3	2	1
6.	Codziennie chodzę do pracy z przyjemnością	4	3	2	1
7.	Chcę zmienić miejsce pracy	4	3	2	1
8.	Moje fizyczne warunki pracy (otoczenie, sprzęt itp.) oceniam bardzo dobrze	4	3	2	1
9.	Organizacja pracy w Banku pozwala mi na efektywną pracę	4	3	2	1
10.	Mam możliwość rozwoju kariery zawodowej w Banku	4	3	2	1
11.	W Banku istnieje możliwość awansu	4	3	2	1
12.	Bank umożliwia mi podnoszenie kwalifikacji zawodowych	4	3	2	1
13.	Kryteria awansu zawodowego i oceny pracy są dla mnie jasne	4	3	2	1
14.	Czy uważa Pani (Pan) że system oceny pracowników w Banku jest sprawiedliwy?	4	3	2	1
15.	Wynagrodzenie jest dla mnie najważniejszym motywatorem	4	3	2	1
16.	Czy uważa Pani (Pan) system wynagrodzeń za właściwy i sprawiedliwy?	4	3	2	1
17.	Moje wynagrodzenie jest odpowiednie do mojego wkładu pracy	4	3	2	1
18.	Placówka, w której jestem zatrudniona (y) motywuje mnie do dawania z siebie więcej, niż określa to zakres moich obowiązków	4	3	2	1

19.	Jestem odpowiednio doceniana/doceniany (pozafinansowo) za indywidualne osiągnięcia	4	3	2	1
-----	------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---

Poniżej znajduje się lista 10 spraw, które wpływają na poziom Pani/Pana zaangażowania w pracę. Proszę uszeregować wymienione czynniki w skali od 1-10 od najmniej do najbardziej ważnych, przy czym 1 oznacza sprawę najważniejszą, a 10 najmniej ważną.

20.	Poziom mojego zaangażowania w pracę zależy od:	
	a) nagrody finansowej	
	b) uznania przełożonych	
	c) atmosfery wśród pracowników	
	d) jakości kontaktów z szefem	
	e) warunków pracy	
	f) możliwości rozwoju zawodowego	
	g) chęci uniknięcia kary	
	h) dodatkowych świadczeń pozapłacowych związanych ze stanowiskiem pracy np. telefon komórkowy, laptop, opieka medyczna, rabaty na usługi firmy	
	i) możliwości samodzielnego działania	
	j) jasnych kryteriów oceny pracowników i jasnych reguł awansu	

21. Jakie dodatkowe świadczenie pozapłacowe związane ze stanowiskiem pracy najbardziej wpływa na poziom mojego zaangażowania w pracę? (proszę podać jedno najważniejsze)

.....

**METRYCZKA**

Wybór kategorii odpowiedzi proszę zaznaczyć znakiem x w rubryce odpowiadającej danej kategorii.

**1. Jakie stanowisko zajmuje Pani (Pan) w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu?**

Kierownicze	Pozostałe
-------------	-----------

**2. Płeć:**

Kobieta	Mężczyzna
---------	-----------

**3. Do której kategorii wiekowej Pani (Pan) się zalicza?**

Do 25 lat	25-30 lat	31-40 lat	Powyżej 40 lat
-----------	-----------	-----------	----------------

**4. Staż pracy w placówce:**

Do roku	Od roku do 5 lat	Powyżej 5 lat
---------	------------------	---------------

**5. Wykształcenie:**

Poniżej średniego	Średnie	Wyższe
-------------------	---------	--------

*Dziękuję za udział w badaniach.*

## Załącznik 2 Ankieta dla kierownictwa

Celem tej ankiety jest zbadanie, w jakim stopniu zarządzający Bankiem Spółdzielczym w Starym Sączu wspierają zaangażowanie swoich pracowników. Ankieta jest skierowana do osób pełniących funkcje kierownicze.

Ankieta jest anonimowa, a jej wyniki zostaną wykorzystane wyłącznie do celów badawczych pracy magisterskiej.

Lp.	Treść stwierdzenia	Tak	Nie
1.	Pracownicy są najważniejszym czynnikiem sukcesu Banku	1	2
2.	Pracownicy Banku podejmują pracę wyłącznie w celu zdobycia wynagrodzenia	1	2
3.	Pracownicy Banku są wynagradzani głównie za wykonywanie powierzonych im zadań	1	2
4.	Pracownicy Banku są wynagradzani również za innowacyjność i kreatywność	1	2
5.	Cele Banku są zbieżne z celami pracowników	1	2
6.	Tłumaczę swoim pracownikom cele Banku	1	2
7.	Wyjaśniam swoim podwładnym cele ich pracy	1	2
8.	Zawsze informuję pracowników o planowanych zmianach w Banku	1	2
9.	Dostarczam swoim podwładnym odpowiednich narzędzi pracy	1	2
10.	Przy podejmowaniu ważnych decyzji biorę od uwagę sugestie pracowników	1	2
11.	Potrafię motywować moich podwładnych do współpracy	1	2
12.	Dbam o dobrą atmosferę pracy w Banku	1	2
13.	Rozmawiam z pracownikami o możliwościach rozwoju ich kariery zawodowej	1	2
14.	Znam aspiracje zawodowe moich podwładnych	1	2
15.	Często chwalebę moich podwładnych Proszę podać, w jaki sposób: .....	1	2
16.	Często krytykuję moich podwładnych Proszę podać, w jaki sposób: .....	1	2
17.	Potrafię motywować moich pracowników do udziału w szkoleniach	1	2
18.	Znam zasady ustalania wynagrodzenia zasadniczego w Banku	1	2
19.	Wyjaśniam moim podwładnym, w jaki sposób jest ustalane wynagrodzenie zasadnicze w Banku	1	2
20.	Wyjaśniam pracownikom, w jaki sposób jest ustalane i od czego zależy ich wynagrodzenie zmienne	1	2

METRYCZKA

**1. Jakie stanowisko zajmuje Pani (Pan) w Banku Spółdzielczym w Starym Sączu?**

.....

**2. Liczba bezpośrednio podległego personelu:**

.....

**4. Liczba pośrednio podległego personelu:**

.....

*Dziękuję za udział w badaniach.*