



Złożenie pracy online:
2019-09-13 15:53:21
Kod pracy:
7517/36671/CloudA

Joanna Bednarska - Oleksy

(nr albumu: 16423)

Praca magisterska

**Motywowanie niematerialne jako kluczowy element
zarządzania zasobami ludzkimi na podstawie firmy NEWAG
S.A. w Nowym Sączu.**

**Intangible motivation as a key element of human resource
management based on NEWAG S.A. in Nowy Sącz**

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i
Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie w administracji
publicznej

Promotor: dr Jerzy Choroszczak

Dziękuję swojemu promotorowi dr Jerzemu Choroszczakowi za cierpliwość oraz rzetelne i trafne uwagi oraz sprawny i szybki kontakt z nim.
Podziękowania także śle w stronę Firmy Newag S.A. za możliwość przeprowadzenia ankiety w ich przedsiębiorstwie.



Streszczenie

Ważnym czynnikiem jest motywowanie pracowników. Skupiłam się na motywacji pozamaterialnej jako ważnym elemencie zasobów ludzkich. Faktem jest, że niematerialne środki zachęty, motywowania nigdy nie zastąpią materialnych, jednak dobry menadżer powinien stawiać je na równej szali. Przeprowadziłam ankietę w firmie Newag S.A., która zawierała pytania dotyczące motywacji w ich przedsiębiorstwie. Dzięki niej chciałam udowodnić, że dobra atmosfera w miejscu pracy oraz stawianie na poprawne relacje to klucz do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej w postaci identyfikacji pracownika z firmą. Pokażę i udowodnię, że karanie za złe wykonane obowiązki w miejscu pracy jest zjawiskiem negatywnym. Poczucie przynależności do firmy daje długoterminowy, pozytywny efekt i buduje prawidłowe relacje na linii pracownik - pracodawca. Nagradzanie zawsze popłaca, natomiast karanie przynosi negatywne skutki. Środki przymus, nakazy, zakazy źle wpływają na pracownika, który pod ich wpływem pracuje w nerwach. Dostając tylko wytyczne co do sposobu wykonania polecenia pracownicy przestają myśleć, wykonują polecenia, nie wykazując się przy tym własnej kreatywności i umiejętności. Dobrze jest kiedy grono kierownicze stara się wyjaśniać swoje postawy i zachowania, a także poddaje dyskusji różne sprawy, zagadnienia, problemy firmy. Stosowanie motywacji płacowej i pozapłacowej w równym stopniu jest kluczem do efektywnej motywacji pracowników.

Słowa kluczowe

zarządzanie zasobami ludzkimi, motywacja, teorie motywacji, podział motywacji, modele motywacji, narzędzie badawcze, ankieta, analiza SWOT przedsiębiorstwa Newag S.A.,



Abstract

Motivating employees is an important factor. I focused on non-material motivation as an important element of human resources. The fact is that intangible incentives will never replace tangible ones, but a good manager should put them on an equal footing. I conducted a survey at Newag S.A. that contained questions about motivation in their company. Thanks to it, I wanted to prove that a good atmosphere in the workplace and focusing on the correct relationship is the key to achieving a competitive advantage in the form of identifying an employee with the company. I will show and prove that punishing for poorly performed duties in the workplace is a negative phenomenon. The feeling of belonging to a company gives a long-term, positive effect and builds the right employee-employer relationship. Rewarding always pays, while punishment has negative effects. Coercive measures, orders, prohibitions have a bad effect on an employee who works under their influence in nerves. When they get only guidelines on how to carry out the instructions, employees stop thinking and follow the instructions without showing their own creativity and skills. It is good when a management team tries to explain their attitudes and behavior, and also discusses various issues, issues, problems of the company. The use of pay and non-pay motivation in equal measure is the key to effective employee motivation.

Keywords

human resource management, motivation, motivation theories, motivation breakdowns, motivation models, research tool, survey, SWOT analysis of Newag S.A.



Spis treści

Wstęp	3
Rozdział 1. Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie	5
1.1. Definicja zarządzania zasobami ludzkimi	5
1.1.1. Metody zarządzania zasobami ludzkimi w wersji miękkiej i twardej	7
1.1.2. Modele zarządzania zasobami ludzkimi	8
1.2. Zadania zarządzania zasobami ludzkimi.	11
1.3. Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi (prawne, ekonomiczne, techniczne, społeczno-kulturowe)	12
1.4. Koncepcje i teorie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi	20
1.5. Obszary zarządzania zasobami ludzkimi	24
Rozdział 2. Motywowanie jako podmiot badań naukowych	27
2.1. Pojęcie motywacji	27
2.2. Cele i zadania motywacji.	29
2.3. Teorie motywacji	30
2.3.1. Teorie treści	32
2.3.2. Teorie procesu	40
2.3.3. Teorie wzmocnień	45
2.3.4. Przegląd teorii motywacji- podsumowanie	48
Rozdział 3. Proces motywacji	52
3.1. Podział motywacji	52
3.1.1. Motywacja materialna	57
3.1.2. Motywacja pozamaterialna	63
3.2. Błędy w motywowaniu	68
3.3. Modele motywacji	70
3.3.1. Model tradycyjny, podstawowy	71
3.3.2. Model zintegrowany	72
3.3.3. Model zasobów ludzkich	73
Rozdział 4. Metodologia badań własnych	75
4.1. Cele i hipotezy badań własnych	75
4.2. Narzędzia badawcze	76
4.3. Charakterystyka przedsiębiorstwa NEWAG S.A. jako obiektu badań	77
4.3.1. Zakres i przedmiot działalności.	77



4.3.2. Analiza systemu zarządzania w przedsiębiorstwie	80
4.3.3. Struktura organizacyjna i zatrudnienie	83
4.3.4. Strategia rozwojowa przedsiębiorstwa	88
4.3.5. Analiza SWOT firmy	90
Rozdział 5 Analiza funkcjonowania systemu motywacyjnego w firmie NEWAG S.A.	94
5.1. Analiza systemu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie NEWAG S.A.	94
5.2. Przebieg i wyniki badań	98
5.3. Wnioski	122
Zakończenie.....	126
Bibliografia	129
Załącznik	133



Wstęp

Z pojęciem motywacji można spotkać się na wielu płaszczyznach. Zajmują się nią wiele kierunków nauk, takich jak np. nauki psychologiczne, ekonomiczne. Nikt jak dotąd nie stworzył jednej recepty jak skutecznie motywować gdyż jest to rzecz bardzo zmienna. Wynika to moim zdaniem z faktu, że każdy człowiek ma inne potrzeby do zaspokojenia. Dobrze zmotywowany pracownik daje szansę na wysokowydajną pracę, po przez odpowiednią stymulację pracownik czuje potrzebę wykonania określonego zadania. W trudnych chwilach lub przy zadaniach, które potrzebuje wiele wysiłku pracownik dobrze zmotywowany czerpie siłę i oraz chęć do jeszcze lepszej pracy. Dla organizacji taki pracownik to czyste złoto. Nie trzeba go pilnować, upominać, wskazywać odpowiednią drogę, sprawdzać czy dobrze wykonuje swoje obowiązki. Pracownik dobrze zmotywowany sam dąży do osiągnięcia jak najlepszych wyników i do własnego rozwoju. Człowiek może motywować się sam, jednak zazwyczaj w większym lub mniejszym stopniu potrzebuje motywacji z zewnątrz. Na sam proces motywacji składa się wiele tak zwanych motywów rozumianych jako stan danego człowieka, który jest w gotowości do podjęcia danego zadania lub kontynuacji jakiejś czynności.

Motywacja to taki stan wywołany u człowieka, który ukierunkowuje nasze potrzeby na osiągnięcia danego celu, który jest opłacalny i potrzebny.

W mojej pracy chciałam pokazać jak ważnym czynnikiem jest motywowanie pracowników. Skupiłam się na motywacji pozamaterialnej jako ważnym elemencie zasobów ludzkich. Przeprowadziłam ankietę w firmie Newag S.A. Ankieta zawierała pytania zamknięte i otwarte dotyczące motywacji w ich przedsiębiorstwie. Poprzez zebrane odpowiedzi z ankiety chciałam pokazać, że motywacja pozafinansowa jest równie istotna jak ta wymierna, policzalna, czyli materialna i że pracownicy skupiają na niej swoją uwagę. Faktem jest, że niematerialne środki zachęty, motywowania nigdy nie zastąpią materialnych, jednak dobry menadżer powinien stawiać je na równej szali. Tak zmotywowani pracownicy będą dla przedsiębiorstwa bezcenną siłą, dzięki której firma może osiągać spora przewagę konkurencyjną i dążyć do bycia najlepszą w branży. To właśnie pracownicy, czyli szeroko rozumiany zasób ludzki, a raczej potencjał jaki w nich drzemie, budują trwałą przewagę firmy nad innymi. Dlatego tak ważne jest dbanie o pracownika i zaspokajanie jego potrzeb oraz najlepiej obranie indywidualnej ścieżki rozwoju i motywacji.

W swojej pracy będę chciała udowodnić, że stawiając w równym stopniu na obie motywację można osiągnąć przewagę konkurencyjną w postaci identyfikacji pracownika z firmą. Jest to



niezwykle ważne. Pracownik, który identyfikuje się z organizacją stanowi dla niej wartość samą w sobie.

W swojej pracy będę chciała zmierzyć się zjawiskiem karania za złe wykonane obowiązki w miejscu pracy i udowodnić, że jest to zjawisko negatywne. Zwrócę też uwagę na powszechnie panujących błędach w motywowaniu oraz po uzyskaniu odpowiedzi w mojej ankiecie wskażę jakie niedoskonałości panują w Firmie Newag S.A. oraz spróbuje podać przykłady na rozwiązanie ich.

Aby wszystko przedstawić spójnie w swojej pracy będę chciała zacząć od samej definicji zarządzania zasobami ludzkimi, jej metodami i modelami, zagłębić się nad zadaniami jakie ma. Poruszę też jej uwarunkowania, czyli mam tu na myśli obszary prawne, ekonomiczne, techniczne oraz społeczno - kulturowe. Pokrótkę przedstawię też koncepcję oraz teorie związane z definicją jaką jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Następnie skupię się nad szczegółowym opisaniu szeroko rozumianej motywacji, jej celów, zagłębie się nad kilkoma wg mnie najważniejszymi teoriami związanymi z motywacją. Następny rozdział mojej pracy jest w pełni poświęcony szerokiej tematyce jaką jest przedstawienie trzech modeli motywacji, czyli tradycyjny, zintegrowany oraz zasobów ludzkich. Kolejny rozdział przeznaczyłam na charakterystykę przedsiębiorstwa, w której przeprowadzałam ankietę, czyli mowa tu o firmie Newag S.A. oraz nakreślę swoją własną metodologię badań oraz cele i hipotezy. Ostatni rozdział to analiza funkcjonowania systemu motywacyjnego w spółce Newag S.A. oraz przebieg i wyniki badań z przeprowadzonej ankiety, ogólne wnioski i zakończenie.



Rozdział I

Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie

1.1. Definicja zarządzania zasobami ludzkimi

Współczesne firmy muszą zdawać sobie sprawę z tego, że istotnym czynnikiem rozwoju i przewagi konkurencyjnej są procesy zarządzania zasobami ludzkimi. Aby odnieść sukces na rynku należy nimi prawidłowo zarządzać. W dzisiejszych czasach niespotykanego dotąd tempa zmian, zasoby ludzkie stają się podstawowym zasobem organizacji.

Przedsiębiorstwa posiadają zasoby finansowe, informacyjne i materialne, ale to właśnie odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi rozumianymi jako kapitał ludzi pracujących w danej jednostce powodują wpływ na decyzje pozostałych czynników. Istnieje wiele definicji związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Dla mnie najbardziej trafna to następująca definicja: zarządzanie zasobami ludzkimi to podejście do kierowania pracownikami, w którym zasoby ludzkie są traktowane jako składnik aktywów firmy oraz źródło przewagi konkurencyjnej, którą uzyskamy dzięki adekwatnym staraniom w stronę rozwoju zaangażowania i umiejętności zatrudnionych osób, wykorzystującym odpowiednią kulturę, strukturę oraz zestaw narzędzi, a także kierownictwo na wszystkich szczeblach, które powinno brać przedsiębiorczy i prężny udział w tych działaniach.¹

Zarządzanie zasobami ludzkimi można określić jako starania organizacji w obszarze rekrutacji pracowników, a potem dalszym ich rozwojem oraz tak nimi zarządzać aby ich działania przynosiły założone cele dla przedsiębiorstwa, czyli zyski. Należy pamiętać oczywiście, że to nie ludzie są zasobami lecz dysponują swoimi zasobami, czyli umiejętnościami, które rozumie się po przez mądrość, wykształcenie, talenty, umiejętności, możliwości, potencjały, itp. W zarządzaniu zasobami ludzkimi podkreślane jest, że należy tak umiejętnie zlecać wykonywanie zadań pracownikowi, aby zważać na relacje oraz sposób komunikacji z nim, motywować go, stwarzać warunki do tego aby chciał utożsamiać się z organizacją i czuł do niej przynależność.²

Kolejna godna uwagi z szerokiego spektrum definicji na temat zagadnienia o zarządzaniu zasobami ludzkimi mówi o tym, że to właśnie zatrudnieni ludzie w organizacji są najbardziej

¹ S. Białas, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym Kulturowe uwarunkowania, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2013 s. 49

² https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_zasobami_ludzkimi data odczytu 12.02.2018 r.



wartościowymi dobrami jakie może posiadać każda firma. Podkreślić należy, że dobrze zmotywowani i zarządzani pracownicy stanowią sukces firmy. Przy wykorzystaniu osiągalnych praktyk personalnych, kulturowych i strukturalnych oraz odpowiednie umiejscowienie dobrze wyszkolonych pracowników przedsiębiorstwo może uzyskać przewagę konkurencyjną.³

Według M. Armstronga zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza "strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktur przedsiębiorstw, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny aspekt tego zarządzania organizacją jako całością.(...) Zarządzanie zasobami ludzkimi postrzega ludzi jako cenne źródło sukcesów firmy i traktuje ich nie jako koszty zmienne, lecz jako majątek trwały, stąd też stoi na stanowisku, iż należy zapewnić jak najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności."⁴

Autorzy w swoich licznych opracowaniach na ten temat podkreślają i uważają bezsprzecznie, że ludzie stanowią najważniejszy czynnik działający na odniesienie sukcesów organizacji. Ludzie w organizacji nie są zasobem, lecz dysponują zasobami. Należy to rozumieć jako posiadaną wiedzę, zdolności, umiejętności, wartości, ambicje, zdrowie, postawy, nastawienie do pracy, które to właśnie pozwalają im na trafne spełnianie się w różnych rolach w organizacjach. Aby organizacja cieszyła się powodzeniem należy zdawać sobie sprawę z tego, że to właśnie zarządzanie zasobami ludzkimi ma istotny na to wpływ, ponieważ wpływa na wiele obszarów działalności firmy, tj.: wzrost innowacyjności, strategię, kreatywność i zaangażowanie pracowników, buduje kulturę organizacyjną i wpływa na zintegrowanie się pracowników. Zarządzanie zasobami ludzkimi ma bardzo duży wpływ na strategię firmy, która musi być w dzisiejszych, dynamicznych, zmieniających się czasach bardzo dobrze przygotowana aby nie zostać z tyłu za konkurencją.

Zarządzanie zasobami ludzkimi to w istocie koncepcja biznesu dotycząca kierowania ludźmi, aby w sposób efektywny wykorzystać ich możliwości, umiejętności, zdolności. Takie podejście zaowocuje wyprzedzeniem konkurencji i utrzyma silną pozycję na rynku, a nawet pozwoli na stanie się liderem w danej branży. Jest to ruch skierowany do zarządów firmy,

³I. Warwas, A. Rogozińska - Pawełczy, Zarządzanie Zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji Aspekty organizacyjne i psychologiczne, Akademia Zarządzania i Finansów, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 21016, s.17

⁴ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzki. Strategia i działanie. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 9



które zdają sobie sprawę, że aby pokonać rywali, trzeba inwestować nie tylko w technologię, skupiać się na strategii, ale również lub przede wszystkim inwestować w ludzi.⁵

1.1.1. Metody zarządzania zasobami ludzkimi w wersji miękkiej i twardej.

Twarde i miękkie zarządzanie oraz elementy wchodzące w ich skład stale przenikają się i uzupełniają w celu osiągnięcia zoptymalizowanych wyników.

Miękkie zarządzanie zasobami ludzkimi zwraca w pierwszej kolejności na pracownika jako na człowieka w organizacji, na jego cechy charakteru, jego poczucie w firmie. Stawia na komunikację, motywację, szuka metod zwiększenia zaangażowania pracowników do wykonywanej pracy. W metodzie miękkiej menadżer ma za zadanie w sposób jak najlepszy zmotywować pracownika do osiągania sukcesu, dbać o jego potrzeby i samopoczucie. Natomiast w metodzie twardej kładziony jest nacisk na wypracowanie poczucia odpowiedzialności w pracowniku za wykonywaną pracę, aby była ona rzetelna i sumienna. Przedstawia w sposób przejrzysty egzekwowanie wszystkich konsekwencji wobec niewykonanej pracy lub źle zrobionych zadań. Nie wolno tu mylić twardego podejścia z stosowaniem kar. To wytwarzanie poczucia w pracowniku, że musi i chce wywiązywać się z nałożonych obowiązków jak najlepiej.

Poprzez racjonalne korzystanie z technik miękkich jak i twardych można uzyskać sukces i dobry menadżer o tym wie. Stosując obie techniki osiąga się lepsze wyniki.

Twarde zarządzanie jest powiązane z zarządzaniem wiedzą i informacją oraz szkołą ilościowo - systemową. Podstawą współczesnego twardego podejścia do zarządzania jest analiza systemu od strony formalnej oraz tworzenie struktur hierarchicznych w skład których wchodzi: funkcje, dane i związki między nimi. Jest to we współczesnych czasach najbardziej powszechne podejście i przykładem takiego modelu jest m. in. schemat struktur organizacyjnych.

Twarde podejście koncentruje się na racjonalnym podejściu do osiągania przewagi konkurencyjnej. Chce to osiągać po przez maksymalne wykorzystanie drzemiącego potencjału wewnątrz pracownika, często zapominając o poprawnych relacjach, ponieważ za priorytet kładzie sobie korzyści biznesowe. Pracownik traktowany jest tu często jako element inwestycyjny, którego potem można wycisnąć jak cytrynę. Doprowadza to często do poczucia wykorzystania u pracownika i poczucia, że bierze udział w wyścigu szczurów, co w konsekwencji zmusza go do tak silnej presji, że może doprowadzić do odejścia z firmy.

⁵Tamże, s.25



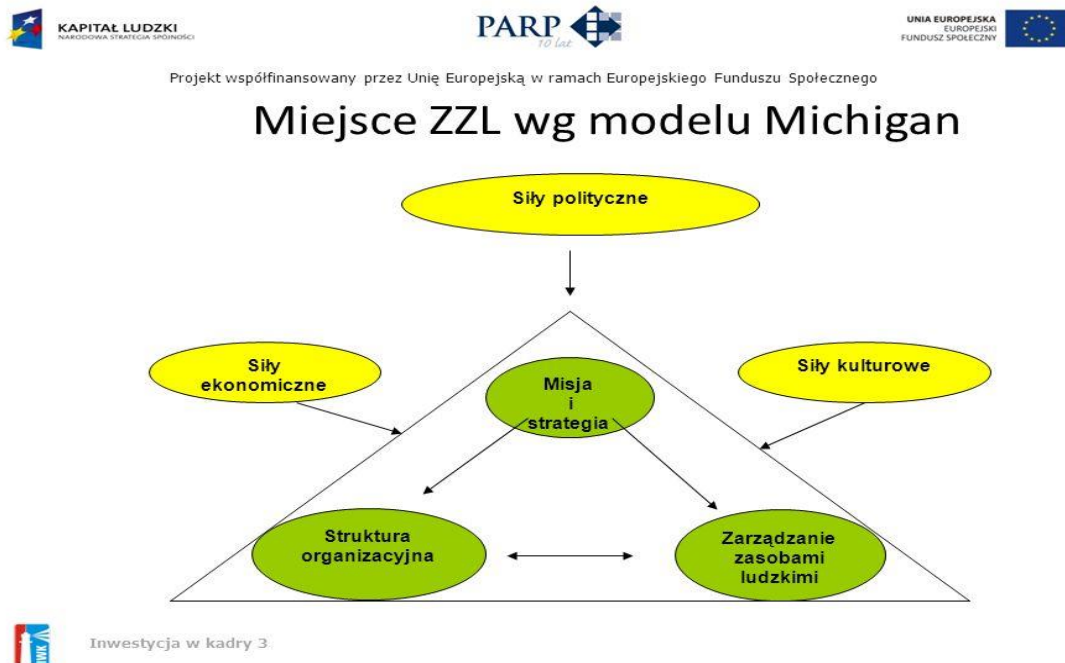
Szukając nowej pracy często wybierają nawet posady mniej płatne, ale ważniejsze dla nich jest komfort psychiczny i dobra atmosfera w pracy.

Różnice między tymi stylami są takie, że w miękkim, pracownik traktowany jest podmiotowo, a w twardej raczej przedmiotowo. Uważam, że aby osiągać sukces trzeba tak naprawdę mieszać ta dwa style, ponieważ tylko tak osiągniemy zgrany, zadowolony zespół pracowniczy co w konsekwencji może zaowocować stałą przewagą konkurencyjną. Należy traktować pracownika jako partnera, człowieka. Indywidualnie podchodzić do stylu jego motywowania i zauważać jego potrzeby. Natomiast istotne jest aby powierzone zadania wykonywał z zaangażowaniem i pełną odpowiedzialnością.

1.1.2. Modele zarządzanie zasobami ludzkimi

Model Michigan ma podstawowe znaczenie dla rozwoju nowej filozofii zarządzania zasobami ludzkimi. Zawiera on koncepcję strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi powiązanego z ogólną strategią przedsiębiorstwa i wynikającą z niej strukturą organizacyjną, przy czym strategii przypisuje się rolę pierwotną i ukierunkowuje ona zakres zarządzania zasobami ludzkimi, określa jego teren działania, cele, narzędzia. Zakłada, że organizacja zostaje pod wpływem sił politycznych, ekonomicznych i kulturalnych. Poniżej przedstawiony jest graficznie opisywany powyżej model:

Rys. nr 1.1., tytuł: Model Michigan



Źródło:

https://www.google.pl/search?q=model+michigan&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjZvee3s63aAhVIOpoKHWu_CnUQ_AUICigB&biw=1366&bih=654#imgrc=rOuvPiWxOJof2M:data odczytu 09.04.2018, godzina 17:05

Model Michigan reprezentuje twarde podejście do zarządzania zasobami ludzkimi. Cechy charakterystyczne, tzw. twardego podejścia do ZZL według modelu Michigan, są następujące:

- pokłady drzemiące w ludziach, czyli kapitał ludzki należy traktować tak, jak pozostałe kapitały przedsiębiorstwa, kierownicy liniowi powinni je zwiększać przy pomocy osiągalnych systemów, taktyk, procedur, technologii oraz technik;
- strategia personalna oraz struktura organizacyjna powinny być następstwem ze strategii ogólnej i tworzyć skuteczne instrumenty jej realizacji, powinny one być wewnętrznie integralne, mierzalne i możliwe do prognozowania;
- organizacja powinna skupiać się na osiągnięciu własnych celów np. pozycja rynkowa, bycie konkurencyjnym, przetrwanie, progres, profit.⁶

Model Michigan w sposób spójny łączy się z koncepcją strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, integrującą ją ze strategią przedsiębiorstwa i jego strukturą organizacyjną.

W modelu Michigan wyróżniono cztery powiązane ze sobą funkcje:

- selekcję,
- ocenianie,
- wynagradzanie,
- rozwój.

Odpowiednie ukształtowanie i zarządzanie tymi poszczególnymi funkcjami cyklu umożliwia rozwój pracowników i skuteczne na nich oddziaływanie i osiągnięcie założonych celów w firmie. Odpowiednie ukształtowanie poszczególnych elementów cyklu umożliwia skuteczne oddziaływanie na pracowników. To po stronie kierownictwa przedsiębiorstwa stoi odpowiednie powiązanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią organizacji, które umożliwiają osiągnięcie celów strategii organizacji.

Model Harwardzki opiera się na tym, że współczesna organizacja potrzebuje szerszego i bardziej perspektywicznego ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi. Model opiera się na przeświadczeniu, że problemy powstałe w przedsiębiorstwie można rozwiązać jedynie wówczas, gdy kadra kierownicza zdecyduje, w jaki sposób chce zaangażować pracowników

⁶ http://www.naukowiec.org/wiedza/ekonomia/model-michigan-zarzadzania-zasobami-ludzkimi_2415.html, data odczytu 04.09.2018, g.16.36



w sprawy przedsiębiorstwa i jak chce stymulować ich rozwój, a także określi, dzięki jakim założeniom i działaniom z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi można osiągnąć te cele. Omawiany model zakłada, że ludzie mogą wpływać na wyniki przyjętej strategii poprzez włączenie ich w proces decyzyjny, właściwe motywowanie, tworzenie poczucia wspólnoty i wzajemnego zaufania.

Model Harwardzki reprezentuje miękkie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi. Właściwości opisujące tzw. miękkiego podejście do zarządzania zasobami ludzkimi zgodnie z modelem harwardzkim, są niżej wymienione:

- zasoby ludzkie są szczególne, należy je traktować w sposób ludzki, łagodny, a zadaniem kierowników powinno być zwiększanie zaangażowania w pracownika, aby uwzględnić jego samorealizację i potrzeby;
- strategia ogólna przedsiębiorstwa i jego strategii cząstkowe, należy tu wymienić również strategię personalną składającą się na wynik różnych wewnętrznych i zewnętrznych grup interesów;
- organizacja dąży do własnych zamierzeń i zważa na to aby były one istotne dla podmiotów działalności i ogółu.⁷

Model Harwardzki uwzględnia cztery elementy:

- partycypację pracowników,
- przepływ pracowników (przyjmowanie, przemieszczanie, zwalnianie),
- system nagród,
- system płacowy.

Na wyżej opisane elementy mają wpływ podmioty organizacyjne, które należy tłumaczyć jako kadra kierowniczą, akcjonariusze, pracownicy, samorząd i rząd. Istotną rolę mają też: czynniki sytuacyjne takie jak charakter wykonywanej pracy, metoda zarządzania, rynek pracy, technologia, czynniki prawne i społeczne oraz strategia przedsiębiorstwa. Odpowiednio ukierunkowane elementy modelu Harwardzkiego doprowadzą do zaangażowania pracowników i ich efektywniejszej pracy, oraz zwiększy ich produktywność, czyli do skutków bezpośrednich oraz doprowadzi to też do skutków pośrednich, długookresowych czyli indywidualnego dobrobytu, samozadowolenie pracowników z wykonywanej pracy i przynależności do przedsiębiorstwa.

⁷ http://www.naukowiec.org/wiedza/ekonomia/model-harwardzki-zarzadzania-zasobami-ludzkimi_2414.html, data odczytu 09.04.2018 r. godzina 17:46



1.2. Zadania zarządzania zasobami ludzkimi.

Zadaniem zarządzania zasobami ludzkimi jest w sposób strategiczny, spójny i długoterminowy zarządzać najbardziej wartościowymi aktywami w firmie czyli ludźmi, a dokładniej ich posiadanym kapitałem, którzy w sposób indywidualny i zbiorowy przyczyniają się do osiągnięcia celów organizacji. Specjaliści od zarządzania zasobami ludzki zajmują się zatrudnieniem, rozwojem i nagradzaniem ludzi w organizacjach oraz kształtowaniem właściwych stosunków między kadrą kierowniczą a pracownikami. Ogólnie mówiąc celem zarządzania zasobami ludzkimi jest umożliwienie organizacji osiągnięcia sukcesu dzięki ludziom w niej zatrudnionych. Aby to osiągnąć menadżerowie, liderzy skupiają się na pozyskiwaniu i zatrzymywaniu w firmie zaangażowanych, wykwalifikowanych i dobrze zmotywowanych pracowników. Swoje działania kierują też w stronę podnoszenia i rozwijania wrodzonych umiejętności ludzi - ich potencjału, wkładu zdolności do znalezienia zatrudnienia poprzez różne szkolenia i zapewnienie rozwoju kariery osobistej. Koncentrują swoje działania do tworzenia warunków dających utrzymanie harmonijnych i produktywnych relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami, sprzyjających rozwijaniu się poczucia wzajemnego zaufania. Dbają o to, by pracowników ceniono i nagradzano za ich pracę i osiągnięcia i żeby informacje zwrotne na temat wykonanego projektu, pracy były szybkie i rzetelne. Starają się zapewnić wszystkim równe szanse, uwzględniając różnice w potrzebach poszczególnych osób i grup pracowników, stylu pracy i aspiracji.

Do zadań zarządzania zasobami ludzkimi należy: organizacja, stosunki pracy, pozyskiwanie pracowników, zarządzanie przez efekty, rozwój zasobów ludzkich, zarządzanie wynagrodzeniami, stosunki między pracownikami, zatrudnienie i administrowanie zasobami ludzkimi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi ogólnie ma za zadanie dążyć do sytuacji, w której organizacja zdaje sobie sprawę z tego, że aby osiągnąć sukces musi rozwijać swój kapitał ludzki. Zamiarem zarządzania zasobami ludzkimi jest wzrost poziomu skuteczności, sprawności, wydajności i umiejętności organizacyjnych, czyli predyspozycji osiągnięcia wyznaczonych celów poprzez jak najlepsze wykorzystanie zasobów.⁸

Zadaniem zarządzania zasobami ludzkimi jest budowanie, kształtowanie w pracowniku poczucia utożsamienia z organizacją oraz poświęcanie się jej interesom. Dobry kierownik

⁸ M. Armstrong, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi Wydanie V rozszerzone, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s.27



musi pamiętać, że liczy się zaangażowanie, a nie posłuszeństwo, musi kłaść nacisk na wspólnotę interesów pracodawcy i pracownika w celu osiągnięcia sukcesów. Nie może przy tym pominąć szeregowych pracowników, którzy mają również ogromny wkład, potencjał, umiejętności i zdolności.

Cele przyświecające zarządzaniu zasobami ludzkimi wynikają wprost z teoretycznych założeń przedstawionych definicji i filozofii zarządzania zasobami ludzkimi. Można je tak oto ująć:

- umożliwić kierownictwu osiągnięcie wyznaczonych celów poprzez zaangażowanie personelu;
- w sposób maksymalny zużytkować potencjał i umiejętności ogółu zatrudnionego personelu;
- pobudzać aktywną postawę pracowników w pracy poprzez ścisłą kontrolę jakości ich działań, a także kontrolę jakości całej organizacji;
- łączyć i zespalać zasady polityki dotyczącej zasobów ludzkich z planami rozwoju firmy oraz utrzymywać adekwatną kulturę oraz mieć na uwadze, że gdy przychodzi pora na zmiany to trzeba i należy być na nią gotowym, aby się nie uwstecznić i nie stać za daleko za konkurencją;
- przygotować spójny zbiór zasad polityki personalnej i zatrudnienia, co ma za zadanie stworzyć najlepszy model stanowisk obsadzając je właściwymi pracownikami oraz polepszenie, usprawnienie jakości pracy;
- stworzyć takie warunki pracy, w których innowacyjność, twórczość, kreatywność, praca zespołowa oraz jakość totalna będą się mogły w pełni postępować;
- stawiać na elastyczność i gotowość do zmian, przygotować pracowników do możliwości zmian, podkreślając przy tym, że są to działania dążące do osiągnięcia stanu idealnego i pozwoli nam to w przyszłości zostawiać konkurencję daleko z tyłu.⁹

1.3. Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi (prawne, ekonomiczne, techniczne, społeczno-kulturowe)

W tym podrozdziale będę chciała się pochylić nad rozszerzeniem znaczenia czynników wpływających na zarządzanie zasobami ludzkimi. Zajmę się w pierwszej kolejności szeroko rozumianymi czynnikami prawnymi. Pisząc tu o nich mam na uwadze ogół regulacji

⁹ M. Armstrong, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi Strategia i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s.17-18



prawnych oraz sposób ich egzekwowania, np. ustaw o promocji i zatrudnieniu, o związkach zawodowych, dotyczące polityki społecznej, problematyki zatrudnienia i prawa pracy.

Uwarunkowania prawne

Prawne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi obejmują formy zatrudnienia i ich podstawę prawną. Należą do nich:

- prawo pracy, rodzaje umów o pracę, obowiązki pracodawcy i pracowników, wynagrodzenia za pracę i świadczenia socjalne, czas pracy i urlopy wypoczynkowe, prawo pracy w Unii Europejskiej;
- ubezpieczenie społeczne, zdrowotne i emerytalne pracowników, struktura systemu ubezpieczeń, obowiązki pracodawcy w zakresie ubezpieczeń, podstawy i sposób regulowania składek na ubezpieczenia;
- opodatkowanie pracy i wynagrodzeń;
- ochrona danych osobowych, regulacje prawne, informacje podlegające szczególnej ochronie, administracja i przetwarzanie danych osobowych.

W dzisiejszych dynamicznych czasach zmiany na rynku pracy są ogromne. Dawniej pracodawca nie kalkulował skrupulatnie liczby osób zatrudnionych w firmie. Obecnie kiedy koszty prowadzenia i utrzymania firmy stały się podstawowym elementem zarządzania i funkcjonowanie w dobrej kondycji firmy, każdy pracownik oceniany jest z punktu widzenia korzyści lub strat, które może przynieść firmie. Dlatego też pracownik stoi na słabszej pozycji, ponieważ często bywa tak, że chęć podjęcia pracy za wszelką cenę bywa silniejsza od racjonalnego przemyślenia warunków jakie przedstawia mu pracodawca. Zazwyczaj bywa tak, że warunki pracy i płacy są zawierane ustnie, a w umowie o pracę za zaniżone wynagrodzenia, albo też pracownik wykonuje prace na 1/2 etatu, gdzie w rzeczywistości pracuje w pełnym wymiarze godzin. Efekt takich umów może okazać się bardzo nieprzyjemny w skutkach w razie zachorowania lub wypadku gdyż wszelkie należności będą obliczane na podstawie stanu określonego zawartego w umowie. Na szczęście to co chronić pracowników to obowiązek przestrzegania przez zakłady pracy założeń Kodeksu Pracy. Podstawowe prawa w zakresie normowania postępowania między pracownikiem i pracodawcą zawarte są już w Konstytucji. Mówią one o tym, że „Praca znajduje się pod ochroną Rzeczypospolitej Polskiej. Państwo sprawuje nadzór nad warunkami wykonywania pracy”. Bardzo ważnym elementem jest zapewnienie już w konstytucji obywatelom pozostający bez pracy nie z własnej woli i nie mający innych środków utrzymania prawa do



zabezpieczenia społecznego (zasiłki dla bezrobotnych). Dużą rolę do odegrania mają też władze publiczne gdyż mają obowiązek prowadzić politykę zmierzającą do pełnego, produktywnego zatrudnienia poprzez realizowanie programów zwalczania bezrobocia, w tym organizowanie i wspieranie poprzez poradę i szkolenia zawodowe oraz robót publicznych i prac interwencyjnych. Każdy obywatel ma ponadto prawo do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, do określonych w ustawie dni wolnych od pracy i corocznych płatnych urlopów, prawo do zabezpieczenia społecznego w razie niezdolności do pracy ze względu na chorobę lub inwalidztwo oraz po osiągnięciu wieku emerytalnego.

Uwarunkowania ekonomiczne.

Następnym ważnym czynnikiem jest uwarunkowanie ekonomiczne. Jest stosowane zamiennie z gospodarczym. W literaturze poświęconej tym zagadnieniom możemy znaleźć wiele definicji polityki ekonomicznej. Ja rozumiem to jako oddziaływanie państwa na funkcjonowanie i rozwój gospodarki. Realizuje to za pomocą procedur, taktyk i zasobów finansowo gospodarczych, które są wynikiem racjonalnego gospodarowania.

Przedsiębiorstwa prowadzane są w warunkach zmieniającej się czynników na produkowane przez siebie dobra lub świadczone usługi oraz stale mają do czynienia z konkurencją. Aby utrzymać swoją pozycję na rynku oraz zapewnić sobie rozwój, firma musi używać metody strategii kosztowej, w której wzrost wynagrodzeń będzie uwzględniał wzrost efektywności pracy.¹⁰

Uwarunkowania polityki gospodarczej mogą być w danym momencie traktowane jako okoliczności zmienne i niezależne, wyznaczające aktualne sposoby świadomego wpływu państwa na gospodarkę. Aczkolwiek w długim okresie wszelka okoliczność może być sformułowana przez właściwą politykę państwa, dążącą do zapewnienia lepszych warunków do realizowania swojej działalności. W tej dziedzinie do najistotniejszych obszarów działalności państwa uwzględnić powinno się politykę zagraniczną, wpływającą na uwarunkowania zewnętrzne, politykę edukacyjną, naukową i inwestycyjną, które rzutują na uwarunkowania mające wpływ na zasoby, a także działania systemowe i administracyjne, mające w planie zdeterminowanie ustroju państwa. Wyróżniamy uwarunkowania:

Ustrojowo-systemowe:

- ustrój polityczno-społeczny

¹⁰ L. Kozioł, Motywacja w pracy determinanty ekonomiczno - organizacyjne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Kraków 2002, s.101



- struktury państwowo-administracyjne i społeczne
- rozwiązania instytucjonalno-systemowe w gospodarce

Uwarunkowania zewnętrzne:

- otoczenie międzynarodowe – kładzie potężny nacisk na możliwości i ograniczenia polityki ekonomicznej. Geograficzne usytuowanie odgrywa rolę na sytuację geopolityczną, a tym samym na szanse współpracy z innymi krajami;
- przynależność do określonych ugrupowań militarnych – wiąże się to z akceptowaniem określonych zobowiązań;
- międzypaństwowe warunki gospodarcza;
- restrykcje importowo-eksportowe;
- warunki wymiany;
- zadłużenie wobec zagranicy oraz wynikające z nich warunki regulowania tychże zobowiązań;
- Stan i struktura zagospodarowania regionów przygranicznych krajów sąsiednich.

Uwarunkowania wewnętrzne:

- stan i struktura zasobów:
 - naturalne – jego znaczenie stale wzrasta, co wiąże się z podejmowaniem działań w kierunku jego ochroną
 - ludzkie – w tej grupie podstawowe znaczenie ma liczba i struktura ludności kraju
 - materialne – wyposażenie kraju w majątek trwały
- zagospodarowanie przestrzenne kraju i regionów;
- stosunki narodowościowe;
- układ sił politycznych w kraju;
- stosunek społeczeństwa do władzy.¹¹

Dobrze jest kiedy firma posiada lub wyznacza kierunek ekonomiczny, do którego zmierza przedsiębiorstwo, uwzględniając przy tym wszystkie elementy otoczenia, w którym się otacza. Celem takiego założenia jest osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej i trwale wpływają na aktywność przedsiębiorstwa ujawniając przy tym mocne i słabe strony działalności całego zakładu. Każda firma ulega mechanizmom gospodarki państwa. Działania kierownictwa w znacznym stopniu sprowadzają się do reagowania na zmiany sytuacji, jakie należy podjąć kroki, dyktować działania przewagi konkurencyjnej.

¹¹ https://pl.wikipedia.org/wiki/Polityka_gospodarcza data odczytu 16.02.2018 r.



Strategie ogólne przedsiębiorstwa realizuje się poprzez takie posunięcia ekonomiczne, które biorą pod uwagę:

- zakres działania zakładu (z definicji);
- osiągnięcie rozwoju i zyskowności;
- możliwość rynku dla danego typu produkcji;
- marketing;
- konkurencyjność firmy¹²

Kadra kierownicza powinna mieć szeroko rozwinięte spektrum patrzenia w przyszłość. Powinni zwracać uwagę jak państwo w którym funkcjonuje firma wykonuje swoje zadania. Czy podejmuje zadania krótkookresowe tj. politykę mającą na celu zwalczanie bezrobocia i inflacji. Czy państwo angażuje się w zadania długookresowe i np. czy reguluje tempo wzrostu gospodarczego czy też zmiany strukturalne. Kiedy państwo podejmuje kroki aby zwiększyć podaż i popyt to możemy mówić o dogodnych warunkach na rozwój firmy i podejmowanie inwestycji. Do takich działań zaliczamy:

- tworzenie nowych miejsc pracy;
- środki przynoszące wzrost na postęp techniczny i innowacyjny;
- kroki służące ochronie własnego wewnętrznego rynku;
- zwiększenie dostępności kredytów i zmniejszenie stopy procentowej kredytu;
- programy oszczędnościowe w wydatkach budżetowych;

Uwarunkowania techniczne

Przedsiębiorstwa są zmuszane do nowatorskiego, innowacyjnego podejścia do zarządzania prowadzoną działalnością. Przy coraz silniejszej konkurencji na rynku oraz wzroście wymagań klientów ważne jest wypracowanie formuły nowego typu zarządzania organizacją, która z wielu koncepcji, sposobów oraz narzędzi zarządzania wybierze i zastosuje takie, które pomogą zmienić jej oblicze tak, by stała się rzetelną i niezawodną organizacją sukcesu. Zmienność otoczenia jest stała, więc procesy dostosowawcze organizacji powinny być też ciągłe i kompleksowe, a sama firma bardzo elastyczna. Konieczna jest zmiana myślenia i działania w prowadzonym biznesie.

W postępujących procesach mechanizacji i automatyzacji produkcji, rozwijaniu nowych technologii produkcji oraz coraz częstszym i szerszym stosowaniu systemów

¹² M. Armstrong, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi Strategia i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1966, s.59-60



informatycznych wyrażają się czynniki techniczno - technologiczne. Można przyjąć, iż stosownym jest stwierdzenie, że postęp technologiczny wpływa na doskonalenie i ułatwianie warunków pracy w organizacji, ma wpływ na lepiej zorganizowany plan pracy. Postęp techniczny niesie też za sobą wzrost wymagań od pracownika dotyczących jego kwalifikacji i umiejętności. Innowacje techniczno - technologiczne i ich postęp przyczyniają się w sposób pozytywny do likwidacji niebezpiecznych i uciążliwych warunków pracy. Powodują również konieczność ciągłego dostosowywania się ludzi do skutków zmian technicznych, a co za tym idzie zmiana kwalifikacji zawodowych, ciągłego uczenia się nowych rzeczy, modernizacji lub likwidacji stanowisk pracy oraz dostosowywania się polityki płacowej panującej w danej organizacji do zmieniających się warunków.

Uwarunkowania kulturalne:

Znaczenie kultury organizacyjnej pogłębiło się w XXI wieku pod wpływem postępującego zróżnicowania kulturowego wewnątrz firm, wywołanego rozwojem korporacji międzynarodowych oraz otwarciem rynków pracy.

Kultura organizacyjna obejmuje zachowanie mentalne, wewnętrzne oraz umysłowe, rozumie fragmenty funkcjonowania członków organizacji. W wyniku otrzymuje równowagę strukturalną oraz wzorzec wartości, rytuałów i zachowań, które jednoczą pracowników w jedną całość.¹³

Kultura organizacyjna staje się elementem kapitału intelektualnego, budująca wartości organizacji oraz jej pozycję konkurencyjną. Właściwe korzystanie z kapitału intelektualnego potrzebuje odmian dostosowawczych, a nawet antycypujących kultury organizacyjnej. Utrzymywanie kultury na poziomie równowagi lub też bardzo powolny rozwój kultury w konsekwencji doprowadzi do stagnacji. Równocześnie kultura organizacyjna w warunkach burzliwie zmieniających może także pełnić rolę pozytywną i być jak katalizator zmian.¹⁴

Poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi można również zbudować silną kulturę co w rezultacie stworzy zwarty zespół pracowniczy. Silna kultura w organizacji ma przede wszystkim na celu zjednoczyć pracowników dzięki naciskowi na wspólne wartości obu stron - pracowników i pracodawców. Taka integracja przejawia się podczas kreowania kultury i wynika to z potrzeby autonomicznej, w tedy kiedy kierownik pragnie aby działania podejmowane w firmie były odpowiedzialnie, i w dobrym interesie dla przedsiębiorstwa.

¹³ G.C. Avery, Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków, PWE, Warszawa 2009, s. 146

¹⁴ Cz. Sikorski, Ludzie nowej organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s.8



Tworzenie kultury w organizacji jest procesem, który ma za zadanie wspomagać realizację założonych celów. Przemiana kulturowa jaka ma na wstąpić musi uwzględniać rozwój takich postaw, przymieśli i wartości, które będą adekwatne do osiągnięcia założonych celów firmy. Przemiana ma na celu stworzenie lepszej, sprzyjającej atmosfery, klimatu w zespole pracowniczym, co w rezultacie wpłynie na skuteczność strategii firmy, a także pozytywnie wpłynie na jej otoczenie. Ważną kwestią jest także wzmacnianie ideologii i utrzymywanie oraz rozwijanie i wzmacnianie pozytywnych czynników kultury danego przedsiębiorstwa. Kierownicy muszą systematycznie stymulować zaangażowanie członków zespołu pracowniczego, przypominać o misji firmy jej wizji i wartości. Wtedy ułatwi im to uzyskanie celów kreowania kultury firmy i pomoże przy przygotowaniu i wcielaniu w życie spójnych strategii i założeń firmy. Dlatego tak ważna jest pozytywna i miła atmosfera w pracy wśród pracowników, która ułatwi poświęcenie się dla misji przedsiębiorstwa. Silna kultura organizacyjna, za którą tworzenie odpowiadają przede wszystkim kierownicy wyższego szczebla, ale którym mogą służyć pomocą specjaliści do spraw zasobów ludzkich, kształtuje wizerunek firmy oraz atmosferę sprzyjającą rozwojowi oraz sprzyja szybszej adaptacji do warunków panujących w przedsiębiorstwie. Kultura w firmie odrywa ważną rolę i ma ogromne znaczenie.

Kulturę przedsiębiorstwa tworzą wspólne przekonania, postawy i wartości, które - choć nie zawsze są artykułowane - wpływają na kształt działań i wzajemnych kontaktów międzyludzkich.

Definicja ta podkreśla fakt, że kultura odwołuje się do wielu abstrakcyjnych pojęć, które dominują w przedsiębiorstwie, choć ich ściśle zdefiniowanie nie jest konieczne. Niemniej jednak, ich wpływ na zachowanie ludzi wydaje się bezsporne.

W momencie kiedy dana organizacja napotyka się na trudności zawsze lepiej jest jej je zwalczyć, kiedy ma szeroko rozwiniętą kulturę organizacyjną. Kultura firmy pomaga lepiej przystosować się do zmieniającego się otoczenia oraz rozwiązać problemy napływające z zewnątrz oraz w trakcie wewnętrznego zjednoczenia się. Zaprezentowane mniemanie o kulturze w organizacji okazały się na tyle trafne i skuteczne, że uznano za nieodstępne zadanie polegające na wszczepianiu ich nowym członkom zespołu jako najwłaściwszy sposób postrzegania, odczuwania i radzenia sobie we wspomnianych sytuacjach problemowych.¹⁵

¹⁵ M. Armstrong, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi Strategia i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1966 s.86



Rola kultury organizacyjnej jest bardzo ważna w procesie realizacji strategii i misji firmy, sprzyja wydajności przedsiębiorstwa oraz przyczynia się pozytywnie w przypadku konieczności przeprowadzania zmian. Jest tak istotna, ponieważ odzwierciedla postawę zespołu, pokazuje jego głębokie przekonania, wartości i normy pracowników. Odzwierciedla atmosferę panującą w firmie wpływającą na jej strukturę i system oraz pomaga osiągnąć założone cele firmy. Kultura, ideologia i strategia są ze sobą nierozdzielnie związane. Kulturę można także kreować poprzez szeroko rozumiany proces działania, czyli sposób w jaki się pracuje w danej organizacji zależy od zasad polityki, przepisów, procedur, struktur oraz systemów przedsiębiorstwa.

Firmy posiadają swoje tradycje, które istotnie wpływają na funkcjonowanie systemów i organizację struktur. Normy i wartości tradycji oraz ideologie ewoluują wraz z upływem czasu poprzez zachodzące zmiany zewnętrznego otoczenia oraz zmiany procesów wewnętrznych, systemów i technologii.

Środowisko zewnętrzne dotyczy grupy dyspozycji ekonomicznych, rynkowych i społecznych, technologiczne nowości i interwencje rządu. Od wewnątrz kulturę kształtuje cel, strategia i technologia firmy, a także kluczowe zdarzenia, takie jak znaczące kryzysy lub pojawienie się dynamicznej, przedsiębiorczej, wizjonerskiej i inspirującej postaci nowego dyrektora generalnego, którego plany na przyszłość są śmiałe i odważne. Bezsporny jest fakt mówiący o tym, że filozofia i wartości, jakimi kierują się kadra kierownicza najwyższego szczebla, odgrywają fundamentalną rolę w kształtowaniu się ideologii i tradycji.¹⁶

W praktyce nie spotkamy się z czymś takim jak kultura idealna, ponieważ w każdej organizacji mamy do czynienia z inną kulturą, która przejawia się w różnorodny sposób oraz rozwija się swoim tempem. Nie można też porównywać przedsiębiorstw pod kątem w której organizacji panuje lepsza kultura organizacyjna. Natomiast kadra kierownicza powinna stawiać na stworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej sprzyjającej usprawnieniu działalności firmy. W literaturze odnajdziemy poświęcone temu tematowi odpowiednie metody, które usprawniają prace w tej dziedzinie. Tak np. Schein pisze i sugeruje, że najbardziej skutecznymi czynnikami umocnienia koncepcji kultury organizacyjnej są:

- te, na które kadra kierownicza przeznaczona wiele czasu i uwagi poprzez dogłębne, monitorowanie i kontrolując je;
- podjęte kroki i działania kierowników w momentach stagnacji, regresji i sytuacjach kryzysowych;

¹⁶ Tamże, s. 92.



- adekwatne kierowanie pracownikami, stawianie na ich rozwój po przez np. szkolenia;
- znajomość warunków przyznawania nagród i wskaźniki pozycji oraz jasno przedstawione zasady zatrudnienia, premii.¹⁷

Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje aspekty stylu i kultury w przedsiębiorstwie oraz sposób porozumiewania się na szczeblu kierownik - podwładni. Należy jednak pamiętać, że zaangażowanie i poświęcenie w te czynniki musi być obu stronnie i iść w parze z kompetencjami. Zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga stworzenia pracownikom jak najlepszych warunków do dania szansy wykorzystania ich najlepszych i najmocniejszych stron, co daje możliwość ich rozwoju, a w konsekwencji pozytywnie wpływa na interes firmy. Rola kierowników liniowych jest tu szalenie ważna i nie do przecenienia. Powinni stale się rozwijać i edukować w opracowaniu całego zestawu spójnych i wzajemnie uzupełniających się zasad i metod działalności firmy. Każda firma powinna brać pod uwagę możliwość wprowadzania innowacji, podkreślania silnej kultury i bycia elastyczną w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu.

Aby zrozumieć na czym firma się opiera, jakie są jej fundamenty, jakie są zasady pracy organizacji i co uważa za ważne i istotne należy poznać kulturę panującą wewnątrz jej. Kultura organizacyjna jest źródłem i fundamentem sposobów pracy i zachowań. Czynniki kulturowe są jednym z zasadniczych warunków skutecznego zarządzania wiedzą i personelem. Dobrze rozumiana kultura organizacyjna stanowi o sukcesie rynkowym. Organizacja, która posiada silnie rozwiniętą kulturę organizacyjną i pracownicy mają tego świadomość chętnie utożsamiają się nią i są dumni, że pracują w takim a nie innym miejscu. Takie podejście owocuje osiągnięciem celów strategicznych po przez więź wytworzoną między organizacją a pracownikami, co w rezultacie pozytywnie wpływa na zaangażowanie i kształtowanie pożądanых postaw, na przykład skłonności do rozwoju oraz dzielenia się wiedzą.¹⁸

1.4. Koncepcje i teorie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi to szeroko rozumiana teoria, która ma służyć kierownictwu w procesie jakim jest zarządzanie personelem. Największą odpowiedzialność za wprowadzanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi i realizację jego zasad spoczywa

¹⁷ M. Armstrong, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi Strategia i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1966s.94

¹⁸ M. Juchnowicz, Zaangażowanie pracowników, sposoby oceny i motywacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s.26



na kierownikach liniowych. Natomiast główna idea i impuls powstaje w głowach kierowniczych najwyższego szczebla. Ważną rolę ogrywają również specjaliści do spraw zasobów ludzkich, pomocnicy i konsultanci.

Z teorii wynika, że koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi zostaje wprowadzona w życie w chwili, gdy polityka personalna firmy zacznie być pojmowana w kategoriach strategii. Według tych założeń, system zarządzania zasobami ludzkimi powinien być oparty na takim aparacie pojęciowym, który ma ułatwić definiowanie celu oraz środki i metody jego realizacji.¹⁹ Poniżej przedstawię myśli autorów na temat koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi:

Tab. nr 1.1., tytuł: Koncepcje ZZL w ujęciu różnych autorów

E. Mc Kenna, N. Beech (1995)*	M. Armstrong (1996)*	D.S. Weiss (1999)*	M. Armstrong (1999)*	S.P. Robbins, D.A. De Cenzo (2001)*
1	2	3	4	5
<p>Cechy (filozofia, założenia)</p> <ul style="list-style-type: none"> • pracownicy to jeden z najbardziej wartościowych elementów przedsiębiorstwa • strategia zasobów ludzkich i strategia globalna organizacji powinny z sobą współgrać • sterowanie kulturą korporacji powinno zgodne z wymaganiami jej strategii (M. Beer i B. Spector, 1985) <p>ważne jest przy tym: - budowanie zasad identyfikowania się</p>	<p>Założenia (M. Beer, B. Spector, 1985)</p> <ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie zespołami ludzkimi należy wiązać z planowaniem strategicznym i zmianami kulturowymi • ludzie stanowią społeczny kapitał, który ciągle potrafi się rozwijać • możliwe jest wytworzenie świadomości wspólnoty interesów między poszczególnym i osobami zaangażowanymi finansowo w przedsiębiorstwo <p>Cele</p>	<p>Ważne zagadnienia</p> <ul style="list-style-type: none"> • postrzeganie zasobów ludzkich jako źródła przewagi konkurencyjnej firmy • dbałość o skierowanie wszelkich inicjatyw ludzkich na wspólny cel strategiczny • rozwijanie elastycznej kultury organizacyjnej • tworzenie warunków do tego, aby ludzie mogli się angażować w przeprowadzanie zmian oraz przystosowywać do tych zmian <p>Kierunki działań</p>	<p>Cele główne</p> <ul style="list-style-type: none"> -strategiczne dopasowanie (integracja strategii przedsiębiorstwa i strategii ZZL) -wypracowanie spójnej, zintegrowanej polityki dotyczącej zasobów ludzkich -dbałość o zaangażowanie pracowników w realizację misji i wartości organizacji -traktowanie ludzi jako kapitał, w który można inwestować poprzez szkolenia i programy rozwoju, przy wykorzystaniu zarządzania wiedzą -budowanie silnej kultury organizacyjnej wyrażonej w postaci zdefiniowanych wartości wzmocnionych 	<p>Założenia</p> <ul style="list-style-type: none"> • przywiązywać wagę do ludzi w kontekście osiągnięcia celów firmy • strategie personalną wiązać ze strategią firmy • umacniać kulturę organizacyjną firmy <p>Proces ZZL i jego elementy</p> <ul style="list-style-type: none"> • strategiczne planowanie zasobów ludzkich • rekrutacja i selekcja • wdrożenie do pracy • szkolenie i doskonalenie • ocena efektywności wynagrodzenia i świadczeń

¹⁹ M. Armstrong, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi Strategia i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1966s.251



<p>pracowników z celami organizacji - kształtowanie "wspólnoty interesów" kierownictwa i pracowników</p> <ul style="list-style-type: none"> • praktykę ZZL tworzy się w wyniku rozpoznania potrzeb strategii korporacji (D.E. Guest, 1989; K. Legge, 1989) <p>Inne kluczowe zagadnienia (M. Beer i B. Spector, 1985)</p> <ul style="list-style-type: none"> • ludzie powinni być traktowani jako społeczny kapitał, który można rozwijać • władza powinna być raczej podzielona w ramach całej organizacji niż scentralizowana, po to aby istniały zaufanie i współpraca pomiędzy ludźmi, których ceni się za realistyczne wyczuwanie sposobów działania i intuicje przy podejmowaniu decyzji • interesy wszystkich stron, które mają udział w organizacji (np. pracownicy, akcjonariusze dostawcy i 	<ul style="list-style-type: none"> • umożliwić kierownictwu osiągnięcie wyznaczonych celów poprzez zaangażowanie personelu • tworzyć kanały komunikacji by pobudzać zaufanie i poświęcenie pracowników • w pełni wykorzystać możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób • podsycać zaangażowanie pracowników w pracę poprzez ścisłą kontrolę jakości całej organizacji (D.E. Guest, 1987) • spajać i integrować zasady polityki dotyczącej zasobów ludzkich z planami rozwoju firmy oraz umacniać odpowiednią kulturę lub - gdy zachodzi taka potrzeba - czuwać nad przeprowadzeniem niezbędnych przemian tej kultury • opracować spójny zestaw polityki personalnej w celu optymalnej obsady stanowisk oraz poprawy jakości pracy • stworzyć takie 	<ul style="list-style-type: none"> • koncentrowanie się na rozwoju ludzi oraz inwestowanie w ich rozwój • analizowanie i ocenianie przewagi w stosunku do konkurencji, biorąc pod uwagę stan zasobów ludzkich firmy oraz priorytety zatrudnionych • nadawanie odpowiedniej rangi celom krótkookresowym w warunkach zmienności, niestabilności oraz niewielkiej przewidywalności otoczenia firmy • skierowanie uwagi na wynikowy aspekt wykorzystania zasobów ludzkich 	<p>przez komunikowanie się, szkolenie oraz proces zarządzania przez efekty - traktowanie pracowników w sposób monolityczny, a nie pluralistyczny, bazując na przekonaniu, że ludzie w organizacjach podzielają te same cele i pracują jako członkowie jednego zespołu - traktowanie ZZL jako działania kierowanego przez menadżerów najwyższego szczebla z jednoczesnym uwzględnieniem, iż jego efekty zależą od menadżerów liniowych</p> <p>Cele szczegółowe</p> <ul style="list-style-type: none"> • pozyskiwanie i zatrzymywanie w firmie wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze umotywowanych pracowników • ciągłe rozwijanie wrodzonych możliwości ludzi, ich potencjału i zdolności poprzez zapewnienie im szkoleń • stworzenie klimatu umożliwiającego utrzymanie produktywnych i harmonijnych relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami • stworzenie 	<ul style="list-style-type: none"> • bezpieczeństwo pracy i zdrowie <p>Oczekiwane rezultaty realizacji procesu ZZL</p> <ul style="list-style-type: none"> • dobór pracowników - kompetentnych, o nowoczesnych umiejętnościach, wiadomościach i zdolnościach - wydajnych, umiejących utrzymać wysoką efektywność przez długie okresy
---	---	---	---	--



<p>klienci) powinni być zharmonizowane</p>	<p>warunki pracy, dzięki którym będą się mogły uwolnić drzemiące w pracownikach pokłady energii i kreatywności</p> <ul style="list-style-type: none"> • stworzyć takie warunki, w których nowatorstwo, praca zespołowa oraz jakość totalna będą się mogły w pełni rozwinąć • podtrzymać gotowość do elastycznego działania w ramach tzw. organizacji zdolnej do adaptacji, a zarazem po to , by wciąż dążyć do doskonałości <p>Zasady</p> <ul style="list-style-type: none"> • podkreślać znaczenie charakterystyki zachowań i postaw pracownika • budować zaufanie i indywidualne podejście do pracownika • brać pod uwagę decentralizację przy elastycznym podziale funkcji i dużym znaczeniu pracy zespołowej 		<p>warunków sprzyjających pracy zespołowej i elastyczności pomaganie organizacji w utrzymaniu równowagi i przystosowaniu się do potrzeb rozmaitych grup interesariuszy</p>	
--	--	--	--	--

Źródło: M. Gableta, Człowiek i praca W zmieniającym się przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej Wrocław 2003, s.168-169, cyt. za M. Armstrong: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1998, s.1-17; E. Mc Kenna, K. Beech: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Warszawa: Wydawnictwo Gebether i S-ka 1997, s.12-15; D.A. De Cenzo, S.P. Robbins: Human Resource Menagment, Concepts and Practices, New York: John Wiley & sons, Inc. 1994, s.6-



12, 30-34; D.S. Weiss: High-impact HR: Transforming Human Resources for Competitive Advantage, Canada: John Wiley & Sons, Ltd. 1999, s. 3-8, 21; S.P. Robbins, D.A. De Cenzo: Podstawy Zarządzania, Warszawa: PWE 2002, s.263-265

Jak widać w tabeli autorzy reprezentując swoje stanowiska związane z koncepcją zarządzania zasobami ludzkim zwracali głównie uwagę na:

- kulturę organizacyjną, której znaczenie w przedsiębiorstwie jest nie do przecenienia;
- człowieka jako najważniejszą jednostkę w przedsiębiorstwie, w którą warto inwestować aby utrzymać stałą przewagę konkurencyjną w dynamicznym zmieniającym się otoczeniu, po przez ich rozwój: liczne szkolenia, programy rozwoju przy wykorzystaniu zarządzania wiedzą;
- pozyskiwanie i zatrzymywanie w firmie wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze zmotywowanych pracowników, posiadających nowoczesne umiejętności, dbałość o higienę i bezpieczeństwo w pracy;
- podkreślenie, że firmy powinny mieć wizję, pracownicy powinni być stale zmotywowanie na jej osiągnięcie;
- kładzenie nacisku na efekty osiągane przez pracowników w ujęciu ilościowym i jakościowym;
- zwrócenie uwagi, że ogólna strategia organizacji powinna iść w parze ze strategią personalną.

1.5. Obszary zarządzania zasobami ludzkimi

Poprzez wybór najlepszych kandydatów na stanowisko pracy możemy zapewnić niewątpliwie sukces naszej firmie. Należy brać pod uwagę indywidualny charakter przedsiębiorstwa i ludzi w nim pracujących aby prawidłowo wykorzystywać zasoby ludzkie i ukierunkowywać je na osiągnięcie sukcesu. Podczas przyjmowania pracownika na stanowisko pracy należy podkreślić zakres obowiązków za jakie będzie odpowiedzialny. Opis stanowiska powinien być sporządzony w sposób jasny i przejrzysty. Powinien zawierać wymagane kwalifikacje, uwzględniać zakresy działań stawiane przez pracodawcę i zawierać kryteria według których jego praca będzie oceniana.

Ważne jest również aby przedsiębiorstwo miała poczucie wartości danego stanowiska pracy, gdyż od tego zależy zbudowanie przejrzystej strategii organizacyjnej i przyczyniają się do właściwego oceniania efektywności pracy.



Istotą podczas rekrutacji jest stworzenia indywidualnego planu ścieżki kariery dla potencjalnego pracownika oraz przedstawienie mu drogi rozwoju zawodowej i umotywowania go indywidualnym systemem motywacyjnym.

Oceny pracowników są istotnym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi i bardzo ważnym elementem wzmacniającym efektywności pracy, ponieważ wzbudza u pracownika chęć pracowania na najwyższych obrotach i ukazuje wzajemne oczekiwania na linii pracodawca - pracobiorca. Wyniki oceny umożliwiają bowiem ukazanie efektów wykonanej pracy i są wykorzystane przy dalszych procesach kadrowych.

Odpowiednio dobrany system szkolenia indywidualnego dla każdego pracownika pozwala na oszczędności w firmie i na dalszy, głębszy, adekwatniejszy rozwój ścieżki kariery zawodowej.

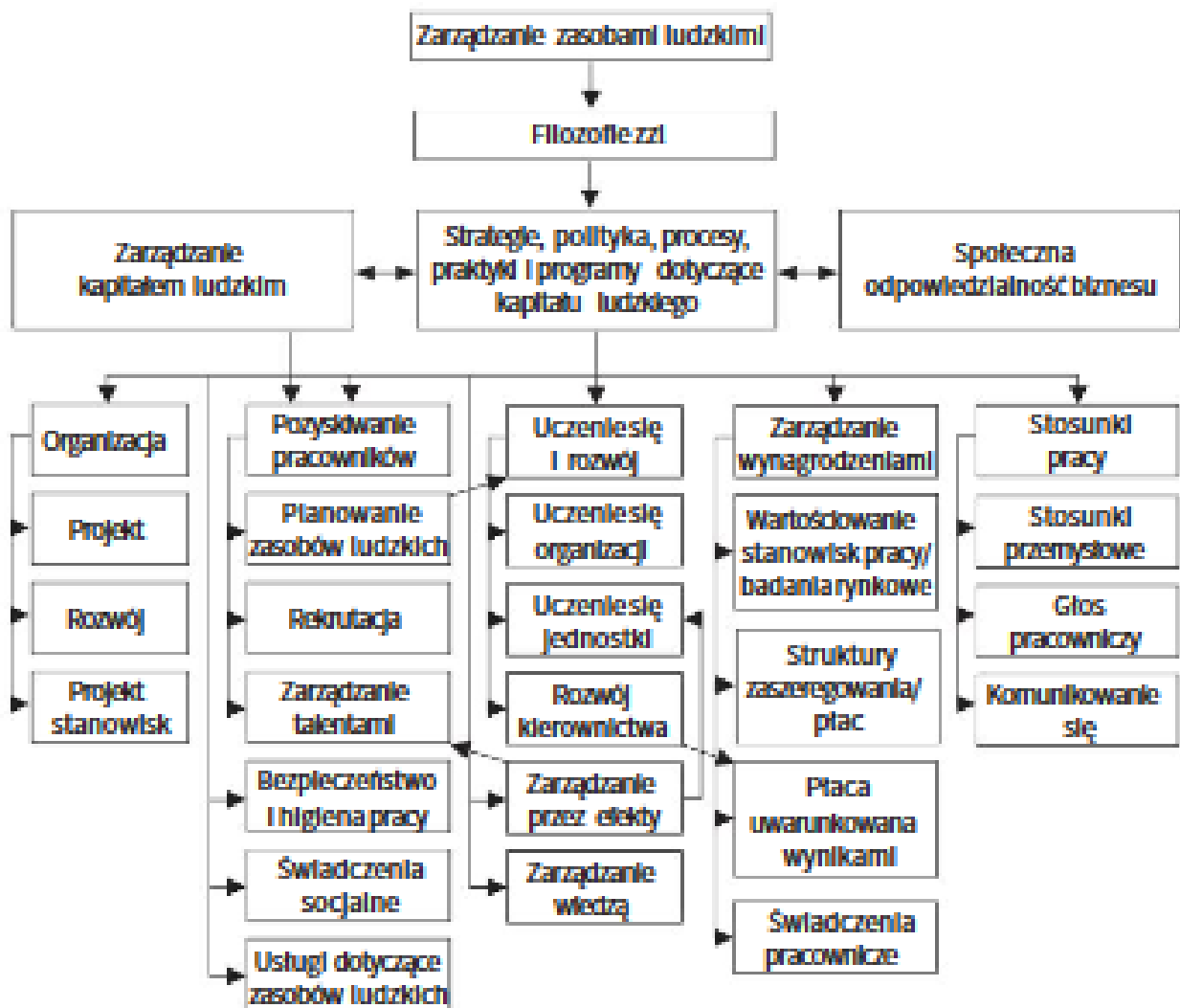
Kwalifikacje pracownika są trudne do zmierzenia niezbędny jest tu system HRS. Należy brać tu pod uwagę umiejętności, cechy osobowości, charakter, ambicje, nawyki, nastawienie, motywacje. Podczas procesu rekrutacji trudno jest stwierdzić, które cechy będą przemawiać za odniesienie sukcesu na danym stanowisku. Znając wartość stanowiska w organizacji, wyniki oceny okresowej danego pracownika oraz jego doświadczenie i zaangażowanie można zweryfikować, czy jego aktualne zarobki są adekwatne i optymalne do wykonywanej pracy. Prognozowanie i kształtowanie wysokości wynagrodzeń, symulowanie płac w organizacji nie jest łatwym przedsięwzięciem. Pozwala jednak na sprawiedliwe rozdzielanie nadwyżki pieniężnej między pracowników, którzy osiągają najlepsze wyniki.

W przedsiębiorstwie z zarządzaniem zasobami ludzkim związane są następujące obszary:

- rekrutacji pracowników: planowanie zatrudnienia, planowanie ścieżek kariery zawodowej, potrzeby kadrowe, utrzymanie doświadczonych pracowników;
- zatrudnienie pracowników: selekcja, nabór;
- rozwój pracowników: szkolenia i kursy, ocena wyników i metod pracy, zainteresowanie się potrzebami edukacyjnymi pracownika, awans;
- wynagrodzenia: polityka płacowa, wartościowanie pracy;
- ochrona zdrowia i bezpieczeństwo w pracy: standardy BHP, zasady i programy bezpieczeństwa pracy;
- usługi socjalne: gwarantowane przez państwo, oferowane przez przedsiębiorstwo;
- strategia firmy: strategia ogólna firmy, strategia personalna;
- kultura i tradycja organizacyjna: atmosfera w firmie, relacje kadry kierowniczej z pracownikami.



Rys. nr 1.2., tytuł: Obszary związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi



Źródło: Obszary związane z ZSL I. Warwas, A. Rogozińska - Pawełczyk, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w nowoczesnej organizacji, Aspekty organizacyjne i psychologiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016 s. 18,

Rozdział II

Motywowanie jako przedmiot badań naukowych

2.1. Pojęcie motywacji

Motywacja stanowi siłę napędową ludzkich zachowań i działań. Stanowi ważny element determinujący wzrost efektywności w pracy. Aby firma odnosiła sukcesy powinna pobudzać pracowników do rzetelnej i efektownej pracy, a także stwarzać takie warunki pracy, aby zatrudnieni w niej pracownicy mieli poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy.

Motywacja pracowników składa się z wielu czynników, nie tylko finansowych czy chęci zadowolenia, lecz także z potrzeby osiągnięć, przynależności i znaczenia pracy. Dlatego też menadżerowie posiadają przed sobą trudne zadanie do wykonania, ponieważ dzięki swoim działaniom powinni umiejętnie motywować pracowników aby dostosowywać się do różnych potrzeb pracowników. Dobry menadżer chce dążyć do tego, aby cele i zadania w organizacji były prawidłowo i sprawnie realizowane dając przy tym osobiste zadowolenie i poczucie zaangażowania z wykonywanych obowiązków służbowych. Wiadome jest, że przewagę konkurencyjną oraz pozycje firmy zawdzięcza się w znacznej mierze pracownikom, a z kolei ich osiągnięcia generowane są dzięki odpowiednim motywacjom. Pracobiorca, który jest w sposób umiejętny zachęcony, pobudzony, zainspirowany do wykonywania swoich obowiązków stanowi siłę napędową w organizacji przyczyniając się w sposób intensywny w efektywne osiągnięcie celów.

Motywacja wpływa na skuteczność i efektywność funkcjonowania organizacji i jest jedną z głównych funkcji zarządzania.

Aktywność człowieka jest wyznaczana przez potrzeby, których wystąpienie i uświadomienie sobie przez jednostkę wywołuje w niej motywy pobudzające do działania. Wystąpienie potrzeby wywołuje więc mechanizm motywowania, który jest stanem wewnętrznego napięcia organizmu, wyznaczającego możliwość i kierunki aktywności organizmu. Motywacja może być zewnętrzna lub wewnętrzna. Motywacja wewnętrzna tkwi w samym osobniku, może się wiązać z zainteresowaniem danym zjawiskiem, wydarzeniem, osobą. Jednostka podejmuje działania prowadzące do bliższego poznania zjawiska, uczestnictwa w wydarzeniu, czy zapoznania się z interesującą osobą. Motywacja wewnętrzna może wynikać z chęci osiągnięcia jakiegoś ustalonego celu, może wiązać się z realizacją planu życiowego czy dążenia do pokonania trudności, przeszkody. Motywacja zewnętrzna jest zachętą do działania



ze strony środowiska społecznego. Może ona posiadać postać norm funkcjonujących w danym środowisku, tradycji, oddziaływać za pośrednictwem systemu nagród i kar.²⁰

Tab. nr 2.1., tytuł: Przegląd definicji motywacji

MOTYWACJA

1. T. Pszczołowski (1978)

Motywacja- wpływanie na zachowanie się podmiotu działania za pośrednictwem bodźców, które przekształcone zostaną w motywy.

2. F. Michoń (1981)

Motywacja - zespół sił i czynników pobudzających i podtrzymujących człowieka zachowaniach zmierzających do osiągnięcia określonych celów.

3. H. Konntz, c. O'Donnell, H. Weihrich

Motywacja - jest czynnikiem, który wywołuje następujący łańcuch reakcji: jego początkiem są odczuwane potrzeby, powodując określone żądania lub kształtujące cele, te zaś prowadzą do wzrostu napięć psychicznych (związanych z niespełnionymi pragnieniami, a w konsekwencji do podjęcia działań skierowanych na osiągnięcie złożonych celów.

4. Z. Jacukowicz (1999)

Motywacja do pracy, tworzenie zachęt dla pracowników do coraz wydajniejszej i bardziej efektywnej pracy oraz do współdziałania z kierownictwem firmy, poznawanie jej celów i dążenie do ich osiągnięcia.

5. A. Stabryła (1995)

Motywacja to atrybut świadomości człowieka jako cechy, która uzasadnia aktywizację działania, bądź jej znaczenie.

6. M. Juchnowicz (2000)

Motywacja:

- chęć dokładania wszelkich starań dla osiągnięcia zamierzonych celów;
- siła, która wywołuje, kierunkuje i podtrzymuje zachowania ludzi.

Źródło: L. Kozioł, Motywacja w pracy determinanty ekonomiczno - organizacyjne, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa - Kraków 2002, s.27

Definicja, która najbardziej przemawia do mnie to przemyslenia Z. Jacukowicza z 1999 roku oraz M. Juchnowicza z 2000 roku. Uważam, że są przejrzyste i klarowne

²⁰ Z. Wołk, Zawodownawstwo wiedza o współczesnej pracy, Wydawnictwo Difin 2013 s.71-71



i według mnie w sposób skuteczny ujmują w jaki sposób pracownika można motywować, pokazując, że nie powstaje ona samo przez się tylko jest skutkiem oddziaływania określonych czynników na zachowanie pracowników. Podkreśla jak ważną rzeczą jest osiągnięcie założonych celów firmy.

Motywacja jest istotnym elementem wpływającym na efektywność pracy. Jest różnie rozumiana i nie znaleziono jak dotąd dobrej, jedynej definicji określającej czym jest. Jest po prostu wartością, siłą napędową co skłania nas do podejmowania wysiłku. Słowa, które kojarzą mi się z motywacją to na pewno: inicjatywa, pragnienie, wola, cel, dążenie do czegoś i są to wg mnie elementy wpływające na całość motywacji pobudzanej u człowieka.

Możemy podzielić ją na:

- wewnętrzną, która wpływa na osiągnięcie ambicji drzemających głęboko w naszym wnętrzu, jest wartością sama w sobie i pobudza do działania w momencie kiedy czymś się interesujemy, pasjonujemy, kiedy coś stanowi nasze hobby;
- zewnętrzną, która do osiągnięcia ostatecznych celów potrzebuje wartości przedmiotowej. Pobudza do działania, w momencie kiedy wiemy, że będziemy nagradzani lub chcemy uniknąć kary. Takiej motywacji sprzyja schemat nagród i kar;
- pozytywną, która polega na stworzeniu pracownikowi w miejscu pracy warunków sprzyjających jego samorealizacji w taki sposób aby pracownik był zadowolony, a pracodawca osiągał zamierzone cele w organizacji, np. samorealizacja i większa swoboda podczas wykonywania pracy;
- negatywną, która pobudza pracownika do wykonywania pracy w warunkach poczucia zagrożenia, stresu, strachu i leku np. naganna ocena pracownicza, przesunięcie pracownika do mniej odpowiedzialnej i płatnej pracy.

2.2. Cele i zadania motywacji.

Motywacja ma na celu intensyfikację efektywności pracy, która może zostać wyrażona po przez wysoką koncentrację na wykonywanych obowiązkach, zaangażowaniu pracowników przejawiające się po przez wykonywanie pracy z wysokim poziomem aktywności, pasji i zaangażowania, ukierunkowanie energii drzemającej w każdym z nas do osiągnięcia celów. Celem motywacji jest zaspokojenie potrzeb pracownika co wpływa na zadowolenie i satysfakcję, a w konsekwencji dla organizacji owocuje wydajnym pracownikiem.



Skuteczna motywacja ma za zadanie tak zaangażować pracownika, aby dobrowolnie i z własnej inicjatywy podejmował chęć do pracy, nawet kosztem własnej wygody, a trudne sytuacje postrzegał jako wyzwanie i szanse. Pracownik dobrze zmotywowany jest optymistą, jest chętny do rozwoju, nie boi się zmian i jest otwarty na innowacje. Jak już wcześniej wspominałam głównym celem motywacji jest zaangażowanie pracownika, które przejawia się identyfikacją pracownika z organizacją jej celami i wartościami oraz chęć przynależności do niej. Aby zaangażować pracownika pracodawca powinien zadbać o jego poczucie stabilizacji, ścieżkę kariery, w miarę częsty kontakt z pracownikiem np. poprzez rzetelną ocenę efektów jego pracy. Nowo przyjętych pracowników traktować sprawiedliwie i na równi. Zadbać o wypłaty w terminach oraz o dodatkowe świadczenia, a także stawiać sobie bezpieczeństwo pracowników w miejscu pracy na równie wysokim poziomie. To wszystko buduje u pracownika wysoki poziom zaangażowania, poczucie docenienia i uczestnictwa w życiu organizacji oraz chęć przynależności do niej po przez współpracę, przyjazną atmosferę w miejscu pracy.

Kadra kierownicza kiedy chce zmierzyć się z zadaniem motywacji w miejscu pracy musi kłaść nacisk na potrzeby pracowników, które przejawiają się podczas chęci nauki i rozwoju oraz potrzeby bycia potrzebnym i kimś istotnym dla organizacji.

Celem systemu motywacyjnego jest wyzwolenie potencjału twórczego w pracowniku poprzez pobudzanie, stymulowanie oraz celowe, a nawet świadome oddziaływanie na jego zachowania i postawy.

2.3. Teorie motywacji

Koncepcja McGregora ukazuje dwa sprzeczne ze sobą podejścia, których do pracy motywują różne działania. Teoria X to pogląd negatywny, z kolei teoria Y to pogląd pozytywny.

Teoria X

Teoria opiera się na wyróżnieniu dwóch postaw natury ludzkiej. Pierwsza to X, czyli ludzie niechętni do pracy, z natury leniwi, pracę traktują jako przymus i unikają w niej stanowisk odpowiedzialnych, wolą otrzymywać polecenia z wyraźnymi wytycznymi co mają zrobić. Cenią sobie bezpieczeństwo, a czynnikiem motywującym ich do pracy jest płaca.

Teoria Y



To ludzie lubiący pracować i mający przekonanie, że poprzez prace rozwijają swoje aspiracje. Lubiący angażować się w realizację zadań i w naturalny sposób wiedzą, że łączy się z tym odpowiedzialność.

Douglas McGregor twierdził w swojej teorii, że w każdej firmie mamy do czynienia z obydwojoma rodzajami pracowników. Natomiast aby zmotywować ich do pracy, kadra kierownicza najpierw musi ich rozpoznać, a następnie dopasować do nich odpowiedni styl zarządzania i system motywacji, najczęściej indywidualny. Dzięki temu cała firma ma szansę na osiągnięcie sukcesu.

Różnice między tymi dwoma typami ludzkiej osobowości dobrze przedstawia tabela poniżej:

Tab. nr 2.2., tytuł: Teoria X i Y Mc Gregora

Teoria X	Teoria Y
Człowiek stroni od pracy, nie lubi jej raczej woli jej unikać, robi tylko i wyłącznie to co do niego należy.	Człowiek traktuje prace jak pole, na którym może się rozwijać i spełniać.
Osoba jest zmuszana do podjęcia wysiłków wkład pracowniczy.	Osoba interesuje się swoją pracą i przy stworzeniu dogodnych warunków cieszy się z faktu, że ją wykonuje, bo daje mu satysfakcje.
Pracownikiem należy stale kierować, ponieważ nie bierze odpowiedzialności za wykonywaną pracę, stara się unikać odpowiedzialności personalnej za wykonaną pracę.	Pracownik czuje się doceniony kiedy zostaje mu powierzona odpowiedzialność personalna za projekt.
Nawet przy stworzeniu odpowiednich warunków pracowniczych nadal unika odpowiedzialności	Akceptuje fakt, że jest w pracy odpowiedzialny za wykonywaną pracę.
Jest dla siebie pobłażliwy, rzadko wyciąga wnioski z poniesionych błędów.	Dyscyplina wewnętrzna jest bardziej skuteczna i może być bardziej surowa niż dyscyplina zewnętrzna.
Człowiek jest motywowany głównie przez system finansowy panujący w przedsiębiorstwie.	Człowiek jest motywowany chęcią samorealizacji potencjału drzemącego wewnątrz niego.
Człowiek jest motywowany głównie przez obawę, że utraci stałą posadę, zależy mu na poczuciu bezpieczeństwa i komfortu psychicznego.	Na pracownika działają bodźce pozafinansowe, np. przynależność do firmy, dobre relacje z przełożonymi i współpracownikami oraz poczucie, że jest się kimś potrzebnym i ważnym dla organizacji.
Pracownicy nie są twórczy, a pomysłowość to nie jest ich mocna strona.	Pracownicy słyną z kreatywności i twórczych pomysłów.

Źródło: Opracowanie własne



Jestem podobnego zdania jak Douglas Mc Gregor, że w każdej organizacji można znaleźć te dwa typy osobowości. Osobiście w moim aktualnym i poprzednim miejscu pracy również spotykałam się z takimi współpracownikami. Co gorsza nie zawsze kierownik był zainteresowany odpowiednim zmotywowaniem grupy pracowników typu X i większość obowiązków zostawała spychana na pracowników typu Y, bo przecież oni sobie poradzą i są odpowiedzialni za swoją pracę. W konsekwencji brak zaangażowania kierowników do zmotywowania pracowników z typu X doprowadza do poczucia braku sprawiedliwości u grupy Y. Kolejnym negatywnym zjawiskiem wynikającym z tego jest fakt, że obciążenie grupy pracowniczej Y zbyt dużą pracą i co za tym idzie odpowiedzialnością za nią doprowadza to braku zaangażowania w nią, do sytuacji stresowych, konfliktów między grupą Y i grupą X ze względu na brak poczucia sprawiedliwości. Dlatego bardzo ważnym aspektem jest odpowiednie, a nawet indywidualne motywowanie tych dwóch różnych grup pracowniczych przez kadre kierowniczą.

2.3.1. Teorie treści

Teoria oparte na zaspokajaniu potrzeb to teorie treści, określane również jako teorie potrzeb. Należą do nich:

- teorie hierarchii potrzeb autorstwa Abrahama Maslowa,
- teoria potrzeb ERG, której twórcą jest Clayton Alderfer,
- dwuczynnikowa teoria motywacji, której autorem jest Frederick Herzberg.
- teoria trychotomii potrzeb, której twórcą jest David Mc Celland

Zacznę jednak od najbardziej popularnej, czyli piramidy potrzeb Maslowa. Pokróćce przybliżę samą postać autora, otóż Abraham H. Maslow. Zdefiniował teorię hierarchii potrzeb. Był profesorem Brandeis University i profesorem Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego. Do jego najważniejszych prac należą: "Motywacja i osobowość" i "W stronę psychologii istnienia". Jego teorie stanowią wzory dla psychologów.²¹

Teoria zaspokajania potrzeb wg Maslowa zakłada, że zaspokojenie podstawowych potrzeb umożliwia rozwój i możliwości zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu. W teorii Maslowa najistotniejsza jest hierarchiczna natura potrzeb. Maslow widzi motywację człowieka jako hierarchie pięciu grup potrzeb:

²¹ <https://ksiazki.wp.pl/abraham-h-maslow-6149098024572545c>, data odczytu 17. 04. 2018 r.

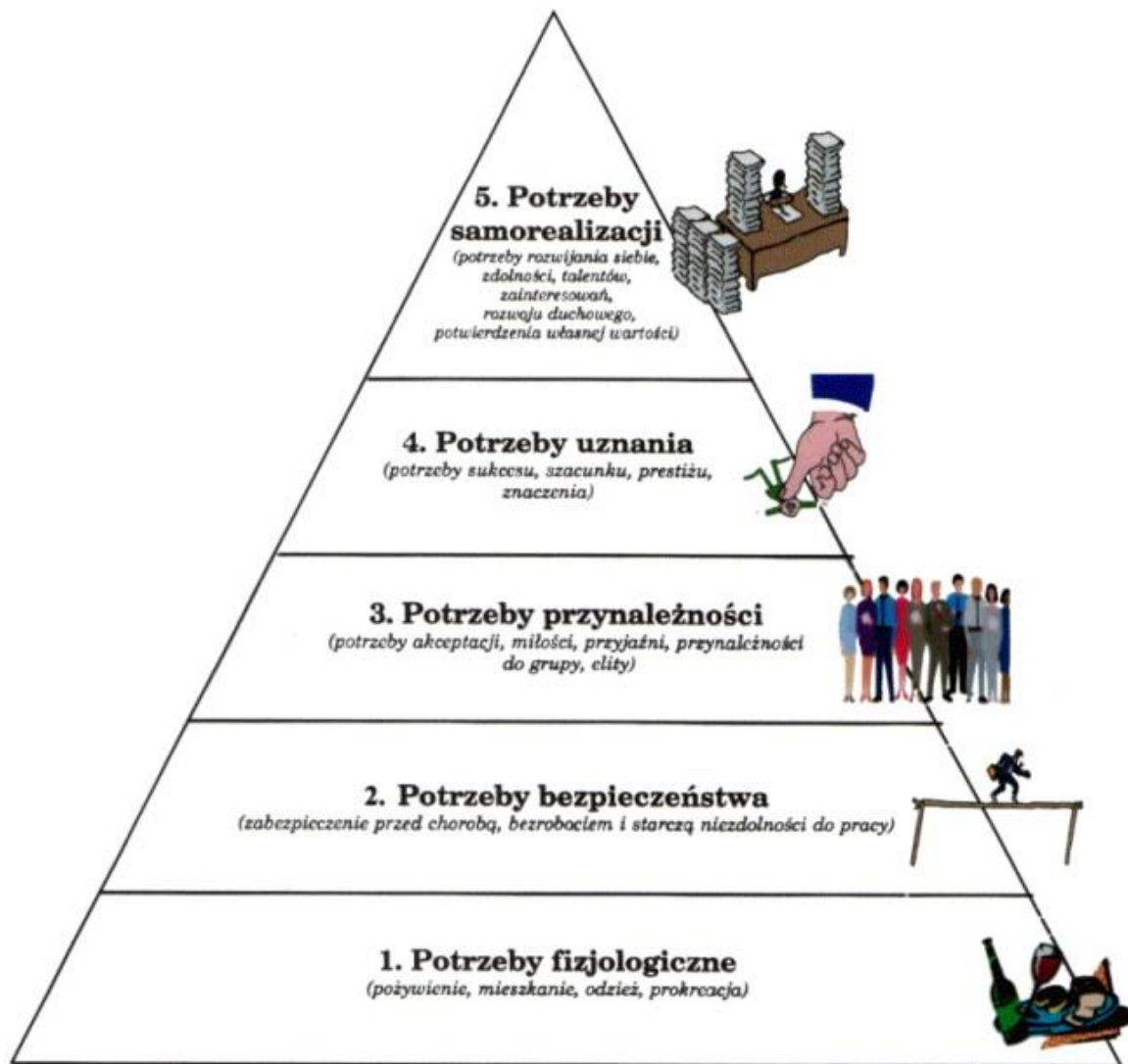


- potrzeby fizjologiczne, czyli podstawowe potrzeby dotyczące przetrwania i biologicznego funkcjonowania i powinny być zaspokojone aby brać pod uwagę inne potrzeby. W środowisku pracy potrzeby te powinny być zaspokajana np. poprzez płace;
- potrzeby bezpieczeństwa, czyli potrzeby stabilizacji emocjonalnej i psychicznej. W przedsiębiorstwie potrzeby te mogą być zaspokojone poprzez ciągłość zatrudnienia, program świadczeń ubezpieczeniowych i emerytalnych;
- potrzeby przynależności, czyli dążenie do bycia członkiem danej grupy, chęć bliskości i serdecznych stosunków z nimi. W miejscu pracy można to zaspokoić dzięki przynależności do danego zespołu, interakcje z pracownikami, przyjaźnie w miejscu pracy. Poza pracą normalnie te potrzeby zaspokajają rodzina, bliscy i przyjaciele;
- potrzeba uznania (szacunku), czyli poczucie spełnienia we własnych oczach i uznania ze strony innych. Przedsiębiorstwo może zaspokoić tą potrzebę poprzez osiągnięcie tytułów służbowych, awansów, wykonywanie ambitnych i ciekawych zadań;
- potrzeby samorealizacji, czyli zajmowanie się tym co uważamy za nasze powołanie i daje nam poczucie satysfakcji, rozwoju i ciągłego wzrostu.

Potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa Maslow pokazuje jako potrzeby podstawowe, natomiast pozostałe potrzeby ukazuje jako potrzeby wyższych szczebli.

Rys. nr 2.1., tytuł: Piramida potrzeb ludzkich według Maslowa





Źródło: http://www.zarzyccy.pl/p_piramida-potrzeb-maslowa.html, data odczytu 17. 04. 2018 r.

Nie do końca zgadzam się ze stwierdzeniami, a dokładniej z ważną rolą hierarchizacji w zaspokajaniu potrzeb zawartymi w piramidzie potrzeb Masłowa. Uważam, że dla wielu ludzi nie ma znaczenia czy ma zaspokojoną potrzebę np. przynależności aby móc się samorealizować.

Następna teoria, która zagłębia się na zaspokajaniu potrzeb jest teoria ERG, która została stworzona przez Clayтона Alderfer, który rozwinął teorie Masłowa. Teoria ta jest stosunkowo nową teorią w porównaniu z hierarchią potrzeb Masłowa. Wdrażając się w literaturę poświęconą teorii zaspokajania potrzeb zauważyłam, że to właśnie teorię ERG jest lepszym i wierniejszym sposobem zrozumienia jak ważną rolę odgrywa system motywacyjny w przedsiębiorstwie. Na czym więc polega ta teoria? Zakłada ona trzy potrzeby

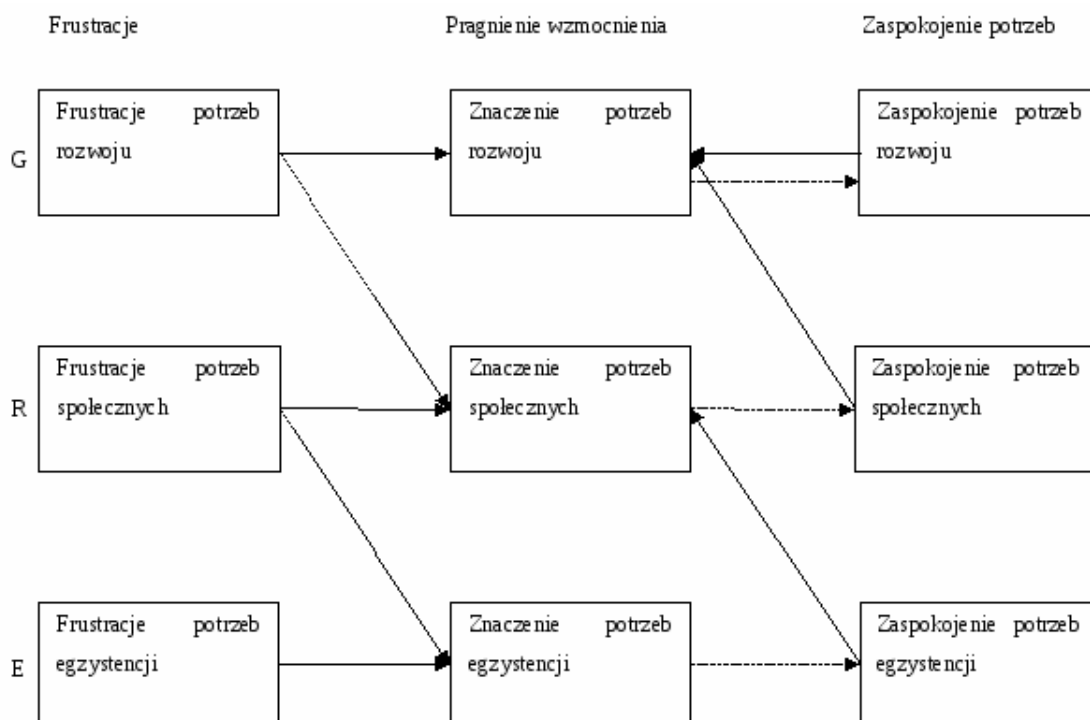
ludzkie i sugeruje, że działanie ludzkie powinno być motywowane kilkoma potrzebami, gdyż oddziaływanie na jedną z potrzeb jest niewystarczające.

Autor zaproponował nowe pojęcie hierarchii potrzeb. Litery E, R, i G oznaczają potrzeby egzystencji, potrzeby wiążące i integrujące ludzi i potrzeby rozwoju. Autor korzystając z twórczości A. Maslowa w swojej teorii wyodrębnia tylko trzy grupy ludzkich potrzeb. W teorii ERG są to trzy następujące potrzeby:

- potrzeby egzystencji - stanowiące o bezpieczeństwie materialnym i potrzebach fizjologicznych
- potrzeby integrujące - obejmują pragnienia człowieka, których spełnienie zapewnia poprawne relacje międzyludzkie, psychospołeczne, są to potrzeby przynależności, szacunku i uznania
- potrzeby rozwoju dotyczą potrzeby rozwoju osobistego, doskonalenia się, obejmują one potrzeby znaczenia i samorealizacji.

Zgodnie z tą teorią narastający cykl zaspokajania potrzeb z wyższych kategorii doprowadza do poczucia braku związanymi z niezaspokojeniem potrzeb niższej kategorii. Wynikiem tego może być powrót do potrzeb niższego szczebla i poszukiwanie sposobów na ich zaspokojenie. Poniżej omawianą teorię zaprezentuje w sposób graficzny:

Rys. nr 2.2., tytuł: Graficzna prezentacja teorii ERG



Źródło: https://www.google.pl/search?q=teoria+erg&client=firefox-b-ab&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=q6SUFcmIHHkLQM%253A%252CsNbO6HKZt7W6EM%252C_&usg=__4tYWZX2c4Rpnjy1zoq2WcvxEH-E%3D&sa=X&ved=0ahUKewi43LaXktXaAhUHiywKHWo5C1QQ9QElaDAE#imgsrc=XJNDjMHUSdeWHM:, data odczytu 25.04.2018 r.

Pomimo wielu podobieństw związanych teorii ERG i teoria potrzeb Maslowa różnią się od siebie w znaczących kwestiach. Po pierwsze człowiek może być motywowany równocześnie wszystkimi potrzebami, a nie tak jak u Maslowa, który twierdził, że człowiek będzie pozostawał tak długo na jednym poziomie hierarchii aż dana grupa potrzeb zostanie zaspokojona. Po drugie w teorii ERG jest podkreślone przez autora, że jeśli dana potrzeba nie zostanie zaspokojona, to człowiek będzie czuł się sfrustrowany i dojdzie do zjawiska zredukowania, ponieważ jednostka będzie schodziła na niższe szczeble w hierarchii i będzie starała się je zaspokajać, z kolei z tym zjawiskiem nie spotkamy się w teorii potrzeb Maslowa. Uważam również, że autor w swojej decyzji mógł jakkolwiek pokazać na jakiej podstawie człowiek podejmuje dane działania i czy istnieje pewien poziom satysfakcji, który wskazuje na w pełni zaspokojoną potrzebę. Podoba mi się fakt, iż w obu teoriach autorzy podkreślają znaczenie indywidualnego, elastycznego podejścia do motywacji jako trafną ścieżkę do osiągnięcia sukcesów w firmie. Zjawisko frustracji i regresji ujęte w teorii ERG jest zjawiskiem negatywnie wpływającym na stosunek pracownika z organizacją. Dlatego też w tej teorii brakuje mi pokazania dlaczego pracownik podejmuje takie a nie inne działania, aby czuć satysfakcję. Zauważyłam również, że podczas zjawiska regresji w tej teorii, zaspokajanie potrzeb niższego szczebla może być na znacznie wyższym poziomie niż jeśli byśmy robili to po kolei jak w teorii potrzeb Maslowa. Wpływa na to fakt, że mamy na to zwiększoną, a nie podstawową pulę środków finansowych oraz znacznie szersze spektrum znajomości i realizacji samych siebie.

Kolejną ważną teorią jest dwuczynnikowa teoria F. Herzberga, która w przeciwieństwie do dwóch poprzednich skupia się na wytłumaczeniu jakie czynniki wpływają na satysfakcję z podejmowanych decyzji w pracy, przy założeniu, że istnieje silny związek pomiędzy zadowoleniem z pracy a osiągniętymi wynikami. Autor w swojej teorii podzielił czynniki na wewnętrzne i zewnętrzne, które wpływają na satysfakcję i jej brak u pracownika w środowisku pracy. Czynniki wewnętrzne, dalej zwanymi czynnikami zadowolenia, odnoszą się do samej treści pracy. Dotyczą one m.in. zainteresowania pracą, osiągnięć, uznania, odpowiedzialności, czy też możliwości promocji. Do wewnętrznych czynników możemy zaliczyć:



- dokonania, sukcesy;
- poważanie, szacunek;
- sama praca;
- rzetelność, odpowiedzialność, sumienność;
- awanse, wyróżnienia;
- możliwość podwyższania swoich umiejętności i kwalifikacji.

Czynniki te przyczyniają się do zwiększania samozadowolenia w związku z wykonywaniem pracy, co ma wpływ na wyższą wydajność pracowników.

Natomiast do zewnętrznych czynników, inaczej zwanych czynnikami niezadowolenia lub higieny, z tym że czynniki higieny należy rozumieć w znaczeniu higieny umysłowej, tzn. są to czynniki niezbędne, ale niewystarczające dla zachowania równowagi człowieka, odnoszą się do kontekstu pracy środowisko pracy. Zaliczamy do nich:

- warunki pracy;
- relacje z przełożonymi;
- kontakty z współpracownikami;
- stosunki z podwładnymi;
- dochody;
- zapewnienie warunków bezpieczeństwa;
- polityka i zarządzanie w przedsiębiorstwie;
- życie prywatne;
- pozycja, status;
- zarządzanie, kierownictwo.

Zgodnie z teorią wynika, że 78% wymienionych czynników sytuacyjnych stanowiły czynniki wewnętrzne, a tylko 22% czynniki zewnętrzne, tymczasem w przypadkach złych - 64% stanowiły czynniki zewnętrzne, a 36% czynniki wewnętrzne.²²

W teorii motywacji F. Herzberga mamy do czynienia z dwoma kategoriami czynników, które decydują o postawach i zaangażowaniu pracowników. Postawy pozytywne można kreować m.in. poprzez zainteresowanie pracą, czy też planowanie kariery pracownika, dążenie do jego rozwoju, natomiast postawy negatywne wynikają z niezadowolenia pracownika, np. zbyt niskie wynagrodzenie za pracę, złe stosunki z przełożonymi i współpracownikami.

²² R. Karaś, Teorie motywacji w zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2004 r., s.26



Wnioski napływające po zapoznaniu się z pojęciem koncepcji dwuczynnikowej, mówią o tym, że aby zapewnić wysoki poziom satysfakcji pracownika należy pamiętać o zaspokajaniu potrzeb zewnętrznych i wewnętrznych. Pamiętać trzeba, że braki w czynnikach wewnętrznych nie mogą dać zadowolenia przez uzupełnienie przez elementy z grupy czynników zewnętrznych. Należy utrzymywać odpowiedni poziom satysfakcji dla tych czynników. Rozumiem to tak, że jeśli jakiś czynnik z grupy higieny wpływa negatywnie na całościową motywację np. niskie wynagrodzenie lub płaca nieadekwatne do wykonywanej pracy, to nie poprawimy jej poprzez wzrost czynnika z grupy motywatorów wewnętrznych np. powierzenie ambitnego zadania czy też możliwość rozwoju.

Uwagi wymaga również fakt, że zaspokojenie wszystkich czynników np. wewnętrznych nie spowoduje wzrostu całościowej motywacji, ale już ich niezaspokojenie powoduje uczucie braku satysfakcji i źle wpływa na jakość wykonywanej pracy. Pojmuję to w ten sposób, że np. jednorazowe podwyższenie pensji nie daje długoterminowej satysfakcji z pracy jeśli nasza stała, miesięczna, podstawowa wypłata jest niska i nieadekwatna do wykonywanej pracy lub możliwość rozwoju i uczestnictwa w szkoleniach co dają podniesienie naszych umiejętności nie przyniesie satysfakcji długoterminowej, jeśli po zakończeniu szkoleń nie zostaniemy docenieni w postaci np. realizacji ambitniejszego zadania do wykonania lub powierzenie nam większej odpowiedzialności za wykonywany projekt.

Teoria zachowań D. McClelland podobnie jak wcześniej opisywane teorie opiera się na zaspokajaniu potrzeb. Autor w swojej teorii, którą poprzedził badaniami empirycznymi stawia na kategorie potrzeb, które znacząco wpływają na zachowanie. Wyróżnienia trzy typy podstawowych potrzeb:

- potrzeba władzy - wyrażającej się wywieraniem wpływu na innych ludziach i kontrolowaniu ich poczynań;
- potrzeba afiliacji - potrzeba akceptacji przez grupę i kontaktów międzyludzkich;
- potrzeba osiągnięć - przejawiającej się w dążeniu do pełni osiągnięć wyznaczonych zadań i chęci wykonywania projektów jeszcze lepiej niż dotychczas.

Swoją koncepcję wiąże bezpośrednio z przedsiębiorczością i kierownictwem. Twierdzi, że ludzie o wysokiej potrzebie osiągnięć mają pewne cechy interesujące kierowników, spostrzegani są jako ludzie ambitni, lubią konkurować. Tacy ludzie lubią brać na siebie ryzyko i odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów, skłonni są ustalić dla siebie stosunkowo trudne, ambitne zadania. Z kolei ludzie o silnej potrzebie afiliacji chętnie wykonują zadania polegające na kontaktach interpersonalnych. Należy zauważyć, że jeżeli



w swoim towarzystwie jest im dobrze, rozumieją się i akceptują to praca idzie im w dobrym kierunku, natomiast w sytuacji odwrotnej czują dyskomfort i odbija się to złymi wynikami w pracy. Jest to grupa osób lubiąca harmonię i stawiająca na dobrą atmosferę w pracy, w sytuacjach konkurencyjnych raczej wolą się wycofać. Natomiast osoby odczuwające silną potrzebę osiągnięć charakteryzują się ogromną odpowiedzialnością za wykonywaną pracę zarówno za sukcesy i porażki. Przełożony powinien liczyć się z faktem, że tacy ludzie stawiają na swoje nowatorskie rozwiązywanie problemów zaistniałych w organizacji, dlatego należy dąć im dużą dozę zaufania i możliwość działania na własną rękę. Pracownicy duże znaczenie przypisują informacją zwrotnym o uzyskanych i osiągniętych przez siebie efektach. Uważam, że odpowiednie stanowisko dla nich to bycie menadżerem, tacy ludzie powinni piastować samodzielne kierownicze stanowiska.

Teoria trychotomii potrzeb ma kilka wad, jednak najistotniejsza wiąże się z narzędziami badań empirycznych oraz ich reprezentatywnością. Autor w swoich badaniach kierował się testem operacyjnym tematycznym, a wyniki jego są uzależnione od obiektywnej oceny badacza. Ciekawy też jest fakt, że w badaniach empirycznych objął wyłącznie mężczyzn, co skutkuje myśleniem, że godzi to w uniwersalny charakter całego badania.²³

Teoria swoje odzwierciedlenie znalazła podczas procesu rekrutacji pracowników, zwracając uwagę już podczas rozmowy kwalifikacyjnej na dominację danej potrzeby. Zgodnie z myślą autora przedsiębiorstwo powinno zbudować taki system motywacyjny, który zaspokaja potrzeby pracowników w tych trzech kategoriach, po czym dążyć do stworzenia u pracownika tylko tych potrzeb, które są dla organizacji najbardziej przydatne.²⁴

Podczas zapoznawania się z tą teorią przyznaję, że brakuje mi w niej analizy odnoszącej się do potrzeb niższego rzędu, takich jak potrzeby fizjologiczne czy potrzeby bezpieczeństwa. Zagłębiając się w literaturze poświęconej tej tematyce dochodzę również do wniosku, że teoria ta kładzie nacisk na kadrę kierowniczą, menadżerską, zapominając przy tym o zwykłych, szeregowych pracownikach.

Teorie treści mają za zadanie odpowiedzieć na pytania typu: jakie potrzeby ludzie chcą zaspokajać w pracy i dzięki niej? Co ich pobudza do działania? Zgodnie z teoriami zawartymi w teorii treści ludzie mają wewnętrzne potrzeby, a ich zaspokojenie następuje po przez adekwatne motywowanie.²⁵

²³ R. Karaś, Teorie motywacji w zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2004 r., s. 48

²⁴ W. Kozłowski, Zarządzanie motywacją pracowników, Wydanie I, Warszawa 2009 r., s.47

²⁵ K. Serafin, Człowiek w organizacji, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa 1996 r. s. 47



2.3.2. Teorie procesu

Teoria procesu stanowią o zachowaniu pracowników i na podstawie wiedzy nabytej podczas obserwacji nazywać jakie potrzeby odczuwa dana jednostka. Pozwala to na zrozumienie co odczuwa dana jednostka i dla kierownika staje się narzędziem pozwalającym sterować, przewidzieć zachowanie pracownika poprzez stwarzanie warunków na ich zaspokojenie. Należą do nich:

- Teoria oczekiwań autorstwa Victor Vroom, a rozszerzony model teorii oczekiwań opracowali Lyman Porter i Edward Lawler ;
- Teoria sprawiedliwości, której twórcą jest J. Stacy Adams;
- Teoria celów napisana przez Edwina Locke;
- Teoria wzmocnień - Frederic Skinner.

Podejście do motywacji od strony procesu przyjęto w teorii Victora Vrooma, Portera - Lawlera. Przybliżę samą postać autora Victora Vrooma, który urodził się 9 sierpnia 1932 w Montrealu. W Kanadzie uzyskał tytuł doktora na Uniwersytecie Michigan w 1958 roku. Obecnie pracuje jako profesor psychologii na Uniwersytecie Yale oraz gościnnie udziela wykładów na uczelni AVT Business School w Kopenhadze, w Danii; a także zasiada w radzie wydawniczej dwóch pism naukowych: Leadership Quarterly i Journal of Conflict Resolution. Vroom był doradcą w przeszło 50 firmach, m.in. ING, American Express. Opracował ramy teorii oczekiwań.²⁶

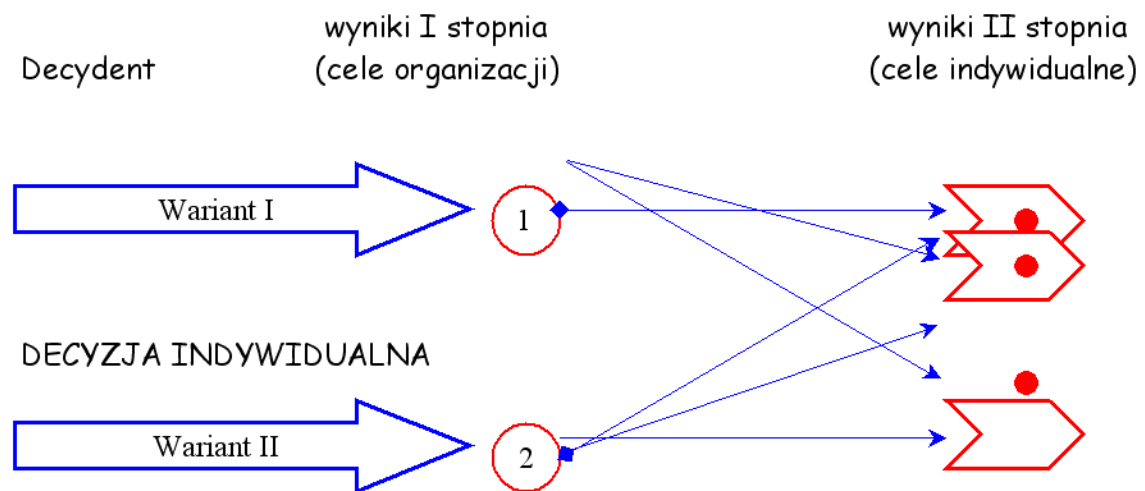
Teoria oczekiwań wartości V. H. Vrooma jest teorią opartą na pojęciu wartości i stanowi poszerzoną koncepcję motywacji. Podejście to odłącza się od próby wyliczania czynników motywujących. Koncentrując się na wyjaśnieniu, dlaczego ludzie wybierają pewne zachowania. W swojej teorii autor zakładał, że sposób zachowania ludzi uzależniony jest od trzech elementów. Składają się na nie: oczekiwania pracowników, instrumentalność wyniku oraz wysokość nagród. W teorii tej często podkreślane jest, że zachowanie ludzkie jest zachowaniem decyzyjnym. Zaznaczane jest, że każdy człowiek ma prawo do podejmowania decyzji, dlatego też wg autora tej teorii motywacja stanowi drogę, która prowadzi do wyboru najlepszego wariantu. Victor Vroom uważał, że motywacja jest procesem określającym wybory pracownika pomiędzy różnymi opcjami. Każdy pracownik ma wielorakie marzenia, plany i wybiera różne drogi aby je osiągnąć, dlatego każdy będzie podejmował takie rozstrzygnięcia, które dla niego będą najbardziej adekwatne. Uruchamia się

²⁶ https://pl.wikipedia.org/wiki/Victor_Vroom, data odczytu 19.04 2018 r.



tu spostrzeżenie, że ludzie dokonują wyboru spośród możliwych rozwiązań na podstawie oceny umożliwiającej osiągnięcie pożądaných efektów. Jeśli dany cel ma dla pracownika wielką wagę, będzie on pracował ciężiej, wymagała od siebie więcej i dawał z siebie wszystko aby go osiągnąć. V. Vroom w swoim założeniu wprowadził dwa pojęcia. Mowa to o wartości i instrumentalności. Wartość należy pojmować jako wariant czynności lub wyniku, który jest oceniany przez jednostkę w sposób silny lub słaby, natomiast instrumentalność pojmowana jest jako czynnik pozytywny, negatywny lub neutralny i przypisuje ona użyteczność czynnikom pierwszego szczebla, żeby osiągnąć wyniki następnego szczebla. Rysunek poniżej przedstawia tę teorię:

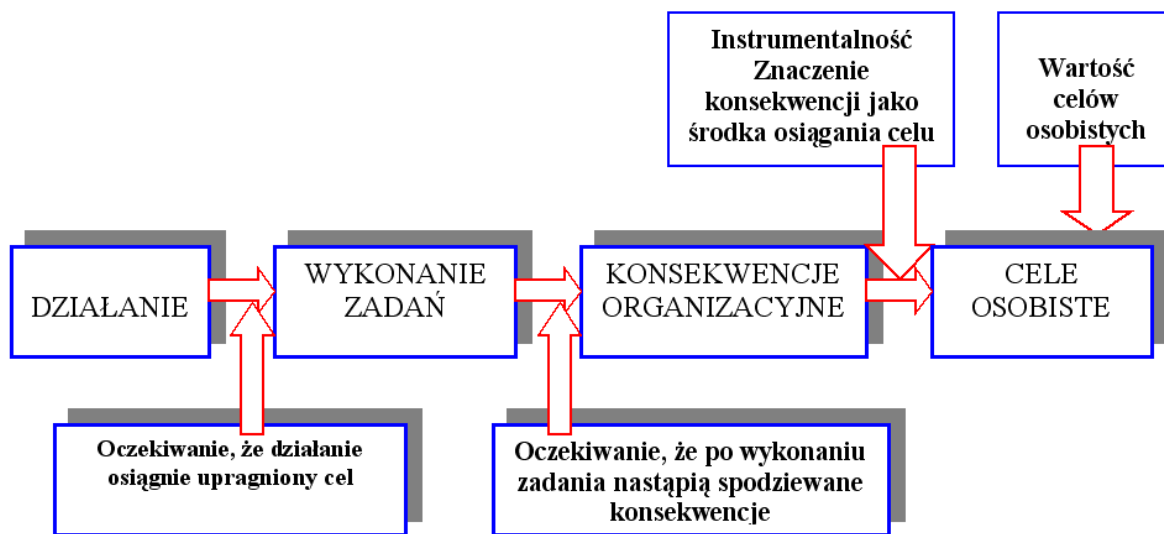
Rys. nr 2.3., tytuł: Podstawowa struktura modelu Vrooma



Źródło: http://motywowanie-pracownikow.eprace.edu.pl/531,Teorie_procesu.html, data odczytu 24.04.2018 r.

Teoria oczekiwań (tzw. rozszerzony model Vrooma) wg L. Portera i E. Lawlera jest to rozszerzenie modelu motywacji Vrooma polegające na rozdzieleniu oczekiwanego prawdopodobieństwa na dwa elementy. Wyróżnić można: wykonanie zadania (I) i organizacyjne konsekwencje (II) tj. nagrody, uznania. Za pomocą oczekiwanej perspektywy jednostka ocenia z jaką niezawodnością, przy podjęciu odpowiedniego wysiłku, rozwiąże podstawowe zadanie. Jest to realizacja jakby etapu I. Etap II to drugie oczekiwane prawdopodobieństwo, które jest nakierowane na sprawdzanie, czy faktycznie z danym sukcesem związana jest ewentualna zmiana organizacyjnych (np. awans) lub nagroda. Model ten pokazuje jak za pomocą motywacji połączyć cele organizacyjne i indywidualne poszczególnych pracowników.

Rys. nr 2.4., tytuł: Rozszerzony model Vrooma.



Źródło H. Steinman, G. Schreyögg - Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992., s.233, Krystyna Serafin, Człowiek w organizacji, Wydawnictwo sponsorowane przez Spółkę Energetyczną "Jastrzębie" S.A, Katowice 1996 r., s. 54

L.W. Porter i E.E. Lawler doszli do wniosku, że pomiędzy zadowoleniami i osiągnięciami w pracy istnieje związek. Oznacza to, że wyższe osiągnięcia mogą powodować poczucie satysfakcji. Można więc wnioskować, pracownik po osiągnięciu celów w pracy otrzyma nagrodę np. w postaci podwyżki awansu oraz uznanie w oczach współpracowników i szacunek dla samego siebie za osiągnięte rezultaty. Nagrody przyznawane pracownikom powinny być adekwatne do wysiłku włożonego w prace i sprawiedliwe wobec innych pracowników wtedy poziom zadowolenia pracownika wzrasta. Osobiście podpisuje się pod wnioskami wyciągniętymi z swojej teorii przez L.W. Portera i E.E. Lawlera, ponieważ faktycznie jeśli w miejscu pracy mój wkład w osiągnięcie dobrego rezultatu jest uwieczniony nagrodą w postaci np. podwyżki, to czuję, że mój wzmógłony wysiłek włożony w prace ma sens i daje mi poczucie satysfakcji. Ważne jest też sprawiedliwe rozdawanie nagród, ponieważ w przeciwnym razie pracownik potraktowany niesprawiedliwie następnym razem będzie dawał z siebie mniej przy wykonywaniu swojej pracy, ponieważ będzie pracował w poczuciu niesprawiedliwości jaka go spotkała wcześniej.

Istotna jest teoria sprawiedliwości, której ojcem jest J. Stacy Adams. Zakłada ona, że pracownicy dążą do sprawiedliwych korzyści za wkład poniesiony w pracę. Poczucie sprawiedliwości wynika z faktu, relacji zachodzących między subiektywną oceną wartości wybranych nakładów poniesionych i korzyści zebranych przez pracownika, a subiektywną

notą wartości wybranych nakładów wniesionych i dobro, zysk uzyskane przez człowieka przyjęta za punkt odniesienia.

Pułapką może okazać się fakt, że pracownik nie będzie czuł się zmotywowany do przeprowadzania jakichkolwiek zmian z obszaru ponoszonych nakładów oraz osiągniętych zysków.²⁷

Autor w swojej teorii zaobserwował, że pracownicy się ciągle porównują. Najpierw sprawdzają czy ich wysiłek jest współmierny do otrzymanych wynagrodzeń, potem dokonują analizy porównawczej jakie nagrody otrzymują inni pracownicy za swój wkład w pracę. Według tej teorii pracownik, który będzie miał poczucie sprawiedliwego traktowania i wynagradzania za swoją pracę będzie to owocowało poczuciem zmotywowania i chęci dalszej pracy na wysokich obrotach. Następnym krokiem w sytuacji zadowolenia i poczucia sprawiedliwości jest sprawdzanie jakie wynagrodzenia mają koledzy z pracy i czy ich otrzymane nagrody są porównywalne. Może to doprowadzić do następujących wniosków:

- poczucia sprawiedliwości panującej w całej organizacji, dającej poczucie równowagi i wzrostu motywacji przejawiające się wzrostem lojalności, zaangażowaniem, zwiększoną wydajnością;
- oceny, że otrzymuje zbyt wysokie gradacje za wkład wniesiony w pracę w porównaniu do swoich współpracowników, daje to poczucie nierównowagi i w efekcie pracownik będzie dążył do stanu równowagi;
- obserwacji, że otrzymuje zbyt niskie wynagrodzenie w porównaniu do pozostałych, dająca poczucie niesprawiedliwości i napięcia co w konsekwencji może skutkować spadkiem motywacji przejawiające się spadkiem wydajności i produktywności

Natomiast jeśli będzie miał poczucie niesprawiedliwości to wtenczas jego motywacja maleje i odzwierciedla się to gorszymi wynikami w pracy. Oczywiście należy mieć na uwadze, że poczucie sprawiedliwości jest odczuciem subiektywnym i każdy postrzega ją w inny sposób.²⁸

Ludzie mają różnorakie oczekiwania i inaczej oceniają ciężar pracy na nich spoczywający. Jest tendencja w myśleniu, że ja mam zawsze gorzej, a moja praca jest bardziej odpowiedzialna. Przy porównywaniu pracownik bierze pod uwagę takie czynniki jak np. staż pracy i co za tym idzie posiadane doświadczenie i obejmowane stanowisko, wykształcenie,

²⁷ R. Karaś, Teorie motywacji w zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2004 r., s 49-51

²⁸ <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-motywowanie-pracownikow-teoria-sprawiedliwosci-adamsa>, data odczytu 9.05.2018 r.



trudność i jakość pracy, czas pracy, czas na wykonanie zadania oraz wkładany wysiłek w wykonywaną pracę i wypracowany zysk. Stale zwraca uwagę na płacę zasadniczą i premie, uznania, awanse oraz stosunki interpersonalne. Ważne jest aby każdy pracownik wiedział jaką pensję będzie dostawał i na jakiej podstawie tak jest, wtedy może to zmniejszyć poczucie niesprawiedliwości. Za przykład podam, że osoby siedzące przed komputerem po osiem godzin mogą dostawać dwie zupełnie inne pensje, ponieważ jedna może np. tylko odbierać telefony i odpowiadać na e-maile, a druga pracować nad analizami do których potrzebne są specjalne umiejętności. Dlatego w każdej organizacji powinno być wartościowanie stanowiska pracy i każdy zatrudniony powinien o tym wiedzieć. Pracownikowi od przedsiębiorstwa należy się aby w sposób precyzyjny były przedstawione jakie korzyści mu przysługują i jakie nakłady stanowią podstawę ustalania jego pensji. Pozytywną konsekwencją płynącą z takiego podejścia jest wzrost poczucia sprawiedliwości. Przejrzyste i klarowne zasady przyznawania nagród i wynagrodzenia przyczynia się do lojalności i zaufania pracownika do organizacji.

Teoria ustalania celów została ustalona przez Edwina Locke przybliży obraz motywacji po przez stworzenie dogodnych warunków pracy sprzyjających uczestniczeniu pracowników w ustalaniu celów oraz utożsamiali się z organizacją.

Założenia tej teorii mówią o tym, że przedsiębiorstwo powinno ustalać własne cele i brać pod uwagę cele pracowników, co w przyszłości będzie owocowało poczuciem przynależności i zaangażowania w osiągnięte cele organizacji. Model ustalania celów wskazuje, że motywacja, a poziomem uczestnictwa pracowników w realizacji zadań są ze sobą zależne i wpływa na to:

- poczucie sprawstwa po przez udział w planowaniu i realizowaniu celów związany z poczuciem autonomii w wykonywaniu zadań;
- wyszczególnienie celów w sposób przejrzysty, a nawet nadanie im rangi wpływa efektywniej na motywację niż cele ogólne;
- osiągnięte wyniki są dzięki kontrolowaniu się na tym co i w jaki sposób wykonujemy, a dodatkowo czynnikiem motywacyjnym staje się fakt otrzymania nagrody i obiektywna ocena;
- czynnikiem utożsamiającym pracownika z firmą staje się rzetelna informacja na temat etapu wykonywanego zadania;



- uczestnictwo w planowaniu nagród zespołowych sukcesów lub indywidualnych dokonań.

Przy ustalaniu celów istotną rolę odgrywają wspierające techniki. Mowa tu o kołach jakości, kaizen, pracy zespołowej, burzy mózgów, demokratyczny styl kierowania organizacją, usprawnianie komunikacji interpersonalnej w organizacji.²⁹

W tej teorii bardzo istotną rolę pełni informacja zwrotna i przekazywanie sobie na jakim etapie jest wykonywane zadanie. Pracownik w przypadku otrzymania pochwały za wykonaną pracę dostaje tzw. skrzydeł, bardziej się angażuje, zaś negatywna ocena pokazuje konieczność naniesienia poprawek. Sprzężenie zwrotne ma na celu utrzymanie lub poprawę zachowania i przyczynia się to do skuteczności przepływu informacji, co w sposób pozytywny buduje motywację.³⁰

Nie do końca zgadzam się ze stwierdzeniem autora zawartym w tej teorii, że zaangażowanie pracowników w proces ustalania celów wzmacnia motywację do ich realizacji. Swój pogląd opieram na tym, że przecież są osoby, które przychodzą do pracy wykonują zadania polecone im przez przełożonego, bez angażowania się w ustalanie celów organizacyjnych i nie wpływa to w sposób negatywny na ich motywację do pracy i na jakość wykonywanych poleceń. Natomiast na pewno zgadzam się ze stwierdzeniem, że sprzężenie zwrotne ma istotne znaczenie dla budowania pozytywnej motywacji i przyczynia się skutecznie do efektywnej realizacji poleconych zadań.

Teorie procesu mają za zadanie przedstawić w jaki sposób i przez jakie cele motywowane są pracownicy - najlepiej indywidualnie. Teoria oczekiwań stanowi podstawę tych założeń, ponieważ przedstawia oczekiwania w zamian za zachowywanie się w ustalony sposób. Sposób w jaki ludzie postępują jest podyktowany wartościami, które można osiągnąć lub do których mają upodobanie albo których niedostatek odczuwają.³¹

2.3.3. Teoria wzmocnień

Teoria wzmocnień, którą opracował Frederic Skinner nazywana również teorią warunkowania instrumentalnego została opracowana w warunkach laboratoryjnych przy pomocy zachowań zwierząt. Po przeprowadzonych badaniach autor postawił tezę, że zachowanie człowieka jest tylko i wyłącznie uwarunkowane zewnętrznymi warunkami,

²⁹ W. Kozłowski, Zarządzanie motywacją pracowników, Wydanie I Warszawa 2009 r. s.56

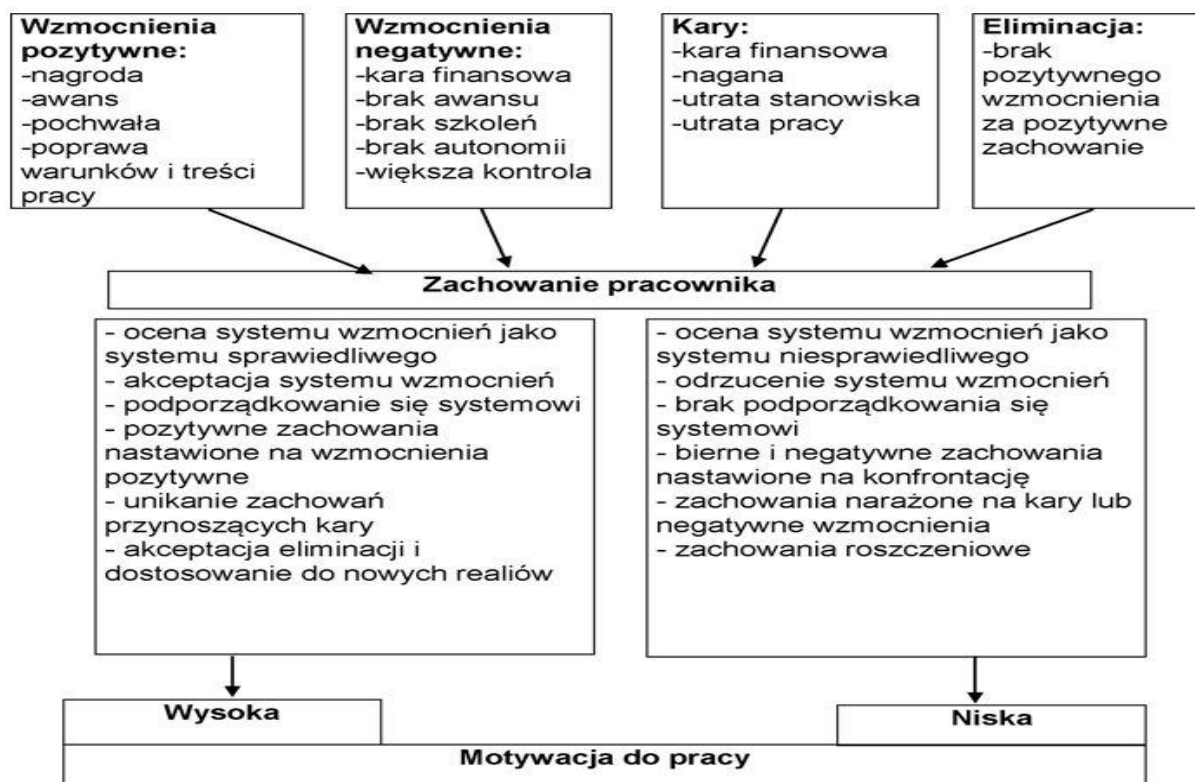
³⁰ R. Karaś, Teorie motywacji w zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznaniu 2004 r., s 68-69

³¹ K. Serafin, Człowiek w organizacji, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa 1996 r. s.47



natomiast czynniki wewnętrzne, czyli np. uczucia nie mają wpływu na motywację. Zatem wg tej teorii wystarczy stworzyć dogodne warunki pracy aby pozytywnie zmotywować do działań pracownika, a zajmowanie się jego wewnętrznymi pobudkami jest bezsensowne. Ważnymi założeniami są podsystemy wzmocnień pozytywnych, podsystemy wzmocnień negatywnych, podsystemy kar oraz podsystemy eliminacji. Powinny być jasne i zrozumiałe dla wszystkich członków przedsiębiorstwa. Taki system odniesie tylko wtedy sukces, jeżeli będzie dla wszystkich członków jasny, sprawiedliwy i zrozumiały. Jeżeli pracownicy nie będą rozumieć tego systemu lub jakiś element będzie dla nich nie zrozumiały, to wtedy szanse na powodzenie maleją. Największy nacisk kładziony jest oczywiście na podsystem pozytywny, czyli różnego rodzaju środki zachęty do dalszego działania lub do wznowiania określonych poczynań. Najmniej motywacyjnie na pracownika wpływa podsystem kar, który wzbudza u pracownika lęk przed danymi zachowaniami, ale też nie pokazuje jakiego modelu zachowań oczekuje się od niego. Czas wdrażania systemu opartego na teorii wzmocnień ma istotne znaczenie.³²

Rys. nr 2.5., tytuł: Teorie wzmocnień wg Skinnera



³² W. Kozłowski, Zarządzanie motywacją pracowników, Wydanie I Warszawa 2009 r. s 58-59



Źródło: opracowanie własne w oparciu o W. Kozłowski, Zarządzanie motywacją pracowników, Wydanie I Warszawa 2009 r. s 59

Wydajność, produktywność i operatywność zmiany zachowań pracowników podyktowana jest nie tylko rodzajem wzmocnienia, ale także jego harmonogramem, który ma za zadanie określać czas i z jakim natężeniem zastosowano wzmocnienie. Można wyróżnić ich cztery rodzaje:

- ustalonej częstotliwości - harmonogram wzmocnienia, który wspierany jest ustaloną częstotliwością, wyraża iż przedsiębiorstwo wzmocnia działania pracownicze dzięki interwałom czasowym, nie zważając przy tym uwagi na efekty i oceny pracowników. Przykładem tego może być miesięczna pensja. W tym przypadku harmonogram wzmocnienia ma za zadanie regularne nagradzanie pracownika bez względu na to jakie osiąga wyniki, co w konsekwencji wpływa pozytywnie na lojalność pracownika wobec firmy, daje poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji zatrudnionym oraz przyczynia się do zmniejszenia sytuacji konfliktowych w organizacji.
- Zmiennej częstotliwości - oznacza, to że występuje w organizacji w warunkach zmiennych i trudnych do przewidzenia, np. przeprowadzanie nadzoru przez przełożonego co owocuje pracą na najwyższych obrotach, gdyż nie wiadomo kiedy nastąpi weryfikacja i ocena naszej pracy.
- Ustalonego stosunku - w odróżnieniu od dwóch poprzednich charakteryzuje się tym, iż całkowicie pomijany jest czas jaki upłynął od ostatniego wzmocnienia. Wynagrodzenie akordowe, które charakteryzuje się wynagrodzeniem za realizację zadania to świetny przykład tego przypadku.
- Zmiennego stosunku - postrzegane jako najbardziej pozytywne dla organizacji jako narzędzie motywacyjne, występuje w stałym stosunku. Wywołuje u pracowników poczucie niepewności, co w konsekwencji pobudza koncentrację i wpływa korzystnie na wyniki pracy.³³

Po zapoznaniu się z tą teorią na pewno nie przemawia do mnie fakt, że ludzkie zachowują się podobnie jak zwierzęta i uważam, że było bardzo odważnym posunięciem ze strony autora tej teorii aby na tej podstawie wnioskować, że kierowanie pracownikami w miejscu pracy powinno odbywać się za pomocą metod stosowanych wobec zwierząt. Wzbudza to we mnie konflikt natury etycznej, gdyż sprowadza nas ludzi do ograniczenia wolności, godności i sprzyja działaniom manipulacyjnym w miejscu pracy, co z kolei sprowadza się do

³³ R. Karaś, Teorie motywacji w zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2004 r., s 74-75

konfliktów i pogorszenia atmosfery w miejscu pracy. Uważam też za nie stosowne pominięcie w tej teorii wewnętrznych czynników osobowości pracownika, które w moim przekonaniu wpływają w sposób znaczący na motywowanie i opieranie swoich poglądów wyłącznie na zewnętrznych czynnikach wpływających na ludzi.

2.3.4. Przegląd teorii motywacji - podsumowanie

Myślę, że w tym rozdziale udało mi się przekazać kluczowe teorie motywacji i ich praktyczne zastosowanie. Nie ma jednej konkretnej teorii, którą powinien kierować się dobry menadżer, kierownik aby w sposób pozytywny zmotywować do pracy. Motywowanie jest czynnikiem wpływającym na zachowanie ludzkie, które pozwala na osiągnięcie określonego sposobu zachowywania się. Natomiast trzeba brać pod uwagę, że każdy człowiek ma różne czynniki wewnętrzne, które kreują jego postawę w miejscu pracy. Podsumowując moje wcześniejsze rozważania można powiedzieć, że najpierw powinniśmy dla każdej osoby indywidualnie określić i zniwelować oddziaływanie czynników wpływających na demotywację (czynniki higieny), a następnie wspierać motywację wewnętrzną. Należy przy tym pamiętać, że każdy ma inne predyspozycje i jedne osoby potrzebują bardzo dużej swobody, inne natomiast wymagają większego wsparcia od lidera.

Myślę, że na koniec podsumowując teorie, istotną rzeczą do poruszenia, są czynniki determinujące system motywacyjny, który mają charakter zmienny. Można je podzielić na następujące czynniki:

- Cechy pracownika - składają się na nie:
 - płeć,
 - wykształcenie, kwalifikacje i posiadane umiejętności, zdolności,
 - staż pracy i doświadczenie,
 - wiek pracownika,
 - zajmowane stanowisko,
 - kontakty interpersonalne w przedsiębiorstwie,
 - osiągnięte wyniki pracy i zaangażowanie w wykonywanie zadań,
 - sytuacja rodzinna.

Organizacja powinna dążyć do sytuacji, w której znamy indywidualne cele każdego pracownika i tworzyć taki system motywacyjny, który przyczynia się do zaspokajania potrzeb pracowniczych i osiągnięcia celów organizacji. Należy oczywiście przy tym uwzględnić naturalny fakty zmienności tych czynników i co za tym idzie modyfikacja ich hierarchii



i metody ich zaspokajania. Za przykład może posłużyć system kafeteryjny, coraz częściej stosowany w polskich przedsiębiorstwach, sprzyjający zwiększeniu systemu motywacyjnego. Realizacja dostosowania systemu motywacyjnego do indywidualnych cech pracownika odzwierciedla przykład odrębnych systemów wynagrodzeń osobny dla kadry kierowniczej, inny dla administracji czy pracowników fizycznych.³⁴

- Cechy organizacji - w skład, których wchodzi:
 - branża i obszar skali w jakim prowadzi swoją działalność,
 - etap cyklu życia organizacji (narodziny, dzieciństwo, młodość, dojrzałość),
 - kultura organizacyjna,
 - wielkość organizacji składająca się z zysku, ilości zatrudnionych pracowników, posiadanego majątku,
 - technika i technologia,
 - forma i struktura własności,
 - struktura przedsiębiorstwa i jej strategia,
 - system wynagrodzeń,
 - konkurencyjność i pozycja jaka zajmuje na rynku pracy względem innych firm działających w podobnej branży.

Ważne zadanie odgrywa tu wcześniej niedoceniane elementy organizacyjne, czyli kultura, przyjęta i realizowana strategia oraz na jak szeroką skalę jest zakrojona jej działalność, która jest widoczna podczas kontaktów z innymi organizacjami i otoczeniem w jakim funkcjonuje. Jeśli firma funkcjonuje na skali międzynarodowej to jest zobligowana odzwierciedlać ten czynnik w systemie motywacyjnym lub innych uwarunkowaniach kulturowych.

Zmiany, który mają charakter bardzo dynamiczny zachodzący w dzisiejszych czasach są widoczne w np. wprowadzaniu zarządzania zespołowego, zwiększaniu roli jakości oraz ujednolicaniu struktur organizacyjnych, stawianie na zasoby ludzkie i zwiększanie ich wydajności w miejscu pracy. Te elementy sprowadzają się do wyciągnięcia wniosków iż należy uelastyczniać funkcjonowanie firmy, a pracowników przygotowywać do stale zachodzących zmian, aby nie było problemu z przystosowywaniem się do nowych warunków pracy.

Cechy otoczenia, czyli:

- struktura polityczna państwa, w której organizacja prowadzi swoją działalność,

³⁴ A. Pomierska - Szymańska, Wynagrodzenie kafeteryjne, w Pakietowe systemy wynagrodzeń, red. S. Borkowska, Warszawa, IPiSS 2000, s. 79-92, cyt. za: R. Karaś, Teorie motywacji w zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2004 r., s. 94-95



- zasady opodatkowania,
- uwarunkowania społeczne, polityczne
- związki zawodowe,
- ogólna sytuacja na rynku pracy,
- stopień zaangażowania w kontakty z gospodarką światową,
- stopień korzyści w gospodarce narodowej.

Cechy otoczenia, w którym funkcjonuje organizacja ma znaczące znaczenie na jego tempo rozwoju, mowa tu o czynnikach prawno - politycznych, społecznych czy kulturowych, które szerzej opisałam w rozdziale pierwszym swojej pracy. Zasady systemu motywacyjnego, system podatkowy wpływa na funkcjonowanie organizacji w danym państwie. Organizacje powinny zwracać uwagę na ogromne tempo zmian w jakich przyszło im pracować, na globalizację, stawiać na rozwój techniczny i technologiczny aby nadążać za konkurencją lub dążyć do bycia bezkonkurencyjnym co stanowi najlepsze rozwiązanie.³⁵

Przedstawione teorie zagłębiają się nad procesem motywacji. Przedstawiają i próbują wyjaśnić dlaczego ludzie w miejscu pracy zachowują się tak, a nie inaczej, biorąc przy tym pod lupę wysiłki jakie podejmują i kierunków jakie wybierają. Opisuje też jak przedsiębiorstwa ukierunkowują pracowników do wykorzystania swoich umiejętności i kwalifikacji aby zaspokoić cele firmy, a tym samym rozwijać się personalnie. Często w praktyce podczas kierowania zespołem ludzi system motywacyjny ma za zadanie wyjaśnić czym kierują się pracownicy podczas wykonywania swoich obowiązków. Teorie mają za zadanie wyjaśniać zachowania pracowników i pozwolić kadrze kierowniczej na zrozumienie tego zachowania, zwrócić uwagę na ich potrzeby i odpowiedzieć co nimi kieruje. Dotychczas nie wymyślono jednej złotej teorii pozwalającej w pełni przedstawić złożony problem jaki stanowi motywacja. Wynika to z faktu, że sam proces motywacyjny jest bardzo złożony i czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, które na niego wpływają dynamicznie się zmieniają oraz hierarchia potrzeb często się przeobraża. Menadżerowie chcąc dobrze i skutecznie zarządzać swoimi podwładnymi powinni dysponować ogromną wiedzą aby wyciągać adekwatne wnioski i popychać swoich pracowników w odpowiednim kierunku. Teorie potrzeb dalej zwane treści stawiają sobie za zadanie odpowiedź na pytanie: jakie elementy wpływają na dane zachowanie i co ich determinuje do podjęcia określonych zachowań? W literaturze spotykamy się z motywacją "do" i "od". Wszystkie teorie podkreślają, że potęgą motywacji znajduje się we wnętrzu człowieka. Jak wiadomo

³⁵ : R. Karaś, Teorie motywacji w zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2004 r., s.95-97



pracowników można podzielić na tych ambitnych i dążących do osiągnięcia jak najwyższych rezultatów oraz pracujących na wysokich obrotach, często wykraczając poza zakres przypisanych do swojego stanowiska obowiązków. Drugą grupę stanowią ludzie z natury leniwi, mało zaangażowani w swoje obowiązki, nie lubiący wykraczać poza swoje obowiązki, trudni do zmotywowania aby podwyższyć swoje umiejętności.³⁶

Po zapoznaniu się z teoriami treści, procesu i wzmocnienia nasuwa mi się wniosek, że w teorii jest łatwiej ująć wiele aspektów wpływających i determinujących zachowania człowieka, natomiast w praktyce jest to bardzo trudne. Nie wiadomo jak dobrać i stawiając sobie ambitne zadania byłby menadżer, to bez dobrze dobranego i zmotywowanego zespołu nie odniesie sukcesu. Również pracownicy, którzy są świetni w tym co robią, czują się spełnieni i zaangażowani to jeśli trafia na lidera, który tylko odcina kolejne sukcesy pod swoim adresem zapominając przy tym o tym, że to właśnie cały zespół pracował na owy sukces w konsekwencji doprowadzi do sytuacji gdzie pracownik będzie miał tak podcięte skrzydła, że przestanie się starać, bo uzna, że nie warto, skoro jego wysiłki zostały pominięte. Odpowiednie zarządzanie pracownikami buduje w pracowniku chęć zaangażowania się w realizację zadań, wytwarza wykazanie się swoją kreatywnością, pomysłowością, uruchamia potencjału drzemiący we wnętrzu. Menadżer bazując na swojej wiedzy musi stworzyć własną receptę na efektywne motywowanie.

³⁶ W. Kozłowski, Zarządzanie motywacją pracowników, Wydanie I Warszawa 2009 r., s. 35-36



Rozdział III

Proces motywacji

3.1. Podział motywacji

Motywowanie to wpływ na zachowanie pracowników. Dokonuje się to za pomocą wybranych czynników. Mowa tu o materialnych jak i niematerialnych motywatorach. Podczas stale zachodzących zmian społecznych oraz gospodarczych na polskim rynku pracy omawiany temat stanowi ważny element strategii firmy. Motywację u pracowników można zachęcać po przez różnorodne narzędzia. Stawiać należy na duże zróżnicowanie i atrakcyjność narzędzia motywowania. Im bardziej przedsiębiorstwo może sprostać różnorodnym potrzebom pracownika tym większe szanse, że pracownik pozostanie w firmie i nie będzie szukał bardziej korzystniejszych ofert na rynku pracy. Istotne jest, aby instrumenty materialne oraz niematerialne nie wykluczały się, lecz wzajemnie uzupełniały. Coraz częściej można zauważyć, iż przedsiębiorstwa dostrzegają potrzebę stosowania niematerialnych środków zachęty. Niematerialne środki zachęty stosuje coraz więcej polskich przedsiębiorstw. Jednak należy pamiętać, iż bodźce niematerialne nigdy nie zastąpią materialnych czynników motywujących. W poniższym rozdziale pochyli się nad materialnymi oraz niematerialnymi środkami motywacyjnymi.

To jak ludzie się zachowują i jakie podejmują działania zależy od wpływu bodźców motywujących, które mogą być materialne jak i niematerialne. Im pracownik jest lepiej zdopingowany tym efekt jego pracy jest lepszy. Dzięki wydajnym i dobrze zmotywowanym pracownikom przedsiębiorstwo może osiągnąć świetną pozycję na rynku, stać się liderem i być bezkonkurencyjnym. Do funkcji kierowniczych należy odpowiednie i indywidualne zmotywowanie pracownika co zaowocuje w efektywnym i skutecznym osiągnięciu założonych celów firmy oraz utożsamianie się z nią i jej ideom przez pracowników. Nie ma jednej ścieżki, która prowadzi do osiągnięcia sukcesu w tej dziedzinie. Kompetentne komponowanie, łączenie formy płacy do specyfiki pracownika, jego potrzeb jak i możliwości odgrywa istotną i decydującą rolę w prawidłowym motywowaniu pracobiorców. Nie należy zaniedbywać pozapłacowych środków motywacji, w których możemy wyodrębnić zarówno materialne jak i niematerialne instrumenty.



Przed zagłębieniem się w sam podział motywacji na materialny i niematerialny, myślę że warto jeszcze skupić się nad samym systemem motywacyjnym działającym w przedsiębiorstwach. Otóż system motywacyjny to spójne i logiczne uzupełnianie się środków motywacji oraz ich zespołów, które działają po przez wzmocnienia co w konsekwencji przynosi efekt współdziałania. Pomaga to tworzyć system wynagrodzeń pracowników w zależności od ich rangi dla przedsiębiorstwa, solidarnie z obroną strategią motywacyjną. System motywacyjny dzielimy na:

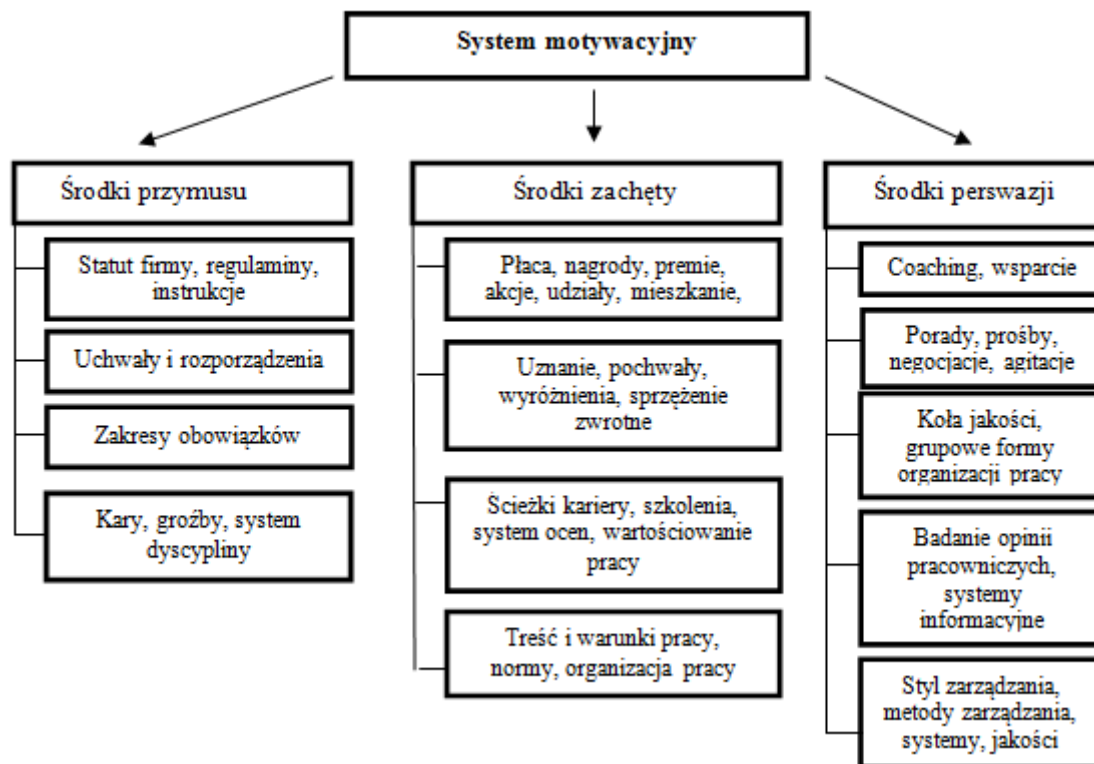
- nagrody materialne:
 - ✓ Nagrody pieniężne:
 - wynagrodzenie zasadnicze,
 - premie,
 - bonusy pieniężne,
 - dodatki, różne dopłaty,
 - współdział w osiągniętych efektach kapitałowych firmy.
 - ✓ Nagrody niepieniężne:
 - deputaty,
 - kursy kształcące, konferencje,
 - dodatki w postaci np. ubezpieczenia, wczasy, opieka zdrowotna,
 - przywileje np. laptop lub telefon służbowy.
- nagrody niematerialne:
 - ✓ Na terenie organizacji
 - awans na płaszczyźnie poziomej i pionowej,
 - zwierzchnictwo,
 - wgląd do informacji,
 - zakres i przedmiot pracy, np. bycie decyzyjnym, większa samodzielność.
 - ✓ W obszarze społeczno - psychologicznym:
 - uznanie, wyróżnienie,
 - praca w prestiżowej firmie ze świetnie wykwalifikowaną kadrą,
 - mocna aprobata dla związków nieformalnych,
 - samospelnienie,
 - gwarantowane miejsce zatrudnienia.
 - ✓ W obrębie technicznym:
 - wspomaganie komputerowe,



- możliwość pracy na nowoczesnych sprzętach i systemach.³⁷

Motywacje można pobudzać za pomocą różnorodnych narzędzi. Tworzą one główny składnik systemu motywacyjnego. Tradycyjny ich podział to środki przymusu, zachęty oraz perswazji. Poniżej przedstawię graficzny obraz systemu motywacyjnego:

Rys. nr 3.1., tytuł: Środki, z których zbudowany jest system motywacyjny w firmie



Źródło: W. Kozłowski., *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2010, s. 13., http://plusuj.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=360:motywacja-materialna-i-niematerialna-w-polsce&catid=35&Itemid=131, data odczytu 20.05.2018 r.

Do środków przymusu zaliczamy:

- nakazy,
- zakazy,
- zalecenia oraz polecenia, które mają charakter sformalizowany lub niesformalizowany i mogą być skierowane do grupy lub indywidualnie.

Są zauważalne i odczuwalne przez pracownika, wynikają głównie z regulaminów, rozporządzeń, statutu, dyrektyw, uchwał, zakresu obowiązków, poleceń. Wywierają na pracownikach konieczność podporządkowania się pod groźbą poniesienia kary, która ma na

³⁷ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników sposoby oceny i motywowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2012 r., s. 135-136

celu wywołać zmianę w zachowaniu pracownika. Główne formy środków przymusu to nakazy, zakazy, polecenia oraz zalecenia. Z perspektywy procesu motywacyjnego to właśnie zalecenia powinny być najczęściej stosowane, ale pod adekwatnym wymogiem, które stwarza pracownik. System karania pracownika niesie za sobą bardzo duże ryzyko. Może doprowadzić do zahamowania zaangażowania pracownika w wykonywaną pracę. Skutkować może to również konfliktami interpersonalnymi. Pracownik w poczuciu strachu przed karą będzie wykonywał tylko to co musi, nie będzie wykraczał poza zakres swoich obowiązków.³⁸

Środki zachęty, podzielić możemy na:

- Bodźce materialne, które zapewniają korzyści ekonomiczne, poprawiają materialną strefę życia, zaspokajają potrzeby. Dzielimy je na:
 - ✓ płace,
 - ✓ premie,
 - ✓ warunki pracy,
 - ✓ nagrody,
 - ✓ system leczniczy,
 - ✓ różne wyjazdy,
 - ✓ zakwaterowania,
- Bodźce niematerialne, które dają poczucie godności, szacunku, uznania. Wyróżniamy:
 - ✓ strukturę więzi społecznych,
 - ✓ system wyników pracy,
 - ✓ system rywalizacji wśród pracowników,
 - ✓ samorealizacja,
 - ✓ możliwość wykonywania pracy adekwatnej do naszych umiejętności i kwalifikacji.

Środki zachęty stanowią kontrast do środków przymusu i wywierają największy wpływ na sposób w jaki pracownik się zachowuje, ponieważ posiadają wymierny efekt osiągnięć i włożonego wysiłku w wykonywaną pracę. Opierają się w dużej mierze na nagrodach, gratyfikacjach, bonusach, premiach oraz wyróżnieniach. Zasady wynagradzania powinny być jasne, aby każdy pracownik wiedział przy jakiej okoliczności może liczyć na otrzymanie nagrody. W przeciwnym razie może doprowadzić to do konfliktów i między gronem pracowniczym oraz doprowadzić do poczucia niesprawiedliwości i przynieść

³⁸ W. Kozłowski, Zarządzanie motywacją pracowników, Wydanie I Warszawa 2009 r., s.30



odwrotny efekt, czyli demotywować pracownika. Mimo, iż niosą za sobą największy pozytywny ładunek motywacyjny, to niestety dla organizacji są najtrudniejsze do ukształtowania jako element obszaru systemu motywacyjnego. Wpływa na to fakt, że środki zachęty trudno dostosować do potrzeb i oczekiwań pracowników. Należy, więc stawiać na indywidualne podejście do pracownika i rozpatrywać takie kwestie jak: kwalifikacje, doświadczenie, staż pracy, wiek oraz płeć. Pracownik musi znać i pojmować jakimi procedurami rządzi się dana organizacja przy rozdawaniu nagród, które powinny być adekwatne do osiągnięć. System wynagradzania powinien być sprawiedliwy i zróżnicowany, ponieważ jego brak prowadzi do przeciętnych wyników. Oceny pracownicze, system informacji zwrotnych to istotne elementy środków zachęty.³⁹

W środkach perswazji istotną rolę odgrywają przełożeni. To jak szybko przekazują informację zwrotne, ich indywidualne podejście do pracownika oraz rozpatrywanie jego potrzeb i na podstawie tej wiedzy motywowanie go stanowi kluczową podstawę do wytyczenia drogi motywacyjnej dla pracownika. Stawiane jest na stosunki partnerskie między pracodawcą a pracobiorcą i na pozytywne relacje między nimi. Można to osiągnąć dzięki określonym technikom personalnych np.: coaching, ścieżka rozwoju zawodowego pracownika, szkolenia, kursy, jasny i przejrzysty system oceny pracowniczej. Założeniem motywacyjnym po przez środki perswazji jest dotarcie do wewnątrz pracownika i umiejętnie pokierowanie go w sferze umysłowej tak, aby sam sobie narzucił motywacje do działania. Często osiąga się to dzięki rozmowie, negocjacjach, sugestiach, naprowadzeniach na odpowiedni tor. To czy środki perswazji odegrają swoją pozytywną rolę w dużej mierze zależy od podejścia pracodawcy, ważne jest to aby było one indywidualne, od tego jak efektywnie wyciąga on wnioski z przeprowadzonych rozmów. Od tego zależy skuteczność motywacyjna, która w efekcie przyniesie wzrost wydajności pracowniczej oraz podwyższenie jakości wykonywanej pracy.⁴⁰

Skuteczny system motywacyjny powinien być kształtowany przy pomocy następujących zasad:

- indywidualizm - traktowanie każdego pracownika osobowo, zwracanie uwagi na jego potrzeby i aspiracje, stwarzanie mu warunki do samorealizacji;
- kompleksowość - szerokie spektrum różnych bodźców działających na psychikę po przez wdrażanie poczucia bycia ważnym dla organizacji oraz zaspokajanie strefy ekonomicznej;

³⁹ Tamże, s. 31

⁴⁰ Tamże, s. 32



- przejrzystość - jasny, zrozumiały i adekwatny system przyznawania kar i nagród;
- systematyczność - podczas zakończonych zadań przełożony powinien starać się zawsze odnieść do jakości wykonania polecenia;
- jakość - stale dokonywać poprawek na polu motywacyjnym i pokonywać bariery, które uniemożliwiają usprawnienie systemu motywacyjnego;
- opieka kadry kierowniczej - angażowanie się w życie pracownicze, stawianie na dobre kontakty, rzetelna i sprawiedliwa ocena pracy jaką wykonują podwładni;
- kontakty społeczne - dążenie do dobrych relacji między personelem, przyjazna atmosfera, kadra kierownicza stawiająca na zespół i ucząca swoich podwładnych pracy w warunkach zachodzących zmian.⁴¹

3.1.1. Motywacja materialna.

Motywowanie materialne to całokształt zarówno pieniężnego jak i niepieniężnego (rzecowego) dochodu osiąganego z pracy. W rzeczywistości są to pieniądze a także świadczenia, które zostają wypłacane pracownikowi za zrealizowaną pracę na rzecz firmy. Narzędzia materialne stanowią priorytetowy, tradycyjnie wykorzystywany element systemu motywowania. Priorytetowym sposobem motywowania pracowników jest niewątpliwie zastosowanie materialnych środków motywacji, które obejmują wynagrodzenie oraz benefity, które należy rozumieć jako dodatkowe świadczenia o charakterze materialnym.

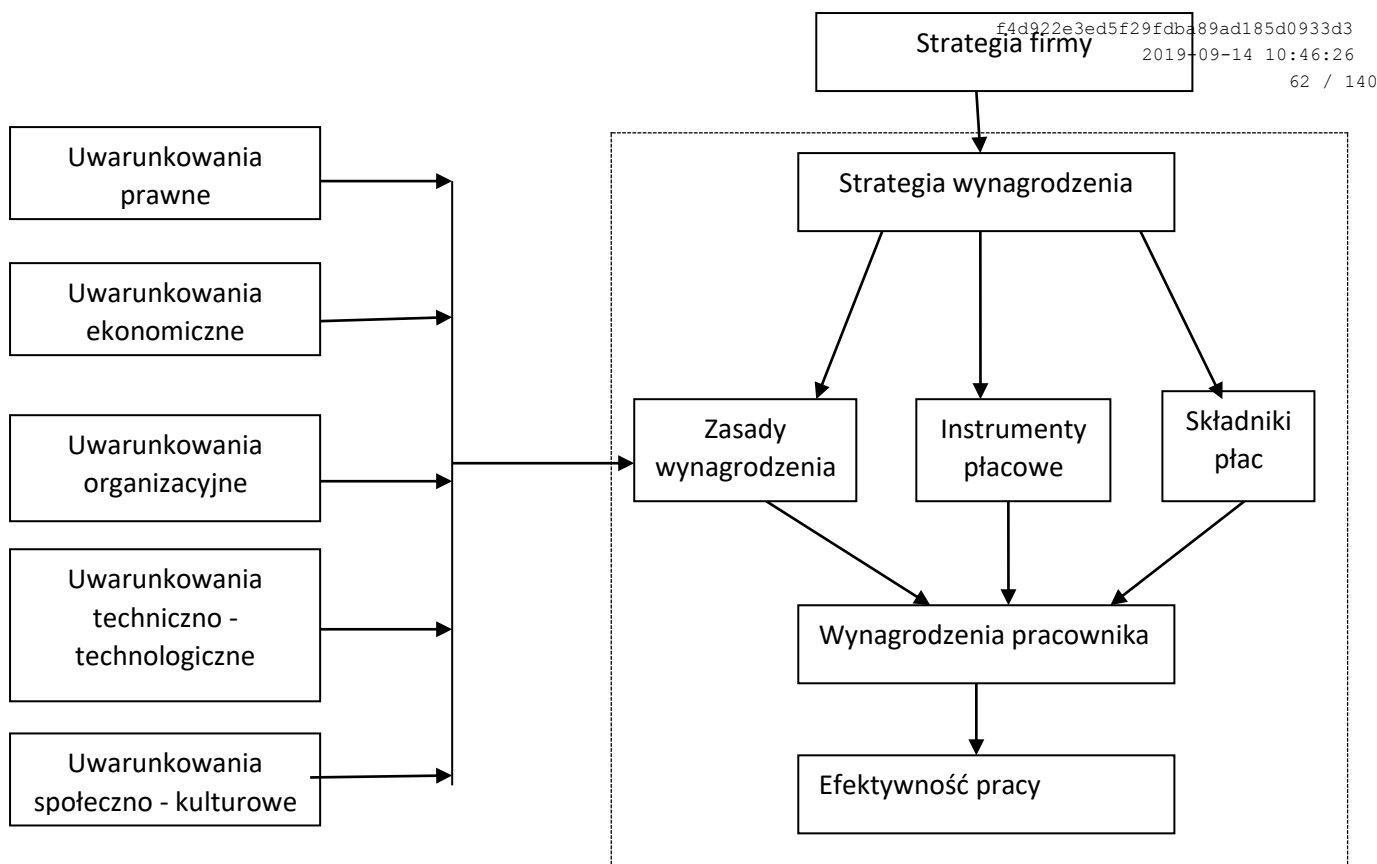
System wynagradzania można zdefiniować jako wewnętrznie spójny system zasad, elementów oraz narzędzi kształtujących środki na wypłaty, pensje oraz metody ich podziału i waloryzacji. System ten powinien działać zgodnie z celami przedsiębiorstwa i mieć na uwadze potrzeby pracownika.⁴²

Rys. nr 3.2., tytuł: Model systemu wynagrodzenia

⁴¹ Tamże, s. 33

⁴² L. Kozioł, Motywacja w pracy Determinanty ekonomiczno - organizacyjne Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa - Kraków 2002, s. 87





Źródło: L. Koziół, Motywacja w pracy Determinanty ekonomiczno - organizacyjne Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa - Kraków 2002, s.87

Ludzie lubią wiedzieć za co są wynagradzani, dlatego ten system powinien być jasny i czytelny dla zatrudnionego. Struktura wynagrodzeń panująca w całej firmie także powinna być prosta i dostępna dla pracobiorcy. W szczególności jeśli chodzi o różnice w zarobkach, które powstają na skutek różnych wykonywanych funkcji w organizacji oraz zajmowanych stanowisk. Ponieważ ludzie mają tendencje do wszelakich porównań swoich zarobków nawet na skale branży, miasta, to kadra kierownicza powinna opierać swój system wynagrodzeń panujący w organizacji na sprawiedliwych, aprobowanym przez pracowników elementach.⁴³

Wynagrodzenia pełnią cztery następujące funkcje:

- Funkcja dochodowa - jest ważna przede wszystkim dla pracownika, powinna zaspokajać jego potrzeby i wystarczać na utrzymanie jego rodziny. Jeśli wynagrodzenie nie będzie wystarczające to odbije się to negatywnym nastawieniem do pracy przez pracownika. Ważne jest inflacja występująca w danym okresie. Pracodawca, który chce utrzymać w firmie dobrze wykwalifikowaną kadrę musi stawiać na ich wystarczające i zadowalające wynagrodzenia. Pracownik zawsze

⁴³ Cz. Sikorski, Motywacja jako wymiana - modele relacji między pracownikiem a organizacją, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 84

będzie dążył do zmaksymalizowania swojego wynagrodzenia, a przełożony musi pamiętać o odpowiednim poziomie płac i adekwatnym do starań pracownika, jego wyników i jakości jego pracy.

- Funkcja kosztowa - funkcja ta jest przede wszystkim przedmiotem zainteresowania pracodawcy i stanowi składnik kosztów, który wpływa na konkurencyjność na rynku pracy. Co miesiąc pracodawca wypłaca pensje, odprowadza składki m.in. do ZUS i zaliczki do urzędu skarbowego. Dlatego zawsze pojawia się pokusa u pracodawcy do zmniejszania wynagrodzenia. Od razu rzuca się kontrast między funkcją dochodową a kosztową, który można zminimalizować dzięki uzależnieniu wzrostu wynagrodzenia do wzrostu efektywności i jakości pracy.
- Funkcja motywacyjna - przejawia się w umiejętnym wpływaniu na zachowanie pracownika do osiągania wyników i do zachowań oczekiwanych przez pracodawcę. W tym przypadku istotną rolę gra wysokość wynagrodzenia, która wpływa na motywację. Jeśli wynagrodzenie jest wysokie i zaspokaja potrzeby pracownika, to wpływa to pozytywnie i jest widoczne w wynikach przedsiębiorstwa. Dzięki wynagrodzeniom pracodawcy mogą wpływać na wydajniejszą pracę u swoich podwładnych, podkreślać, że rozwój własnych umiejętności stanowi ważny element składający się na utrzymanie danego stanowiska pracy. Stawiać u swoich pracobiorców na zwiększenie odpowiedzialności za wykonywaną pracę i podejmowania trudniejszych wyzwań oraz na większe zaangażowanie w wykonywaną pracę. Pracodawca jednak musi uważać na to aby nie stworzyć też sytuacji negatywnej motywacji, która polega na tym, że pracownik podejmuje swoje wysiłki tylko dlatego, że musi, a nie dlatego, że chce i robi to głównie dlatego aby uniknąć kary.
- Funkcja społeczna - wiąże się z relacjami pojawiającymi się na płaszczyźnie społecznej organizacji. Dotyczy relacji między pracownikami oraz między zespołami, grupami. Stawia na dobrą atmosferę w przedsiębiorstwie oraz służy kształtowaniu kultury organizacyjnej na odpowiednim poziomie. Również za pomocą płac buduje się u pracownika poczucie przynależności i bycia ważnym dla organizacji. Pracownik czuje się potrzebny i dowartościowany. Należy podkreślić, że każdy pracownik ma inne podejście do pracy, ale wraz z docenieniem przez pracodawcę, np. poprzez aprobatę jego wysiłków lub co za tym idzie zwiększeniem wynagrodzenia, stosunek i przynależności do firmy staje się silniejszy. Odpowiedni poziom realizacji funkcji społecznej przyczynia się do zapobiegania nierównościom i poziomem różnic przy



wypłatach, przeciwdziała konfliktom społecznym oraz pozwala na szybsze ich rozwiązanie.⁴⁴

Znajomość funkcji, jakie spełnia wynagrodzenie oraz umiejętne i praktyczne ich wykorzystywanie daje przewagę pracodawcy względem pracownika przy rekrutacji i pozwala na utrzymywanie pracowników niezbędnych dla organizacji oraz wpływanie na zachowanie pracowników poprzez pobudzanie ich do wzmożonego wysiłku⁴⁵

Wynagrodzenia są zupełnie różnie spostrzegane z punktu widzenia pracownika a pracobiorcy. Wynagrodzenie dla pracodawcy to przede wszystkim koszt jaki musi ponieść i jest zaspokajane dzięki przychodom. Wychodzi z założenia, że najlepiej je zawsze minimalizować, że pracownicy powinni na nie zapracować swoją rzetelną pracą. Natomiast zdaje sobie również sprawę z faktu, że jest to także inwestycja w rozwój firmy, bo dobrze wynagrodzony pracownik, jest zadowolony, zmotywowany i zaangażowany w interesy firmy. Wynagrodzenie dla pracownika jest istotną wartością, która wpływa na decyzje o poziomie życia na jakie można sobie pozwolić. Daje mu poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji. Ma wpływ na zachowanie pracownika w miejscu pracy, ponieważ jeśli czuje się niesprawiedliwie wynagradzany, to odzwierciedla to swoją pracę na najwyższym poziomie. Natomiast w obliczu poczucia niesprawiedliwości, jego zaangażowanie w wykonywaną pracę maleje, a relacje panujące między pracownikami stają się gorsze, co w konsekwencji wpływa negatywnie na osiągnięte wyniki w organizacji.

Mając na uwadze zasady i procedury wynagradzania należy wyodrębnić następujące formy płacowe:

- Czasowa - opiera się na procedurach stałych odstępów czasu. Wynagrodzenie jest uzależnione od dyspozycji pracownika w miejscu pracy przez z góry określony czas, który zobowiązuje się do wykonywania określonych zadań zawartych w umowie o pracę. Wypłata może mieć w tym wypadku wymiar godzinowy, dniówkowy lub miesięczny.
- Czasowo - premiowa w zależności od proporcji udziału części stałej i ruchomej płacy pojawia się zjawisko stałych odstępów czasowych lub stałych proporcji, występuje tu podział:
 - część stałą pracy: podstawę do wypłaty tworzy czas pozostawania pracownika do dyspozycji pracodawcy;

⁴⁴ L. Koziół, Motywacja w pracy Determinanty ekonomiczno - organizacyjne Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa - Kraków 2002, s. 89 - 91.

⁴⁵ Tamże, s.91



- część ruchoma pracy: zadania premiowane odnoszące się do takich cech jak jakość, ilość oraz koszt.
- Akordowa - płaca ma bezpośredni związek z wydajnością pracy, dlatego użyteczna staje się procedura stałych proporcji. Wysokość wynagrodzenia jest uzależniona od wyniku pracy mierzonego ilościowo.
- Prowizyjna - pracownik osiąga finansowe korzyści z wyniku pracy. Zmienne odstępy czasowe w tej metodzie znajdują swoje zastosowanie. Prowizja mogą być różne, np. od pozyskiwania nowych klientów, od wysokości utargu, od ilości odpisanych umów.
- Zadaniowa - wynagrodzenie uzależnione jest od całościowo wykonanego zadania. Najczęściej stosowana jest przy zadaniach zespołowych, chociaż przy indywidualnie wykonywanych zadaniach też ta metoda znajduje swoje zastosowanie. Podczas wykonywanego zadania w zespole mogą występować różnice w zarobkach. Jest to spowodowane różną rolą, a co za tym idzie mniejszą lub większą odpowiedzialnością jaka ciąży na poszczególnych członkach zespołu, ich kwalifikacje oraz jakość wykonywanej pracy. Stosuje się tu też zmienność czasową.
- Zgodnie z posiadanymi kwalifikacjami, czyli wysokość wynagrodzenia uwarunkowana jest wiedzą, doświadczeniem oraz umiejętnościami jakie posiada zatrudniony. Wypłacane wynagrodzenie zgodnie z tą zasadą zakłada, że pracownik będzie w sposób pełny wykorzystywał posiadane kwalifikacje podczas wykonywania swojej pracy, tym samym przynosząc zyski dla organizacji i dla siebie wiedząc, że czeka go sowita zapłata. Płaca w tej metodzie opiera się na zmiennych proporcjach.⁴⁶

Materialne środki motywacyjne dzielimy na:

- wynagrodzenia:
- ✓ płaca zasadnicza podstawową częścią wynagrodzenia, którą otrzymuje pracownik za wykonaną pracę, wielokrotnie nie koreluje z efektywnością. Wartość motywacyjna tej płacy jest w znacznym stopniu zawężona, ponieważ stanowi stały składnik gratyfikacji, jednakże ma największe znaczenie dla każdego pracownika, dlatego że zapewnia bezpieczeństwo gwarantujące możliwość zaspokojenia podstawowych potrzeb
- ✓ płaca ruchoma w linii prostej przekłada się na poziom wykonanej pracy oraz stanowi podstawowe źródło motywacji. Płaca ta obejmuje wszystkie składowe gratyfikacji, których wysokość jest zależna od ustalonych kryteriów. Składniki płacy ruchomej:

⁴⁶ Cz. Sikorski, Motywacja jako wymiana - modele relacji między pracownikiem a organizacją, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004 r., s. 87 - 88



- premia, która jest wypłacana okresowo i bezpośrednio związana z wynikami pracy. Może być indywidualna i grupowa.
- nagroda jest wypłacana okresowo i przyznawana za szczególne osiągnięcia
- dodatki przyznawane w zależności stażu, wieku, od warunków pracy (z dala od domu, szkodliwe warunki pracy, nocne zmiany)
- podwyżka, która jest przyznawana za świetnie wykonywaną pracę
- benefits:
 - ✓ dodatkowe świadczenia o charakterze materialnym.⁴⁷

Premie i nagrody również silnie oddziałują na zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę. Aby otrzymać premie pracownik powinien się wyróżnić na tle pozostałych pracowników np. poprzez efekt pracy, który powinien być więcej niż standardowy, a zaangażowanie ponadprzeciętne. Siła oddziaływania premii jest silniejsza niż sama nagroda uznaniowa. Zasady związane z premiowaniem i nagradzaniem powinny być stworzone na podstawie jasno sprecyzowanego regulaminu panującego w organizacji, aby działały prawidłowo i bez zarzutów. Dzięki premiowaniu zyskuje nie tylko pracownik, ale również firma. Wynika to z faktu, że system premiowania jest częścią strategii motywacyjnej firmy, co umożliwia budowanie wartości firmy w perspektywie długoterminowej oraz przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. Praktykowany w przedsiębiorstwie system premiowania przynosi również korzyści w postaci zmniejszenia nacisków ze strony pracowników na wzrost stałej pensji oraz większej elastyczności finansowej.⁴⁸

Przedsiębiorstwa w teraźniejszych czasach stawiają na premiowanie pracobiorców, ponieważ:

- przyczynia się do stawiania na szybka i rzetelna obsługę klienta, a co za tym idzie stawianie pro konkurencyjnym na runku pracy;
- stawia na uznaniowe nagradzanie za efektywne wyniki pracy;
- podkreśla ważność formy czasowo-premiejowej, w zamian za np. akordową formę płacy;

⁴⁷http://plusuj.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=360:motywacja-materialna-i-niematerialna-w-polsce&catid=35&Itemid=131, data odczytu 24.05.2018 r.

⁴⁸ M. Juchnowicz, Zaangażowanie pracowników, Sposoby i oceny motywacji, Polskie Wydawnictwo ekonomiczne, Warszawa 2012 r., s.149-150



- kreuje centra odpowiedzialności, tj. centrów kosztów, zysku lub przychodu, dzięki którym motywacja do osiągnięcia wyników staje się możliwa po przez wiązanie wyników tych centrów z poziomem premii;
- niesie za sobą korzystne zmiany w systemie podejścia jakościowego do zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie po przez wdrażanie nowych zachowań i tworzenie nowych postaw, dzięki sprawnie funkcjonującemu systemowi ocen, rozwoju pracowników i stawianie na osiągnięcie wysokich, ponad przeciętnych wyników⁴⁹

3.1.2. Motywacja pozamaterialna.

Wynagrodzenie stanowi istotną siłę napędową do wkładania wysiłku w podczas pracy, lecz nie jedyną. Istotnym czynnikiem są również poza materialne sposoby motywowania. Należy brać pod uwagę psychologiczne uwarunkowania jako motywatora dzięki któremu pracownik podejmuje decyzje i wykonuje powierzone mu zadania, dąży do podnoszenia swoich kwalifikacji i stara się sprostać oczekiwaniom pracodawcy.⁵⁰

W dzisiejszych czasach wymogi pracodawcy są ogromne, ale pracownicy poszukując swojej wymarzonej pracy posiadają bardzo wygórowane aspiracje. Dlatego pracodawca oferując nabór na stanowiska w swojej firmie powinien na jednej szali stawiać wartości materialne jak i poza materialne, które stanowią istotny czynnik mieszczący w sobie wiele gratyfikacji. Firma chcąc cieszyć się sporym zainteresowaniem ze strony potencjalnych pracobiorców musi stawiać na stwarzanie optymalnych systemów motywacyjnych. Aby motywacja poza finansowa miała sens najpierw powinny być zaspokajane podstawowe potrzeby, które gwarantuje odpowiedni poziom płacy zasadniczej zaspokajający potrzeby dnia codziennego.

Do pozamaterialnych czynników motywacyjnych możemy zaliczyć:

- niski poziom stresu;
- praca pozwalająca na życie rodzinne i przyjacielskie, zapewniająca dostateczną ilość czasu wolnego na życie osobiste i od stresowanie się od wykonywanych obowiązków;
- szybka informacja zwrotna po wykonanym projekcie, ocena naszego nakładu pracy;

⁴⁹ Tamże, s. 150

⁵⁰ J. E. Karney, Człowiek i praca - wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy, Wydanie pierwsze, Wydawca Międzynarodowa Szkoła Menadżerów, Warszawa 1998 r., s. 158, cyt. za: T. Oleksyn, Sztuka kierowania, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jasińskiego, Warszawa 1997, s. 193



- miła atmosfera w pracy, dążenie do zminimalizowania poziomu stresu w miejscu zatrudnienia;
- praca zapewniająca dobre warunki fizyczne, higiena pracy;
- sposobność rozwoju, kreowanie własnej ścieżki kariery;
- warunki pozwalające na awans w miejscu pracy;
- stabilizacja i pewność zatrudnienia;
- praca poszerzająca horyzonty, urozmaicona, bez sposobności popadania w rutynę.
- stawianie na dobre kontakty interpersonalne w firmie między współpracownikami i przełożonymi;
- firma, która przyciąga swoją dobrą renomą, prestiż przedsiębiorstwa, dobrą opinią o organizacji w branży.⁵¹

Czynniki poza finansowe są ważnym elementem motywacyjnym. Dzięki nim pracodawca powinien stwarzać miejsca pracy, które zaspokoją ambicje, dają możliwość rozwoju zawodowego i pozwolą na tworzenie własnych ścieżek kariery. Pracodawca w swoich działaniach motywacyjnych powinien kierować się dobrem ogółu firmy, ale również brać pod uwagę indywidualne możliwości i uzdolnienia pracownika oraz budować adekwatne programy szkoleniowe dążące do zwiększenia ich możliwości. Ważną rolę odgrywa komunikacja w przedsiębiorstwie, informacja zwrotna o wynikach jego pracy. Niebagatelna rolę przypisuje się także samej atmosferze panującej w firmie. Jeśli jest ona miła i przyjazna to pracownika stać na wiele więcej, bo jeśli jest na odwrót to łatwo o popełnienie błędów. Najlepiej sytuacje stresowe ograniczać do minimum i dbać o kontakty interpersonalne między pracownikami i przełożonymi. Do osiągnięcia sukcesów niezbędne są także bezpieczne i sprzyjające kreatywności warunki pracy. Pracodawca musi pamiętać o tym, że działaniami motywacyjnymi muszą zostać objęci wszyscy pracownicy, a nie tylko wybrana grupa spośród nich i działać zawsze na zasadzie sprawiedliwości i przejrzystości zasad.

Poza finansowe czynniki motywacyjne pozwalają na przyciągnięcie pracowników, zaspokajają ich potrzeby oraz utrzymują dobrze wykwalifikowaną kadrę. Elementy wpływające na motywację poza finansową mają charakter silnie motywujący, ale

⁵¹ G. Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", Journal of International Business Studies 1983, cyt za: J. E. Karney, Człowiek i praca - wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy, Wydanie pierwsze, Wydawca Międzynarodowa Szkoła Menadżerów, Warszawa 1998 r., s.159



bezpośrednio nie da się ich przeliczyć na pieniądze. Ich odzwierciedlenie znajdziemy w takich potrzebach przynależności czy samorealizacji. Pracownik czuje się doceniony po przez pochwały, odpowiednią komunikację, możliwość rozwoju i miłą atmosferę w pracy.

Metoda powiązania świadczeń ze stanowiskiem pracy może mieć charakter stały, tzn. jakaś forma benefitów jest do niego przypisana. Następnie może być też i tak, że jest opcjonalna i oznacza to, że pracownik sam wybiera spośród różnych możliwości świadczenia najbardziej mu odpowiadające. Opcjonalny system nazywany jest też również kafeteryjnym, a jego najczęściej spotykane elementy to:

- Dodatkowe ubezpieczenia, mowa tu na przykład o pracowniczych programach emerytalnych lub grupowych ubezpieczeniach na życie;
- Dobre warunki kredytowe, które stanowią silnie wiążący element pracownika z firmą, ponieważ zmiana miejsca pracy jest związana z koniecznością spłaty całego kredytu. Daje prawo do zaciągnięcia kredytu nisko oprocentowanego po określonym czasie w pracy. Kredyt może być zaciągnięty np. na remont mieszkania, wynajem lub jego kupno. Wysokość zaciąganego kredytu jest uzależniona od wynagrodzenia miesięcznego pracownika.
- Opieka medyczna - firma wykupuje pakiet w prywatnym ośrodku medycznym, który oferuje np. szczepienia przeciwko grypie, badania okresowe, konsultacje u wybranych specjalistów, wizyty domowe. Dostęp do pakietu firma może dobierać na zasadzie długości staży w pracy i tak np. nowo przyjęci pracownicy mają dostęp do badań okresowych i konsultacji lekarskich. Natomiast pracownicy z długim stażem pracy posiadają pełny i bogaty pakiet usług w wybranym ośrodku medycznym.
- Mieszkanie służbowe, gdzie podstawa do dostania go stanowi znaczna odległość między miejscem zamieszkania, a wykonywana praca. Dawniej było to nie trudne do otrzymania, natomiast w dzisiejszych czasach jest to rzadko dostępny rarytas.
- System wynagrodzeń odroczonej, mowa to o akcjach, obligacjach i opcjach. Pracownik jest bardzo motywowany do realizacji celów firmy o charakterze długookresowym. Nosi też nazwę "złoty kajdank", ponieważ bardzo przywiązuje pracodawcę do firmy i stanowi bardzo atrakcyjny element motywacyjny. Preferowany jest zazwyczaj w bardzo dużych przedsiębiorstwach. Jest korzystny obustronnie. Firma zmniejsza koszty zatrudnienia poprzez odroczenia czasowe, a liczba akcji jest uwarunkowana od stanowiska.



- Różnego rodzaju karnety wstępu na przykład na siłownię, na korty tenisowe, baseny, do klubów fitness, do SPA. Bilety na premiery w teatrze, kinie, do ośrodków kultury. Uczestniczenie w różnych rodzajach turniejów sportowych z konkurencyjnymi firmami z tej samej branży.
- Kupony i bony na usługi, charakteryzują się tym, że nie można ich wymienić na gotówkę i noszą za sobą korzyści w postaci wykorzystania w restauracjach, sklepach lub w agencjach turystycznych.
- Dofinansowania socjalne - różnego rodzaju kolonie dla dzieci na czas trwania ferii i wakacji, pomoc finansowa w opłatach przedszkolnych lub szkolnych.
- Możliwość zakupu różnego rodzaju sprzętu po niższych cenach - pracownik może zakupić sprzęt, z którego nie będzie już korzystać od firmy, np. komputery, drukarki.
- Korzystanie z bufetu zakładowego, w przypadku nie korzystania z niego nie można zamienić go na równowartość pieniężną.
- Zwrot kosztów dokształcenia np. za studia wyższe, podyplomowe. w umowie zazwyczaj widnieje wiążąca klauzula z firmą, która oznacza, że pracownik nie może odejść z firmy przez co najmniej jakiś okres czasu, np. pół roku, rok lub trzy lata, w przeciwnym razie jest zobligowany do zwrotu kosztów poniesionych przez przedsiębiorstwo na dofinansowanie.
- Systemy szkoleń i kursów specjalistycznych, kursy języków obcych, prenumerata fachowych, branżowych pism, udział w konferencjach branżowych.
- Urządzenia do pracy w domu tj. laptop, telefon. Firma może też zobowiązać się do płacenia rachunków za telefon lub Internet wykorzystywanych do celów służbowych.
- Samochód służbowy - pracodawca zobowiązuje się do pokrycia kosztów na benzynę, opłatę parkingów, może ustalić sobie przy tym limit np. na przejechane kilometry oraz ustalić, że podczas urlopu może korzystać z samochodu służbowego ale wszystkie koszty pokrywa pracownik.
- Zwrot kosztów podróży, który jest uwarunkowany odległością miejsca zamieszkania do miejsca pracy.
- Ubrania służbowe oraz dbanie o ich czystość, najczęściej stosowanie w służbie zdrowia ale również w bankach i przemyśle. Zazwyczaj możliwość otrzymania równowartości pieniężnej za samodzielne pranie odzieży.



- Casual Day, stosuje się go najczęściej w firmach międzynarodowych. Przedsiębiorstwo ustala jeden dzień w tygodniu, w którym pracownicy nie spotykają się z ważnymi klientami i mają swobodę wyglądu.
- Skrócony tydzień pracy - pracodawca może przyznać wolny od pracy dzień lub dni np. po pomyślnym zakończeniu ważnego projektu. Możliwość wzięcia wolnego na czas przygotowań do egzaminów. Stosowność utworzenia harmonogramu kiedy będzie się w firmie, a kiedy będzie się pracowało w domu, oczywiście stale monitorując postępy aby uniknąć nieporozumień lub nadużyć. Stanowi to świetne rozwiązanie dla fachowców, którzy nie muszą być firmie, wystarczy, że zdalnie łączą się poprzez zainstalowany system w komputerze.

Zaletą płynącą z systemu kafeteryjnego jest pozytywna ocena przedsiębiorstwa przez pracowników, którzy czują się docenieni oraz chęć przynależności do niej. Firma sprawiedliwie podchodzi w kwestii pracowników z krótkim i długim stażem po przez przejrzystość zasad. Możliwość doboru najbardziej adekwatnych benefitów daje poczucie bycia ważnym i docenionym przez pracodawcę. Dzięki dostępnym w systemie kafeteryjnym i ich funkcjonalności pracodawca może uprościć wiele procesów związanych z zarządzaniem benefitami w jego firmie. W mojej ankiecie brałam pod uwagę takie czynniki systemu kafeteryjnego jak:

- telefon komórkowy ,
- laptop,
- karnety sportowe,
- szkolenia,
- dofinansowania na naukę języków obcych,
- dofinansowanie kosztów nauki,
- pożyczki pracownicze,
- awans,
- szybkie i rzetelne informacje zwrotne,
- dobre warunki pracy, praca na nowym sprzęcie i wykorzystywanie nowych technologii,
- dobra atmosfera w pracy,
- stabilizacja i pewność zatrudnienia,
- pochwały, uznania,
- ocena pracowników.



3.2. Błędy w motywowaniu

Motywacja negatywna odgrywa tu istotną rolę. Opiera się ona na wytwarzaniu leku w miejscu pracy i wytwarza poczucie zagrożenia typu utrata części zarobków za źle wykonaną pracę, nagana lub oddelegowanie na niższy poziom do pracy o zmniejszonej odpowiedzialności i mniejszym znaczeniu. W praktyce takie podejście uruchamia w pracowniku poczucie zagrożenia, które przekłada się na silne dążenie do wykonania zadania i skupia wszelką energię pracownika na wykonanie polecenia, a pracodawca nie ponosi z tego tytułu kosztów. Praca jest wykonana od A do Z, tylko, że bez zaangażowania i chęci jej wykonania tylko z potrzeby żeby jak najmniej stracić i minimalizować przykrości jakie mogłyby spotkać pracownika. Bodźce negatywne wpływają na obawy i stany lekowe w pracowniku co w konsekwencji prowadzi do zaspokajania oczekiwań pracownika za wszelką cenę a nie z wewnętrznego poczucia, że chce to robić. Daleko idącym skutkiem takiej atmosfery w miejscu pracy jest obniżenie poczucia własnej wartości pracownika. Zazwyczaj taki pracownik przyjmuje postawę defensywną w pracy, bo zawsze może spotkać go coś nie miłego i lepiej żeby był na to przygotowany. Jego ambicja spada, nie chce brać udziału w zadaniach, które wymagają wytrwałości, odwagi i brania odpowiedzialności za wykonywaną pracę. Takiemu zachowaniu sprzyja wewnętrzny bunt bądź nadmierny lojalizm wobec firmy spowodowany lekiem przed negatywnymi skutkami.⁵²

Wcześniej już wspominałam o motywacji negatywnej, która niesie za sobą więcej złego niż dobrego. Dzieje się tak ponieważ wiąże się z obawą i pobudzaniem do myślenia, że za źle wykonane obowiązki służbowe grozi nam nagana, przesunięcie do pracy o mniejszej odpowiedzialności i prestiżu. Pracownik, który stale jest narażony na działanie bodźców negatywnych nastawiony jest w pracy na to aby jak najmniej stracić, minimalizować negatywne skutki. W konsekwencji przynosi to mało korzystne skutki dla organizacji, ponieważ pracownik pracujący w warunkach stresowych narażony jest na możliwość popełnienia błędów. Dąży do tego aby wykonywane przez niego zadania były wykonywane w sposób zaspokajający oczekiwania przełożonych, aby nikomu się na narażać i aby nikt nie miał do niego nie potrzebnych pretensji. Taka sytuacja doprowadza do wytworzeniu w pracowniku jedynie poprawnego wykonania zadania, a nie poczucia wykonywanych obowiązków z zapałem i entuzjazmem, robienia ich z większym zaangażowaniem i poświęceniem oraz pełniejszym wykorzystaniem swojego potencjału.

⁵² L. Koziół, Motywacja w pracy determinanty ekonomiczno - organizacyjne, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa - Kraków 2002, s. 29-30.



W dzisiejszych czasach, kiedy pracownik jest świadomy swoich kwalifikacji i umiejętności, przedsiębiorstwom trudniej jest budować system motywacyjny na poczuciu strachu, kar dyscyplinarnych, obniżki wynagrodzenia czy też zwolnienia. Należy stawiać na wykwalifikowaną kadrę pracowniczą, która wykazuje się kreatywnym myśleniem, pozytywnym podejściem do pracy i która osiąga efekty, nie boi się pracy w ciągle zmieniających się warunkach pracy i jest otwarta na nowości.

Nie istnieje jeden skuteczny sposób motywowania dla wszystkich, jednak są czynniki, które zawsze będą demotywować. Należą do nich:

- Wyznaczanie nierealnych celów do osiągnięcia lub poświęcenie na to zbyt krótkiego czasu, a w razie nie powodzeń szukania winnego, zamiast dochodzenia gdzie został popełniony błąd.
- Niezauważenie indywidualnego wkładu pracownika. Tak postawa ze strony przełożonego buduje w pracowniku przekonanie, że nie jest on istotny i nie liczy się dla firmy. Natomiast publiczne zauważenie dobrze wykonanej pracy i pamiętanie o jakże ważnym "dziękuję" potrafi działać zupełnie odwrotny efekt i doda wiatru w żagle do następnego projektu.
- Brak informacji zwrotnej po wykonaniu zadania, projektu. Informacja zwrotna ma służyć skorygowaniu nieprawidłowości i zapobiegnięciu ich powstawania w przyszłości, a nie pastwieniu się nad pracownikiem. Nieumiejętne jej przekazywanie powoduje niepotrzebne emocje, gdyż może być odebrana jako krytyka, a ta jak wiadomo, podcina skrzydła. Źle dobrane słowa lub przesadne podkreślanie niedoskonałości podczas informacji zwrotnej mogą tylko spowodować u pracownika frustrację, stres, wywołać agresję i uruchomić wszelkie mechanizmy obronne utrudniające trwałą zmianę jego niepożądanych zachowań.
- Brak zainteresowania potrzebami pracownikiem, brak indywidualnych rozmów z nim w konsekwencji wpływa negatywnie na motywacje długookresową.
- Ograniczanie samodzielności i kompetencji oraz nieuzasadniony, stały brak zaufania pracownik ma poczucie, że jego kompetencje nie są w pełni wykorzystane, to dodatkowo ze względu na ograniczenie jego samodzielności nie bierze na siebie odpowiedzialności za efekty swoich działań. Przypadki ograniczania samodzielności i kompetencji pracowników zamiast generować skuteczne rozwiązania, generują dodatkowe problemy.



- Nieuwzględnianie opinii pracowniczych, ignorowanie ich pomysłów i sugestii, blokowanie ich inicjatywy.
- Nieumiejętność delegowania uprawnień i zadań oraz nadmierna centralizacja decyzji powoduje opóźnienia w ich realizacji, zmniejsza efektywność i skuteczność działania oraz doprowadza do frustracji. Delegowanie zadań polega na przekazaniu pracownikowi określonego zadania oraz nadaniu mu odpowiednich do tego celu uprawnień. Dzięki temu pracownik może samodzielnie kształtować sposób jego wykonania oraz podejmować odpowiednie do swojego poziomu uprawnień decyzje. Pozytywna strona delegowania zadań to wzrost efektywności oraz szybkości realizacji powierzonych pracownikowi zadań.
- Nadmierne kontrolowanie, które odbierane jest jako brak zaufania i brak wiary w możliwości pracownika. A tam, gdzie pojawiają się te dwa elementy, łatwo o demotywację. Brak zaufania zwiększa dystans między szefem i jego podwładnym, a dodatkowo skutkuje mniejszą identyfikacją pracownika z firmą w konsekwencji szukania miejsca pracy u konkurencji. Warto też wiedzieć, że osoby najbardziej kreatywne, samodzielne i energiczne nie znoszą kontroli, a ich naturalnym dążeniem jest tworzenie dla siebie odpowiednich warunków do pracy.
- Nadmierne karanie za błędy. Koncentrowanie się na najbardziej dotkliwym ukaraniu pracownika przyczynia się do powtarzania podobnych błędów, to dodatkowo spowoduje niechęć pracownika do brania na siebie odpowiedzialności i podejmowania ryzyka w przyszłości.

Kadra kierownicza powinna kierować swoje działania motywacyjne w stronę motywacji wewnętrznej, która w dłuższej perspektywie czasu, zdecydowanie stawia na lepsze efekty. Jeśli chcemy utrzymać wysoki poziom motywacji w zespole, przede wszystkim należy powstrzymać się od zachowań, które mogą zniechęcać pracowników i stracić dostęp do całego ich potencjału. Traktując podwładnych w oparciu o błędy motywacyjne i negatywna motywację sprowadza się ich do roli robotów, bezmyślnie wykonujących polecenia przełożonych.

3.3. Modele motywacji

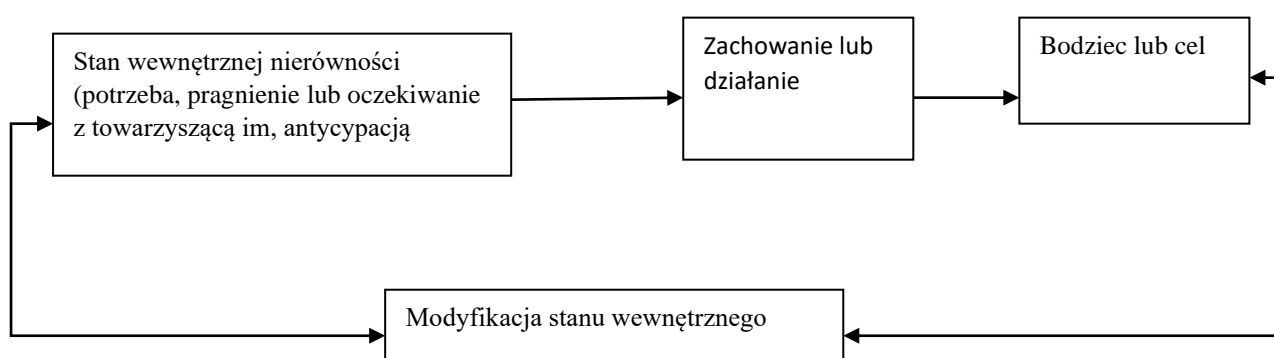
Na przestrzeni lat modelowe podejście do motywacji uległy zmianom. Stało się to za przyczyną ulegających ciągłym zmianom stosunków i poglądów na temat zarządzania



i motywowania. Tak więc przeistoczyły się one od podejścia tradycyjnego poprzez podejście od strony stosunków międzyludzkich (stosunków współdziałania) do modelu zasobów ludzkich.

Zachowanie ludzkie, wpływające na nie różne elementy, motywacja do pracy jej zmiana, postęp i rozwój, rozważania nad działaniami destrukcyjnymi czy niezgodnymi z prawem stanowią rozmyślenia nad efektywnym zarządzaniem zachowań ludzkich i działaniami prowadzącymi do adekwatnego zmotywowania ich.

Rys. nr 3.3., tytuł: Uogólniony model procesu motywacyjnego



Źródło: R.M. Steers, L.M. Porter 1986, L. Koziół, Motywacja w pracy s. 28

3.3.1. Model tradycyjny, podstawowy

Tradycyjny model motywowania opracował amerykański inżynier Frederic Winslow Taylor. Twierdził, że człowiek jest z natury wygodny, nie wykazuje inwencji w pracy, pracuje powoli i cechuje się lenistwem. Niestety to założenie nie uwzględniło złożoności natury ludzkiej i różnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na nią. Wadą modelu jest sprowadzenie motywacji do grupy robotników produkcyjnych, których praca jest prosta i bardzo ciężka. Szybki postęp techniczny przyczynił się do większej złożoności i skomplikowania w pracy. Wymaga to od pracowników pomysłowości, samodzielności oraz odpowiedzialności. Mimo tego obecnie nadal stosuje się te modele motywacyjne, które opierają się na założeniach Taylora⁵³

W tym modelu podkreślone jest, że wszystkie decyzje powinny być podejmowane przez kadrę kierowniczą, która ma znacznie większy wg autora wiedze na temat wykonywanej pracy niż sami szeregowi pracownicy. Taylor stawia w swojej teorii, że

⁵³ https://mfiles.pl/pl/index.php/Motywacja_do_pracy, data odczytu: 08.06.2018 r.

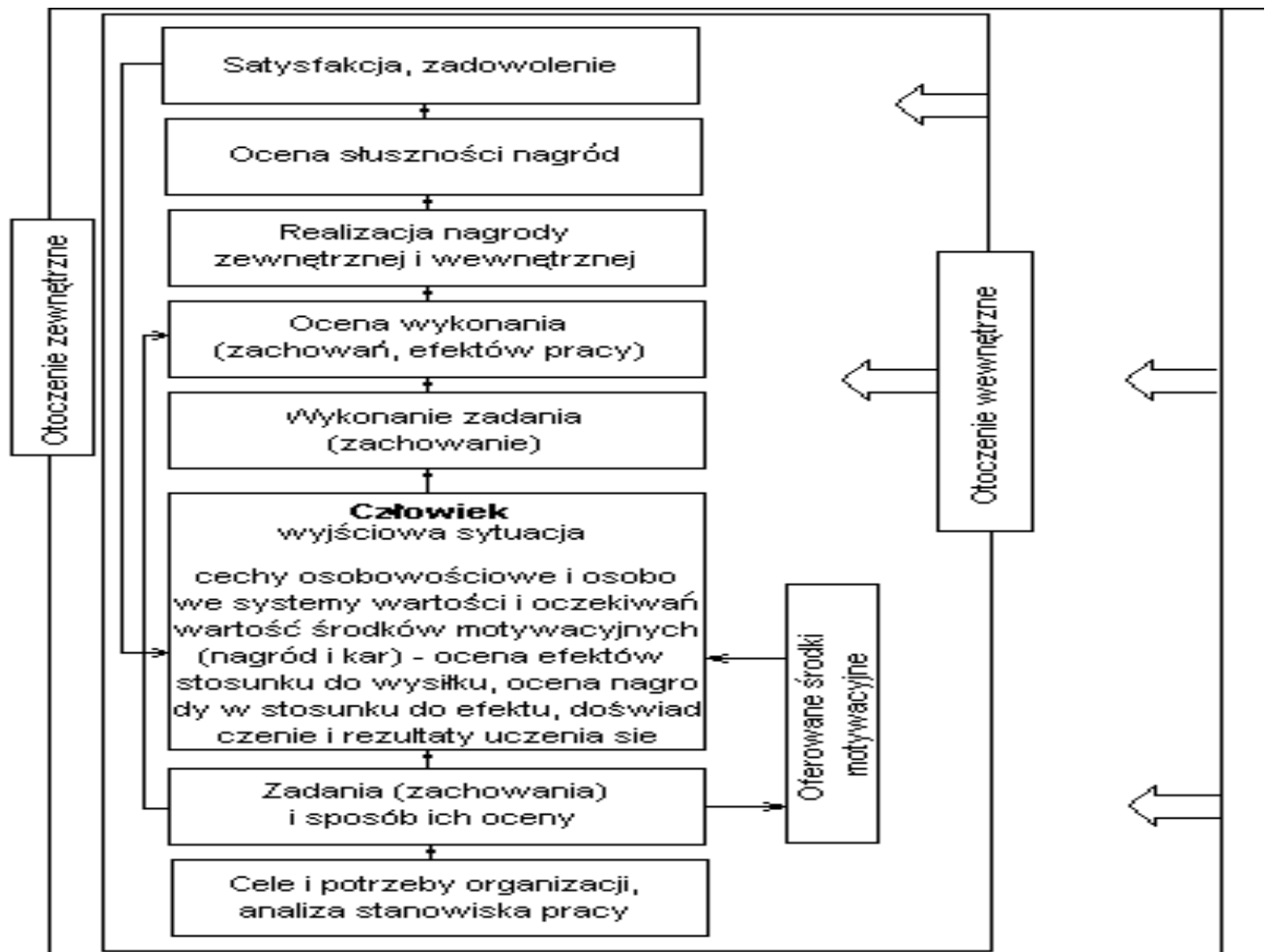
jedynym czynnikiem motywującym pracowników jest wielkość wypłacanej pensji, a nie sam charakter wykonywanej pracy i warunki w jakiej muszą ją wykonywać. Podkreśla, że aby uzyskać wysoką efektywność pracy, zadania muszą być proste i powtarzalne, a kontrola produkcji powinna być ścisła i ustalona zewnętrznie. Nadzór bezpośredni nad podwładnymi to istotne zadaniem menedżera, który ma na celu kontrolę nad normami produkcyjnymi i przestrzeganiem zasad panujących w organizacji.

3.3.2. Model zintegrowany

Zintegrowany model motywacji autorstwa S. Borkowskiego skupia się na pojedynczym człowieku, pojedynczym pracowniku. Podkreśla, że proces motywacji zachodzi w ściśle połączonym i uzależnionym otoczeniu w jakim człowiek funkcjonuje. Model ten pokazuje rolę i miejsce środków motywacyjnych w procesie motywacji.⁵⁴

Rys. nr 3.4., tytuł: Zintegrowany model motywowania do pracy

⁵⁴ K. Serafin, Człowiek w organizacji, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 1996 r., s. 40



Źródło: https://www.google.com/search?q=zintegrowany+model+motywowania+do+pracy+Stanis%C5%82awy+Borkowskiej&client=firefox-b&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjA1-3b3sPbAhWkHJoKHfjSBIUQ_AUICigB&biw=1366&bih=654#imgrc=o2ZMatIAXdX52M; data odczytu 08.06.2018 r.

Na rysunku można dostrzec charakterystyczny podział na trzy bloki. Blok pierwszy przedstawia układ celów i zadań przedsiębiorstwa. Blok drugi ukazuje człowieka i jego indywidualny system wartości oraz podkreśla jego oczekiwania i prezentuje skutki uczenia się i rozwijania swoich możliwości. Blok trzeci to środki motywacyjne, które najlepiej jeśli są dostosowane do człowieka oraz do zadań i celów motywującego.⁵⁵

Proces motywacji zachodzi w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym, które ściśle wywiera wpływ na przedsiębiorstwo.

3.3.3. Model zasobów ludzkich

⁵⁵ Tamże s.42

Główna teza w tym modelu to stawianie na to, że człowiek jest świadomym podmiotem swoich działań. Dużą uwagę zwraca się na wagę współdziałania, zwiększanie zakresu działań podejmowanych przez pracowników i stawianie na odpowiedzialność za wykonywaną pracę, ich rozwoju i inicjatywy twórcze. Z czasem zaczęła zmieniać się także rola przełożonego. Zwolennicy tego modelu krytykowali również ograniczanie motywacji jednostek tylko do jednego czynnika materialnego bądź stosunków społecznych.

Po analizie tych modeli nasuwa się mi myśl, że ile ludzi tyle modeli i teorii motywacji. Ludzie są tak indywidualni, że nie ma jednego złotego modelu ukazującego jak skutecznie podejść do złożonego tematu jakim jest motywacja. Należy jednak pamiętać o tym, że każdy człowiek jest inny, każdy ma lepszy lub gorszy moment w swoim życiu. Proces motywacji ma charakter dwustronny. Dobry menadżer przy motywowaniu musi pamiętać o tym, że pozytywna motywacja do pracy jest skuteczniejsza i przynosi efekty długoterminowe i przyczynia się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Natomiast negatywna motywacja i karanie przynoszą efekty krótkoterminowe, a praca wykonywana jest z obowiązku a nie z zaangażowania w nią oraz w poczuci strachu przed ukaraniem, a to z kolei skłania do popełniania błędów, którym towarzyszą sytuacje stresowe. Ważne jest aby zasady motywowania były zgodne z przepisami prawa pracy, jasne i przejrzyste i zawsze dostępne do wglądu. Pracownik lubi wiedzieć za jakie działania będzie odpowiednio wynagrodzony.



Rozdział IV

Metodologia badań własnych

4.1. Cele i hipotezy badań własnych

Przedmiotem mojej pracy jest problematyka motywacji pracowników. Metoda badań własnych pokazuje jakimi narzędziami badawczymi posługiwałam się oraz zawiera zawarty opis badanego obiektu jakim jest firma NEWAG S.A.

Głównym zadaniem pracy jest analiza funkcjonowania systemu motywacyjnego pracowników w firmie NEWAG S.A. Praca składa się także z trzech celów pobocznych, na które składają się.:

- Przeprowadzenie analizy procesu motywacji niematerialnej, w szczególności pod kątem budowania więzi przynależności do firmy;
- pokazanie negatywnego faktu jakim jest karanie za złe wykonanie pracy, czyli szeroko rozumiane błędy w motywowaniu;
- analiza mocnych i słabych stron systemu motywacyjnego panującego w badanym obiekcie oraz propozycje ulepszenia go;

Pytania badawcze jakie stawiałam sobie, podczas pisania pracy, które miały mi pomóc w odpowiedzi na hipotezę główną i hipotezy poboczne to na przykład:

- Czy ważniejsza jest motywacja płacowa czy pozapłacowa?;
- Czy tak naprawdę można jednoznacznie określić, że któraś z wyżej wymienionych motywacji jest ważniejsza?;
- Czy obie są tak samo ważne?;
- Czy jako pracodawca można skupiać się tylko na motywacji materialnej lub niematerialnej?;
- Czy złoty środek w kwestii motywowania to dążenie do zaspokajania obydwu motywacji?;
- Które czynniki poza finansowe wpływają na lepszą wydajność pracowników w miejscu pracy?;
- Czy poczucie przynależności do firmy buduje długoterminowy, pozytywny stosunek na linii pracownik - pracodawca?;



- Jak ważna jest dobra atmosfera w pracy na linii pracodawca - pracownik oraz między współpracownikami?;
- Jakie korzyści płyną dla organizacji, kiedy kadra kierownicza docenia swoich pracowników?;
- Czy karanie za źle wykonaną pracę przynosi dobre rezultaty? Jeśli tak to czy są to długoterminowe efekty, czy raczej ich skutek jest krótkoterminowy?;
- Jak środki przymusu takie jak nakazy, zakazy wpływają na pracownika?;
- Czy środki przymusu takie jak nakazy, zakazy narzucają podporządkowanie się pracodawcy? Jaki wpływ mają na pracownika?;
- Jakie czynniki wpływają demotywująco na zatrudnionych? Jakie są tego konsekwencje?;
- Jakie są mocne i słabe strony systemu motywacyjnego w firmie Newag S.A.?
- Jak można ulepszyć system motywacyjny w wyżej wymienionej Firmie?

Celem mojej pracy jest pokazanie jak ważnym aspektem jest motywacja w pracy a przede wszystkim skupiłam się na motywacji niematerialnej. Aby znaleźć odpowiedź na to pytanie przeprowadziłam ankietę na próbie 100 osób pracujących w firmie Newag S.A. Cel główny ankiety i mojej pracy to pokazanie jak funkcjonuje system motywacyjny w firmie NEWAG S.A. W swojej pracy będę chciała udowodnić główną hipotezę badawczą mówiącą o tym, że aby budować przewagę konkurencyjną należy stawiając na motywację pozamaterialną. Osiąga się to dzięki wytworzeniu w pracowniku poprzez szereg działań chęci identyfikacji i utożsamiania się z firmą. Hipotezy poboczne zakładają, że czynniki niematerialne i przywiązanie do firmy stanowią bardzo istotną rolę w życiu pracowniczym oraz że karanie w pracy przynosi krótkoterminowe efekty i nie działa długoterminowo oraz że jest ogólnie negatywnym zjawiskiem i w rezultacie przynosi więcej złego niż dobrego. Dzięki zebranych odpowiedzi w ankiecie będę chciała w sposób rzetelny przedstawić mocne i słabe strony motywowania panujące w firmie oraz zaproponowanie lepszych rozwiązań.

4.2. Narzędzia badawcze

Narzędziem badawczym jakim się posługiwałam to ankietę. Zdecydowałam się na nią, ponieważ uważam, że technika ankiety polegające na rozdaniu respondentom kwestionariuszy z pytaniami, z prośbą o ich wypełnienie w rezultacie ukazują rzetelne odpowiedzi. Moja



ankieta była anonimowa i miała zamknięte oraz otwarte pytania. Podczas tworzenia swojej ankiety zwracałam uwagę na ważne czynniki przy formułowaniu pytań. Zaczęłam od przedstawienia w jakim celu jest ona przeprowadzana, tzn. wyjaśniłam po co i w jakim celu ją przeprowadzam. Przy doborze próby badawczej założyłam, że liczba 100 respondentów jest adekwatna. Pierwszą część ankiety zawierała metryczkę, czyli zestaw pytań dotyczący cech społeczno - zawodowych respondenta, takich jak: płeć, wiek, wykształcenie, rodzaj stanowiska oraz staż w pracy. Uważam, że te pytania zawarte w metryczce respondenta są dopasowane do tematu oraz dążą do osiągnięcia założonych celów badań, korelują się z przyjętymi założeniami teoretycznymi, a także późniejszymi zadanymi pytaniami. Druga część ankiety składała się z pytań dotyczących oceny systemu motywacyjnego pozapłacowego w badanym obiekcie. Ankietę przeprowadzałam na 100 respondentach, z czego wypełnionych zostało 87, a 13 pozostało pustych, bez żadnych zaznaczonych odpowiedzi.

Całą moją opracowaną ankietę przedstawiam w załączniku.

4.3. Charakterystyka przedsiębiorstwa NEWAG S.A. jako obiektu badań

4.3.1. Zakres i przedmiot działalności.

NEWAG S.A to nowoczesna spółka, z tradycjami sięgającymi roku 1876. Jako jedna z najstarszych firm kolejowych w Polsce NEWAG S.A ma wieloletnie doświadczenie w modernizacji i produkcji taboru kolejowego, produkcji tramwajów i pojazdów metra. Spółka słynie z naprawach okresowych oraz modernizacji lokomotyw elektrycznych, elektrycznych zespołów trakcyjnych oraz podzespołów pojazdów szynowych.

W zakładach spółki w Nowym Sączu produkowane są spalinowe i elektryczne zespoły trakcyjne, wagony osobowe, modernizowane lokomotywy spalinowe.

NEWAG S.A. ma stabilną i wyjątkowo mocną pozycję na rynku lokomotyw w Polsce. W ostatnich latach grupa kapitałowa NEWAG S.A. zdominowała krajowy rynek modernizacji lokomotyw spalinowych oraz produkcji elektrycznych zespołów trakcyjnych. W grudniu 2013 roku NEWAG S.A stała się spółką giełdową debiutując z sukcesem na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.

Nowocześnie zarządzana spółka szczególnie dba o wysoką jakość swoich produktów oraz wykonywanych usług, co potwierdzają otrzymane świadectwa i certyfikaty. Bezprecedensowy i spektakularny sukces spółki na wysoce konkurencyjnym rynku opanowanym przez



potentatów branży taboru kolejowego znalazł swoje odbicie w wyróżnieniu firmy tytułem „Ten, który zmienia polski przemysł” przyznawanym przez prasę branżową, Diamentem Forbesa czy tytułem Lidera Małopolski.⁵⁶

Firma Newag S.A. szybko działa na potrzeby rynku i w efekcie oferuje nowoczesne, bezpieczne i ekonomiczne pojazdy. W swojej ofercie posiada:

- Elektryczne Zespoły Trakcyjne, czyli nowoczesne pojazdy opracowane i wyprodukowane od podstaw w zakładach w Nowym Sączu. Przy pracach koncepcyjnych i budowy Elektrycznych Zespołów Trakcyjnych projektantom i inżynierom przyświecała idea zapewnienia komfortowych warunków podróżowania poprzez wykorzystanie nowoczesnych rozwiązań konstrukcyjnych.⁵⁷;
- Szyno busy SZT są ekonomiczną odpowiedzią dla tradycyjnego przewozu pasażerów na niezelektryfikowanych liniach kolejowych, gdzie ważna jest optymalizacja kosztów podróży i eksploatacji pojazdu. Pojazdy te cieszą dużą popularnością poprzez dużą dynamikę jazdy, prędkości do 120 km/h oraz niskie zużycie paliwa sprawia. Spalinowe Zespoły Trakcyjne 222M zaprojektowano przy użyciu najnowocześniejszych technologii i stylistycznych trendów obowiązujących na świecie. Stanowią one harmonijne zestawienie świetnego wyglądu i ergonomii jazdy.⁵⁸;
- Nowoczesne lokomotywy elektryczne Griffin i Dragon:
 - ✓ Griffin: należy do platformy 4-osiowych lokomotyw elektrycznych. Jest to pierwsza w Polsce lokomotywa wielosystemowa dostosowana zarówno do polskiego systemu zasilania prądem stałym 3kV, jak i do systemów zasilania prądem zmiennym 15kV lub 25 kV obowiązujących w krajach europejskich.
 - ✓ Dragon: jest pierwszą od ponad 25 lat, w całości polską konstrukcją, przeznaczoną do prowadzenia ciężkich składów towarowych. Jednosystemowy Dragon to pierwszy pojazd trakcyjny z platformy sześćoosiowych lokomotyw, dostosowany do europejskiego rynku. Odzwierciedla się siłą, bezpieczeństwem, ekonomią użytkowania, bogatym wyposażeniem oraz przede wszystkim bezawaryjnością.⁵⁹
- Lokomotywy spalinowe - w Zakładach Newag S.A. prowadzone są kompletne, 100 % modernizacje lokomotyw spalinowych SM42 i SM48 do typu 18I, 6Dl,6Dg, 15/16D. Przy modernizacji lokomotyw dokonuje się budowy całkowicie nowego nadwozia, zastosowanie nowych silników i agregatów prądotwórczych. Kabiny wyposażone

⁵⁶ <http://www.newag.pl/o-firmie/strategia/>, data odczytu: 29. 06.02018 r.

⁵⁷ <http://www.newag.pl/oferta/elektryczne-zespoły-trakcyjne/> data odczytu:01. 07. 2018 r.

⁵⁸ <http://www.newag.pl/oferta/spalinowe-zespoły-trakcyjne>, data odczytu: 01. 07. 2018 r.

⁵⁹ <http://www.newag.pl/oferta/lokomotywy-elektryczne/>, data odczytu: 01. 07. 2018 r.



zostają w nowoczesne systemy sterowania i cyfrowy system monitoringu. Kamery zamontowane na czołach oraz w kabinie maszynisty zwiększają pole widzenia szlaku i znacznie ułatwiają prace manewrowe.

Podczas projektowania szczególną uwagę zwracają na rozwiązania wzornicze i funkcjonalne. Oferują modernizacje i odbudowę lokomotyw oraz naprawy ich zespołów i podzespołów, a w szczególności agregatów prądotwórczych, wózków i zestawów kołowych.

Naprawy okresowe wykonywane są zgodnie z technologią i obowiązującymi przepisami w grupie PKP, tj. Ct3 (Mt32) i WTWiO po naprawie oraz zgodnie z dokumentacjami DSU. Posiadają certyfikat uznanego wykonawcy usługi PKP Cargo S.A.⁶⁰

- Wagony - zakład modernizuje i remontuje wszystkie rodzaje wagonów pasażerskich: przedziałowe, bez przedziałowe, sypialne, restauracyjne, barowe oraz przeznaczone dla osób z ograniczoną możliwością poruszania się.

Newag S.A. jest również producentem wózka wagonowego umożliwiającego bezpieczne podróżowanie z prędkością 200 km/h. Ogromne doświadczenie w naprawach wagonów osobowych stawia ich wśród najlepszych firm w tej branży w Polsce.⁶¹

- Tramwaj Nevelo - to nowoczesny i komfortowy pojazd miejski mieszczący 235 pasażerów. Tramwaj Nevelo powstał dzięki wsparciu finansowemu Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.⁶²
- Projekty NCBIR, czyli:
 - ✓ pierwsza na świecie 4-osiowa lokomotywa z zaawansowanymi spalinowo - elektronicznymi wielo systemowymi układami napędowymi zgodna z TSI 2014. Celem projektu są prace rozwojowe, które mają na celu opracowanie, wykonanie i uruchomienie i testy walidacyjne prototypu pierwszej na świecie, nowej 4-osiowej elektrycznej lokomotywy wielko systemowej z dodatkowym generatorem o napędzie silnikiem spalinowym spełniający obecnie obowiązujące normy emisji spalin.⁶³
 - ✓ pierwsza na świecie rodzina autonomicznych, rekonfigurowanych, bimodalnych pojazdów trakcyjnych przeznaczonych do realizacji przewozów w ruchu

⁶⁰ <http://www.newag.pl/oferta/lokomotywy-spalinowe/>, data odczytu: 01. 07. 2018 r.

⁶¹ <http://www.newag.pl/oferta/wagony/>, data odczytu 01. 07. 2018 r.

⁶² <http://www.newag.pl/oferta/tramwaje/>, data odczytu 01. 07. 2018 r.

⁶³ <http://www.newag.pl/oferta/projekty-ncbir/lokomotywa-wielosystemowa/>, data odczytu: 01. 07. 2018 r.



pasażerskim międzyregionalnym, regionalnym i aglomeracyjnym, spełniających wymagania Technicznych Specyfikacji Interoperacyjności TSI.”⁶⁴

Firma Nawag S.A. w swoich ofertach prezentuje produkty najnowsze. Często są liderami i pionierami, jako pierwsi w Polsce w swojej branży, produkują zgodnie z najnowszymi, restrykcyjnymi normami obowiązującymi w Unii Europejskiej. Wyróżniają się również konkurencyjnymi cenami. Stawiają na produkty stałe, bezawaryjne i niezawodne.

Nawag S.A. współpracuje z Politechniką Krakowską. W ramach tej współpracy prowadzone są projekty badawczo-rozwojowe i dydaktyczne. W 2017 roku Nawag został patronem nowej specjalności na Wydziale Mechanicznym – Inżynieria Pojazdów Szynowych. Nawag S. A. współpracuje również z Narodowym Centrum Badań i Rozwoju, które przyznało mu dotacje.⁶⁵

Za swoje osiągnięcia na rynku firma Nawag S. A. otrzymuje liczne nagrody. Najważniejsze spośród nich to m. in.:

- 2010 r. – tytuł Firmy 20-lecia przyznany przez Polski Klub Biznesu.
- 2012 r. – tytuł Innowator 2012 przyznany przez tygodnik Wprost.
- 2014 r. – tytuł Diament Forbesa – 2. miejsce w województwie małopolskim i 8. w Polsce pod względem przeciętnego rocznego wzrostu wartości.
- 2014 r. – tytuł Lider Małopolski 2013 przyznany przez Stowarzyszenie Gmin i Powiatów Małopolski.
- 2014 r. – tytuł Inwestor Roku przyznany na VII Forum Inwestycyjnym w Tarnowie.
- 2015 r. – tytuł Diament – 3. miejsce w województwie małopolskim i 20. w Polsce pod względem przeciętnego rocznego wzrostu wartości.
- 2015 r. – Małopolska Nagroda Gospodarcza 2015 w kategorii Duży Przedsiębiorca.
- 2015 r. – tytuł Najbardziej innowacyjna firma kolejowa w Europie przyznany w pierwszej edycji konkursu ERCI Innovation Awards⁶⁶

4.3.2. Analiza systemu zarządzania w przedsiębiorstwie

Jednym z głównych planów w NEWAG jest bezpieczeństwo zewnętrznych firm oraz dostawców na terenie organizacji, aby ten cel zrealizować co roku ustanawiane są nowe

⁶⁴ <http://www.newag.pl/oferta/projekty-ncbir/pojazd-bimodalny/>, data odczytu: 01. 07. 2018 r.

⁶⁵ <https://pl.wikipedia.org/wiki/Newag>, data odczytu: 02. 07. 2018 r.

⁶⁶ <https://pl.wikipedia.org/wiki/Newag>, data odczytu: 02. 07. 2018 r.



konceptcje, propozycje i pomysły oraz kampanie, mające na celu promowanie bezpieczeństwa.

Kroki podjęte w celu poprawy bezpieczeństwa to:

- przysposabianie procedury i procesu współdziałania i koordynacji prac firm podwykonujących oraz wyznaczenie koordynatorów, do którzy będą sprawować dziennik prac, a także stała ich kontrola i zestawienie niezgodności stwierdzonych w trakcie kontroli;
- publikacja dla gości polskich i zagranicznych informatora w języku polskim, angielskim, a nawet włoskim;
- jasne i przejrzyste wymagania bhp, ochrony pożarowej i ochrony środowiska oraz informowanie o nich i ich przestępcaniu firmy zewnętrzne oraz dostawców,;
- przegląd doświadczenia, kompetencji i umiejętności pracowników podwykonawcy (uprawnienia, zaświadczenia lekarskie, zaświadczenia o szkoleniu w dziedzinie bhp, Plan bezpiecznego wykonywania prac),
- przygotowanie instrukcji dla firm zewnętrznych w zakresie bhp, ppoż. i ochrony środowiska w języku angielskim, rosyjskim oraz bułgarskim bułgarskim,
- dążenie do tego aby podwykonawcy przestrzegali zasad bhp, ppoż. i ochrony środowiska przez np. podpisanie świadczeń, zobowiązań;
- kursy szkoleniowe dla osób przebywających na terenie Spółki – 4 moduły (stali podwykonawcy, dostawcy i serwis, osoby odwiedzające NEWAG na obszarze produkcyjnym, wycieczki (studenci, uczniowie).
- Prowadzenie raportów kwartalnych do zarządu spółki.

W celu ochrony środowiska wszystkie rejestry i zapisy prowadzone są w wersji elektronicznej.

Następnym ważnym planem do wdrożenia w firmie jest stała i ciągła poprawa ochrony środowiska. Jest to wrażliwy aspekt w rejonie lokalizacji zakładu, a w szczególności powietrze atmosferyczne. Instalacje i procesy technologiczne, jakie funkcjonują w zakładzie oraz planowane do wdrożenia, będące źródłami emisji zanieczyszczeń do powietrza, muszą uwzględniać rygorystyczne przestrzeganie obowiązujących standardów emisyjnych, a w przypadkach szczególnych praktycznie winny być eliminowane z terenu zakładu. Wprowadzając już ww. działania modernizacyjne procesów produkcji oraz likwidacji szkodliwych źródeł emisji poskutkowało sporą redukcją zanieczyszczeń wprowadzanych do powietrza na terenie miasta, co ma szczególne znaczenie ze względu na specyficzne uwarunkowania środowiskowo-lokalizacyjne zakładu. W efekcie tych działań na przestrzeni

ostatnich kilku lat firma zlikwidowała wyprowadzenie z terenu NEWAG S.A. do powietrza średniorocznie ok. 200 Mg różnego rodzaju zanieczyszczeń gazowo pyłowych, co jest wartością znaczącą dla poprawy jakości powietrza na terenie miasta. Pozwala to na ograniczenie niekorzystnych skutków słabego przewietrzania wynikającego z ww. warunków klimatycznych Kotliny Sądeckiej. W 2018 roku planowana jest dalsza eliminacja potencjalnych źródeł emisji zanieczyszczeń gazowo-pyłowych do powietrza poprzez likwidację hamowni silników spalinowych. Monitoring własny oraz pomiary kontrolne w ostatnich latach nie wykazują wykroczenia poza dopuszczalną wartości emisji zanieczyszczeń gazowo-pyłowych wprowadzanych do powietrza z obecnie funkcjonujących instalacji NEWAG S.A. Na terenie zakładu w Nowym Sączu nie ma instalacji, która to mogłaby być ewentualnym źródłami emisji zanieczyszczeń.

W Newag S.A. obowiązuje Regulamin Pracy, Regulamin Wynagradzania i Regulamin Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych. Postanowienia wspomnianych Regulaminów, stosuje się do wszystkich pracowników bez względu na rodzaj wykonywanej pracy, zajmowane stanowisko i rodzaj umowy.

W firmie, od kiedy zadebiutowała giełdowo działają procedury wewnętrzne, która mają za zadanie sporządzać, regulować, zatwierdzać oraz publikować raporty okresowe dla Grupy Kapitałowej, a także prowadzona jest polityka informacyjna.

W organizacji firmy funkcjonuje Dział Audytu i System Zarządzania. Te z kolei posiadają audyty wewnętrzne, które powinny się pokrywać z rocznym planem audytów oraz prowadzi kontrolę.⁶⁷

W Newag S.A. funkcjonują trzy związki zawodowe: NSZZ Solidarność, NSZZ Pracowników Newag S.A. oraz Związek Zawodowy Pracowników NEWAG S.A. Obecnie stosunki między związkami zawodowymi, a Spółką NEWAG S.A. są poprawne. W NEWAG S.A. działa również Społeczna Inspekcja Pracy, która bierze aktywny udział w kształtowaniu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, regularnie spotykając się z przedstawicielami pracodawcy w ramach Komisji BHP. Rada Pracownicza w NEWAG S.A. nie zawiązała się powtórnie po upływie pierwszej kadencji Rady. Od roku 2012 nie doszło do żadnego strajku. W 2016 r. Związki Związek Zawodowy NSZZ „Solidarność” oraz Związek NSZZ Pracowników NEWAG S.A. wszczęły spór zbiorowy, który trwa nadal. Ostatnimi działaniami w ramach sporu były postępowanie mediacyjne zakończone w 2016 r. oraz

⁶⁷ <https://www.newag.pl/wp-content/uploads/2018/09/2017-raport-z-dzia%C5%82alno%C5%9Bci-niefinansowej-jednostkowy.pdf>, data odczytu 18/08/2019 r.



wezwanie Spółki NEWAG S.A. do potwierdzenia statusu sporu zbiorowego jako zakończonego skierowanego do obu wyżej wymienionych związków. Związku do dnia dzisiejszego nie udzieliły odpowiedzi.

Znając definicje obydwu stylów czyli demokratycznego i autorytarnego, a nie będąc pracownikiem firmy i jedynie opierając się o przeprowadzoną ankietę i informacje pozyskane o firmie podczas pisania pracy magisterskiej nie mogę jednoznacznie stwierdzić, czy styl panujący w firmie Newag S.A. jest demokratyczny czy autorytarny. Są czynniki przemawiające za jednym i za drugim stylem. Biorąc pod uwagę fakt iż w firmie panuje, ład i porządek, każdy ma swoje jasno określone zadania, spółka ceni sobie delegowanie uprawnień na kierowników poszczególnych szczebli i branie za swoje obowiązki pełnej odpowiedzialności przychyliłabym się do tego, że jest to styl autorytarny. Przemawiają również za tym wyniki firmy, które są bardzo wysokie co jest zasługą między innymi takiemu stylowi zarządzania. Natomiast styl demokratyczny cechuje to, że komunikacja z menadżerami jest dwukierunkowa, a nie jednokierunkowa tak jak jest to w przypadku autorytarnego stylu kierowania. Kierownik jest otwarty na wymianę zdań, pomysły i propozycje wysuwane przez pracobiorców. Ponadto stara się wyjaśniać swoje postawy i zachowania, a także przedyskutowywać z grupą określone sprawy. Biorąc pod uwagę, że ankietowali w swoich wypowiedziach bardziej przychyliłi się odpowiedzią, że np. czynniki pozapłacowe są sztywne i narzucane odgórnie, bez przeprowadzania rozmów z pracownikami, jakie chcieliby najbardziej aby firma posiadała to znów jestem zmuszona stwierdzić, że w firmie Newag S.A. jest bardziej bliżej do autorytarnego stylu kierowania.

4.3.3. Struktura organizacyjna i zatrudnienie

Grupę kapitałową Newag S..A. tworzą następujące podmioty:

- Gliwice Property Management S.A. - działalność spółki do końca 2014 roku opierała się na produkcji i modernizacji lokomotyw elektrycznych. W lutym 2015 roku zakończony został proces podziału spółki, w efekcie czego działalność w sektorze kolejowym została przeniesiona do Newag S.A. Katulanie spółka zarządza nieruchomościami własnymi, które stanowią przedmiot wynajmu.
- Inteco S.A. - jest producentem i dostawcą systemów sterowania do produkowanych i modernizowanych przez Emitenta lokomotyw. Sprawdza się także przy realizacji dostaw aparatury do klientów spoza Grupy kapitałowej.



- Kazpol Railway Engineering - głównym celem spółki jest pozyskiwanie kontraktów w Republice Kazachstanu dla Grupy Newag.
- Newag IP Management Sp. z o.o. - działalność spółki koncentruje się pracach badawczo - rozwojowych na potrzeby grupy. Spółka rozwija również markę NEWAG oraz zajmuje się prawną ochroną znaku towarowego.
- Newag Lease Sp. z o.o. spółka komandytowo - akcyjna - spółka leasinguje i dzierżawi tabor kolejowy przewoźnikom. Mają lokomotywy wyprodukowane lub zmodernizowane przez Newag S.A.. spółka organizuje finansowanie dla spółek z grupy kapitałowe Emitenta.
- Newag Lease Sp. z o.o. - Spółka jest komplementariuszem Newag Sp. z o.o. SKA.
- Galeria Sądecka Sp. z o.o. - aktualnie spółka zarządza nieruchomościami własnymi, które są przedmiotem dzierżawy.

Newag S.A. zwana dalej Jednostka Dominująca, Emitent jest spółka akcyjna, która posiada osobowość prawną zgodną z polskim prawem. Jednostka Dominująca prowadzi działalność w następujących segmentach operacyjnych:

- I produkcja elektrycznych i spalinowych zespołów trakcyjnych,
- II produkcja lokomotyw elektrycznych,
- III usługi naprawy i modernizacji taboru kolejowego,
- IV pozostałe wyroby i usługi.

Grupa utworzona przez Emitenta prowadzi działalność w następujących segmentach działalności operacyjnej:

- Segment I - produkcja taboru szynowego i systemów sterowania oraz usługi naprawy modernizacji, taboru szynowego (Newag S.A., Inteco S.A.). Jest to główny i podstawowy segment operacyjny grupy obejmujący spółkę dominującą.
- Segment II - wynajem i zarządzanie nieruchomościami (Gliwice Property Management S.A., Galeria Sądecka Sp. z o.o.)
- Segment III - zarządzanie know-how, marka i znakiem towarowym Newag (Newag IP Management Sp. z o.o.), organizacja finansowa dla spółek Grupy Kapitałowej, leasing i dzierżawa taboru kolejowego (Newag Lease Spółka z o.o. spółka komandytowo - akcyjna, Newag Lease Sp. z o.o.).⁶⁸

⁶⁸ <http://www.newag.pl/wp-content/uploads/2013/11/Sprawozdanie-Zarz%C4%85du-z-dzia%C5%82alno%C5%9Bci-GK-2017.pdf>, data odczytu: 13. 07. 2018 r.

Zarząd w Newag S. A.

"Zarząd liczy od jednego do pięciu członków. Rada Nadzorcza powołuje Prezesa Zarządu, a na wniosek Prezesa Zarządu, pozostałych członków Zarządu. Członkowie Zarządu powoływani są na wspólną trzyletnią kadencję. Zarząd działa na podstawie obowiązujących przepisów prawa, postanowień Statutu oraz Regulaminu Zarządu. Regulamin Zarządu jest uchwalany przez Zarząd i zatwierdzany uchwałą Rady Nadzorczej. Zgodnie ze Statutem oraz Regulaminem Zarządu, Prezes Zarządu kieruje wszystkimi sprawami Zarządu oraz zwołuje i przewodniczy jego posiedzeniom, a podczas jego nieobecności zastępuje go członek Zarządu wyznaczony przez Prezesa Zarządu."⁶⁹

Prezesem zarządu jest Zbigniew Konieczek. W Newagu pracuje prawie 30 lat. Pracę rozpoczął od stanowiska mechanika pojazdów spalinowych. Później w latach 1984–1988 pracował jako mistrz produkcji na wydziale napraw lokomotyw spalinowych, natomiast w roku 1988 zajął stanowisko kierownika oddziału napraw wózków wagonowych. W latach 1996–1998 parał się jako specjalista ds. marketingu. W roku 1998 na trzy lata opuścił Spółkę. W tym czasie objął stanowisko Prezesa Zarządu w Kuźnia Glinik sp. z o.o. z siedzibą w Gorlicach. Jednak w czerwcu 2001 roku wrócił do firmy i na stanowisko Prezesa Zarządu Spółki. Zbigniew Konieczek uzyskał tytuł technika w Technikum Kolejowym w Nowym Sączu, a następnie tytuł inżyniera Politechniki Krakowskiej na Wydziale Transportu (kierunek: utrzymanie i eksploatacja pojazdów). W Wyższej Szkole Biznesu-NLU w Nowym Sączu na specjalizacji Zarządzanie firmą ukończył studia podyplomowe.

Wiceprezes zarządu to Bogdan Borek karierę zawodową rozpoczął w 1994 roku w Domu Maklerskim Arabski & Gawor s.c. z siedzibą w Warszawie. W 2001 roku znalazła się w Spółce i pracuje jako dyrektor finansowy. 1.02.2015 r. objął stanowisko Wiceprezesa Zarządu Newag S.A.

Następnym wiceprezesem spółki jest Józef Michalik swoją karierę zawodową rozpoczął w firmie OPTIMUS S.A. z siedzibą w Nowym Sączu na stanowisku Wiceprezesa Zarządu, Dyrektora Technicznego oraz Dyrektora ds. Informatyki. W 2009 roku związał się z firmą Newag S.A., na stanowisku Dyrektora Marketingu. Posiada wykształcenie wyższe, jest absolwentem Wydziału Elektrotechniki, Automatyki i Elektroniki Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, z tytułem magistra inżyniera elektroniki. W Wyższej Szkole Biznesu

⁶⁹ https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2019-04/Sprawozdanie_Zarzadu_z_dzialalnosci_GK_2018_201904181642595685.pdf, data odczytu:10.08.2019r.

w Nowym Sączu ukończył Studia Podyplomowe Menadżerskie i uzyskał tytuł MBA (Zarządzanie Strategiczne).⁷⁰

Zatrudnienie. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi funkcjonujące w firmie opiera się na zasadach powszechnie obowiązującego polskiego i międzynarodowego prawa. Przestrzegane są wszelkie formy zapewniające godne, równe i bezpieczne warunki pracy oraz płacy.

Newag S. A. stale podejmuje różne działania, które mają na celu polepszenie warunków socjalnych pracowników. Realizuje to po przez modernizację istniejących dotychczas budynków a także budowę nowych. Ma to na celu dostosowanie do odpowiednich warunków pomieszczeń socjalnych oraz poprawiać czynniki wpływające na bezpieczeństwo w pracy i zapewnienie odpowiedniego komfortu podczas wykonywania obowiązków zawodowych w halach produkcyjnych. Pracownicy pracując w halach produkcyjnych organizowane są środki ochrony indywidualnej oraz 3 komplety odzieży roboczej serwisowanej na bieżąco.

W Newag S.A. obowiązuje Regulamin Pracy, Regulamin Wynagrodzenia i Regulamin Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych. Treść zawarta w wyżej wymienionych Regulaminach jest stosowana do wszystkich pracowników bez względu na rodzaj wykonywanej pracy, zajmowane stanowisko i rodzaj umowy. Pracodawca w szczególności zaznacza, że ma obowiązek zapobieganiu dyskryminacji w zatrudnieniu, w tym dyskryminacji ze względu na wiek, płeć, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na umowę na jaką pracownik jest zatrudniony, czyli mowa tu o zatrudnieniu na czas określony lub nieokreślony, w pełnym lub niepełnym wymiarze czasu pracy. Firma działa na zasadzie polityki równości również podczas rekrutacji pracowników. Potencjalni kandydaci do pracy w kryteriach rekrutacyjnych mają jasno i transparentnie przedstawione wymagania. Sam wybór kandydata do pracy następuje na podstawie oceny stopnia dopasowania kompetencji posiadanych przez kandydata do profilu stanowiska pracy. Przyjęta polityka zatrudnienia działająca w Firmie sprzyja także zatrudnieniu osób z orzeczoną stopniem niepełnosprawności. Stabilność zatrudnienia Firma osiąga po przez zatrudnieniu pracowników na umowę o pracę, natomiast umowy cywilnoprawne oraz formy samo zatrudnienia stanowią nieliczną część współpracy.

⁷⁰ <https://www.newag.pl/o-firmie/zarzad/>, data odczytu 10/08/2019 r.



Firma prowadzi także politykę aktywizacji byłych pracowników w wieku emerytalnym, zorganizowanych w Klubie Rencistów i Emerytów przy Newag S. A. Ich działalność wspierana jest dzięki finansowaniu sali na cotygodniowe spotkania członków Klubu, paczek świątecznych i spotkań okolicznościowych oraz dofinansowania imprez kulturalno - rekreacyjnych. Ponadto spółka organizuje spotkania byłych pracowników na terenie zakładu, które umożliwiają utrzymywanie wzajemnych kontaktów oraz powrót do stanowisk pracy sprzed lat, niekiedy całkiem już odmienionych.⁷¹

W Newag S.A. stawia się na młodych, zdolnych studentów kierunków technicznych, którzy są otwarci na nowe doświadczenia i wyzwania. Organizowane są dla nich całoroczne praktyki, podczas których oferowane są:

- zdobywanie nowych umiejętności i wiedzy pod okiem doświadczonych specjalistów,
- możliwość wykorzystania wiedzy zdobytej podczas toku nauczania na studiach,
- praca w młodym zespole i sprzyjającej miłej atmosferze,
- uczestnictwo w nowych, innowacyjnych projektach.⁷²

W Newag S.A. poszukiwani są doświadczeni specjaliści, ale są także otwarci na młode talenty, którzy dopiero rozpoczynają swoją karierę zawodową. Ich pracownicy to zazwyczaj absolwenci kierunków technicznych, takich jak mechanika i budowa maszyn, automatyka i robotyka, transport, elektrotechnika oraz zarządzanie i inżynieria produkcji. Wartości, za które pracownik jest ceniony to: zaangażowanie i inicjatywa, wysoka motywacja do rozwoju oraz chęć podejmowania wyzwań, jak również dynamika działania i otwartość na zmiany. Pilnują i doglądają rozwoju obszarów konstrukcji i technologii, jak również optymalizacji procesów produkcyjnych, dlatego najczęściej poszukują kandydatów podczas rekrutacji na poniższe stanowiska:

- Technolog - na tym stanowisku potencjalny kandydat będzie mógł rozwijać swoją wiedzę z zakresu budowy pojazdów szynowych oraz specjalizacji w wybranej dziedzinie technologii.
- Konstruktor - kandydat przechodzi trzymiesięczny okres wdrożeniowy, mający na celu zapoznanie ze specyfiką działania procesów produkcyjnych.
- Inżynier procesu - rekrutujący zdobędzie wiedzę z obszaru organizowania procesów produkcyjnych, co może dać szansę aby przejść do obszaru zarządzania produkcją.⁷³

⁷¹ https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2018-04/2017_raport_z_dzialalnosci_niefinansowej_jednostkowy_201804160477626309.pdf, data odczytu: 13. 07. 2018 r.

⁷² <http://www.newag.pl/kariera/dolacz-do-nas/dla-studenta/>, data odczytu: 13. 07. 2018 r.

⁷³ <http://www.newag.pl/kariera/kogo-szukamy/>, data odczytu, 13. 07. 2018 r.



Poniżej zaprezentuje w tabeli liczbę zatrudnionych na przestrzeni kilku lat.

Tab. nr 4.1., tytuł: liczba zatrudnionych w Newag S.A. na przestrzeni lat

Rok	Liczba zatrudnionych
2018	1714
2017	1716
2016	1744
2015	2039
2014	1965
2013	1939
2012	1821

Źródło: https://www.money.pl/gielda/spolki-gpw/PLNEWAG00012,o_firmie.html, data odczytu 10/08/2019r. oraz https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2019-04/SprawozdanieZarzaduz_dzialalnosci_GK_2018_201904181642595685.pdf

4.3.4. Strategia rozwojowa przedsiębiorstwa

Strategia firmy to wzmocnienie pozycji lidera na rynku produkcji, modernizacji oraz naprawy taboru kolejowego w Polsce oraz oferowanie jak największej wartości dodanej klientom Spółki i zwiększanie jej potencjału.

Firma realizując swoją strategię zamierza do tego aby:

- Umacniać swoją przewagę konkurencyjną:
 - ✓ kłaść nacisk na stałą poprawę jakości produkowanych pojazdów lub oferowanych usług znajdująca swoje odzwierciedlenie w wysokiej dostępności eksploatacyjnej pojazdów;
 - ✓ stawiać na innowacyjne rozwiązania technologicznie;
 - ✓ przy projektowaniu pojazdów zwracać uwagę na jak najniższy koszt cyklu życia pojazdów;
 - ✓ bezpieczeństwo pasażerów stawiać zawsze sobie jako priorytet;
 - ✓ być elastycznym cenowo;
 - ✓ stale podnosić kompetencję zespołu i stawiać na rozwój intelektualny pracowników
 - ✓ realizację projektów w terminie.
- Ulepszać efektywności funkcjonowania Firmy:
 - ✓ zwiększanie procesów produkcyjnych;



- ✓ zmniejszanie kosztów magazynowania materiałów,
 - ✓ maksymalizacja standaryzacji systemów, podzespołów i modułów w każdym segmencie Firmy w procesie produkcji nowych pojazdów;
 - ✓ stawianie na poszerzenie outsourcingu materiałów i usług, których koszty nabycia są dużo niższe od własnych kosztów wytworzenia;
 - ✓ selektywny i optymalny kosztowo dobór systemów, podzespołów oraz modułów o takiej samej jakości, która pozwala na znacząca redukcje przyszłych kosztów serwisu i utrzymanie pojazdów;
 - ✓ rozwój systemu zarządzania zgodny z standardem IRIS.
- Rozszerzać swoją działalność na arenie międzynarodowej po przez działania koncentrujące się na rynkach otwartych o słabej konkurencji lokalnej, stawiając na działania niszowe. Rozwój swój chcą prowadzić w krajach europejskich, zwłaszcza kraje europejskie o trakcji 3 kV DC, Włochy, kraje byłych republik radzieckich, kraje Bliskiego Wschodu (arabskie), Afryki Północnej.
 - Przychód ze sprzedaży stale powiększać dzięki takiemu działaniu jak :
 - ✓ rozszerzanie oferty produktów i usług i stałe doskonalenie jakości produktów,
 - ✓ aktywna polityka cenowa z uwzględnieniem bieżącej sytuacji na rynku i ogłaszanie postępowań przetargowych,
 - ✓ utrwalanie pozytywnego wizerunku Firmy.
 - stawiać w dużej mierze na dalszy rozwój umiejętności z dziedziny projektowania i produkcji nowych pojazdów kolejowych;
 - strategia finansowa na stałym poziomie;
 - gwarantować klientom oczekiwany poziom jakości obsługi po przez wysoki poziom satysfakcji w zaspokajaniu potrzeb klientów w obszarze wszystkich segmentów działalności poprzez rzetelne i transparentne informowanie użytkowników pojazdów, z zakresu obsługi i zapewnienie szerokiego spektrum dotyczące odpowiedniego utrzymania taboru;
 - kontynuacja działań związanych z utrwalaniem pozytywnego wizerunku Firmy.⁷⁴

Należy podkreślić, że dla firmy Newag S.A. pierwszoplanową wartość tworzą:

⁷⁴ [https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2018-04/2017 raport z dzialalnosci niefinansowej jednostkowy 201804160477626309.pdf](https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2018-04/2017%20raport%20z%20dzialalnosci%20niefinansowej%20jednostkowy%20201804160477626309.pdf), data odczytu: 09. 07. 2018 r.

- Ludzie zatrudnieni w firmie , którzy stanowią najcenniejszy zasób dla spółki. Dawana są im możliwości rozwoju i są wspierani. Firma swoją przyszłość buduje na podstawie zaangażowania i kompetencji zatrudnionej w niej ludzi;
- Elastyczność rozumiana jako stałe poszukiwanie lepszych rozwiązań. Firma stawia na zaangażowanie i inicjatywy co pozwala na innowacyjne rozwiązania. Zmiana i doskonalenie organizacji sprzyja wyprzedzaniu konkurencji;
- Klienci oraz potrzeby od nich płynące są realizowane z największą starannością i zaangażowaniem, ponieważ zadowolenie klientów z produktów i dostarczanych usług to nadrzędny cel firmy;
- Sumienność, czyli podchodzenie z największą starannością i zaangażowaniem do wykonywanej pracy troszcząc się o najwyższą jakość i pewność terminów. Pracownicy pracują odpowiedzialnie wiedząc, że ich praca wpływa na efekty pracy innych, w związku z tym w duchu współpracy koncentracja spada na rzetelności swoich obowiązków.⁷⁵

4.3.5. Analiza SWOT firmy

Tab. nr 4.2., tytuł: Analiza SWOT firmy Newag S. A.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> • Rozpoznawalna marka; • doświadczenie produkcyjne i tradycja Firmy sięgająca XIX w.; • Szeroka oferta produktowa oraz różnorodność segmentów działalności; • Świetnie zorganizowane zaplecze techniczne i technologiczne; • Wysoko wykwalifikowany zespół pracowniczy; • Certyfikowane systemy zarządzania, projektowania i jakości, zgodnie z normami ISO 	<ul style="list-style-type: none"> • Ograniczona ilość przetargów i procedur przetargowych na zakup i modernizację nowego taboru kolejowego; • Roszczenia byłych właścicieli do stanowiących przedmiot prawa użytkowania lub własności Jednostki Dominującej. • Przekroczenie dopuszczalnych limitów wytwarzanych odpadów, nadmierna emisja, ryzyko skażenia środowiska. • Brak inwestycji w aktywa

⁷⁵ tamże, data odczytu: 09. 07. 2018 r.



<p>oraz obowiązującymi normami branżowymi;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wysoka i stale kontrolowana jakość produktów i usług; • Stabilne i długoterminowe relacje z najważniejszymi dostawcami; • Zintegrowany System Zarządzania, z którym funkcjonuje System Zarządzania Środowiskiem oraz System Zarządzania Energią zgodnie działający z normami ISO. • Poprawne stosunki z trzema związkami zawodowymi funkcjonującymi w firmie tj.: NSZZ Solidarność, NSZZ Pracowników Newag S.A., Związek Zawodowy Pracowników Newag S.A. • Zaangażowanie w akcje charytatywne, pomoc potrzebującym oraz wsparcie w wymiarze edukacyjnym. 	<p>finansowe dostępne do sprzedaży.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kredyty.
<p>SZANSE</p>	<p>ZAGROŻENIA</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Poszerzanie swojej działalności o rynki zagraniczne; • Projekty NCBIR , czyli branie udziału w projekcie zajmującym się prototypem pierwszej na świecie, nowej 4-osiowej elektrycznej lokomotywy, która łączy w sobie wiele systemów z dodatkowym generatorem o napędzie silnikiem 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencja w postaci: Pojazdy Szynowe PESA, Wagon Opole, Industrial Division, oraz producenci zagraniczni simens, Alstom, Bombardier, CAF, Akiem Railpool. • Oferowane produkty mogą być przedmiotem roszczeń lub reklamacji z tytułu ich wadliwości



<p>spalinowym spełniający obecnie obowiązujące normy emisji spalin. Efektem finalnym projektu będzie innowacja produktowa. Innowacyjna lokomotywa zostanie wdrożona do działalności gospodarczej Wnioskodawcy i uzupełni portfolio produktowe. Oferta Wnioskodawcy zostanie poszerzona o produkt niedostępny obecnie na rynku europejskim, ale jednocześnie oczekiwany przez nabywców.</p> <ul style="list-style-type: none">• Status lidera na rynku modernizacji lokomotyw spalinowych.• Organizacja staży i praktyk dla uczniów oraz studentów placówek edukacyjnych aby rozwijać umiejętności praktyczne na lokalnym rynku.• Program stypendialny dedykowany studentkom i studentom z Politechniki Krakowskiej oraz aktywna współpraca z wyżej wymienioną uczelnią odzwierciedliła się w postaci nowo utworzonej specjalności jaką jest Inżynieria Pojazdów Szynowych prowadzona przez Instytut pojazdów Szynowych na Wydziale Mechanicznym Politechnik Krakowskiej. Nowa specjalność	<p>w ramach gwarancji lub rękojmi. Pojazdy kolejowe, które produkuje, modernizuje lub naprawia Firma są zaawansowane technicznie i mają bardzo złożoną konstrukcję. Największe ryzyko z ponoszeniem kosztów wadliwych pojazdów jest przy zastosowaniu innowacyjnych rozwiązań. Przekazanie do sprzedaży produktów wadliwych może mieć wpływ na utratę zaufania do firmy jako partnera handlowego.</p> <ul style="list-style-type: none">• Zagrożenia płynące z obszaru HR, czyli ryzyko strajku pracowników, ryzyko braku pracowników lub brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, zagrożenia związane z rozliczeniami płacowymi i pochodnymi.• Niski popyt na usługi lub produkty Firmy, czyli brak środków na finansowanie i modernizację taboru. W Polsce nie został przyjęty długoterminowy plan zakupów i modernizacji taboru kolejowego, co w efekcie skutkować może brakiem zamówień.• Rosnące wymagania techniczne i jakościowe zamawiających.• Eksport utrudniający wejście na
---	---



jest odpowiedzią na dynamiczny rozwój rynku pojazdów szynowych a co za tym idzie wzrostu zapotrzebowania na wykwalifikowaną kadrę inżynierską w tej branży.	rynki zagraniczne - mowa tu przede wszystkim o certyfikacji pojazdów.
---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [://www.bankier.pl/static/att/emitent/2018-04/2017_raport_z_dzialalnosci_niefinansowej_jednostkowy_201804160477626309.pdf](http://www.bankier.pl/static/att/emitent/2018-04/2017_raport_z_dzialalnosci_niefinansowej_jednostkowy_201804160477626309.pdf) oraz <http://www.newag.pl/>, data odczytu: 12.07.2018 r.



Rozdział V

Analiza i ocena funkcjonowania systemu motywacyjnego w firmie NEWAG S.A.

5.1. Analiza systemu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie NEWAG S.A.

Zatrudnieni w firmie Newag S.A. to profesjonaliści, nastawieni na rozwój zawodowy, którzy z pasją i zaangażowaniem tworzą innowacyjne produkty o najwyższej jakości. Kadra kierownicza stawia na rozwój pracownicy, ponieważ wie, że to podstawa sukcesu i przewagi konkurencyjnej. Pracując w NEWAG S.A. pracownik stawia przed sobą wyzwania oraz jest aktywny poprzez uczestnictwo w niepowtarzalnych projektach i procesach szynowych.

System zarządzania zasobami ludzkimi uwzględnia coroczne rozmowy i wspólnie wyznacza cele, których osiągnięcie podnosi poziom kompetencji, a co za tym idzie – daje szansę rozwoju zawodowego. Pracownicy z największym potencjałem mają możliwość szybkiego osiągnięcia pozycji eksperta lub lidera w organizacji. Organizacja stawia na wspieranie talentów, a w zamian oczekuje ciągłego dążenia do doskonalenia się.⁷⁶

Przeglądając wypowiedzi różnych specjalistów takich jak na przykład: specjalista - konstruktor czy specjalista - technolog w dziale badań i rozwoju, specjalista do spraw projektów w dziale projektów i prototypów, specjalista do spraw planowania produkcji w dziale planowania produkcji, którzy są zatrudnionych w firmie, nasuwa się jednoznacznie stwierdzenie, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest w pełni wykorzystywane. Swoją wypowiedzi motywuje tym iż pracownicy mają w pełni rozwinięte poczucie odpowiedzialności za wykonywaną pracę. Praca którą wykonują daje im poczucie satysfakcji i czują, że są współtwórcami wykonywanego projektu. Podkreślają, że sprawne i szybkie kontakty między wydziałami, szybkie informacje zwrotne na bieżące problemy, stwarzają sytuacje do jeszcze wydajniejszej pracy i ulepszania pomysłów, poszerzania umiejętności i rozwijania kreatywności, innowacyjności oraz dają poczucie bezpieczeństwa. Dla zatrudnionych w Newag S.A. ważne jest to, że praca którą wykonują jest dla nich ciekawa i pozwala na realizację własnych zainteresowań, daje możliwość poszerzania wiedzy

⁷⁶ <http://www.newag.pl/kariera/dolacz-do-nas/rozwj-w-grupie-newag/>, data odczytu: 07. 07. 2018 r.



fachowej i praktyk zawodowych. Zatrudnieni zaznaczają, że praca dostarcza mi codziennie nowych wyzwań, których realizacja daje mi ogromną satysfakcję. Dla pracowników firmy Newag S.A. jest bardzo istotne aby nieustannie podnosić swój poziom wiedzy i kompetencji, co w konsekwencji owocuje posiadaną wiedzą, która daje jak najlepsze rozwiązania i możliwość przewidywania różnych zagrożeń i zapobieganie im oraz produkowanie coraz nowocześniejszych pojazdów trakcyjnych. Specjaliści zatrudnieni w wyżej wymienionej organizacji wyróżniają się zdolnościami analitycznymi oraz umiejętnością pracy pod presją czasu oraz w zmiennych warunkach. Praca jest pełna wyzwań, wymaga zaangażowania i szybkiego uczenia się oraz ciągłego dążenia do doskonalenia własnej pracy, a jednocześnie zapewnia im olbrzymią satysfakcję z płynnego i terminowego realizowania projektów.⁷⁷

Następnym obszarem w Newag S.A., w którym wyraźnie zaznaczona jest obecność zarządzania zasobami ludzkimi to bezpieczeństwo i higiena pracy. Kadra kierownicza zapewnia i podkreśla, że dostarczane przez nich wyroby spełniają wszystkie postawione wymagania prawne, standaryzacyjne, a wymagania klientów szczególnie uwzględniają poziom bezpieczeństwa. Samo bezpieczeństwo realizowane jest po przez:

- ciągłe podnoszenie poziomu świadomości pracowników realizowane dzięki szkoleniom nowo przyjętych pracowników oraz okresowe szkolenia na temat wpływu pracy na jakość i bezpieczeństwo pracy;
- dbanie o wysoki poziom bezpieczeństwa w miejscu pracy w szczególności podczas produkcji poprzez polepszanie samych warunków pracy;
- stanowiska pracy zorganizowane w taki sposób aby zwiększać efektywność pracy;
- kontrola na stanowiskach badawczych jakości wyrobów oddawanych do użytku oraz ich stałe doskonalenie pod względem bezpieczeństwa użytkowania;
- ciągły nadzór nad sprawnością maszyn i urządzeń oraz wykonywanie bieżących napraw oraz okresowych konserwacji ich;
- stawianie na nowe technologie, wprowadzanie materiałów i surowców bezpiecznych w użyciu oraz przyjaznych dla środowiska;
- wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom współpracujących firmy oraz spełnienie ich zidentyfikowanych wymagań i wynikających z nich naszych zobowiązań.

⁷⁷ opracowanie własne na podstawie: <http://www.newag.pl/kariera/dolacz-do-nas/dowiedz-sie-wiecej-o-pracy-w-naszej-firmie/> data odczytu: 07. 07. 2018 r.



Kierownictwo firmy zaznacza, że cele bezpieczeństwa zapewnia poprzez realizację i doskonalenia procesów produkcyjnych. Zaznacza przy tym, że Polityka Bezpieczeństwa Technicznego jest elementem strategii funkcjonowania firmy. Każdy zatrudniony pracownik jest świadomy postawionych celów oraz tego, jaki wpływ na bezpieczeństwo wyrobu ma jego praca.⁷⁸

Opisywana przeze mnie firma stawia przede wszystkim na jakość swoich produktów. Kierownictwo firmy zobowiązuje się do ciągłego doskonalenia swoich produktów dzięki Zintegrowanemu Systemowi Zarządzania, który jest elementem strategii funkcjonowania firmy. Po przez ten system każdy pracownik jest świadomy jakie są cele firmy i w jaki sposób jego praca wpływa na satysfakcję klienta oraz na środowisko i zużycie energii. Pracownicy stale podnoszą swój poziom wiedzy, rozszerzają swoje praktyki i dlatego w firmie można sprawnie realizować wysoki poziom wytwarzanych wyrobów, zredukować ilość zanieczyszczeń emitowanych do otoczenia oraz dążyć do poprawy wyniku energetycznego firmy.

Działalność firmy opiera się na projektowaniu, produkcji, naprawie i modernizacji taboru szynowego. Wszystko odbywa się przy przyświecającej idei aby wychodzić naprzeciw rosnącym wymaganiom rynku. Realizacja tych działań operacyjnych tworzona jest w ramach utrzymywanego i doskonalonego systemu zarządzania, zgodnego z wymaganiami aktualnych norm ISO 22163, 9001, 14001 oraz 50001. Organizacja stawia na zaufanie klientów oraz rynkowy wizerunek firmy, który buduje poprzez zapewnienie konkurencyjności i niezawodności swoich pojazdów w ciągu całego okresu ich eksploatacji. Plan ten realizuje dzięki takim czynnikom jak:

- Wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom swoich podmiotów tj. (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy), które wpływają na działalność firmy oraz spełnianie ich zidentyfikowanych wymagań i wynikających z nich zobowiązań nałożonych na Organizację;
- Oznaczenie i spełnienie zobowiązań dotyczących zgodności oraz dokonywanie oceny zgodności z tymi zobowiązaniami;
- Realizowanie mających zastosowanie wymagań prawnych i normatywnych w zakresie zapewnienia jakości wyrobów, zarządzania energią oraz ochrony środowiska i wpływ wyrobu na środowisko w ciągu całego cyklu życia, a także zobowiązań określonych przez Klienta;

⁷⁸ <http://www.newag.pl/jakosc/polityka-bezpieczenstwa/> data odczytu: 07. 07. 2018 r.



- Redukowanie powstawania negatywnego wpływu działalności firmy na środowisko;
- Kooperacja i zjednoczanie sobie dostawców o stabilnej pozycji rynkowej i dostarczających materiały i usługi na oczekiwanym przez Spółkę poziomie jakości;
- Reklamowanie zakupu energooszczędnych produktów i usług oraz projektów na rzecz poprawy wyniku energetycznego;
- Ciągła kontrola jakości wytwarzanych wyrobów;
- Nadzorować i powiększać przebieg procesów i obniżanie kosztów produkcji, w tym pilnowanie poziomu zużycia surowców i mediów;
- Zagwarantowanie dostępności informacji i określonych zasobów niezbędnych dla osiągnięcia celów i realizacji zadań;
- Udoskonalanie rozwiązań technicznych dzięki modyfikacji parku maszynowego i infrastruktury oraz wnoszenie nowych technologii, materiałów i surowców bezpiecznych w użyciu, przyjaznych dla środowiska i redukujących zużycie energii;
- Formowanie stanowisk pracy, które wpływają na zwiększenie efektywności produkcji,
- Zmniejszanie zagrożeń środowiska pracy, poprzez stosowanie najnowszych technik i narzędzi na stanowiskach roboczych;
- Gwarantowanie ochrony środowiska naturalnego poprzez segregację oraz ograniczanie poziomu wytwarzanych odpadów i emisji zanieczyszczeń do środowiska, szczególnie istotnych w Kotlinie Sądeckiej;
- Dokładnie identyfikować zagrożenia i ryzyka zawodowego oraz szkody rzeczowe;
- Dokonywać maksymalizacji efektywności podejmowanych w Spółce działań w skutek zarządzania ryzykiem (negatywnym i pozytywnym) w odniesieniu do wszystkich obszarów działania Spółki,
- Zapobieganie powstawania błędów i awarii oraz spełnienie oczekiwań Klienta.⁷⁹

Analizując zarządzanie zasobami ludzkimi chciałam jeszcze opisać proces pozyskiwania pracowników w spółce, który odbywa się w sposób bardzo profesjonalny. Proces rekrutacyjny jest transparentny i oparty na jasno określonych kryteriach rekrutacyjnych, a wybór kandydata do pracy następuje na podstawie oceny stopnia dopasowania posiadanych kompetencji do profilu stanowiska pracy.

W firmie działa rekrutacja zewnętrzna jak i wewnętrzna. Obydwie mają swoje zalety i wady, ale przy dobrze dobranym dziale personalnym można głównie czerpać z obu

⁷⁹ <http://www.newag.pl/jakosc/polityka-jakosci/>, data odczytu: 09. 07. 2018 r.

wiele zalet. Tak też jest w tej firmie. Oprócz prężnie działającej strony internetowej, na której widnieje jasny przekaz na jakie stanowiska jest w tej chwili nabór, firma stawia też na swoje świetne praktyki studenckie, po których najlepsi często dostają prace i dzięki swojej ciężkiej pracy niebawem można osiągnąć kolejne szczeble kariery. Istnieje baza kandydatów z określonymi preferencjami zawodowymi, którą posiłkuje się dział personalny szukając potencjalnego kandydata na dane stanowisko. Potencjalny kandydat na stanowisko w firmie Newag S.A. powinien posiadać wiedzę na temat spółki, mieć informacje o stanowisku, na które będzie aplikował. Samą rekrutację prowadzi dział personalny i w trakcie rozmowy oceniana jest ilość posiadanej wiedzy na temat stanowiska o jakie się ubiega oraz informacje na swój temat. Po udanej prezentacji w dziale personalnym następuje kolejny etap czyli spotkanie z menadżerem działu, do którego kandydat startował. Ponieważ firma Newag S.A. jest typową branżową firmą i wymaga bardzo wyspecjalizowanego grona pracowników, to rekrutacja zewnętrzna świetnie się tu spisuje. Ciężko jest znaleźć adekwatną osobę na stanowiska np. kierownicze wśród zatrudnionej kadry dlatego firma stawia na nowych pracowników. Widać to też dzięki mojej przeprowadzonej ankiecie, ponieważ najwięcej pracowników wskazało, że staż w firmie wynosi poniżej 5 lat. Jest to dowodem na to, że firma stawia na nowych pracowników ze świeżym spojrzeniem na różne procesy zachodzące w firmie. Poza tym rekrutacja zewnętrzna, choć bywa kosztowna i czasochłonna, pozwala firmie na budowanie solidnej pozycji na rynku pracy co w konsekwencji zawsze przyciąga grono najlepiej wykwalifikowanej kadry.

5.2. Przebieg i wyniki badań

Ankiety wypełniło 87 respondentów i 13 zostało pustych, niewypełnionych. Poniżej przedstawiam wyniki zebranych ankiet.

Metryczka respondenta

Pytanie 1.

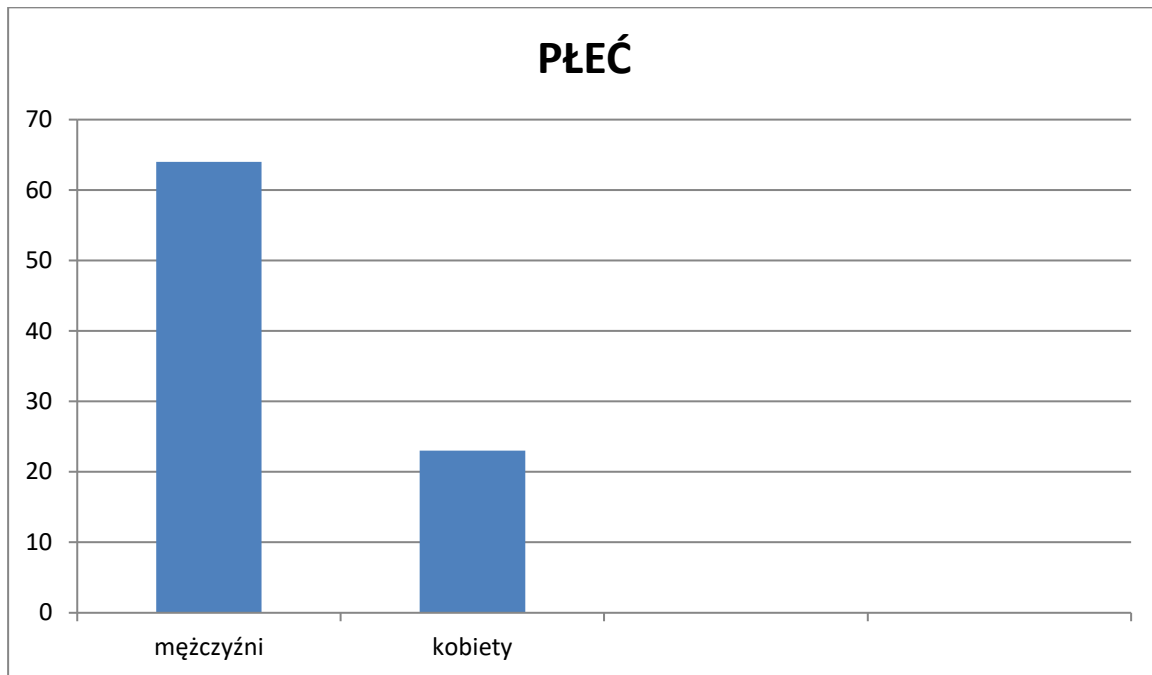
Płeć

64 mężczyzn

23 kobiet



Tab. nr 5.1. i tytuł: Płeć



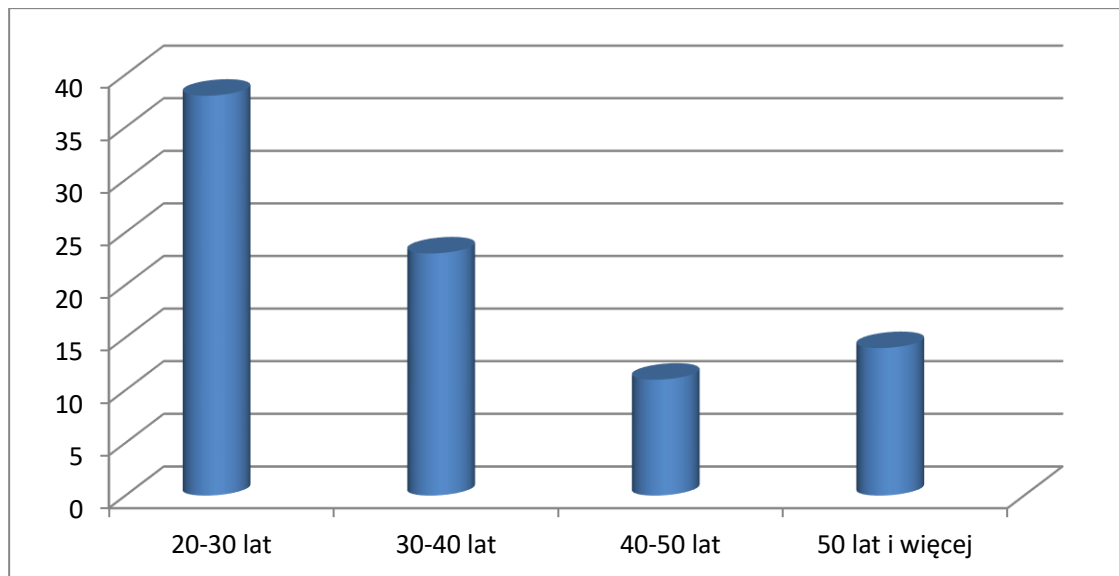
Źródło: Opracowanie własne

Większość respondentów to mężczyźni, aczkolwiek firma zatrudnia bardzo wiele kobiet. W obiekcie nie dochodzi do dyskryminacji ze względu na płeć. Podczas rekrutacji pracowników decyzje podejmowane są sprawiedliwie. Firma działa według polityki równości, a podczas rekrutacji kandydata do pracy stawia się na dopasowania kompetencji posiadanych przez kandydata do profilu stanowiska pracy.

2. Wiek

- 20 - 30 lat: 38 osób
- 30 - 40 lat: 23 osób
- 40 - 50 lat: 11 osób
- 50 - lat i więcej: 14 osób

Tab. nr 5.2., tytuł: Przedział wiekowy



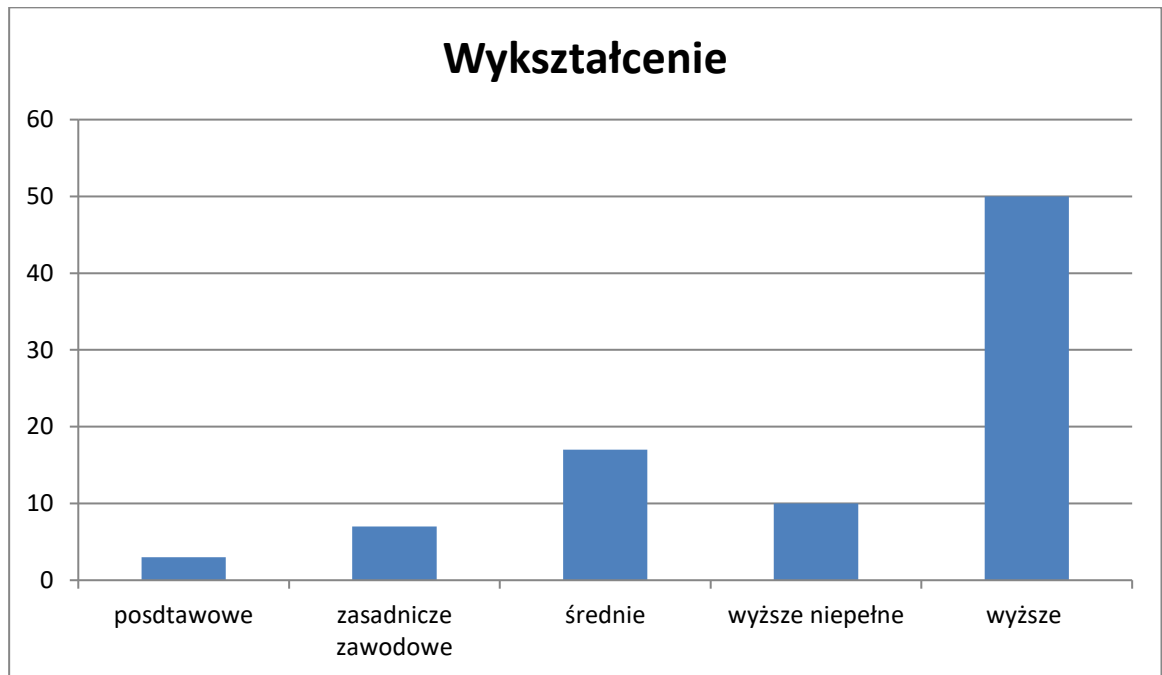
Źródło: Opracowanie własne

Najwięcej wśród respondentów to osoby młode, których wiek wynosi 20 a 30 lat. Widać tu tendencje, że firma stawia na świeżo dojrzałych pracowników. Niewiele mniej, bo 23 respondentów to także osoby młode, bo mieści się w przedziale 30 a 40 rokiem życia, czyli takie, które posiadają już niemałe doświadczenie, a nadal są bardzo wydajni ze względu na wiek. Ponieważ firma stale się rozwija i podczas pracy dochodzi do dynamicznych zmian, to stawia na młodych pracowników, którzy nie boją się zmian i wyzwań oraz są otwarci na ciągłe zmiany. Najmniej respondentów to osoby, które mają 50 lat lub więcej, czyli są to osoby, które już wiele lat pracują w spółce i na pewno mają ogromne doświadczenie, lecz na ciągłe zmiany reagują już gorzej niż młoda, prężna kadra.

3. Wykształcenie

- podstawowe: 3 osoby
- zasadnicze zawodowe: 7 osób
- średnie: 17 osób
- wyższe niepełne: 10 osób
- wyższe: 50 osób

Tab. nr 5.3., tytuł: Wykształcenie

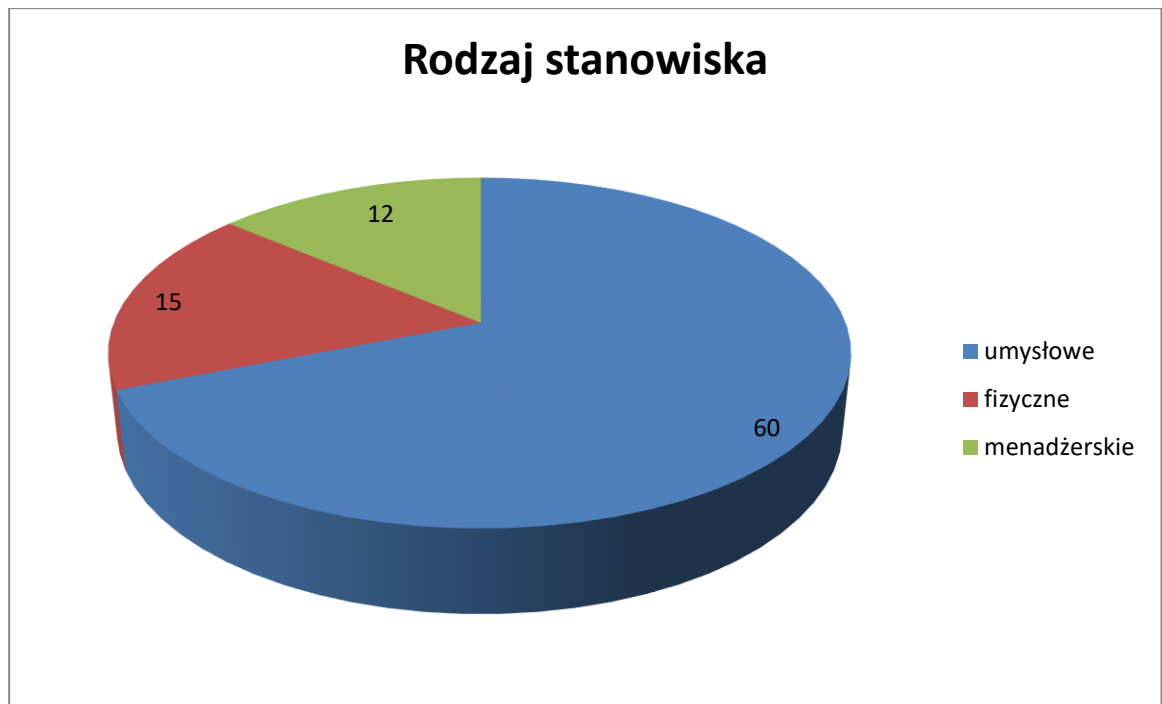


Źródło: Opracowanie własne

Zdecydowanie najwięcej respondentów to osoby z wyższym wykształceniem. Nie dziwi to ponieważ firma Newag S.A. stawia na młode talenty, współpracuje z uczelniami wyższymi, przyjmuje na praktyki zawodowe studentów, którzy potem po ukończeniu nauki chętnie podejmują prace w firmie. Średnie wykształcenie zaznaczyło 17 ankietowanych, 10 respondentów odpowiedziało, że posiada wykształcenie wyższe, ale nie pełne. Najmniej pracowników firmy to osoby o wykształceniu zasadniczym zawodowym, bo tylko 7, a jeszcze mniej wykształcenie podstawowym, bo tylko 3.

4. Rodzaj stanowiska:

- umysłowe: 60 osób
- fizyczne: 15 osób
- menadżerskie: 12 osób



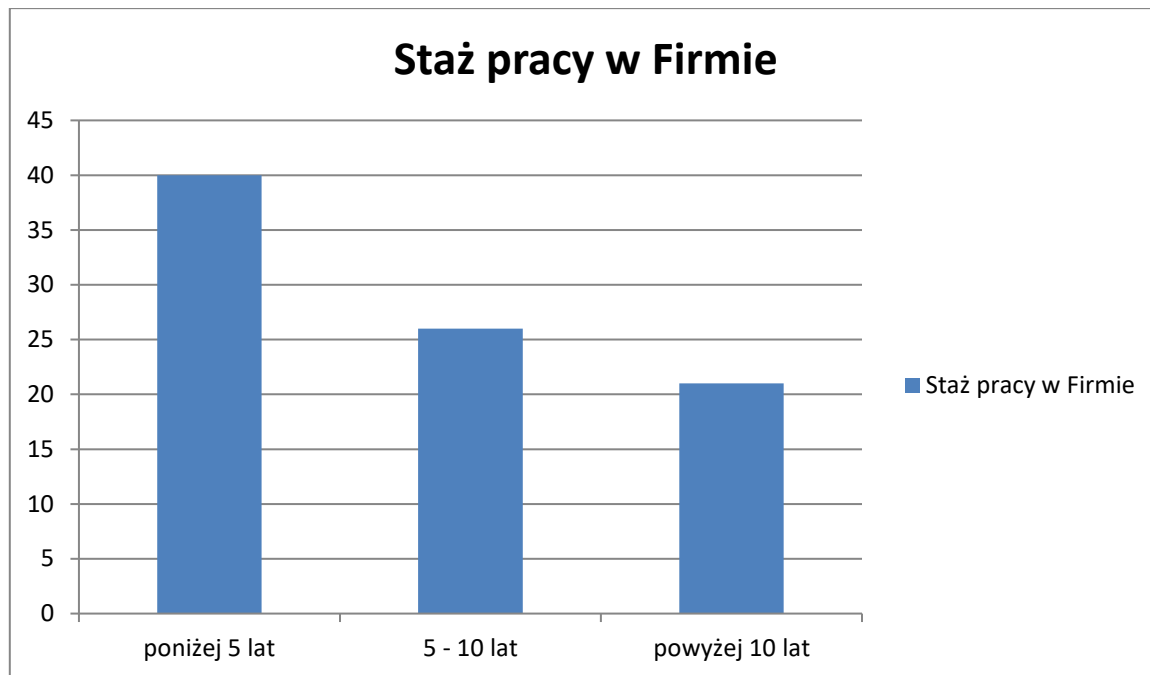
Rys. nr 5.1., tytuł: Rodzaj stanowiska

Źródło: Opracowanie własne

Umysłowe stanowisko w firmie zajmuje, aż 60 ankietowanych - to bardzo dużo. Zważywszy na fakt, że firma działa zgodnie z wieloma standardami i posiada wiele certyfikatów, to nie dziwi ten fakt. Fizyczne stanowisko zajmuje 15 ankietowanych, to niezbyt wiele. Biorąc pod uwagę fakt, że firma jest zmodernizowana i technologia stoi na naprawdę wysokim poziomie, można zatem zrozumieć dlaczego tak niewiele pracowników pełni funkcje fizyczną. Menadżerskie stanowisko piastuje 12 ankietowanych.

Staż pracy w firmie	
Poniżej 5 lat	40
5 - 10 lat	26
Powyżej 10 lat	21

Tab. nr 5.4., tytuł: Długość stażu



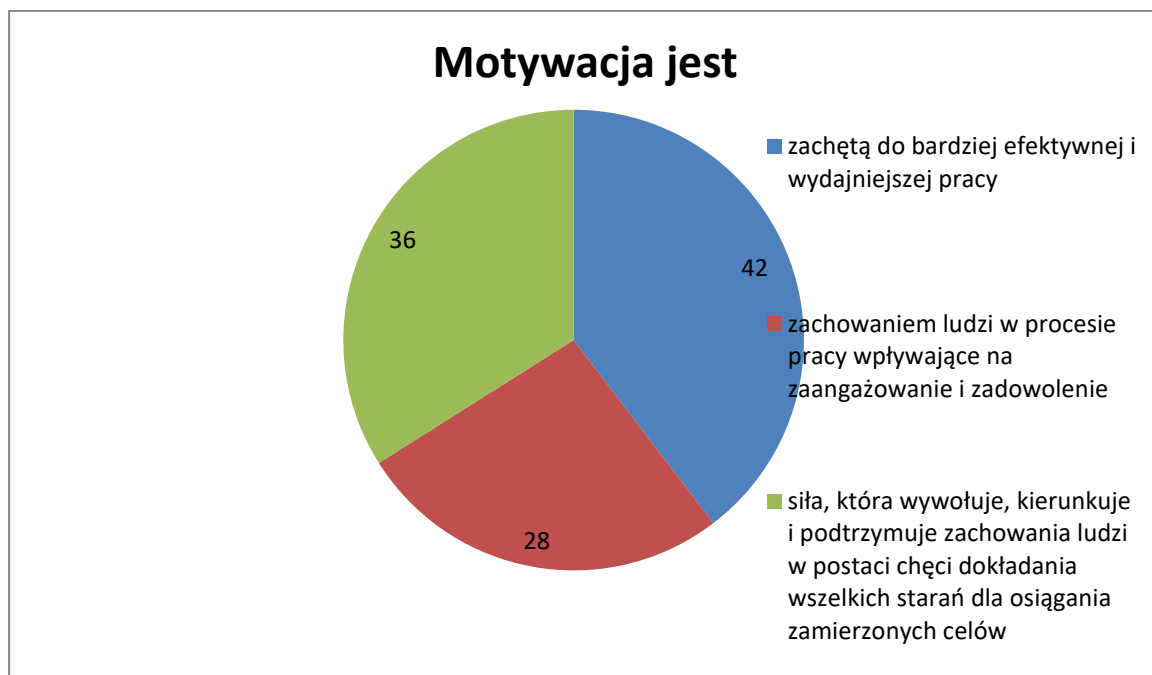
Źródło: opracowanie własne

Najwięcej osób biorących udział w ankiecie odpowiedziało, że staż w firmie wynosi poniżej 5 lat. Może to świadczyć o tym, że firma stale przyjmuje nowych pracowników, na przykład zaraz po ukończeniu studiów. Może to również być wynikiem tego, że wielu pracowników szybko się zwalnia z różnych przyczyn i szuka pracy w innych firmach. Pokazuje to również tendencje firmy, która stawia na nowych pracowników i stale stawia na świeże zatrudnienie. 26 respondentów zaznaczyło, że ich doświadczenie w spółce sięga pomiędzy 5 a 10 lat. Jest to pracownik ze sporym doświadczeniem, niewiele sytuacji w pracy może sprawić, że nie będzie wiedział jak postąpić w danej sytuacji, wie jakie zasady panują w miejscu pracy. Tej cechy z pewnością nie posiada młody pracownik. Nieduża liczba osób bo tylko 21 zaznaczyła, że ich staż pracy sięga powyżej 10-ciu lat. Uważam, że nie jest to dobry wynik ponieważ powinno ich być znacznie więcej. Są to bardzo cenni pracownicy dla organizacji, którzy posiadają ogromną wiedzę, wiele rzeczy potrafią przewidzieć i mało sytuacji potrafi ich zaskoczyć. Dzięki swojemu doświadczonemu, wszechogarniającemu spojrzeniu w przyszłość potrafią szybko reagować na nieścisłości w realizowanych projektach i dążyć do ich szybkiej i skutecznej eliminacji. Są to także, jak nie przede wszystkim pracownicy, którzy dzięki posiadanej wiedzy i doświadczeniu potrafią przekazać ją nowo przyjętym pracownikom. Wydaje mi się, że ta tendencja powinna być zdecydowanie największa, wtedy przekazywanie wiedzy w organizacji byłoby na najwyższym poziomie i przyczyniłoby się to zmniejszenia liczby błędów popełnianych przez młodych pracowników.

Następna część ankiety składała się z pytań dotyczących systemu motywacyjnego panującego w badanej firmie jaka jest Newag S.A.

1. Motywacja do pracy jest dla Pani/ Pana	
zachętą do bardziej efektywnej i wydajniejszej pracy	42
zachowaniem ludzi w procesie pracy wpływające na zaangażowanie i zadowolenie	28
siłą, która wywołuje, kierkuje i podtrzymuje zachowania ludzi w postaci chęci dokładania wszelkich starań dla osiągnięcia zamierzonych celów	36

Respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi.



Rys. nr 5.2., tytuł: Istota motywacji

Źródło: Opracowanie własne

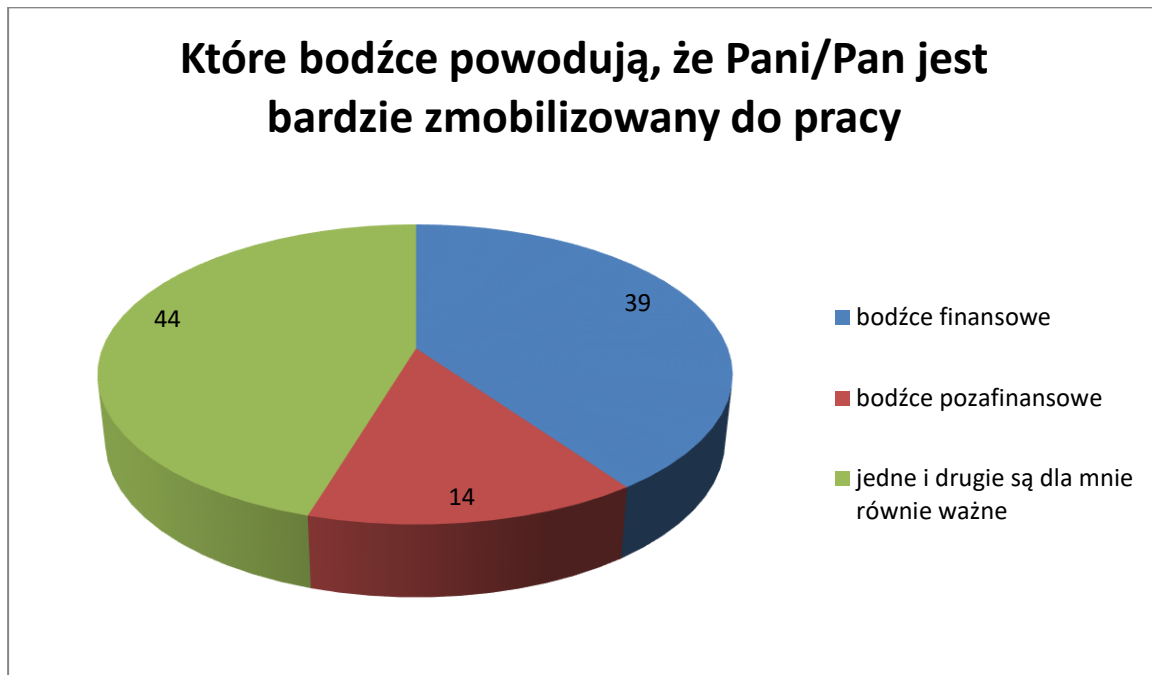
Najwięcej ankietowanych zaznaczyło, że motywacja stanowi dla nich różnego typu zachęty, które pobudzają ich do bardziej wydajniejszej pracy. Ponieważ można było udzielić więcej niż jednej odpowiedzi, ankietowani zaznaczyli, że motywacja stanowi dla nich czynnik, który motywuje ich do dalszych osiągnięć. Na to pytanie nie wyłania się jedna

najbardziej atrakcyjna odpowiedź, która dla biorących udział w ankiecie przypadła do gustu jako najatrakcyjniejsza. Wszyscy stawiali na odpowiedź, że jest to dla nich rzecz pozytywna i sprzyjająca dalszej, lepszej, bardziej wydajniejszej pracy.

2. Które bodźce powodują, że Pani/Pan jest bardziej zmobilizowany do pracy	
bodźce finansowe	39
bodźce pozafinansowe	14
jedne i drugie są dla mnie równie ważne	44



Respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi.



Rys. nr 5.3., tytuł: Bodźce wzmacniające motywację

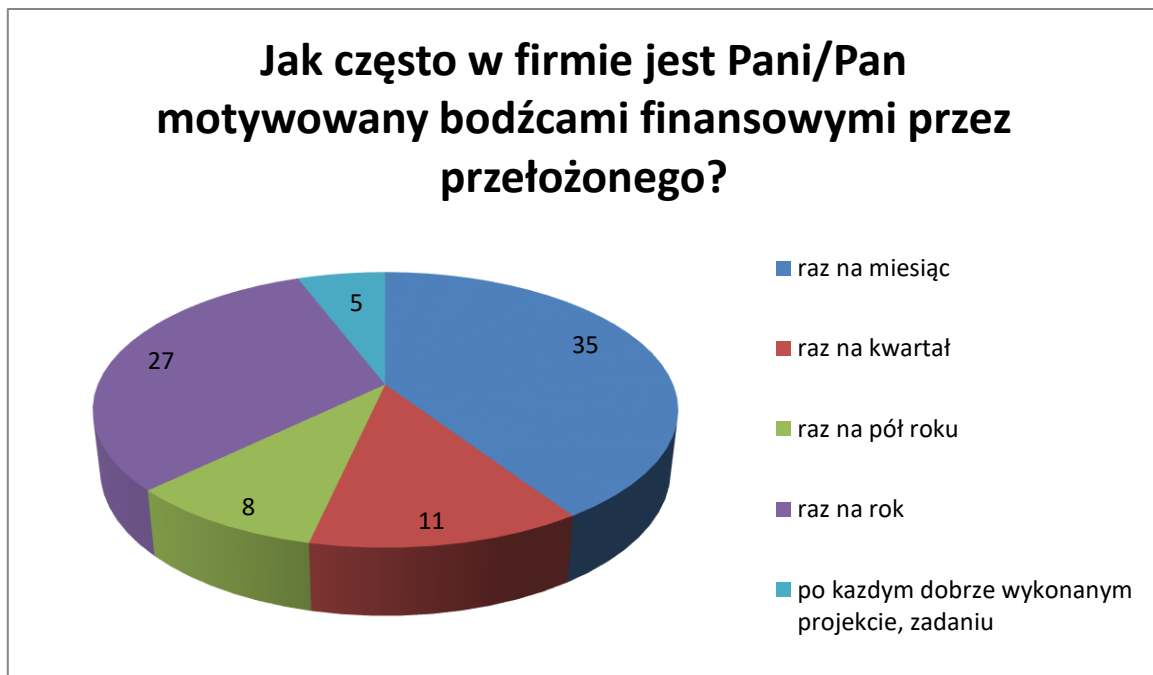
Źródło: Opracowanie własne

Bardzo wiele respondentów wskazało, że to bodźce finansowe działają mobilizująco na wykonywaną pracę. Dużo mniej, bo tylko 14 ankietowanych zaznaczyło odpowiedź dotyczącą bodźców pozafinansowych jako czynnik motywujący. Jednak najważniejsze dla pracujących, bo aż 44 ankietowanych wskazało, że oba te czynniki są bardzo istotne i że powinny się wzajemnie znaleźć w firmie jako dobry czynnik motywujący do wydajniejszej pracy.

3. Jak często w firmie jest Pani/Pan motywowany bodźcami finansowymi przez przełożonego?	
raz na miesiąc	35
raz na kwartał	11
raz na pół roku	8
raz na rok	27
po każdym dobrze wykonanym	5

zadaniu, projekcie	
--------------------	--

Respondenci mogli udzielić jednej odpowiedzi.



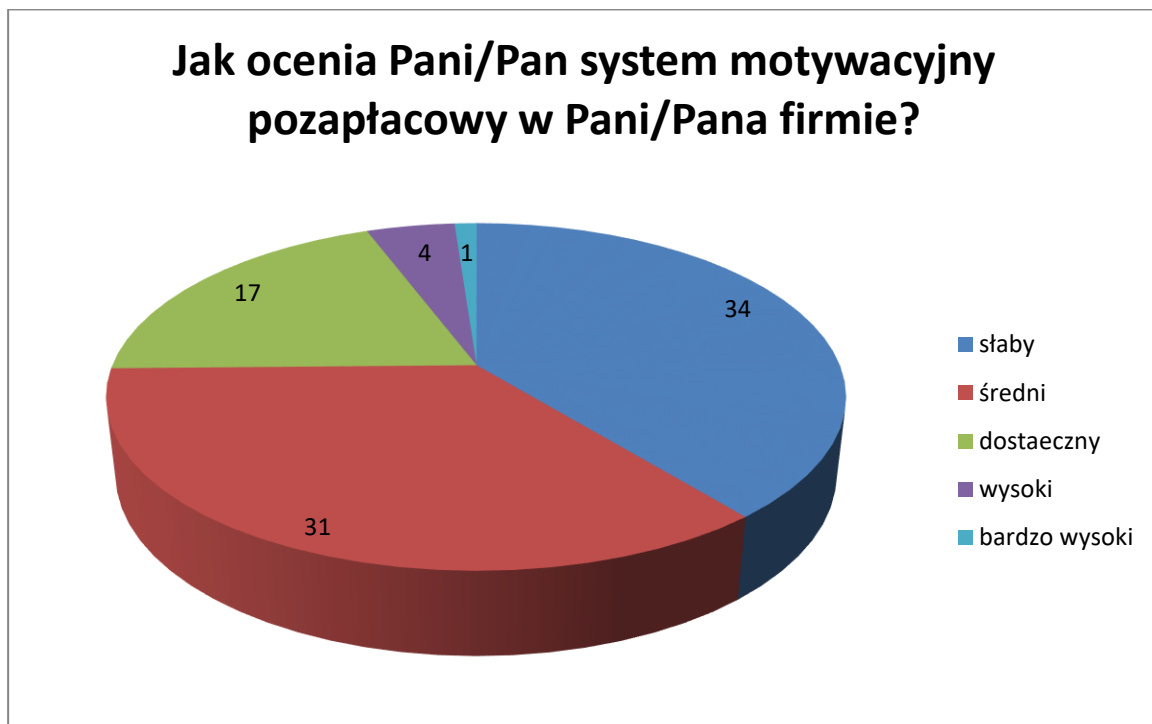
Rys. nr 5.4.tytuł: Częstotliwość motywowania

Źródło: Opracowanie własne

Pytanie dotyczyło kwestii finansowej. Najwięcej ankietowanych zaznaczyło odpowiedź, że są wynagradzani raz na miesiąc i zapewne mieli na myśli miesięczne wypłaty. Oprócz tego niewiele mniej niż połowa ankietowanych zaznaczyły, że raz na rok, czyli pewnie chodziło o nagrody roczne, które według ankietowanych, których było 11 są dostawane także kwartalnie oraz pół rocznie według ośmiu respondentów. Najmniej, bo tylko 5 respondentów twierdzi, że po każdym dobrze wykonanym projekcie.

4. Jak ocenia Pani/Pan system motywacyjny pozapłacowy w Pani/Pana firmie?	
Słaby	34
Średni	31
Dostateczny	17
Wysoki	4
Bardzo wysoki, zachęcający	1

Respondenci mogli udzielić jednej odpowiedzi.

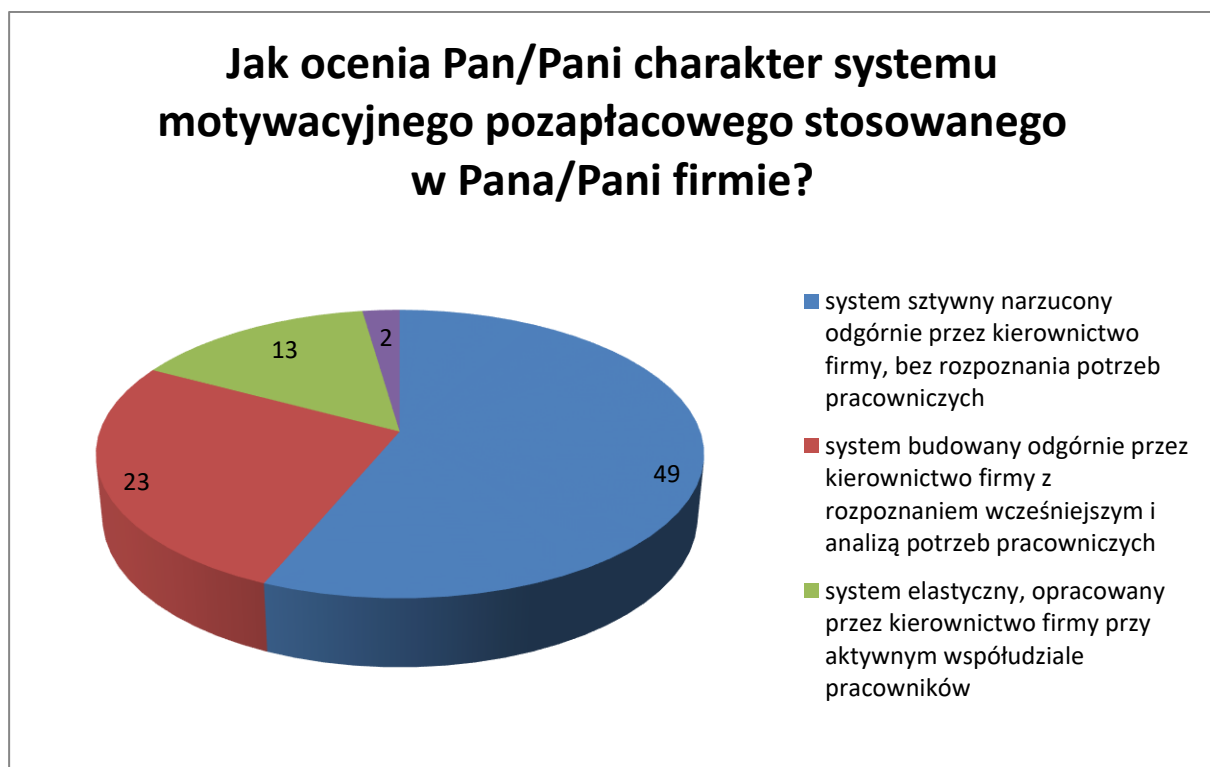


Rys. nr 5.5., tytuł: Ocena systemu motywacji

Źródło: Opracowanie własne

Blisko połowa respondentów biorących udział w ankiecie oceniła system motywacyjny pozapłacowy jako słaby, średni. Natomiast tylko 17 ankietowanych oceniła go jako dostateczny. Dla bardzo niewielu pracowników, bo tylko 4, znaczyło jako wysoki, a tylko jeden odpowiedział, że jest wysoki, zachęcający. Można więc system motywacyjny pozapłacowy w badanej firmie na podstawie tego pytania ocenić stanowczo jako słaby.

5. Jak ocenia Pan/Pani charakter systemu motywacyjnego pozapłacowego stosowanego w Pana/Pani firmie?	
system sztywny narzucony odgórnie przez kierownictwo firmy, bez rozpoznania potrzeb pracowniczych	49
system budowany odgórnie przez kierownictwo firmy z rozpoznaniem wcześniejszym i analizą potrzeb pracowniczych	23
system elastyczny, opracowany przez kierownictwo firmy przy aktywnym współudziale pracowników	13
inny jak? : -"Żaden" -"brak"	2



Rys. nr 5.6., tytuł: Charakter motywacji pozapłacowej

Źródło: Opracowanie własne

Następne pytanie dotyczyło charakteru systemu motywacyjnego pozapłacowego. Na podstawie zaznaczonych odpowiedzi, można stwierdzić, że nie jest on dobry. Wnioskuje to na podstawie tego, iż ponad połowa ankietowanych odpowiedziała, że system ma charakter sztywny i jest narzucany odgórnie, bez rozpatrzenia potrzeb pracowników. Tylko 23 respondentów ma średnią opinie, ponieważ uważa, że system jest narzucany odgórnie, ale z wcześniejszym uwzględnieniem potrzeb pracowniczych.

Respondenci mogli udzielić jednej odpowiedzi.

Tab. nr 5.5., tytuł: Rodzaje motywacji pozafinansowej w firmie

6. Proszę zaznaczyć rodzaje motywacji pozafinansowej stosowane w Pani/Pana firmie?	
Telefon komórkowy	31
Laptop	12
Karnety sportowe	51
Szkolenia	43
Dofinansowania na naukę języków obcych	42
Dofinansowania kosztów nauki	18
Pożyczki pracownicze	27
Awans	28
Szybkie i rzetelne informacje zwrotne	4
Dobre warunki pracy, Praca na nowym sprzęcie i wykorzystywanie nowych technologii	26
Dobra atmosfera w pracy	36
Stabilizacja i pewność zatrudnienia	25
Pochwały, uznania	15
Ocena pracowników	17
Inne (jakie?): "terminy", "brak zaznaczonej odpowiedzi"	2

Źródło: Opracowanie własne

Respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi.

Jeśli chodzi o rodzaj motywacji pozafinansowej stosowanej w firmie Nawag S. A., to najwięcej ankietowanych, bo ponad połowa, czyli 51, zaznaczyło karnety sportowe. Połowa pracowników biorących udział w ankiecie wskazało na szkolenia i dofinansowania na naukę



języków obcych. Prawie połowa postawiła na dobrą atmosferę w pracy. Kilka osób mniej zwróciło swoją odpowiedź na telefon komórkowy. Około ¼ ankietowanych wskazała na pożyczki pracownicze, awanse oraz dobre warunki pracy, praca na nowym sprzęcie i wykorzystywanie nowych technologii. Bardzo mało wskazań było na dofinansowania kosztów nauki, laptop, pochwały, uznania, oceny pracowników oraz szybkie i rzetelne informacje zwrotne, które tylko 4 razy zostały wytypowane.

Tab. nr 5.6., tytuł: Który czynnik najbardziej motywuje do pracy

7. Który z powyższych czynników najbardziej motywuje Panią/Pana do pracy?	
Awans	28
Szkolenie	29
Nic, puste	19
Dobre warunki pracy	14
Stabilizacja i pewność zatrudnienia	17
Dobra atmosfera w pracy (praca na nowym sprzęcie)	29
Szybkie i rzetelne informacje zwrotne	1
Karnety sportowe	17
Pożyczki pracownicze	6
Dofinansowania na naukę języków obcych	12
Pochwały, uznania	13
Wykorzystywanie nowych technologii	2
Dofinansowania kosztów nauki	6
Telefon komórkowy	6
Ocena pracowników	5
Laptop	2
Terminy	1
Żaden	1

Źródło: Opracowanie własne

Respondenci mogli wpisać 4 w kolejności od najważniejszej do mniej istotnej

Natomiast w następnym pytaniu dotyczącym który najbardziej czynniki motywuje pracownika do pracy, ankietowani najwięcej odpowiedzi, bo 29, wskazało na szkolenia i



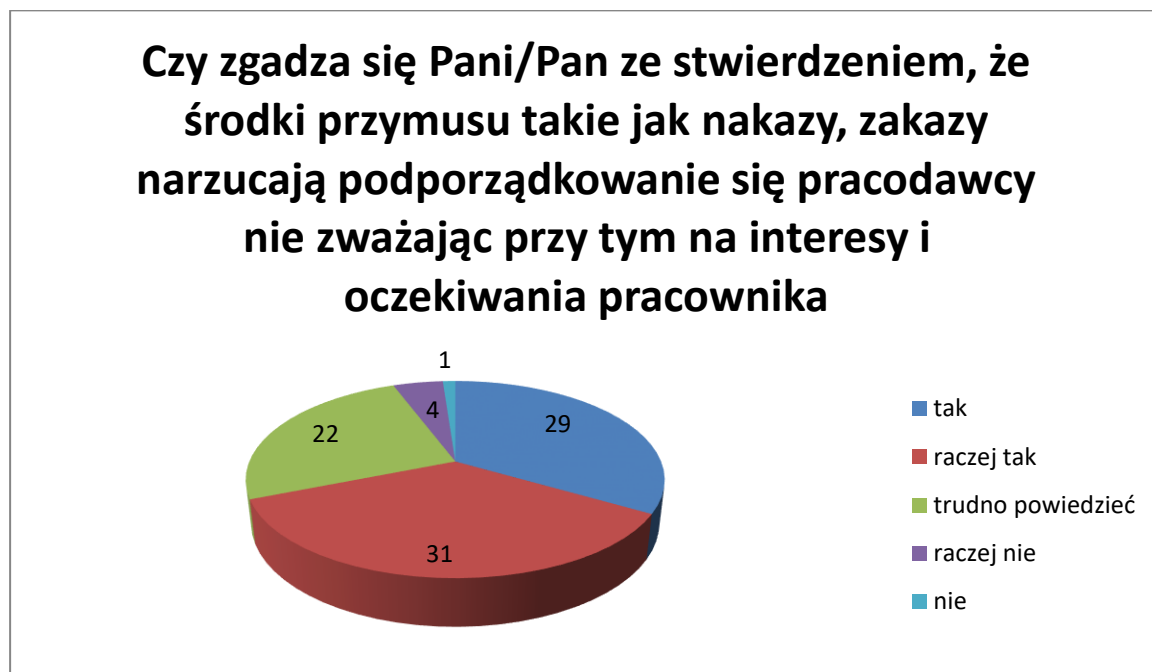
dobra atmosferę w pracy oraz awans. Stabilizacja i pewność zatrudnienia oraz karnety sportowe jest istotne tylko dla zaledwie niespełna ¼ ankietowanych. Zupełnie puste lub z odpowiedziami, że "nic" oddało 19 ankietowanych. Resztę odpowiedzi zaznaczały prawie pojedyncze jednostki.

Tab. nr 5.7., tytuł: Środki przymusu

8. Czy zgadza się Pani/Pan ze stwierdzeniem, że środki przymusu takie jak nakazy, zakazy narzucają podporządkowanie się pracodawcy nie zważając przy tym na interesy i oczekiwania pracownika	
Tak	29
Raczej tak	31
Trudno powiedzieć	22
Raczej nie	4
Nie	1

Źródło: Opracowanie własne

Respondenci mogli wybrać jedną odpowiedź.



Rys. nr 5.7., tytuł: Czy przymus daje pozytywny efekt?

Źródło: Opracowanie własne

Z tym stwierdzeniem moim zdaniem większość się zgadza bardziej lub mniej, ale jednak większość jest zdania, że nakazy, zakazy narzucają podporządkowanie się, ponieważ



29 respondentów odpowiedziało, że tak, 31, że raczej tak, a 22 stwierdziło, że trudno powiedzieć. Tylko 4 ankietowanych było zdania, że raczej nie lub tylko jeden że nie.

9. Jeśli Pani/Pan byłaby szefem to co zrobiłaby Pani/Pan aby zwiększyć motywację w pracowniku?

Było to pytanie otwarte i respondenci odpowiadali:

- system premiowy - 8
- nic - 37
- pochwały i uznania 8
- podwyżka wynagrodzenia zasadniczego - 21
- szkolenia - 3
- nowy sprzęt i dobre warunki pracy - 1
- atmosfera w pracy - 4
- praca uzależniona od wyników (praca proporcjonalna do wyników pracy) - 1
- poświęcać czas na pomoc w rozwiązywaniu problemów podczas pracy i w trakcie wykonywania projektów
- kontakty bezpośrednie na linii szef-pracownik, rozmowy motywacyjne, analizowanie problemów
- wprowadzenie systemów nagradzania za szybką realizację zadań, za pomysły innowacyjne
- indywidualne podejście zależne od typu osobowości
- pewność i stabilizacja zatrudnienie - 2
- awans - 2
- zreorganizowałbym strukturę biura, mniejsze zespoły z wyróżniającymi się liderami; szkolenia w konkretnych specjalnościach; wspólne zebrania i udział wszystkich w rozwiązywaniu problemów
- rozpoznanie kompetencji pracowników, przydzielanie zadań zgodnie z kompetencjami, zwiększanie samodzielności poprzez przydział zadań o większym stopniu trudności
- stosowanie motywacji placowe i pozapłacowej w równym stopniu. starałbym się wykorzystywać wszystkie możliwe motywatory, tak aby dosłownie stały się dla pracownika kwestia kluczową, a nie jak często bywa po dłuższym otrzymaniu gratyfikacji - motywatorem, który staje się powszechny i niedoceniany

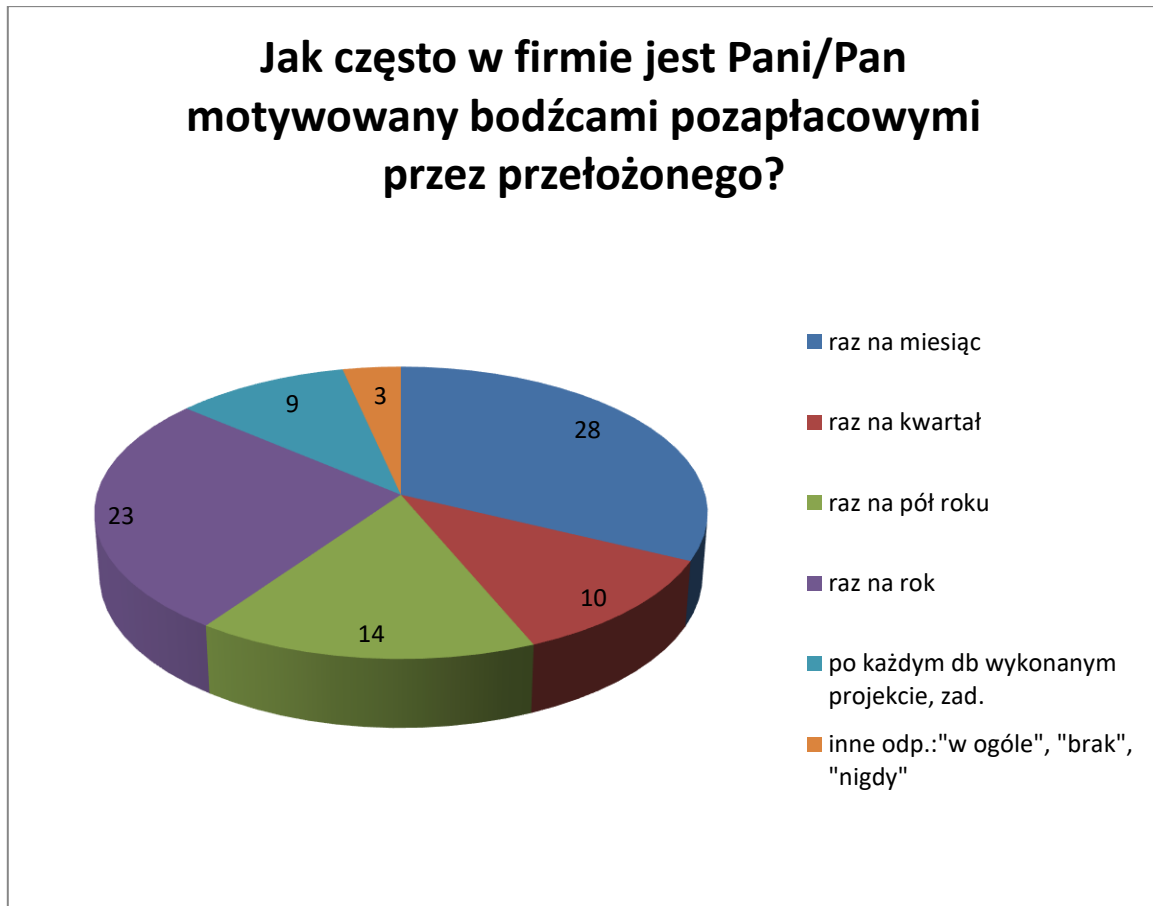


Zastanawiający jest fakt, że we wcześniejszych pytaniach wiele respondentów było niezadowolonych z wielu elementów motywacyjnych panujących w danej firmie. Wydawać by się mogło, że przy tym pytaniu można mieć tak zwane pole do popisu i podać kilka przykładów jak można by usprawnić system motywacyjny panujący w organizacji. Natomiast blisko połowa respondentów, bo aż 37, na to pytanie nie odpowiedziała nic, zostawiła puste pola. W takiej sytuacji nasuwa mi się myśl, że analizując zebrane informacje z ankiety należy brać pod uwagę fakt, że niektórzy nie wypełniali jej rzetelnie. Z kolei 21 ankietowanych wskazywało na podwyżki wynagrodzeń. Było też kilka, moim zdaniem, bardzo trafnych odpowiedzi, które ewidentnie mogłyby wpłynąć na jakość systemu motywacyjnego w badanym obiekcie. Biorąc pod uwagę fakt, że były to pojedyncze wypowiedzi, nie mogę więc wyłonić jednoznacznych wniosków płynących ze strony pracowników co ich zdaniem może usprawnić panujący system motywacyjny.

10. Jak często w firmie jest Pani/Pan motywowany bodźcami pozapłacowymi przez przełożonego?	
Raz na miesiąc	28
Raz na kwartał	10
Raz na pół roku	14
Raz na rok	23
Po każdym dobrze wykonanym zadaniu, projekcie	9
Inne odp.: "w ogóle", "brak", "nigdy"	3

Respondenci mogli wybrać jedną odpowiedź





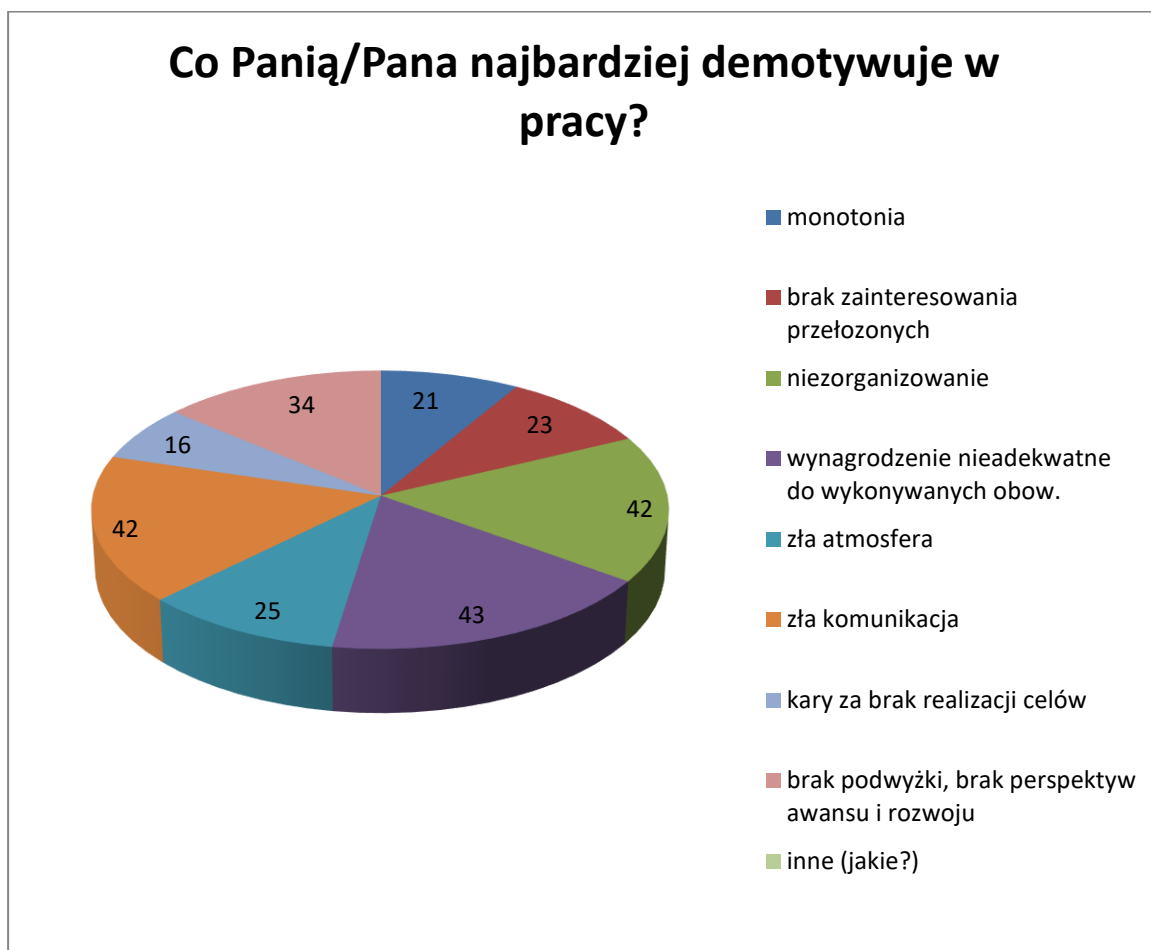
Rys. nr 5.8., tytuł: Pozapłacowe bodźce
 Źródło: Opracowanie własne

Na to pytanie najczęściej respondentów odpowiedziało, że raz na miesiąc, nieco mniej wskazało, że raz na rok. Ankietowani nie wskazali jednoznacznie lub z ewidentną przewagą jednej odpowiedzi, więc trudno jest stwierdzić z jaką częstotliwością występuje motywowanie pozapłacowe w badanym obiekcie.

11. Co Panią/Pana najbardziej demotywuje w pracy?	
Monotonia	21
brak zainteresowania przełożonych	23
Niezorganizowanie	42
wynagrodzenie nieadekwatne do zakresu obowiązków	43
zła atmosfera	25

zła komunikacja między osobami, działami	42
kary za brak realizacji celów	16
brak podwyżki, brak perspektyw awansu i rozwoju	34
inne (jakie?)	0

Respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi.



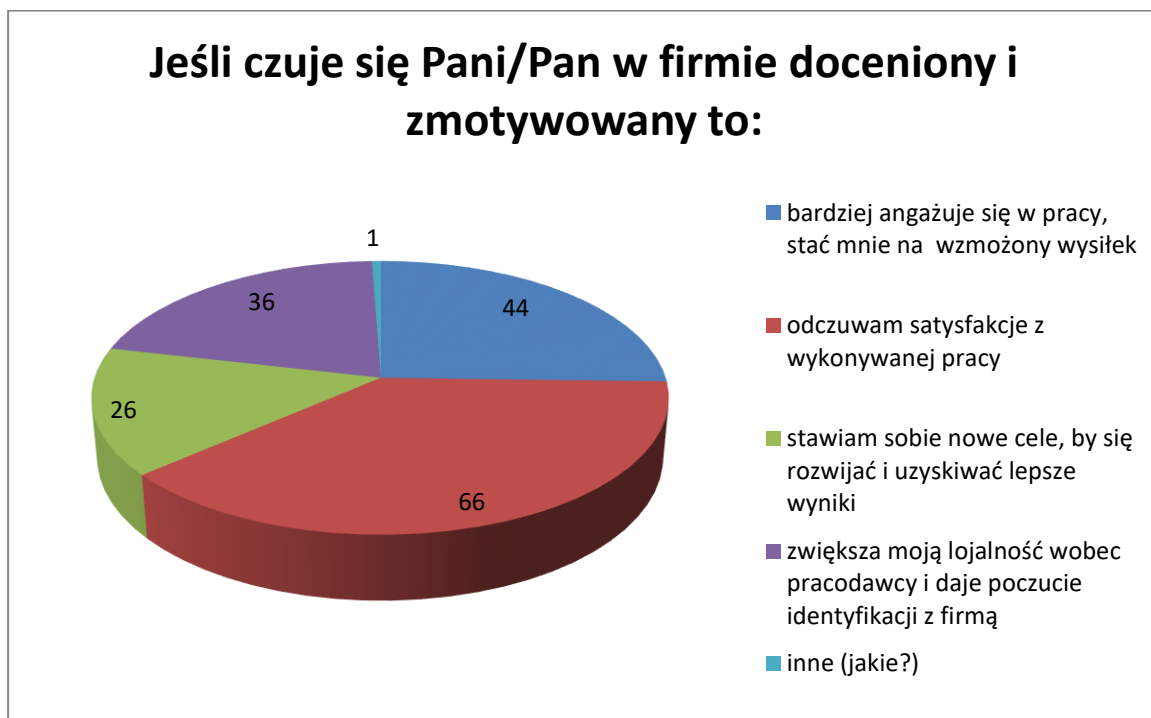
Rys. nr 5.9., tytuł: Czynniki demotyjujące

Źródło: Opracowanie własne

Ankietowani prawie w połowie swoich głosów zaznaczyli, że wynagrodzenie nieadekwatne do wykonywanych obowiązków (43), niezorganizowanie w pracy (42) oraz złą komunikację między osobami, działami. Nieco mniej niż połowa, bo 34, biorących udział w badaniu zaznaczyło, że demotywuje ich brak podwyżek i brak perspektyw awansu i rozwoju. Około ¼ respondentów zwróciła uwagę, że na demotyvację wpływa monotonia, brak zainteresowań przełożonych oraz zła atmosfera panująca w jednostce.

12. Jeśli czuje się Pani/Pan w firmie doceniony i zmotywowany to:	
bardziej angażuje się w pracy, stać mnie na wzmożony wysiłek	44
odczuwam satysfakcje z wykonywanej pracy	66
stawiam sobie nowe cele, by się rozwijać i uzyskiwać lepsze wyniki	26
zwiększa moją lojalność wobec pracodawcy i daje poczucie identyfikacji z firmą	36
inne (jakie?)	Nie powoduje to irytacji w związku z wykonywaniem obowiązków służbowych.

Respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi.



Rys. nr 5.10., tytuł: Efekt docenienia

Źródło: Opracowanie własne

W tym pytaniu dotyczącym jakie emocje towarzyszą pracownikom, którzy czują się docenieni i odpowiednio zmotywowani, zdecydowana większość respondentów, bo aż 66,

wskazało na odpowiedź mówiąca o odczuwaniu satysfakcji z wykonywanej pracy. Więcej niż połowa ankietowanych zaznaczyło, że bardziej angażują się w wykonywana pracę i stać go na danie z siebie 120%. Nieco mniej niż połowa zaznaczyło, że zwiększa w nich lojalność wobec pracodawcy i daje poczucie identyfikacji z organizacją.

13. Jeśli spotkałaby/spotkałby się Pani/Pan ze zjawiskiem kar stosowanych w miejscu pracy, to jak na Panią/Pana oddziaływałyby takie zachowanie?	
mobilizująco do jeszcze lepszej i wydajniejszej pracy	7
zniechęcałoby mnie do pracy	44
wzbudzałoby we mnie stres, przez który mogłabym/mógłbym popełnić jeszcze więcej błędów	31
nie miałyby to wpływu na jakość wykonywanej przeze mnie pracy, ponieważ dobrze radzę sobie w sytuacjach stresowych	14
Jedna inna odpowiedź:	1 - Zależy jakie kary

Respondenci mogli wybrać jedną odpowiedź.





Rys. nr 5.11., tytuł: Karanie i jego skutki

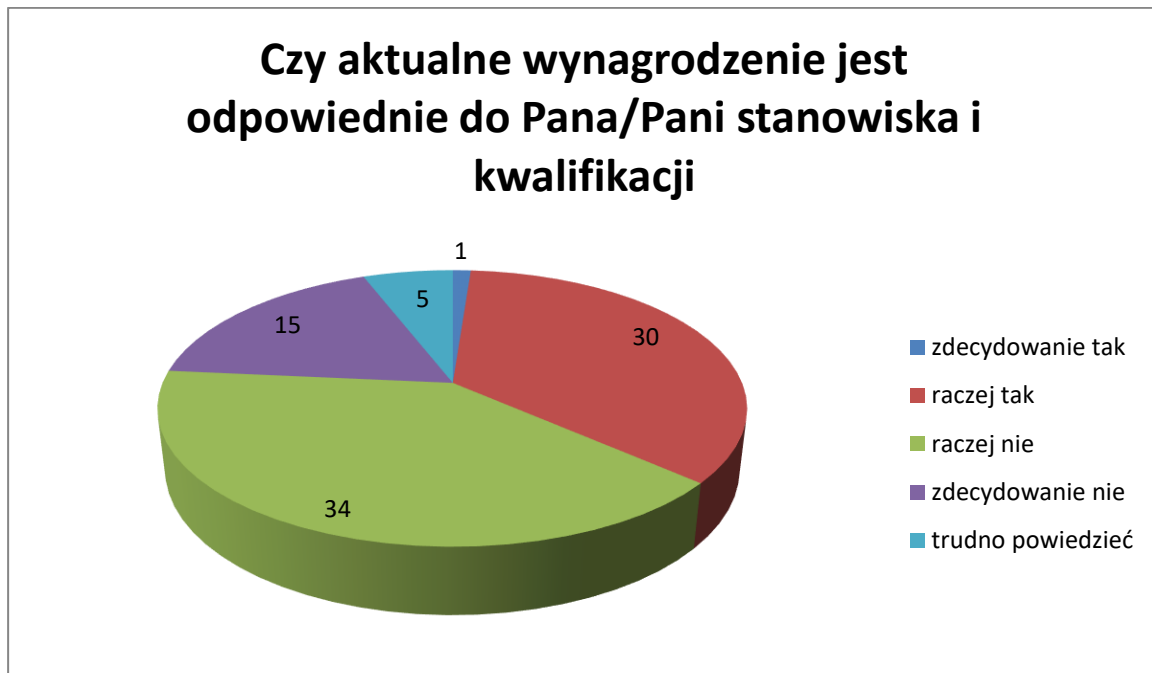
Źródło: Opracowanie własne

Połowa respondentów wskazało, że kary wpływają na nich negatywnie i zniechęcają ich do pracy. Nieco mniej ankietowanych wskazało, że wzbudza w nich stres przez który można popełnić jeszcze więcej błędów. Tylko 14 ankietowanych odpowiedziało, że nie ma na nich wpływu karanie w miejscu pracy gdyż dobrze radzą sobie w sytuacjach stresowych. Zdecydowana mniejszość, jak nie jednostki, bo tylko 7 respondentów odpowiedziało, że kary mobilizują ich do pracy jeszcze bardziej wydajniejszej.

14. Czy aktualne wynagrodzenie jest odpowiednie do Pana/Pani stanowiska i kwalifikacji	
Zdecydowanie tak	1
Raczej tak	30
Raczej nie	34
Zdecydowanie nie	15

Trudno powiedzieć	5
-------------------	---

Respondenci mogli wybrać jedną odpowiedź.



Rys. nr 5.12., tytuł: Adekwatność wynagrodzenia

Źródło: Opracowanie własne

Przy tym pytaniu trudno jednoznacznie wybrać, czy ankietowani są zadowoleni ze swojego wynagrodzenia, czy nie. Stało się tak dlatego, że odpowiedzi w mniejszej połowie rozłożyły się na odpowiedziach raczej tak i raczej nie. Biorąc pod uwagę 15 respondentów z odpowiedzią, że zdecydowanie nie, to szala odpowiedzi zwiększa się po stronie negatywnej stwierdzającej, że raczej pracownicy nie są zadowoleni ze swoich wynagrodzeń.

Tab. nr 5.8., tytuł: zaspokajanie potrzeb dzięki środkom motywującym

15. Jakie Pani/Pana potrzeby są zaspokajane poprzez płacowe i pozapłacowe środki motywujące?	
potrzeby fizjologiczne tj. mieszkanie, pożywienie, odzież	61
potrzeby bezpieczeństwa tj. zabezpieczenie przed chorobą, bezrobociem i starczą niezdolnością do pracy	34
potrzeby przynależności tj.	18



akceptacji, przynależności do grupy	
potrzeby uznania tj. poczucie uznania, szacunku, prestiżu	19
potrzeby samorealizacji tj. realizowanie swojego potencjału talentu, poczucie rozwoju osobistego i intelektualnego, realizowanie swoich marzeń, pasji	32

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi.

Potrzeby fizjologiczne są zaspokajane według zdecydowanej większości, w dalszej kolejności ankietowani wskazali, że potrzeby bezpieczeństwa oraz samorealizacji. Około ¼ ankietowanych wskazała na potrzeby uznania i przynależności.



5.3. Wnioski

Z przeprowadzonej ankiety wynika, że więcej stanowisk w firmie jest objętych przez mężczyzn. Kobiety stanowią mniejszość aczkolwiek firma działa według polityki równości i jest jej daleko od dyskryminacji ze względu na różne podziały.

Firma stawia na młodych, prężnych pracowników o wysokich kwalifikacjach. Najwięcej stanowisk obejmują pracownicy, którzy pracują umysłowo. Nie dziwi to gdyż firma jest szeroko rozwiniętą spółką z zakresu technicznego i technologicznego i jest nowoczesnie zarządzana. Posiada liczne certyfikaty i świadectwa, które otrzymuje dzięki wysokiej jakości produktów i usług. Dzięki tak wysokiej dbałości o swoje produkty często są liderami na rynku, jako pierwsi w swojej branży swoje ofert wykonują zgodnie z najnowszymi, bardzo surowymi normami, które obowiązują w Unii Europejskiej.

Jeśli chodzi o staż w firmie to najczęściej pracowników ma go poniżej 5 lat. Może to świadczyć o tym, że firma stale przyjmuje wiele nowych pracowników, na przykład zaraz po ukończeniu studiów. Może to również być wynikiem tego, że wiele pracowników szybko się zwalnia z różnych przyczyn i szuka pracy w innych firmach. Pokazuje to również tendencje firmy, która stawia na nowych pracowników i stale stawia na świeże zatrudnienie. Mniejsza część zatrudnionych to osoby z doświadczeniem w spółce między 5 a 10 lat. Jest to pracownik ze sporym doświadczeniem, niewiele rzeczy może go zaskoczy, wie jakie zasady panują w miejscu pracy. Najmniej pracowników może pochwalić się stażem pracy sięgającym powyżej 10-ciu lat. Uważam, że nie jest to dobry wynik ponieważ powinno ich być znacznie więcej. Są to bardzo cenni pracownicy dla firmy, którzy posiadają ogromną wiedzę, wiele rzeczy potrafią przewidzieć i mało sytuacji potrafi ich zaskoczyć. Są to także, jak nie przede wszystkim pracownicy, którzy dzięki posiadanej wiedzy i doświadczeniu potrafią przekazać ją nowo przyjętym pracownikom. Wydaje mi się, że ta tendencja powinna być zdecydowanie największa, wtedy przekazywanie wiedzy w organizacji byłoby na najwyższym poziomie i przyczyniłoby się to zmniejszenia liczby błędów popełnianych przez młodych pracowników.

Dzięki następnej części ankiety, która była o samym motywowaniu w miejscu pracy możemy się dowiedzieć między innymi, że sama motywację pracownicy postrzegają jako coś pozytywnego i potrzebnego oraz jako nieodzowny element pobudzający do rzetelnej i bardziej wydajnej pracy. Jest postrzegana jako pobudzający bodziec do dalszej, bardziej efektywnej pracy. Zdecydowanie większa połowa respondentów twierdzi, że oba bodźce zarówno finansowe jak i poza finansowe stanowią największą siłę napędową do jeszcze bardziej efektywnej pracy. Nie może być tak, że jedna motywacja jest zaspokajana, a druga zupełnie jest pominięta. W takiej sytuacji pracownicy nie będą pracować tak należycie jak



zyczyłby sobie pracodawca. Wiadomo przecież, że strefa finansowa jest bardzo ważna i bez niej nie ma mowy o tym aby jakikolwiek potencjalna osoba biorąca udział w rekrutacji do pracy podjęła wysiłek jakim jest praca. Jednak żeby pracownik chciał pracować długo dobrze i wydajnie należy zadbać także o strefę poza finansową, np. dobre warunki pracy i jej higiena oraz miła atmosfera w środowisku pracowniczym, itp. Oba bodźce finansowe i poza finansowe zaspokajane razem zapewnią poczucie zadowolenia i utrzymają pracownika w środowisku pracy a także spowodują, że będzie chciał się bardziej utożsamiać z firmą i rozwijać swoje aspiracje, będzie chciał dążyć do swojego rozwoju, ponieważ korzyści płynące z zatrudnienia będą dla niego atrakcyjne.

Ankietowani sam system motywacyjny pozapłacowy ocenili jako słaby, dostateczny i narzucony odgórnie bez konsultacji z zatrudnionymi. Fakt ten na pewno nie świadczy o zadowoleniu pracowników z motywacji pozafinansowej, która jest bardzo istotna. Najlepszy system motywacyjny niematerialny to moim zdaniem taki, który jest elastyczny i uwzględnia, po wcześniejszych rozmowach pracowniczych, potrzeby pracowników. W badanym obiekcie jakim jest firma Newag S.A. istnieje bardzo wiele czynników motywacji pozapłacowej, których wskazywali ankietowani. Ponad połowa ankietowanych wskazywała na karnety sportowe. Połowa respondentów wskazało na szkolenia i dofinansowania na naukę języków obcych. Prawie połowa postawiła na dobrą atmosferę w pracy. Kilka osób mniej zwróciło swoją odpowiedź na telefon komórkowy. Około ¼ ankietowanych wskazała na pożyczki pracownicze, awanse oraz dobre warunki pracy, praca na nowym sprzęcie i wykorzystywanie nowych technologii. Bardzo mało wskazań było na dofinansowania kosztów nauki, laptop, pochwały, uznania, oceny pracowników oraz szybkie i rzetelne informacje zwrotne, które tylko cztery razy zostały wytypowane. Te odpowiedzi nie bardzo pokrywały się z kolejnym pytaniem dotyczącym właśnie które z powyższych czynników wpływa motywująco podczas pracy. Stąd też tak kiepska ocena systemu motywacyjnego przez pracowników. Jest to dowodem też na to, że system motywacyjny niematerialny w tej organizacji był przeprowadzany bez wcześniejszego rozpoznania upodobania pracowników. Jak wskazują odpowiedzi pracowników najwięcej, bo aż około ćwierć ankietowanych wskazywało awans, szkolenia i dobrą atmosferę w pracy oraz wykonywanie swoich obowiązków na nowym sprzęcie. Natomiast stabilizacja i pewność zatrudnienia oraz karnety sportowe jest istotne tylko dla zaledwie niespełna ¼ ankietowanych. Zastanawiające jest, że zupełnie puste lub z odpowiedziami, że "nic" oddało 19 ankietowanych. To dość spory odsetek. Może to być spowodowane faktem, że czynnik finansowy jest najważniejszy i osoby te nie zastanawiają się nad niematerialną



motywacją. Resztę odpowiedzi zaznaczały prawie pojedyncze jednostki. Jestem zdania, że dobra motywacja poza finansowa powinna być elastyczna, a nawet indywidualna i dostosowana do pracownika, po uprzedniej rozmowie z nim i rozpoznaniu jego potrzeb. Takie posunięcie zaowocuje wieloletnią pracą, ponieważ pracownik będzie czuł się doceniony i będzie chciał poszerzać swoje horyzonty, a jego lojalność wobec firmy będzie na najwyższym poziomie.

Ważnym czynnikiem jest dążenie do dobrych relacji na linii pracodawca - pracownik oraz fakt, że gdy pracownik czuje się doceniony w organizacji to jego zaangażowanie jest na maksymalnym poziomie. Trudno jest to zrobić bez regulaminów i kodeksów pracy, który powinny w jasny i rzetelny sposób prezentować zasady panujące w danej organizacji. Już podczas rekrutacji powinny być przedstawiane najważniejsze obowiązujące reguły, aby osoba starająca się o posadę w firmie mogła się z nimi bliżej zapoznać. Uważam także jak i większość respondentów, że środki przymusu takie jak nakazy, zakazy narzucają podporządkowanie się pracodawcy i nie zważają na zdanie i oczekiwania pracownika i w konsekwencji doprowadzają do nieporozumień i braku lojalności.

Podczas pisania mojej pracy magisterskiej chciałam zwrócić też uwagę na czynniki, które wpływają demotywująco na pracownika w miejscu pracy. Ankietowani prawie jedną drugą swoich głosów oddali na wynagrodzenie nieadekwatne do wykonywanych obowiązków (43), niezorganizowanie w pracy (42) oraz złą komunikację między osobami, działami. Nieco mniej niż połowa, bo 34, biorących udział w badaniu zaznaczyło, że demotywuje ich brak podwyżek i brak perspektyw awansu i rozwoju. Około ¼ respondentów zwróciła uwagę, że na demotywację wpływa monotonia, brak zainteresowań przełożonych oraz zła atmosfera panująca w jednostce.

Ważne jest aby pracodawca wiedział, że dzięki zadowolonemu pracownikowi firma zyskuje bardzo wiele. Każdy pracodawca snujący dalekosiężne plany powinien dążyć do satysfakcji pracowników. W badanym obiekcie pracownicy również odpowiedzieli, w przeważającej połowie, że jeśli są docenieni i odpowiednio zmotywowani w pracy to czują satysfakcję i że bardziej angażują się w wykonywanie swoich obowiązków. Ankietowani w mniejszej połowie także zaznaczali, że ich lojalność wobec firmy jest większa i chętniej się z nią identyfikują.

Kolejnym istotnym tematem, którym chciałam poruszyć w swojej pracy to wszechobecne zjawisko kar w miejscu pracy. Pisząc tą pracę zakładałam, że jest to zjawisko złe i negatywne i na pewno dobrze nie wpływa na pracowników. Karane pracowników przynosi w konsekwencji negatywne skutki. Również ankietowani potwierdzili moje



stanowisko, gdyż połowa respondentów odpowiedziała, że wpływa na nich negatywnie i zniechęca ich do pracy. Nieco mniej ankietowanych wskazało, że wzbudza w nich stres przez który można popełnić jeszcze więcej błędów. Rzadkością bywa aby karanie za źle wykonane obowiązki wpływały obojętnie lub mobilizująco na pracownika.

Trudno jest jednoznacznie stwierdzić, czy w badanym obiekcie pracownicy są zadowoleni lub nie zadowoleni z aktualnych wynagrodzeń. Natomiast na pewno w pierwszej kolejności i według większości ankietowanych potrzeby fizjologiczne są zaspokajane przede wszystkim. W dalszej kolejności ankietowani wskazali, że potrzeby bezpieczeństwa oraz samorealizacji. Około $\frac{1}{4}$ ankietowanych wskazała na potrzeby uznania i przynależności.



Zakończenie

Stosowanie motywacji placowe i pozapłacowej w równym stopniu jest kluczem do efektywnej motywacji pracowników. Należy starać się wykorzystywać wszystkie możliwe motywatory, tak aby dosłownie stały się dla pracownika rzeczą o którą chce się starać. Dążyć do tego aby otrzymywane gratyfikacji były otrzymywane w miarę jak najszybciej po dobrze wykonanym zadaniu.

Po odpowiedziach zebranych podczas przeprowadzania ankiety mogę stwierdzić, że system motywacji pozapłacowy jest sztywny i nie jest na najwyższym poziomie. Aby go ulepszyć można by przede wszystkim stworzyć go na podstawie przeprowadzanych rozmów z pracownikami i uwzględniać ich potrzeby. System powinien dążyć w kierunku elastyczności i dostosowywać się indywidualnie do każdego pracownika. Myślę, że dobrym pomysłem, który zazwyczaj się sprawdza to uzależnienie wynagrodzenia od wyników pracy oczywiście po wcześniejszym rozpoznanie kompetencji pracowników. Zakres wykonywanych obowiązków powinien zwiększać się stopniowo co też prowadzi do samodzielności pracowników a także do poczucia że ich wysiłki są doceniane i zaufanie do nich się zwiększa. Przez to działanie zwiększają się ich ambicje i taki pracownik chce pracować dobrze i rzetelnie bo jest doceniony finansowo oraz nie materialnie np. poprzez pochwały i uznanie. Wtedy sam od siebie będzie chciał poszerzać swoje horyzonty i rozwijać swoje umiejętności dzięki szkoleniom i kursom tematycznym.

Dobra atmosfera w pracy wśród pracowników i na linii pracownik - przełożony to również podstawa do uznawania miejsca pracy przez zatrudnionych jako lokalizacje do poszerzania swoich horyzontów oraz terenu gdzie można zbudować dobre relacje na wiele lat. Pracownik, który w pracy ma wiele dobrych relacji to chętniej do nie przychodzi i lepiej się mu wykonuje obowiązki. W momencie kiedy ma jakiś problem to bez oporu sięgnie po radę koleżanki lub kolegi obok, bo wie, że ma z nim dobre relacje i otrzyma od niego odpowiednią odpowiedź. Przekazywanie wiedzy od pracownika z większym doświadczeniem i z sympatią do kolegi o mniejszym stażu pracy następuje rzetelnie i chęć wytłumaczenia pewnych nieścisłości jest większa oraz zaangażowanie w wytłumaczenie niektórych rzeczy jest po prostu na najwyższym poziomie, bo obydwu stronom zależy na świetnym porozumieniu się. Nawet kiedy zajdzie potrzeba zostać po godzinach to w gronie ludzi z którymi się dobrze porozumiewa, to sprawia to, że ten obowiązek staje się bardziej do zniesienia.

Uważam, że dobry menager powinien być otwarty, poświęcać czas dla pracowników na rozwiązywanie problemów jakie istnieją w organizacji lub jakie pojawiają się przy wykonywanym projekcie. Powinien także słuchać się swojego personelu. Często bywa tak, że



najcenniejsze uwagi i dobre pomysły na rozwiązanie problemów mają ludzie, którzy na co dzień borykają się z trudem podczas wykonywania swoich czynności. Głos pracowników nigdy nie powinien być lekceważony. Zatrudnieni kiedy czują że ich pomysły są brane pod uwagę to chętniej poddają swoje pomysły do oceny przy późniejszych zaistniałych trudnych sytuacjach, a innowacyjne pomysły powinny być nawet nagradzane.

Uważam, że moje hipotezy badawcze zawarte w pracy magisterskiej, zostały zweryfikowane pozytywnie. To co zakładałam po przeprowadzeniu ankiety zostało potwierdzone przez respondentów. Nie można jednoznacznie określić, która motywacja jest ważniejsza. Pracodawca nie może skupiać się tylko na jednej z nich. Obydwie są tak samo ważne i łączenie ich ze sobą na przemienne daje najlepsze rezultaty. Pracownik doceniony utożsamia się z firmą i chce dla niej jak najlepiej. Jeśli kadra kierownicza docenia swoich pracowników to płyną z tego same korzyści. Dobrze zmotywowany pracownik to złoto dla organizacji. Trudno jest jednoznacznie określić, które czynniki poza finansowe dają najlepszą motywację, gdyż każdy pracownik jest bardzo indywidualny i to co zaspokaja jednego i wpływa na wydajność jego pracy, niekoniecznie musi uszczęśliwiać drugiego i wpływać mobilizująco na zakres jego obowiązków. Na pewno należy tak motywować pracownika, aby sam od siebie czuł chęć pracy na jak najwyższym poziomie, aby wiedział, że za dobrze wykonaną pracę będzie mu godziwie zapłacone i że jego obecność w firmie jest bezcenna, wtedy jego przynależność do firmy jest ogromna, chce się z nią utożsamiać i ma wewnętrzną satysfakcję, z tego że jest jej częścią. Taki pracownik nie musi być cały czas kontrolowany, gdyż ma w sobie taką chęć pracy na najwyższym poziomie, że wykonywanie jej to dla niego w pewnym rodzaju przyjemność, a nie obowiązek. Poczucie przynależności do firmy daje długoterminowy, pozytywny efekt i buduje prawidłowe relacje na linii pracownik - pracodawca. Przyczynia się też do tego pozytywna atmosfera w pracy i dobre relacje między pracownikami i poprawne kontakty z przełożonym. Nagradzanie zawsze popłaca, natomiast karanie przynosi negatywne skutki i jeśli przynosi jakiś pozytywny efekt to na pewno na przestrzeni czasu okaże się on krótkoterminowy. Zdecydowanie powinno się przedkładać nagrody nad kary. Środki przymus, nakazy, zakazy źle wpływają na pracownika, który pod ich wpływem pracuje w nerwach, zaczynając nie lubić swojej pracy, która po pewnym czasie zaczyna wzbudzać w nim złe emocje. W ciągłym stresie szansa na popełnienie błędu zwiększa się. Poza tym w/w środki narzucają podporządkowanie pracodawcy i ograniczają inicjatywę własną kreatywność zespołu. Przymus jaki jest narzucany stawia pracownika w konieczności podporządkowania się do odgórnie narzuconych norm, następuje zanik przyjaznej atmosfery pracy. Dostając tylko wytyczne co do sposobu wykonania polecenia



pracownicy przestają myśleć, wykonują polecenia, nie wykazując się przy tym własnej kreatywności i umiejętności. W perspektywie czasu może stać się to uciążliwe, męczące i zniechęcające do dalszej pracy. Atmosfera pracy przy nakazach, zakazach ulega znacznemu pogorszeniu. Problemy z nich płynące to: brak zaufania, duża rywalizacja, zanik zaangażowania, apatia czy niski stopień integracji zespołu.

Na organizację dobrze wpływa, kiedy kierownik deleguje swoje uprawnienia na podwładnych i przedstawia im jasno cele jakie mają osiągnąć i daje im dostępne środki do ich realizacji oraz w miarę swobodę wyboru sposobu pracy, zachęcając tym samym do samodzielności i kreatywnego myślenia, a także naukę po przez błędy. Pozytywnym zjawiskiem w każdej organizacji jest komunikacja dwukierunkowa z menadżerem, zaś negatywna jest jednokierunkowa. Szczeble kierownicze powinny być otwarte na wymiany zdań, pomysły i propozycję wysuwane przez podwładnych. Jednocześnie grono kierownicze dobrze jest kiedy stara się wyjaśniać swoje postawy i zachowania, a także poddaje dyskusji różne sprawy, zagadnienia, problemy firmy. Tak zarządzana firma sprzyja wysokiemu zmotywowaniu pracowników i w konsekwencji przynosi pozytywne efekty takie jak np. zaangażowanie pracowników, poczucie docenienia i wykorzystania własnych umiejętności i kompetencji, przyjazna atmosfera owocująca bezkonfliktowością i wysokim poziomem integracji.



Bibliografia:

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzki. Strategia i działanie. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996;
2. Armstrong M., Zarządzanie Zasobami Ludzkimi Wydanie V rozszerzone, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011;
3. Avery G. C., Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków, PWE, Warszawa 2009;
4. Białas S., Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym Kulturowe uwarunkowania, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2013;
5. Gableta M., Człowiek i praca W zmieniającym się przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej Wrocław 2003r.
6. Juchnowicz M., Zaangażowanie pracowników, sposoby oceny i motywacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012 r.;
7. Karaś R., Teorie motywacji w zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu 2004 r., s.26
8. Karney J. E., Człowiek i praca - wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy, Wydanie pierwsze, Wydawca Międzynarodowa Szkoła Menadżerów, Warszawa 1998 r.;
9. Kozioł L., Motywacja w pracy determinanty ekonomiczno - organizacyjne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Kraków 2002;
10. Kozłowski W., Zarządzanie motywacją pracowników, Wydanie I, Warszawa 2009 r.;
11. Oleksyn T., Sztuka kierowania, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. B. Jasińskiego, Warszawa 1997r.;
12. Pomierska - Szymańska A., Wynagrodzenie kafeteryjne, w Pakietowe systemy wynagrodzeń, red. S. Borkowska, Warszawa, IPiSS 2000 r.;
13. Serafin K., Człowiek w organizacji, Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa 1996 r.;
14. Serafin K., Człowiek w organizacji, Wydawnictwo sponsorowane przez Spółkę Energetyczną "Jastrzębie" S.A, Katowice 1996 r.;
15. Sikorski Cz., ludzie nowej organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998r.;
16. Steinman H., Schreyógg G. - Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992 r.;
17. Warwas I., Rogozińska - Pawełczy A., Zarządzanie Zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji Aspekty organizacyjne i psychologiczne, Akademia Zarządzania i Finansów, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016;



Strony Internetowe:

1. https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_zasobami_ludzkimi data odczytu 12.02.2018 r.
2. http://www.naukowiec.org/wiedza/ekonomia/model-michigan-zarzadzania-zasobami-ludzkimi_2415.html, data odczytu 04.09.2018, g.16.36
- 3.. http://www.naukowiec.org/wiedza/ekonomia/model-harwardzki-zarzadzania-zasobami-ludzkimi_2414.html, data odczytu 09.04.2018 r. godzina 17:46
4. [pl.wikipedia.org/wiki/Victor Vroom](pl.wikipedia.org/wiki/Victor_Vroom), data odczytu 19.04 2018 r.
5. https://pl.wikipedia.org/wiki/Polityka_gospodarcza data odczytu 16.02.2018 r.
6. <https://ksiazki.wp.pl/abraham-h-maslow-6149098024572545c>, data odczytu 17. 04. 2018 r. 2018 r.
7. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-motywowanie-pracownikow-teoria-sprawiedliwosci-adamsa>, data odczytu 9.05.2018 r.
8. http://plusuj.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=360:motywacja-materialna-i-niematerialna-w-polsce&catid=35&Itemid=131, data odczytu 24.05.2018 r.
9. https://mfiles.pl/pl/index.php/Motywacja_do_pracy, data odczytu: 08.06.2018 r.
10. <www.newag.pl/o-firmie/strategia/>, data odczytu: 29. 06.02018 r.
11. <http://www.newag.pl/oferta/elektryczne-zespoly-trakcyjne/> data odczytu:01. 07. 2018 r.
12. <http://www.newag.pl/oferta/spalinowe-zespoly-trakcyjne>, data odczytu: 01. 07. 2018 r.
13. <http://www.newag.pl/oferta/lokomotywy-elektryczne/>, data odczytu: 01. 07. 2018 r.
14. <http://www.newag.pl/oferta/lokomotywy-spalinowe/> data odczytu: 01. 07. 2018 r.
15. <http://www.newag.pl/oferta/wagony/>, data odczytu 01. 07. 2018 r.
16. <http://www.newag.pl/oferta/tramwaje/>, data odczytu 01. 07. 2018 r.
17. <http://www.newag.pl/oferta/projekty-ncbir/lokomotywa-wielosystemowa/>, data odczytu: 01. 07. 2018 r.
18. <http://www.newag.pl/oferta/projekty-ncbir/pojazd-bimodalny/>,data odczytu: 01.07.2018 r.
19. <https://pl.wikipedia.org/wiki/Newag>, data odczytu:02. 07. 2018 r.
20. <http://www.newag.pl/wp-content/uploads/2013/11/Sprawozdanie-Zarz%C4%85du-z-dzia%C5%82alno%C5%9Bci-GK-2017.pdf>, data odczytu: 13. 07. 2018 r.
21. <https://www.newag.pl/wp-content/uploads/2018/09/2017-raport-z-dzia%C5%82alno%C5%9Bci-niefinansowej-jednostkowy.pdf>, data odczytu 18/08/2019 r



22. https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2019-04/Sprawozdanie_Zarzadu_z_dzialalnosci_GK_2018_201904181642595685.pdf, data odczytu: 10.08.2019r.
22. <https://www.newag.pl/o-firmie/zarząd/>, data odczytu 10/08/2019 r
23. https://www.bankier.pl/static/att/emitent/2018-04/2017_raport_z_dzialalnosci_niefinansowej_jednostkowy_201804160477626309.pdf, data odczytu: 13. 07. 2018 r.
24. <http://www.newag.pl/kariera/dolacz-do-nas/dla-studenta/>, data odczytu: 13. 07. 2018 r.
25. <http://www.newag.pl/kariera/kogo-szukamy/>, data odczytu, 13. 07. 2018 r.
26. <http://www.newag.pl/kariera/dolacz-do-nas/rozwoj-w-grupie-newag/>, data odczytu: 07. 07. 2018 r.
27. <http://www.newag.pl/kariera/dolacz-do-nas/dowiedz-sie-wiecej-o-pracy-w-naszej-firmie/> data odczytu: 07. 07. 2018 r
28. <http://www.newag.pl/jakosc/polityka-bezpieczenstwa/> data odczytu: 07. 07. 2018 r.
29. <http://www.newag.pl/jakosc/polityka-jakosci/>, data odczytu: 09. 07. 2018 r.

Spis tabel:

1. Tab. nr 1.1., tytuł: Koncepcje ZZL w ujęciu różnych autorów	str. 21
2. Tab. nr 2.1., tytuł: Przegląd definicji motywacji.....	str.28
3. Tab. nr 2.2., tytuł: Teoria X i Y Mc Gregora	str. 31
4. Tab. nr 4.1., tytuł: Liczba zatrudnionych w Newag S.A. na przestrzeni lat	str. 88
5. Tab. nr 4.2., tytuł: Analiza SWOT Newag S. A.	str. 90
6. Tab. nr 5.1., tytuł: Płeć	str. 99
7. Tab. nr 5.2., tytuł: Przedział wiekowy	str. 99
8. Tab. nr 5.3., tytuł: Wykształcenie	str. 101
9. Tab. nr 5.4., tytuł: Długość stażu	str. 102
10. Tab. nr 5.5, tytuł: Rodzaje motywacji pozafinansowej w firmie	str. 110
11. Tab. nr 5.6., tytuł: Który czynnik najbardziej motywuje do pracy	str. 111
12. Tab. nr 5.7., tytuł: Środki przymusu	str.112
13. Tab. nr 5.8., tytuł: Zaspokajanie potrzeb dzięki środkom motywującym	str. 120

Spis rysunków:

1. Rys. nr 1.1., tytuł: Model Michigain	str.8
2. Rys. nr 1.2., tytuł: Obszary związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi	str. 26



3. Rys. nr 2.1., tytuł: Piramida potrzeb ludzkich według Masłowa	str. 33
4. Rys. nr 2.2., tytuł: Graficzna prezentacja teorii ERG	str. 35
5. Rys. nr 2.3., tytuł: Podstawowa struktura modelu Vroom.....	str. 41
6. Rys. nr 2.4. tytuł: Rozszerzony model Vrooma.....	str. 42
7. Rys. nr 2.5., tytuł: Teorie wzmocnień wg Skinnera	str. 46
8. Rys. nr 3.1., tytuł: Środki, z których zbudowany jest system motywacyjny w firmie	str. 54
9. Rys. nr 3.2., tytuł: Model sytemu wynagrodzenia	str. 57
10. Rys. nr 3.3., tytuł: Uogólniony model procesu motywacyjnego	str. 71
11. Rys. nr 3.4., tytuł: Zintegrowany model motywowania do pracy	str. 72
12. Rys. nr 5. 1., tytuł: Rodzaj stanowiska	str. 102
13. Rys. nr 5. 2., tytuł: Istota motywacji	str. 104
14. Rys. nr 5.3., tytuł: Bodźce wzmacniające motywację	str. 106
15. Rys. nr 5.4., tytuł: Częstotliwość motywowania	str. 107
16. Rys. nr 5.5., tytuł: Ocena sytemu motywacji	str. 108
17. Rys. nr 5.6., tytuł: Charakter motywacji pozapłacowej	str. 109
18. Rys. nr 5.7., tytuł: Czy przymus daje pozytywny efekt?	str. 112
19. Rys. nr 5.8., tytuł: Pozapłacowe bodźce	str. 115
20. Rys. nr 5.9., tytuł: Czynniki demotywujące	str. 116
21. Rys. nr 5.10., tytuł: Efekt docenienia	str. 117
22. Rys. nr 5.11., tytuł: Karanie i jego skutki	str. 119
23. Rys. nr 5.12., tytuł: Adekwatność wynagrodzenia	str. 120



Załącznik nr 1 - wzór ankiety

Jestem studentką Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University z siedzibą w Nowym Sączu. Na potrzeby pracy magisterskiej prowadzę badania empiryczne poświęcone motywacji pracowników w szczególności motywacji pozapłacowej, jako ważnego czynnika zarządzania zasobami ludzki na przykładzie firmy "NEWAG S.A."

Proszę o wypełnienie poniższej ankiety. Ankieta jest anonimowa oraz będzie wykorzystana tylko na potrzeby napisania pracy magisterskiej. Przeprowadza się ją w celu uzyskania potrzebnych danych do analizy czynników motywacji niematerialnej panującej w badanej firmie.

Metryczka respondenta

- | | |
|---|---------------------------------------|
| 1. Płeć: | <input type="radio"/> średnie |
| <input type="radio"/> mężczyzna | <input type="radio"/> wyższe niepełne |
| <input type="radio"/> kobieta | <input type="radio"/> wyższe |
| 2. Wiek: | 4. Rodzaje stanowiska : |
| <input type="radio"/> 20 -30 | <input type="radio"/> umysłowe |
| <input type="radio"/> 30-40 | <input type="radio"/> fizyczne |
| <input type="radio"/> 40-50 | <input type="radio"/> menadżerskie |
| <input type="radio"/> 50 lat i więcej | 5. Staż pracy w firmie |
| 3. Wykształcenie: | <input type="radio"/> poniżej 5 lat |
| <input type="radio"/> podstawowe | <input type="radio"/> 5 - 10 lat |
| <input type="radio"/> zasadnicze zawodowe | <input type="radio"/> powyżej 10 lat |

Ocena systemu motywacyjnego pozapłacowego w badanym obiekcie:

- Motywacja do pracy jest dla Pani/ Pana?(można udzielić więcej niż jednej odpowiedzi)
 - zachętą do bardziej efektywnej i wydajniejszej pracy,
 - zachowaniem ludzi w procesie pracy wpływające na zaangażowanie i zadowolenie
 - siłą, która wywołuje, kierunkuje i podtrzymuje zachowania ludzi w postaci chęci dokładania wszelkich starań dla osiągnięcia zamierzonych celów
- Które bodźce powodują, że Pani/Pan jest bardziej zmotywany do pracy (można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)
 - bodźce finansowe
 - bodźce pozafinansowe
 - jedno i drugie są dla mnie równie ważne
- Jak często w firmie jest Pani/Pan motywowany bodźcami finansowymi przez przełożonego? (można wybrać jedną odpowiedź)
 - raz na miesiąc
 - raz na kwartał
 - raz na pół roku
 - raz na rok
 - po każdym dobrze wykonanym zadaniu, projekcie
- Jak ocenia Pani/Pan system motywacyjny pozapłacowy w Pani/Pana firmie? (należy udzielić jednej odpowiedzi)
 - słaby
 - średni



- dostateczny
 - wysoki
 - bardzo wysoki, zachęcający
5. Jak ocenia Pan/Pani charakter systemu motywacyjnego pozapłacowego stosowanego w Pana/Pani firmie? (można zaznaczyć jedną odpowiedź)
- system sztywny narzucony odgórnie przez kierownictwo firmy, bez rozpoznania potrzeb pracowniczych
 - system budowany odgórnie przez kierownictwo firmy z rozpoznaniem wcześniejszym i analizą potrzeb pracowniczych
 - system elastyczny, opracowany przez kierownictwo firmy przy aktywnym współdziałaniu pracowników
 - inny jak?
6. Proszę zaznaczyć rodzaje motywacji pozafinansowej stosowane w Pani/Pana firmie? (można zaznaczyć kilka odpowiedzi)
- telefon komórkowy
 - laptop
 - karnety sportowe
 - szkolenia
 - dofinansowania na naukę języków obcych
 - dofinansowanie kosztów nauki
 - pożyczki pracownicze
 - awans
 - szybkie i rzetelne informacje zwrotne
 - dobre warunki pracy, praca na nowym sprzęcie i wykorzystywanie nowych technologii
 - dobra atmosfera w pracy
 - stabilizacja i pewność zatrudnienia
 - pochwały, uznania
 - ocena pracowników
 - inne (jakie?)
7. Który z powyższych czynników najbardziej motywuje Panią/Pana do pracy? (można wpisać 4 w kolejności od najważniejszej do mniej istotnej)
8. Czy zgadza się Pani/Pan ze stwierdzeniem, że środki przymusu takie jak nakazy, zakazy narzucają podporządkowanie się pracodawcy nie zważając przy tym na interesy i oczekiwania pracownika? (można wybrać jedną odpowiedź)
- tak
 - raczej tak
 - trudno powiedzieć
 - raczej nie
 - nie
9. Jeśli Pani/Pan byłaby szefem to co zrobiłaby Pani/Pan aby zwiększyć motywację w pracowniku?
10. Jak często w firmie jest Pani/Pan motywowany bodźcami pozapłacowymi przez przełożonego? (można wybrać jedną odpowiedź)
- raz na miesiąc
 - raz na kwartał
 - raz na pół roku
 - raz na rok
- po każdym dobrze wykonanym zadaniu, projekcie



11. Co Panią/Pana najbardziej demotywuje w pracy?

(można udzielić kilku odpowiedzi)

- monotonia
- brak zainteresowania przełożonych
- niezorganizowanie
- wynagrodzenie nieadekwatne do zakresu obowiązków
- zła atmosfera
- zła komunikacja między osobami, działami
- kary za brak realizacji celów
- brak podwyżki, brak perspektyw awansu i rozwoju
- inne (jakie?)

12. Jeśli czuje się Pani/Pan w firmie doceniony i zmotywowany to: (można zaznaczyć kilka odpowiedzi):

- bardziej angażuje się w pracy, stać mnie na wzmożony wysiłek
- odczuwam satysfakcję z wykonywanej pracy
- stawiam sobie nowe cele, by się rozwijać i uzyskiwać lepsze wyniki
- zwiększa moją lojalność wobec pracodawcy i daje poczucie identyfikacji z firmą
- inne (jakie?)

13. Jeśli spotkałaby/spotkałby się Pani/Pan ze zjawiskiem kar stosowanych w miejscu pracy, to jak na Panią/Pana oddziaływałyby takie zachowanie?(można wybrać jedna odpowiedź)

- mobilizująco do jeszcze lepszej i wydajniejszej pracy
- zniechęcałoby mnie do pracy
- wzbudzałoby we mnie stres, przez który mogłabym/mógłbym popełnić jeszcze więcej błędów
- nie miałyby to wpływu na jakość wykonywanej przeze mnie pracy, ponieważ dobrze radzę sobie w sytuacjach stresowych

14. Czy aktualne wynagrodzenie jest odpowiednie do Pana/Pani stanowiska i kwalifikacji? (można udzielić jednej odpowiedzi)

- zdecydowanie tak
- raczej tak
- raczej nie
- zdecydowanie nie
- trudno powiedzieć

15. Jakie Pani/Pana potrzeby są zaspokajane poprzez płacowe i pozapłacowe środki motywujące? (można zaznaczyć kilka odpowiedzi)

- potrzeby fizjologiczne tj. mieszkanie, pożywienie, odzież
- potrzeby bezpieczeństwa tj. zabezpieczenie przed chorobą, bezrobociem i starczą niezdolnością do pracy
- potrzeby przynależności tj. akceptacji, przynależności do grupy
- potrzeby uznania tj. poczucie uznania, szacunku, prestiżu
- potrzeby samorealizacji tj. realizowanie swojego potencjału talentu, poczucie rozwoju osobistego i intelektualnego, realizowanie swoich marzeń, pasji

Serdecznie dziękuje za czas poświęcony na wypełnienie ankiety.



