

*Angelika Pańska**

SKUTECZNOŚĆ INSTRUMENTÓW MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW W DEKLARACJACH OSÓB WCHODZĄCYCH NA RYNEK PRACY

Z a r y s t r e ś c i: W nauce o zarządzaniu motywację postrzega się jako jedną z głównych funkcji kierowania, a nawet jedną z ważniejszych technik zarządzania. W artykule przedstawiono problematykę dotyczącą instrumentów motywowania i demotywowania pracownika. Celem głównym było zaprezentowanie opinii osób wchodzących na rynek pracy w zakresie skuteczności danych instrumentów. Przeprowadzono badanie ankietowe, dobór próby był celowy a badaniem objęte zostały osoby wchodzące na rynek pracy i rozpoczynające karierę zawodową, które są jeszcze w trakcie nauki i pogłębiania swojej wiedzy, a jednocześnie posiadają już doświadczenie zawodowe. Dokonano także oceny środków motywowania stosowanych w przedsiębiorstwach w których pracowali obecnie respondenci.

S ł o w a k l u c z o w e: motywowanie, instrumenty motywowania, narzędzia motywowania

K l a s y f i k a c j a J E L: L 21; M54

WSTĘP

W dzisiejszym szybko rozwijającym się świecie i ogromnej konkurencji na rynku pracy pracodawcy muszą brać pod uwagę siłę jaką ma motywacja. Poprzez zastosowanie odpowiednich narzędzi motywujących, mogą wpływać na zadowolenie pracowników z pracy i zaspakajać ich potrzeby w tym obszarze, co skutkować będzie efektywnością i wydajnością [Pyplacz, 2013, s. 64]. Zatem niezwyklego znaczenia nabiera dopasowanie odpowiednich sposobów pobudzania aktywności zawodowej pracowników.

W nauce o zarządzaniu motywację postrzega się jako jedną z głównych funkcji kierowania, a nawet jedną z ważniejszych technik zarządzania.

* Adres do korespondencji: Angelika Pańska, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, ul. Gagarina 13a, 87-100 Toruń, e-mail: 268876@stud.umk.pl;

Motywację można stymulować na wiele sposobów poprzez inspirowanie, zachęcanie, pobudzanie lub też wymuszanie. Można więc stosować dwa rodzaje motywacji: pozytywną i negatywną. Pozytywna opiera się na stwarzaniu jednostce szansy na lepszą realizację jej celów w miarę spełnienia oczekiwań pracodawcy, natomiast negatywna bazuje na lęku, który stymuluje do pracy poprzez tworzenie poczucia zagrożenia [Penc, 2000, s. 136].

W celu osiągnięcia maksymalnej wydajności pracowników najważniejszym czynnikiem motywacyjnym jest związek między menadżerem a podwładnym. Relacja panująca pomiędzy nimi w decydującym stopniu określa produktywność, wydajność i efektywność pracownika [Tracy, 2014, s. 10].

Narzędzia motywowania powinny sprzyjać przyciąganiu i stabilizacji utalentowanych, kreatywnych i lojalnych pracowników. Stosowane systemy motywowania mają za zadanie pobudzać do rozwoju i przyczyniać się do wzrostu efektywności. Należy zatem szukać optymalnych sposobów i form motywowania biorąc pod uwagę różne sytuacje zawodowe i jej szerokie uwarunkowania. Różnorodność pracowników to także ważny czynnik, który należy brać pod uwagę dążąc do optymalizacji skutecznego systemu motywowania w przedsiębiorstwie.

W artykule przedstawiono problematykę dotyczącą instrumentów motywowania i demotywowania pracownika. Celem głównym jest zaprezentowanie opinii osób wchodzących na rynek pracy w zakresie skuteczności danych instrumentów. Dążąc do realizacji założonych celów przeprowadzono badanie ankietowe. Dobór próby był celowy, badaniem objęte zostały osoby wchodzące na rynek pracy i rozpoczynające karierę zawodową, które są jeszcze w trakcie nauki i pogłębiania swojej wiedzy, a jednocześnie posiadają już doświadczenie zawodowe. Dodatkowo dokonano oceny środków motywowania stosowanych w przedsiębiorstwach w których pracowali obecnie respondenci.

1. ZASADY SKUTECZNEGO MOTYWOWANIA

Motywację można stymulować na wiele sposobów poprzez inspirowanie, zachęcanie, pobudzanie lub też wymuszanie. Można zatem stosować dwa rodzaje motywacji: pozytywną i negatywną. Pozytywna opiera się na stwarzaniu jednostce szansy na lepszą realizację jej celów w miarę spełnienia oczekiwań pracodawcy, natomiast negatywna bazuje na lęku, który stymuluje do pracy poprzez tworzenie poczucia zagrożenia [Penc, 2000, s. 136]. Proces modyfikacji zachowań można przedstawić następująco: bodziec => reakcja => konsekwencje => przyszłe reakcje [Zajac, 2007, s. 127].

Motywacja definiowana jest jako bodziec oraz zachęta do działania. Jest nią wszystko co werbalnie, psychicznie lub fizycznie nakłania człowieka do

działania [Stevenson, 2002, s. 2]. Schemat na rysunku 1 przedstawia determinanty powstania motywacji u pracownika.

Rysunek 1. Determinanty powstania motywacji pracownika



Źródło: T. Listwan (red.), Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 2010 s. 177.

Pierwszym czynnikiem wpływającym na powstanie motywacji u pracownika są cele przedsiębiorstwa i powierzane pracownikowi zadania, a mianowicie ich treść, złożoność i trudność. Kolejnym czynnikiem jest ocena spodziewanego rezultatu pracy przez pracownika. Mającym wpływ na powstanie motywacji czynnikiem jest także satysfakcja pracownika wynikająca z osiągniętego celu i nagroda, przysługująca za jego wykonanie oraz jej wielkość i użyteczność. Silny wpływ ma też stosunek nagrody do wysiłku włożonego w jego realizację i porównanie nagrody z nagrodami innych pracowników. Na wystąpienie motywacji u pracownika wpływają również jego wcześniejsze doświadczenia oraz oczekiwanie zwiększenia wartości nagrody w przyszłości. Kolejną determinantą powstania motywacji są wewnętrzne dyspozycje człowieka oraz akceptowalność danych zachowań w jego hierarchii wartości oraz zmienne sytuacyjne [Stevenson, 2002, s. 10].

Według Zofii Sekuły [2008, s. 9] „motywacja powstaje, gdy człowiek czegoś potrzebuje i ma możliwość zaspokojenia potrzeby przez określoną aktywność oraz gdy zaistnieją warunki do powodzenia podjętych działań”. Motywacja pobudza człowieka do aktywności i skłania do różnorodnych czynności, w zależności od tego jaki cel on sobie postawił. Motywację rozpatruję się w dwóch ujęciach: atrybutowym i czynnościowym:

- ujęcie atrybutowe, ukazuje stan i siłę wewnętrzną człowieka wpływającą na jego zachowania, więc wszystkie podejmowane przez niego decyzje zależą od jego duchowości i osobowości,
- ujęcie czynnościowe sprowadza się do odpowiednio silnej interakcji na zachowania ludzi i ich trwałości w czasie, poprzez odpowiednie bodźce [Sekuła, 2008, s. 10].

Motywowanie polega na wykorzystywaniu wiedzy o mechanizmach opisywanej wcześniej motywacji, do wywoływania w ludziach określonego postępowania, a więc formułowania nieprzypadkowych celów, rozpoczynania pożądanego ciągu zachowań i kontynuowania go z potrzebną siłą oraz zakończenia w odpowiednim momencie [Józwiak, 2010, s. 14].

Proces motywowania ma swój początek przy rozpoznaniu potrzeb pracownika, czyli braków odczuwanych przez człowieka w danym czasie. Pobudzanie motywacji jest procesem złożonym, w którym najważniejszą rolę odgrywa system wartości człowieka, który zawiera wartości ogólnoludzkie i indywidualne. Identyfikacja postaw, potrzeb i wartości pomaga w zastosowaniu odpowiednich czynników motywujących, co tym samym skutkuje zwiększeniu efektywności zarządzania pracownikami [Kaczmarczyk, 2006, s. 23-26]. System motywowania spełnia kilka ważnych funkcji [Lennik, 2012, s. 49]:

- skłaniania kandydatów do podjęcia pracy w organizacji,
- mobilizuje pracowników do pozostania w organizacji,
- zachęca pracowników do zaangażowania i efektywnej pracy,
- pobudza do awansów i rozwoju zawodowego podwładnych,
- wspomaga dobrą współpracę, kulturę organizacyjną, a także etyczne zachowania i postawy pracowników.

Proces motywowania to pewien zbiór celowo dopasowanych i logicznie powiązanych motywatorów, tworzących razem spójną całość, która spełnia określone cele, a więc realizuje misję danego przedsiębiorstwa przy czym uwzględnia także potrzeby i oczekiwania pracujących w nim ludzi. Dobrze stworzony system motywowania prowadzi do efektu synergicznego, a więc sytuacji, w której efektywność całego systemu jest większa, od sumy efektywności składającego się na niego poszczególnych czynników [Rybak, 1998, 168-169].

2. KLASYFIKACJA NARZĘDZI MOTYWOWANIA

„Przez pojęcie narzędzi motywowania należy rozumieć zbiór metod, procedur, zasad i sposobów postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych, które w odpowiedni sposób powinny rozwiązywać problemy motywowania pracowników” [Sekuła, 2008, s. 176].

Biorąc pod uwagę dwuczynnikową teorię Herzberga, proces motywowania pracowników składa się z dwóch etapów. W pierwszym kierownictwo musi za-

pewnić pracownikom właściwe czynniki higieny psychicznej, nie pobudzając motywacji a sprawiając jedynie, że podwładni nie czują niezadowolenia. Z kolei w drugim etapie dać pracownikom odczuć czynniki motywacyjne takie, jak wola osiągnięć i uznania. W wyniku takiego podejścia pracownicy odczuwają wyższy poziom zadowolenia z pracy i motywację do pracy [Kozioł, 2002, s. 43-44].

Poznanie narzędzi motywowania pomaga w zrozumieniu zagadnień istotnych w obszarze motywowania pracownika. Służy także pomocą przy budowie systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa poprzez opracowanie stosownych procedur i możliwość doboru odpowiednich metod i technik. Prawidłowo skonstruowane narzędzia spełniają kilka ważnych funkcji [Sekuła, 2008, s. 177-178]:

- funkcja dyscyplinująca,
- funkcja informacyjna,
- funkcja wychowawcza.

Pierwsza z nich związana jest z pracownikiem oraz powierzonymi mu zadaniami do wykonania w określonym czasie. Funkcja informacyjna dotyczy warunków uzyskania przez niego nagrody lub uniknięcia kary. Natomiast ostatnia z funkcji określa pożądane zachowania i obszar swobody pracownika [Sekuła, 2008, s. 186].

Klasyfikacji środków motywowania można dokonać w oparciu o różne kryteria. Biorąc pod uwagę bezwzględność oddziaływania na pracowników wyodrębnić można środki zachęty, perswazji i przymusu. Środki zachęty i częściowo środki perswazji uruchamiają motywację pozytywną natomiast środki przymusu wywołują motywację negatywną [Lennik, 2012, s. 60]. Wśród czynników motywacji wyróżnić można [Michalik, 2009, s. 381]:

- czynniki determinowane cechami pracownika: demograficzne (wiek, płeć, sytuacja rodzinna), kulturowe (wyrażające się wyznawanym systemem wartości), kwalifikacyjne (staż pracy w firmie czy branży, doświadczenie, posiadane umiejętności), związane z wykonywaną pracą (lokalizacja w strukturze organizacyjnej, zakres kontaktów zewnętrznych, odpowiedzialność, wiedza, umiejętności, wymagania);
- czynniki determinowane cechami organizacji: wielkość, zyskowość, branża, faza rozwoju organizacji, kultura organizacyjna, technologia produkcji, forma i struktura własności i inne;
- czynniki determinowane cechami otoczenia: prawno-polityczne (system polityczny, prawny, podatkowy, zabezpieczenia społecznego), rynkowe (poziom dochodów w gospodarce narodowej, poziom rozwoju gospodarczego, poziom internacjonalizacji), kulturowe (system wartości głównych grup społecznych).

Najszerszym i najbardziej użytecznym podziałem środków motywowania jest podział na środki materialne i niematerialne. Narzędzia materialne przekładane są zazwyczaj na pieniądze lub nagrody rzeczowe. Na środki płacowe składają

się wszystkie składniki wynagrodzenia pracownika oraz inne świadczenia pieniężne wynikające ze stosunku pracy. O wysokości tych środków świadczy współzależność między wysiłkiem jaki pracownik wkłada w pracę a wysokością płacy i jej siłą nabywczą [Czerska, 2002, s. 351]. Środki materialne dzielą się na płacowe i pozapłacowe.

Środki niematerialne natomiast wiążą się głównie z wartością pracy, jaką nadaje jej pracownik. Środki te postrzega się w obszarze ukierunkowania na pracę, czyli rodzaju pracy, przedsiębiorstwa i delegowaniu uprawnień oraz ukierunkowania na wykonawcę, czyli uznanie, rozwój, awans i sprawiedliwość ocen [Sekuła, 2008, s. 187].

Dla pracodawców istotną rolę odgrywają wszystkie narzędzia motywowania lecz szczególnie te związane z dyscypliną pracy oraz organizacją i efektem pracy. Rola tych narzędzi jest różnorodna w zależności od charakteru i złożoności pracy, a także umiejętności pracowników. Narzędzia w większości są wzajemnie powiązane. Pracodawcy muszą znaleźć takie rozwiązanie, aby wszystkie narzędzia działały jednokierunkowo oraz nie redukowały celu czy efektów innego narzędzia. Narzędzia te powinny być spójne co do poszczególnych obszarów regulacji [Sekuła, 2008, s. 180].

3. WSPÓŁCZESNE FORMY MOTYWOWANIA

Proces tworzenia systemów motywowania i wykorzystywanie ich w praktyce leży w kompetencjach kadry kierowniczej. Opracowanie odpowiedniego systemu motywowania do pracy to podstawowa działalność każdej organizacji. Oprócz tradycyjnych form motywowania za pomocą narzędzi materialnych i niematerialnych współczesne przedsiębiorstwa sięgają po innowacyjne formy motywowania pracowników takie, jak niżej opisane [Lennik, 2012, s. 104-123].

Long Term Incentives - wynagrodzenie o odroczonym, długoterminowym i warunkowym charakterze wypłaty Polega na stosowaniu pozapłacowych środków o charakterze:

- własnościowym czyli obligacje, opcje na akcje i akcje,
- finansowym są to pożyczki z umorzoną częścią odsetek,
- oszczędnościowym, m.in. programy emerytalne,
- ubezpieczeniowym np. dodatkowe i okresowe ubezpieczenia.

Cafeteria Compensation System - tzw. kafeteria czyli proponowanie pracownikom, którzy wykonują prawidłowo powierzone im zadania różnych możliwości do wyboru. System ten opiera się na zasadzie zbierania punktów. Głównym tego celem jest dopasowanie motywatorów do zainteresowań i preferencji danego pracownika. Za pomocą takiej formy motywowania dany pracownik może sam zdecydować jaki rodzaj nagrody go najbardziej zadawala

i na co chciałby wydać zdobyte punkty (m.in.: opłata czesnego za szkołę lub studia dziecka, opłata za wybrane przez pracownika kursy lub warsztaty, dodatkowy urlop płatny).

Incentive Travel, czyli krajowe i zagraniczne wyjazdy grupowe. Wyjazdy motywacyjne mają za zadanie nagrodzić za efektywną pracę, zintegrować zespół, promować pracę zespołową i przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu oraz szkolić pracowników.

Pakiet medyczny polegający na oferowaniu dodatkowej opieki lekarskiej dla nich i członków ich rodzin. Współczesne przedsiębiorstwa oprócz obligatoryjnych świadczeń medycznych proponują swoim podwładnym dodatkową opiekę m. in. szczepienia ochronne i sezonowe, świadczenia stomatologiczne, wyjazdy sanatoryjne, badania i konsultacje u specjalistów i inne.

Golden Parachute, czyli „złoty spadochron” to kolejna z innowacyjnych form motywowania we współczesnych przedsiębiorstwach. Opiera się ona na zagwarantowaniu pracownikowi korzystnych warunków, w przypadku odwołania go z pełnionej funkcji lub stanowiska.

Casual Day - „dzień dozwolonego luzu” ma na celu motywowanie pracownika poprzez przypadający raz w tygodniu luźny dzień, zazwyczaj jest to piątek. Środek ten ma na celu pozwienie pracownikowi na uporządkowanie spraw, na które zabrakło mu czasu w codziennej pracy, zrealizowanie niezłatwionych istotnych spraw, przywróceniu ładu w miejscu pracy oraz zaplanowanie następnego tygodnia.

Performance Appraisal System jest to określona procedura oceniania wykonywanej przez pracowników pracy, dostosowana do konkretnego przedsiębiorstwa. Jest to jedna z najtrudniejszych i wywołujących najwięcej kontrowersji technika motywowania pracowników lecz stanowi bardzo istotny element skutecznego motywowania. Oceniać pracowników można w formie

otwartej a więc z ich aktywnym udziałem, bądź zamkniętej czyli bez udziału ocenianych pracowników.

Path of Career, czyli spójna i logiczna sekwencja stanowisk pracy zatrudnionych osób w czasie ich pracy w danym przedsiębiorstwie. Główną koncepcją ścieżek kariery pracowników jest stwarzanie coraz to lepiej wykwalifikowanego personelu na terenie wewnętrznego rynku pracy, a także korzyści dla zatrudnionych osób. Za pomocą indywidualnie skomponowanej ścieżki rozwoju pracownika spełnia on swoje ambicje, osiąga osobiste cele, uczy się nowych kompetencji poprzez zdobywanie doświadczenia i przede wszystkim spełnia kryteria wymogów przedsiębiorstwa.

Kolejną nowoczesną formą motywowania jest *pakiet komunikacji wewnątrzorganizacyjnej*. Działa on na pracowników motywująco, skłania do uzyskiwania lepszych wyników, przyczyniania się do sukcesów firmy oraz

zaangażowania kadry. Przy stosowaniu pakietu korzysta się głównie ze skrzynek pomysłów, telefonu zaufania, forum internetowego i grupy dyskusyjnej, konkursów dla pracowników, giełd pomysłów, tablic ogłoszeń, ulotek, radiowęzła i innych.

Działającą równie silnie na motywację pracowników formą motywowania jest *Flexible working time* czyli uelastycznienie czasu pracy. Sprowadza się to do dostosowania dziennego i tygodniowego wymiaru czasu pracy na życzenie pracownika z uwzględnieniem potrzeb i możliwości określonego przedsiębiorstwa. Czasami odnosi się też do przyznania pracownikowi lub grupie pracowników kilkudniowego płatnego urlopu, zwłaszcza po ukończeniu ważnego przedsięwzięcia lub w czasie przygotowywania trudnego projektu.

4. METODYKA BADANIA

Tworzenie systemów motywowania bądź ich doskonalenie wymaga znajomości co i w jaki sposób wpływa na motywację pracownika. Badanie stopnia zadowolenia z stosowanych w przedsiębiorstwie narzędzi motywowania pozwala skutecznie wykorzystywać potencjał i umiejętności pracowników, określić słabe i mocne strony systemu oraz wyznaczyć obszary wymagające usprawnień. Celem badania pracy było poznanie opinii na temat danych narzędzi motywowania i demotywowania oraz próba oceny ich skuteczności. Głównym celem zrealizowanego badania ankietowego było sprawdzenie, które z narzędzi motywowania i demotywowania szczególnie skutecznie oddziałują na motywację pracownika.

Badaniem objęta została celowo dobrana próba studentów Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Studenci to ludzie wchodzący na rynek pracy i zaczynający karierę. Są oni jeszcze w trakcie nauki i pogłębiają swoją wiedzę, a jednocześnie posiadają już doświadczenie w pracy. W badaniu brały udział 42 osoby. 83% ankietowanych to kobiety, pozostałe 17% to mężczyźni. 95% badanych to osoby w przedziale wiekowym 21-30 lat. Pozostałe 5% respondentów to osoby powyżej 30 roku życia. Większość badanych pracowała już powyżej roku lecz ich staż nie przekraczał 3 lat. W przypadku kobiet 48% pracowało od roku do 3 lat, 23% posiadało staż poniżej roku, pozostałe 28% pracowało powyżej roku. Wśród mężczyzn zdecydowana większość pracowała od roku do 3 lat. Celem badania było sprawdzenie, które z danych narzędzi motywowania są stosowane w przedsiębiorstwach, w których obecnie podejmowali pracę respondenci oraz poznanie opinii na temat ich skuteczności.

5. STOSOWANIE NARZĘDZI MOTYWOWANIA I ICH SKUTECZNOŚĆ W OPINII RESPONDENTÓW

Mimo, iż istnieje wiele różnorodnych teorii motywacji w praktyce trudno jest ustalić powszechne zasady systemów motywowania pracowników, które sprawdzałyby się w każdym rodzaju przedsiębiorstwa. Stworzenie systemu motywowania pracowników jest więc kompromisem między potrzebami i możliwościami pracodawcy, a potrzebami i oczekiwaniami pracowników. Skonstruowanie takiego systemu, który prowadzi do osiągnięcia korzyści o charakterze materialnym i pozamaterialnym dla obu stron systemu nie jest łatwym zadaniem.

Kwestia motywacji jest indywidualna dla każdego człowieka. Dlatego też menadżerowie mają za zadanie dopasować środki motywowania do konkretnego pracownika uwzględniając jego osobowość i oczekiwania. Interesujący obraz ukazuje analiza opinii respondentów co do skuteczności narzędzi materialnych i niematerialnych. Opinię respondentów co do skuteczności tych narzędzi prezentuje poniższa tabela.

Tabela 1. Skuteczność narzędzi motywowania w opinii respondentów

Lp.	Rodzaj motywatora	Ocena skuteczności
Narzędzia materialne płacowe		
1.	Premia miesięczna	4,5
2.	Premia roczna	4,5
3.	Nagroda pieniężna	4,1
Narzędzia materialne pozapłacowe		
4.	Bilety do kina/teatru/na basen/kręgielnie	4,3
5.	Dofinansowanie wypoczynku pracownika tzw. wczasy pod gruszą	4,3
6.	Sfinansowanie pobytu dziecka w żłobku lub przedszkolu	4,2
7.	Dofinansowanie wypoczynku dzieci (kolonie, obozy)	4,1
8.	Organizowanie imprez firmowych	4,0
9.	Samochód służbowy	4,0
10.	Możliwość otrzymywania zapomóg zwrotnych lub bezzwrotnych	3,7
11.	Zniżki na produkty firmy	3,7
12.	Możliwość użytkowania samochodu służbowego do celów prywatnych	3,7
13.	Laptop służbowy	3,7
14.	Bony na świąteczne zakupy tzw. „karpiove”	3,7
15.	Otrzymywanie paczek na Święta	3,6
16.	Otrzymywanie produktów firmy	3,6

17.	Pełne finansowanie podróży służbowych	3,5
18.	Telefon służbowy	3,5
19.	Dofinansowanie kosztów nauki	3,4
20.	Dodatkowe ubezpieczenie dla pracownika i członków jego rodziny	3,3
Narzędzia niematerialne		
21.	Przyjazna atmosfera w pracy	4,7
22.	Dobre relacje ze współpracownikami	4,7
23.	Możliwość awansu	4,6
Lp.	Rodzaj motywatora	Ocena skuteczności
24.	Pochwała i uznanie ze strony przełożonego	4,5
25.	Pewność zatrudnienia	4,4
26.	Możliwość samodzielnego podejmowania decyzji, niezależność w pracy	4,4
27.	Publiczne wyróżnienie za dobrą pracę	4,4
28.	Możliwość rozwoju i doskonalenia zawodowego	4,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego (skala 1-5, gdzie 5 jest oceną najwyższą).

Jako najbardziej skuteczne w opinii respondentów spośród narzędzi materialnych płacowych była premia miesięczna oraz premia roczna. Z narzędzi materialnych pozapłacowych, jako najbardziej motywujące ankietowani wybrali bilety do instytucji kulturalnych i obiektów sportowych, możliwość dofinansowania ich wypoczynku a także finansowanie pobytu dzieci w przedszkolach i dofinansowywanie ich wypoczynku m.in. na koloniach i obozach.

Ankietowani zajmujący stanowiska kierownicze jako najbardziej skuteczne narzędzia motywowania uznali posiadanie samochodu i laptopa służbowego oraz pełne finansowanie podróży służbowych. Natomiast zajmujący stanowiska niekierownicze jako najbardziej skuteczne wytypowali możliwość dofinansowania kosztów nauki, możliwość użytkowania samochodu służbowego do celów prywatnych oraz dofinansowanie wypoczynku.

Kobiety jako najbardziej skuteczne narzędzia uznały dofinansowanie kosztów nauki, bony na świąteczne zakupy tzw. „karpiowe” oraz organizowanie imprez firmowych. W opinii mężczyzn najbardziej skutecznymi narzędziami okazały się: posiadanie samochodu służbowego i użytkowanie go do celów prywatnych oraz pełne finansowanie podróży służbowych.

Ostatnią grupą badanych narzędzi były narzędzia niematerialne, jako najbardziej skuteczne okazały się głównie: pewność zatrudnienia, możliwość awansu, przyjazna atmosfera w pracy oraz dobre relacje ze współpracownikami. Na wysokim poziomie oceniano także możliwość awansu oraz pochwały i uznanie ze strony przełożonego.

5. SKUTECZNOŚĆ WSPÓLCZESNYCH NARZĘDZI MOTYWOWANIA W OPINII RESPONDENTÓW

W ostatniej części badania ocenie respondentów poddane zostały różnorodne formy motywowania pracowników stosowane we współczesnych korporacjach. Ankietowani oceniali każdy z 15 motywatorów.

Tabela 2. Współczesne, innowacyjne formy motywowania do pracy

Lp.	Rodzaj motywatora	Średnia ocena
1.	Godziwa odprawa w przypadku likwidacji stanowiska w firmie	4,3
2.	Gwarancja zatrudnienia w przypadku likwidacji stanowiska w firmie na podobnym stanowisku lub jej oddziale	4,2
3.	Możliwość pracy zdalnej - wykonywanie obowiązków poza przedsiębiorstwem, czyli praca w domu lub innym miejscu	4,2
4.	Pakiet medyczny dla pracowników i członków jego rodziny (badania, szczepienia, pokrycie kosztów leczenia, całodobowa opieka medyczna)	4,1
5.	Indywidualna ścieżka kariery w przedsiębiorstwie	4,0
Lp.	Rodzaj motywatora	Średnia ocena
6.	Uelastycznienie czasu pracy(dziennego lub tygodniowego wymiaru czasu pracy)	3,9
7.	Raz w tygodniu Casual Day „dzień dowolnego luzu” w celu uporządkowania spraw i uzupełnieniu niezrealizowanych zadań bądź zaplanowaniu następnego tygodnia	3,8
8.	Pakiet kulturalny i rekreacyjny: karnet wstępu do stadion/koncert/wystawa/zabiegi odnowy biologicznej	3,7
9.	Zagraniczne wyjazdy grupowe	3,6
10.	Pokrycie opłat za kursy językowe dla rodziny pracownika	3,5
11.	Wynagrodzenie w formie finansowej -niskoprocentowe pożyczki lub pożyczki z umorzeniem części odsetek	3,5
12.	Dopłaty do żywienia lub stołówka	3,4
13.	Krajowe wyjazdy grupowe	3,4
14.	Wynagrodzenie w formie własnościowej- akcje, opcje na akcje, obligacje	3,2
15.	Możliwość awaryjnego przyprowadzenia dziecka do pracy	3,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania ankietowego (skala 1-5, gdzie 5 jest oceną najwyższą).

Na podstawie wyników badania można stwierdzić, że najbardziej motywującą współczesną, innowacyjną formą motywatora w opinii respondentów jest godziwa odprawa w przypadku likwidacji stanowiska w firmie. Równie wysoką ocenę otrzymała możliwość pracy zdalnej, czyli wykonywanie swoich obowiązków poza przedsiębiorstwem a także gwarancja zatrudnienia w przypadku likwidacji stanowiska pracy. Kolejnym motywującym w opinii respondentów

motywatorem był pakiet medyczny dla pracowników i członków ich rodzin, czyli: badania, szczepienia, całodobowa opieka medyczna oraz pokrycie kosztów leczenia. Podobnie wysoko oceniona została indywidualnie dopasowana do pracownika ścieżka kariery w przedsiębiorstwie.

Najślabiej ocenianymi przez respondentów pod względem skuteczności motywatorem była możliwość awaryjnego przyprowadzenia dziecka do pracy oraz wynagrodzenie w formie własnościowej czyli: akcje, opcje na akcje i obligacje.

PODSUMOWANIE

Punktem wyjścia w procesie kształtowania wysokiej i długotrwałej konkurencyjności przedsiębiorstwa jest jego potencjał rozumiany jako całokształt materialnych i niematerialnych zasobów [Glabiszewski, Sudolska, 2009, s. 10]. Na sukces przedsiębiorstwa, uzyskanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej wpływa wiele czynników [Liczmańska, 2015, s. 7], jednym z kluczowych są pracownicy. Bez kompetentnego personelu trudno dążyć do ambitnych celów i osiągnąć sukcesy na rynku. Badanie empiryczne przeprowadzone wśród studentów dostarczyło wielu ciekawych wniosków, wskazujących na potrzeby współczesnych pracowników będących na początku ścieżki kariery lub wchodzących na nią.

Motywacja rozumiana jest jako gotowość do podejmowania określonych działań, natomiast motywowanie to główny sposób na zwiększanie efektywności pracowników w pracy. Można zatem uznać, że motywowanie to wykorzystywanie wiedzy o mechanizmach motywacji do powodowania, aby ludzie działali w określonym kierunku. Pracownicy posiadają odmienne aspiracje, poglądy i dążenia, na co w szczególny sposób należy zwracać uwagę tworząc skuteczny system motywowania.

Na podstawie wyników badania można stwierdzić, że najsilniej demotyującym do pracy był brak szacunku ze strony kierownictwa dla pracowników, zła atmosfera w pracy, niskie wynagrodzenie, konflikty w miejscu pracy oraz niedoceniaenie zaangażowania pracownika.

Spośród nowoczesnych form motywowania respondenci jako najskuteczniejsze narzędzia wybrali w kolejności: godziwą odprawę w przypadku likwidacji stanowiska w firmie, możliwość pracy zdalnej czyli wykonywanie obowiązków poza przedsiębiorstwem, gwarancje zatrudnienia w przypadku likwidacji stanowiska w przedsiębiorstwie lub w jego oddziale, pakiet medyczny dla pracowników i członków jego rodziny oraz indywidualnie dopasowaną ścieżka kariery.

Należy zwrócić uwagę, że respondenci, którymi byli młodzi ludzie dopiero rozpoczynający swoją karierę zawodową, wskazywali czynniki materialne płacowe, jako niezwykle ważne, jednak jeszcze wyżej ocenili motyvatory należące do grupy narzędzi niematerialnych.

Wnioski te pozwoliły na stwierdzenie, iż istnieją narzędzia motywowania i demotywowania, które skutecznie oddziałują na efektywność pracy pracowników. Zrealizowano także cel pracy, którym było podjęcie próby wypełnienia wspomnianej wcześniej luki w wiedzy dotyczącej skuteczności innowacyjnych narzędzi motywowania. Udowodniono, że zajmowane stanowisko i miejsce pracy to ważne czynniki, które należy brać pod uwagę dążąc do optymalizacji skuteczności systemu motywowania. Oczekiwania pracowników są także zróżnicowane pod względem płci, co wskazuje na konieczność ich identyfikacji przy tworzeniu systemów motywowania. Spełnienie powyższych warunków w pełni pozwoli na optymalizację skuteczności narzędzi motywowania.

LITERATURA

- Glabiszewski W., Sudolska A. (2009), *Rola współpracy w procesie kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” nr 2(136).
- Józwiak J. (2010), *System motywowania we współczesnej firmie*, Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Olsztyn.
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja. Kontrowersje. Aplikacje*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kaczmarczyk J. (2006), *Motywowanie jako determinanta efektywności pracy kadry menadżerskiej*, Promotor, Warszawa.
- Kozioł L. (2002), *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lennik P. (2012), *Motywatory pozapłacowe czyli droga do nowej jakości pracowników. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa.
- Liczmańska K. (2015), *Budowanie silnych marek produktowych w warunkach zakazu reklamy publicznej na przykładzie sektora alkoholi wysokoprocentowych*, Wydawnictwo Naukowe UMK.
- Michalik K. (2009), *Typologia czynników motywacji*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie nr 2(13).
- Motywować skutecznie*, (red.), Borkowska, S. (2003), Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Penc J. (2000), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Pyplacz P. (2013), Idea klienta wewnętrznego w zarządzaniu firmą rodzinną, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, zeszyt 6, część II.
- Rybak M. (red), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1998.
- Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa.
- Stevenson N. (2002), *Motywowanie pracowników*, Liber, Warszawa.
- Tracy B. (2014), *Motywowanie. 21 sposobów zwiększenie wydajności sprawdzonych w praktyce*, MT Biznes, Warszawa.

Zajac Cz. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.

Zarządzanie organizacjami, (red), Czerska, M. (2002), Dom Organizatora, Toruń.

EFFICIENT MOTIVATION INSTRUMENTS IN THE DECLARATION OF PEOPLE ENTERING THE LABOR MARKET

Abstract: In management learning motivation is seen as one of the main management functions and even one of the most important management techniques. The article deals with the motivation and demotivation of the employee. The main objective was to present the opinions of people entering the labor market with regard to the effectiveness of the instruments concerned. A survey was conducted, sample selection was targeted and the study included people entering the labor market and starting a professional career, who are still learning and deepening their knowledge but also have professional experience. We also evaluated the motivation measures used in the companies in which the respondents were currently employed.

Keywords: motivation, motivational tools,