

THE ROLE OF MOTIVATION IN THE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISES

ROLA MOTYWACJI W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

ABSTRACT

The article discusses the concept of motivation in the organization. The main goal of the research is to define the state of motivation in the organization and the impact of employee motivation on the development of the organization. The questionnaire was used as a type of research. The research concerned the administration department of a certain organization. The subject of the thesis focuses on issues related to motivation in enterprise development. Well-trained executives are able to take an advantage of employee's intellectual potential to achieve goals required for the company to be successful. The important role of the motivation in managing the organization. The consequence were surprising.

STRESZCZENIE

W artykule omówiono koncepcję motywacji w organizacji. Głównym celem przeprowadzonych badań jest zdefiniowanie stanu motywacji w organizacji oraz wpływ motywacji pracowników na rozwój organizacji. Ankieta została wykorzystana jako rodzaj badań. Badanie dotyczyło działu administracji danej organizacji. Tematyka pracy koncentruje się na zagadnieniach związanych z motywacją w rozwoju przedsiębiorstwa. Dobrze wyszkoleni dyrektorzy potrafią wykorzystać potencjał intelektualny pracownika, aby osiągnąć cele niezbędne do sukcesu firmy. Zwrócono uwagę na ważną rolę motywacji w zarządzaniu organizacją. Wyniki były zaskakujące.

KEYWORDS: *employment, enterprise, motivation, business development*

SŁOWA KLUCZOWE: *zatrudnienie, przedsiębiorstwo, motywacja, rozwój firmy*

WPROWADZENIE

Motywacja pracowników jest niezbędnym i kluczowym czynnikiem wpływającym na rozwój firmy oraz jej sukces. Żyjąc w XXI wieku, kładzie się nacisk na rozwój, samorealizację, samozadowolenie i zaspokojenie swoich potrzeb, a także na dążenie do postawionych sobie celów. Większą wagę przywiązuje się do potrzeb, które są coraz bardziej rozbudowane. Nie odczuwa się już tylko podstawowych potrzeb fizjologicznych, ale pragnie zaspokoić požądanie w innowacyjny sposób, najlepiej, jak to możliwe. Ludzie starają się obrać taką strategię, aby być najlepszymi. Znaczenie motywacji pracowników we współczesnym świecie wzrasta wobec nadal utrzymujących się braków kompetentnych pracowników na rynku pracy.

Powołując się na W. Kozłowskiego, który porusza temat motywacji, można zauważyć, że zachowania ludzkie w przedsiębiorstwie, a także pragnienie lepszej pracy i samorealizacji determinowane są posiadaną przez pracowników motywacją. Stwierdza się, że jest to proces wyboru, który ludzie dokonują pomiędzy pewnymi zachowaniami a formami aktywności po to, aby zaspokoić swoje aspiracje zawodowe, realizując jednocześnie wytyczony cel. Konkretny kształt motywacji, jej struktura, kierunek i natężenie zależy od wielu różnorodnych czynników, które jako zintegrowany układ oddziałują na człowieka, kształtując jego postawy, nastawienia i zachowania w organizacji (Kozłowski, 2009, s. 70). Jednak niewątpliwie należy tu zaznaczyć, że często oprócz własnych celów, marzeń i aspiracji zawodowych ludzie potrzebują osoby, która w sposób naturalny i najlepiej bezstresowy zachęci ich do sumiennego i należytego wykonywania swoich obowiązków, a co za tym idzie – do realizacji misji i strategii firmy w celu osiągnięcia sukcesu rynkowego.

W pracy dokonano analizy, w jakim stopniu odpowiednia motywacja pracowników może wpłynąć na rozwój firmy, a co za tym idzie, sprawić, że firma stanie się na rynku bardzo atrakcyjna dla potencjalnych pracowników. Czynnikiem ten odpowiada za rozwój, ale przede wszystkim utrzymanie się firmy na rynku. Niebawem jest to, jak małymi kroczkami i od małych procesów czy systemów możemy wpłynąć na funkcjonowanie korporacji i ogromnych przedsiębiorstw. Przy głębszej analizie temat ten wydaje się niezwykle istotny i znaczący. Drugim ważnym powodem jest sama problematyka motywacji. Często zdarza się, że kadra kierownicza uważa, iż wystarczy odpowiednie

wynagrodzenie finansowe, a wszystkie procesy i systemy motywacyjne są zbędne. Trzeci aspekt dotyczy umiejętności słuchania pracowników.

Głównym celem przeprowadzonych badań jest zdefiniowanie stanu motywacji w organizacji oraz wpływ motywacji pracowników na rozwój organizacji.

Za pośrednictwem wyników badań można sprawdzić, jak w przeciągu 6 lat zmieniła się pozycja organizacji na rynku zewnętrznym i wewnętrznym. Do dokładnej analizy przedsiębiorstwa niezbędne były pytania i informacje, które określały jego obecny stan gospodarczy i rynkowy.

Sformułowano też cele szczegółowe badań, polegające na ustaleniu:

- technik motywacyjnych używanych przez kadrę kierowniczą i dział personalny;
- wpływu motywacji pracowników na rozwój firmy;
- rozwoju firmy od momentu założenia;
- roli motywacji w strategii firmy;
- korelacji motywacji względem rozwoju firmy;
- stopnia zaspokojenia oczekiwań pracowników;
- polityki kadrowej i kultury organizacyjnej.

PRZEGLĄD LITERATURY PRZEDMIOTU

We współczesnych teoriach nauk o zarządzaniu odnaleźć można wiele informacji dotyczących analizowanego tematu. Jednak niewątpliwie podstawą zarówno zarządzania, jak i motywacji stanowią zasoby ludzkie, bez których nie miałyby one racji bytu. Warto w tym miejscu zadać sobie pytanie – gdzie w całym systemie zarządzania usytuowana jest motywacja? Jak się okazuje, jest to jeden z podstawowych filarów, na których opiera się zarządzanie. Jest to funkcja, która w sposób logiczny koreluje z pozostałymi, tj. planowaniem, kontrolowaniem i kierowaniem, składając się w ten sposób na proces zarządzania.

We współczesnym świecie, motywacja jest postrzegana jako oryginalna i nowa funkcja o wartości ekonomicznej i podejściu systemowym. Wszystko, co odbywa się w jej ramach, np.: system wynagrodzeń, system okresowej oceny pracowników, pozwala na spełnianie tej funkcji w zarządzaniu koniunkturą przedsiębiorstwa.

H. Steinmann i G. Schreyögg w swojej publikacji opisują przykład zachowań organizacyjnych, który często można zaobserwować w dużych korporacjach. Nawiązując do postronnego obserwatora w pewnej firmie, który wchodząc do przedsiębiorstwa zauważa różnice w zaangażowaniu pracowników. Jedni z dużym oddaniem wykonują swoje zadania, konsultują się i radzą, a także gromadzą informacje po to, aby ich zadanie było wykonane jak najlepiej. Inni pracownicy spoglądają opieszale na zegarek, wyczekując godziny, w której będą mogli opuścić swoje miejsce pracy, nie przejmując się natłokiem obowiązków. Każde z poszczególnych zachowań jest odpowiednio motywowane i nie jest wyrazem osobowości pracowników. Pozytywna motywacja jest bardzo ważna w zarządzaniu przedsiębiorstwem i obecnie jest celem każdego kierownika. Jeszcze nigdy nie pełniła ona tak ważnej roli w funkcjonowaniu organizacji (Steimann, 2001, s. 346). Komunikacja, jako dwustronny proces przekazywania informacji, kluczowo wpływa na kształtowanie relacji między przedsiębiorcą a pracownikiem (Gableta i Cierniak, 2008, s. 29). Rozwija perspektywy zarówno pracownika, jak i firmy.

W prowadzonych badaniach motywację definiowano jako:

- **Motywacja** – według naukowej formy językowej to proces odpowiedzialny za wszczęcie, ukierunkowanie, podtrzymanie i zakończenie działań (<http://www.dlamoszgu.pl/motywacja-cele>, 2003).
- **Motywowanie do pracy** – jest procesem ukierunkowania pracownika do działania w taki sposób, aby otrzymać rezultaty oczekiwane przez pracodawcę. Zatem jest to świadome pośrednie i bezpośrednie działanie na pracownika w taki sposób, aby dostarczyć mu środek do zaspokojenia potrzeb i wywołać zadowolenie po strony osoby zatrudnionej i pracodawcy (Wawak, 2007).
- **Motywacja pracownika** – jest to sposób do podjęcia czynności mających na celu zaspokojenie potrzeb i osiągnięcie zamierzonych rezultatów (Sajkiewicz, 2000, 199).

Każdy system motywowania potrzebuje swoich zasad, aby dobrze funkcjonować. Podstawowe zasady motywowania biorą swoje podłoże od jednostki, komórki, w które będzie wprowadzany system motywowania. Podstawowym założeniem takich zasad jest lokalizacja obszaru, w jakim system

będzie wdrażany. Takimi obszarami mogą być np.: płaca, warunki pracy, kultura organizacyjna, samorealizacja, uznanie, życie osobiste. Niejednokrotnie mocno zaangażowani w życie swoich pracowników przedsiębiorcy w kryzysowych chwilach swoich podwładnych oferują im swoją pomoc, na przykład, kiedy członek rodziny pracownika ulegnie wypadkowi i potrzebne są duże nakłady finansowe na rehabilitację, przedsiębiorca sponsoruje taką usługę. W takim wypadku pracownik zwiększa swój szacunek do pracodawcy, rośnie również jego motywacja i przynależność do organizacji.

Podstawowe zasady motywowania pracowników, które możemy wyodrębnić na podstawie literatury, to między innymi:

1. Sprawienie, aby każdy z pracowników poczuł się jak partner we wspólnych interesach firmy.
2. Uświadomienie pracownikowi, jakie jest jego miejsce w organizacji.
3. Wyjaśnienie pracownikowi, w jaki sposób firma funkcjonuje i jak generuje zyski, z których on później otrzymuje wypłatę.
4. Wyjaśnienie, kto jest konkurencją dla firmy i w jaki sposób można ją eliminować.
5. Zachęcanie do podejmowania ryzyka.
6. Inspirowanie do kreatywności.
7. Pozwolenie pracownikowi poczuć się jak współwłaściciel.
8. Pomoc pracownikom w rozwijaniu się.
9. Ustalanie jasnej strategii firmy.
10. Określanie zakresu kompetencji pracownika.
11. Pomoc w sprostaniu rosnącym wymaganiom (Bruce i Pepitone, 2001, s. 21–40).

Każda ze stron chciałaby osiągnąć postawione sobie cele, a system ma im to ułatwić. Obustronna współpraca doprowadzi nie tylko do osiągnięcia celów firmy i pracownika, ale także do zaspokojenia potrzeb obu stron. Pracownicy chcą być dumni z pracy w przedsiębiorstwie i mieć poczucie, że uczestniczą w czymś ważnym (Niedzieński i Wański, 2013, s. 56).

„Skuteczny i racjonalny system, skonstruowany na podstawie zbioru założeń teoretycznych i rozwiązań praktycznych, stwarza perspektywę do efektywniejszego osiągnięcia zarówno celów organizacji, jak i indywidualnych

celów jej członków. W budowaniu systemów motywacyjnych, zarządzający organizacjami opierają się m.in. na już istniejących rozwiązaniach, wiedzy i doświadczeniu własnej kadry oraz pomocy zewnętrznych konsultantów. Zmierza się do zestawienia w system jak najskuteczniejszych, z punktu widzenia danego podmiotu, środków oddziałujących na pracowników, w celu wykształcenia mechanizmów przydatnych do sprawnego funkcjonowania organizacji” (Lenik, 2012, s. 49).

Właściwa motywacja pracowników pozwala skuteczniej osiągać zamierzone cele, co w powiązaniu z zadowoleniem zatrudnionych osób sprzyja tworzeniu korzystnej atmosfery pracy i większemu zaangażowaniu pracowników na wszystkich szczeblach organizacji (Mazur, 2013, s. 180). Coraz więcej menedżerów i pracowników zarządu zaczyna nie tylko dostrzegać osobliwy potencjał ucieleśniony w istocie zasobów ludzkich, ale również odczuwać zasadniczą potrzebę inwestowania w niego (Świątek, 2017, s. 128).

Krames w swojej publikacji zawarł jedno sformułowanie, które doskonale podkreśla cel pracy: „Dziś wiem, skąd się biorą wyniki – realne i coraz lepsze. Pracują na nie gotowe do podjęcia wyzwania, zmotywowane, zaangażowane i doceniane zespoły ludzi” (Krames, 2005, s. 22).

METODYKA BADAŃ

Celem przeprowadzonych badań była właściwa analiza postawionych wcześniej celu głównego i celów szczegółowych. Do badań została użyta jedna z metod sondażu diagnostycznego – ankieta.

Ankieta jest zbudowana z czterech części:

Część 1. Informacje na temat badanego przedsiębiorstwa i udziałów pracowników

1. Czy w firmie występuje udział pracowników w zysku przedsiębiorstwa?
2. Czy firma jest organizacją publiczną czy prywatną?
3. Czy w firmie funkcjonują związki zawodowe?
4. Czy w firmie występuje System Okresowej Oceny Pracowników?
5. Czy w firmie istnieją formy wynalazczości lub innowacyjności pracowników, takie jak np. koła, projekty, konkursy?

Część 2. Informacje o aspektach motywowania w przedsiębiorstwie

1. Jaki stosunek ma kadra zarządzająca do pracowników? (proszę zaznaczyć jedną odp.)
2. Jakie jest nastawienie pracowników do zakresu obowiązków?
3. Jaka jest wydajność pracowników w ww. dziale? (proszę zaznaczyć jedną odp.)
4. Jak często pomysły pracowników są wdrażane do firmy? (proszę zaznaczyć jedną odp.)
5. Jaka jest motywacja pracowników do wykonywanych zadań? (proszę zaznaczyć jedną odp.)

Część 3. Motywowanie pracowników Działu Administracji

1. Czy w dziale występują projekty zwiększające potencjał i innowacyjność pracowników?
2. Czy firma stosuje system nagród (np. premii i kar)?
3. Czy pracodawca opłaca kursy, szkolenia, studia pracownikom za ich efekty pracy?
4. Czy firma sponsoruje pracownikom dodatkowe świadczenia (np. karty benefit, bilety do kina i inne; dodatkowe świadczenia medyczne; wczasy pod gruszą)?
5. Czy firma zapewnia pełne wyposażenie stanowiska pracy (w zależności od specyfiki stanowiska pracy), np.: samochód, specjalistyczne urządzenia, komórkę, tablet, laptop, dostęp do bezprzewodowego Internetu, wynajem mieszkania w strefie pracy?

Część 4. Wpływ motywacji pracowników na rozwój firmy

1. Czy udział pracowników w delegowaniu uprawnień i podejmowaniu decyzji wpływa na rozwój firmy? (proszę zaznaczyć jedną odp.)
2. Czy rozwój pracowników wpływa na rozwój firmy?
3. Czy system motywowania pracowników spełnia oczekiwania zatrudnionych?
4. Czy firma w przeciągu ostatnich 5 lat zwiększała swój obszar zabudowań?
5. Czy uważasz, że każdy pracownik z osobna ma wpływ na wypracowany kapitał spółki?

Część 5. Metryczka, która zawierała pytania o płeć, przekrój wiekowy, wykształcenie, zajmowane stanowisko oraz staż pracy w firmie.

Każdy z jej elementów zawiera 5 pytań zamkniętych, na które należy udzielić tylko jednej odpowiedzi. Dodatkowo ostatnia część ankiety zawiera metryczkę skonstruowaną z pytań określających charakterystykę respondenta, jego wiek, płeć, stan cywilny, wykształcenie, formę zatrudnienia, stanowisko oraz staż pracy.

Ankieta jest skierowana do pracowników działu administracji pewnej dużej organizacji IT. Opisywane przedsiębiorstwo swoją działalność rozpoczęło w czasie ogromnych zmian gospodarczych, na przełomie lat 90. XX wieku. Doskonałe wyczucie czasu, a także ogromne zaangażowanie członków zarządu sprawiło, że spółka bardzo szybko stała się czołowym dystrybutorem na polskim rynku. Obszar, na którym firma podejmowała konkurencję z innymi przedsiębiorstwami, a także dynamiczny jej rozwój i podbój nowych rynków (w tym zagranicznych) sprawiły, że spółka pod koniec 2005 roku zadebiutowała za Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Brawurowe decyzje z zakresu inwestycji, a zarazem perfekcyjna działalność spółki sprawiły, że zaledwie rok po debiucie na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych firma stała się głównym udziałowcem spółek funkcjonujących w branży IT w Czechach i na Słowacji. Wysokie akcje pozwoliły jej zająć czołowe miejsce we Wschodniej Europie, a także przejąć całą sieć sklepów detalicznych w krajach wschodnich ze sprzętem PC.

Obecnie **dział administracji liczy 15 osób** o szerokim wachlarzu obowiązków i ogromnej odpowiedzialności. Badany pion ma za zadanie koordynować pracę całej firmy, wszystkich departamentów, jak i każdego pracownika z osobna. Ponadto pracują w nim ludzie, którzy, na co dzień przebywają najbliżej władz spółki i często podejmują w ich imieniu ważne decyzje, a także gwarantują im wszystkie potrzebne i wymagane kwestie związane z prowadzeniem firmy.

Pracownicy badanej komórki są głosem doradczym zarządu, wspierają i dokonują najważniejszych transakcji dla firmy, takich jak prowadzenie przedsięwzięcia budowlanego nowej siedziby firmy. Są to osoby bardzo mocno narażone na stres, które potrzebują dodatkowego wsparcia i motywacji, aby wykonywane przez nich zadania były sumienne, rzetelne oraz poprawnie zrealizowane.

Ankiety otrzymali respondenci bezpośrednio i wypełniali ją w odpowiednio przygotowanym pomieszczeniu w odosobnieniu, aby uniknąć jakichkolwiek nacisków czy manipulacji ze strony przełożonych.

Głównym założeniem postawionych w ankiecie pytań było sprawdzenie, jak organizacja w ciągu ostatnich lat zmieniła się pod względem liczby zatrudnionych pracowników, możliwości zmiany siedziby dzięki rozwojowi firmy oraz zewnętrznych i wewnętrznych technik i systemów motywacji pracowników. Ankieta miała również za zadanie zbadać zadowolenie pracowników z pracy oraz sprawdzić, jak atrakcyjna – według zatrudnionych już pracowników – jest firma dla potencjalnych kandydatów.

Dane są pochodzenia publicznego, poziom obiektywizmu szacuje się na obiektywne i rzeczywiste, ponieważ odpowiedzi udzielały osoby zatrudnione w tym samym dziale i w momencie udzielania odpowiedzi zostały odseparowane od innych osób, a także przełożonych, aby uniknąć nacisków i wpływu osób trzecich na udzielane odpowiedzi. Była to jednorazowa rejestracja informacji za pomocą ankiety. Odpowiedzi na poszczególne pytania zostały zebrane i przetworzone na procentowy wynik. Liczba respondentów, wśród których ankieta została przeprowadzona, była stała, zatem suma takich samych odpowiedzi na dane pytanie pozostawała łatwa do ustalenia i przedstawienia za pomocą diagramów z procentowymi wykresami.

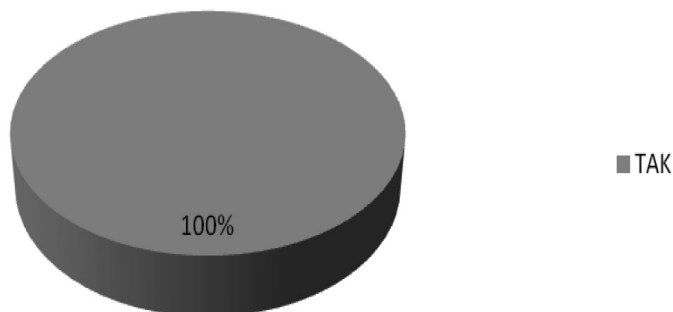
WYNIKI BADAŃ

Wyniki oparte są na podstawie analizy odpowiedzi zawartych w ankiecie. Na początku warto podkreślić, że:

- Występuje znaczna dominacja panów względem pań w przeprowadzonych badaniach, procentowo wynosi 60% do 40%;
- Najwięcej osób zatrudnionych w badanym dziale jest w wieku między 31 a 40 lat;
- Istotne znaczenie ma również fakt, że 60% badanych osób posiada wykształcenie wyższe, a zaledwie 40% średnie; nie ma osób zatrudnionych w badanej jednostce z wykształceniem zasadniczym (zawodowym) bądź podstawowym.
- Tak jak już wcześniej zostało powiedziane, firma dba o swoich pracowników, umożliwiając im samorozwój i wspierając ich uczestnictwo we

wszelkiego rodzaju szkoleniach czy też opłacając czesne za studia. Ta forma motywacji ma swoje odzwierciedlenie. 100% respondentów potwierdziło, że bierze udział w szkoleniach, kursach opłacanych przez pracodawców [patrz rys. 2].

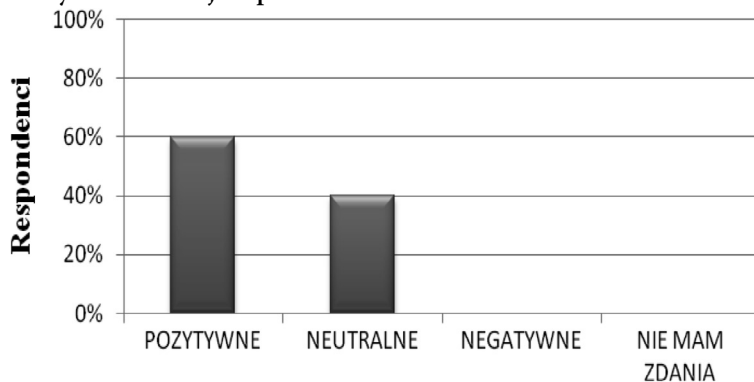
Rysunek 1.
Wsparcie pracodawcy w rozwoju pracowników



Źródło: opracowanie własne.

Bardzo ważnym aspektem w systemie motywacyjnym badanej jednostki jest podejście kadry kierowniczej do pracowników oraz sposób zachowania się osób zatrudnionych względem siebie, a także ich ustosunkowanie się do pełnionych obowiązków [patrz rys. 2].

Rysunek 2.
Stosunek kadry kierowniczej do pracowników

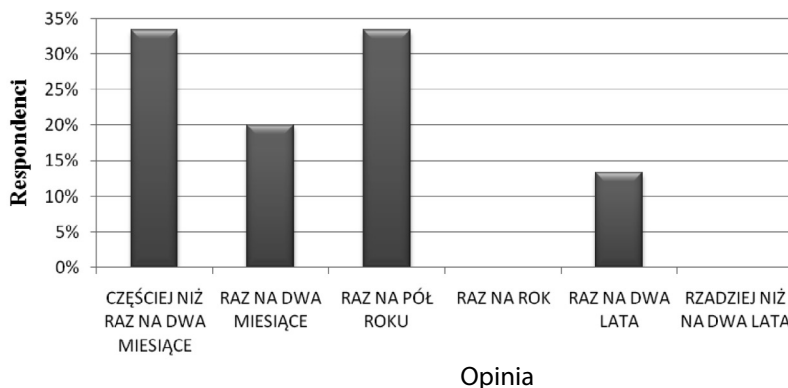


Źródło: opracowanie własne.

Potwierdzając dotychczas teoretyczne rozważania na temat wspierania rozwoju kreatywności pracowników, można przywołać jedno z pytań ankietowych dotyczące częstotliwości wdrażania pomysłów pracowników do firmy (patrz rys. 3).

Rysunek 3.

Wdrażanie pomysłów pracowników do organizacji



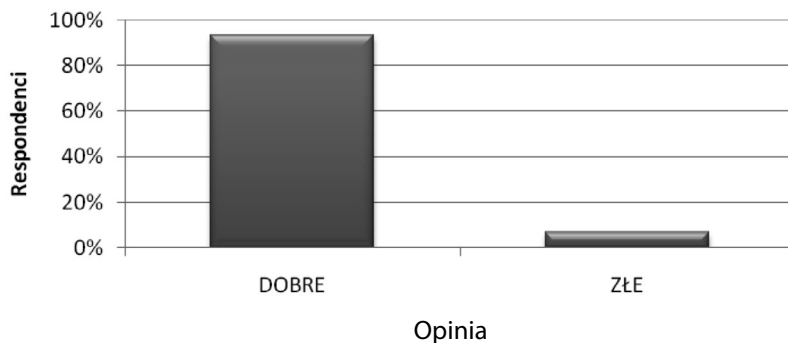
Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy są w tej kwestii podzieleni, chociaż z analizy danych można wywnioskować, że wdrażanie innowacyjnych pomysłów pracowników do firmy zdarza się częściej niż raz na pół roku. Większość respondentów odpowiedziała: częściej niż raz na dwa miesiące, raz na dwa miesiące, raz na pół roku. Analiza wyników badań uprawnia do sformułowania wniosków, że zainteresowania i skłonności osób zatrudnionych przeświadcza o ich dużej motywacji i zaangażowaniu w rozwój i funkcjonowanie firmy. Może to świadczyć:

- o dużym zaangażowaniu zatrudnionych w funkcjonowanie firmy;
- podejmowaniu inicjatywy ze strony pracowników;
- zainteresowaniu osób zatrudnionych podnoszeniem standardów własnej firmy poprzez wdrażanie innowacyjnych pomysłów bezpośrednio wpływa na rozwój firmy.

Rysunek 4.

Nastawienie pracowników do zakresu obowiązków



Źródło: opracowanie własne.

Kadra kierownicza dba o sumienne i rzetelne przygotowywanie odpowiednich obowiązków względem danego stanowiska pracy. Każdy pracownik wie, co należy do jego zakresu zadań i sumiennie je wykonuje. Świadczyć o tym może kolejny wykres ilustrujący zadowolenie pracowników z zakresu obowiązków [patrz rys. 5]. Przy tej opinii respondentów trzeba wziąć pod uwagę kilka czynników:

- Ważnym elementem jest jasno przedstawiony zakres obowiązków, tak, aby każdy wiedział, co ma robić;
- Kolejnym aspektem jest równomierne rozłożenie obowiązków na wszystkich pracownikach, aby nie występowały dysproporcje;
- Istotne jest, aby zakres obowiązków był dopasowany do zakresu umiejętności i kwalifikacji zatrudnionego;
- Sumienność i rzetelność w wykonywanych obowiązkach gwarantuje sprawne działanie całego zespołu;
- Sprawnie zarządzany i pracujący zespół wpływa bezpośrednio na rozwój firmy.

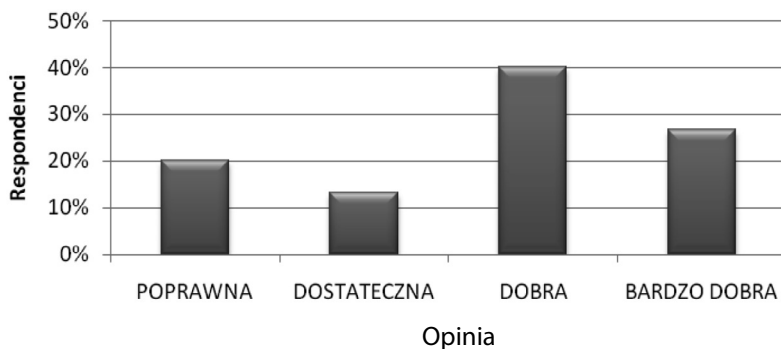
Wydaje się, że wyniki tego pytania mówią same za siebie, pracownicy są ewidentnie zadowoleni i akceptują taki stan rzeczy.

Ważnym aspektem jest również zadowolenie z wykonywanych obowiązków. Motywacja do ich realizacji w badanej organizacji jest bardzo duża. Pra-

cownicy pozytywnie opiniują swoje zadania i motywacje do ich wykonywania. Można przypuszczać, że kadra zatroszczyła się o dobór odpowiednich zadań do kwalifikacji pracowników [patrz rys. 5].

Rysunek 5.

Motywacja pracowników do wykonywanych zadań



Źródło: opracowanie własne.

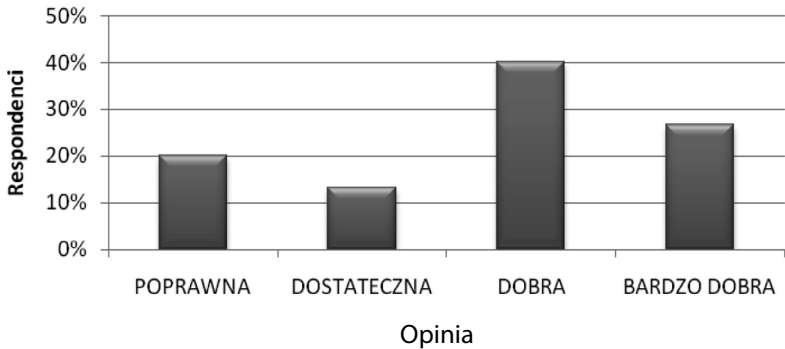
Badana organizacja z pewnością umożliwiła rozwijanie się swoich pracowników i doskonale ich motywuje. Dobra motywacja i ich rozwój przyczynia się do polepszania koniunktury firmy. Najwięcej pracowników jest dobrze i bardzo dobrze zmotywowanych do wykonywania swoich zadań. Następstwem takiego nastawienia pracowników jest wypracowywanie kapitału i pozycji spółki na rynku. Duża motywacja pracowników do pracy owocuje w nowe pomysły oraz dobrze i solidnie wykonywaną pracę. Jeżeli ludzie posiadają motywację, to oznacza, że podchodzą do pracy z chęcią i ciekawością, a nie są napędzani przymusem. To duża wartość, którą należy pielęgnować, ponieważ z przymusowego działania nic dobrego się nie stworzy.

Większość badanych ankietowanych ma świadomość, że decyzje przez nich podejmowane mają wpływ na rozwój przedsiębiorstwa [patrz rys. nr 6]. W omawianym dziale często występują tego typu praktyki, dzięki czemu ludzie mają większe możliwości rozwijania swoich umiejętności. Należy mieć świadomość, że decyzje podejmowane na wysokich szczeblach niosą za sobą duży stres i odpowiedzialność. Zazwyczaj pracownicy, którym deleguje się takie uprawnienia, są osobami o szerokim spektrum wiedzy w każdym ob-

szarze i kreatywności, niebojącymi się nowych wyzwań, a przede wszystkim umiejącymi podejmować racjonalne i ważne decyzje w różnych warunkach, nawet dalece niesprzyjających do wdrażania nowych pomysłów w firmie.

Rysunek 6.

Decyzje podejmowane przez pracowników i ich wpływ na rozwój firmy



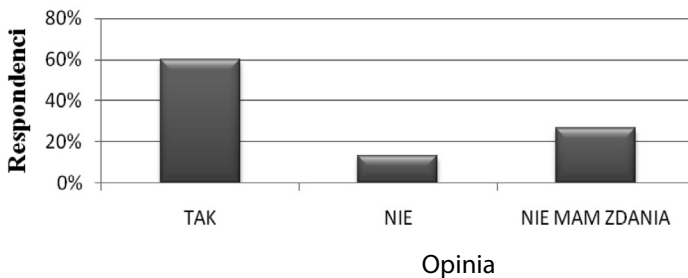
Źródło: opracowanie własne.

Spółka poszerza swoją działalność o nowe produkty i usługi, zatrudnia coraz więcej nowych osób, zatem niezbędny jest perfekcyjnie funkcjonujący system, który pozwoli na zaspokojenie potrzeb pracowników i pracodawcy, zwłaszcza w obliczu stale powiększającej się liczby pracowników.

Podsumowując, można odwołać się do dwóch najważniejszych pytań odzwierciedlających główny problem badawczy [patrz rys. 7].

Rysunek 7.

Ocena systemu motywacyjnego



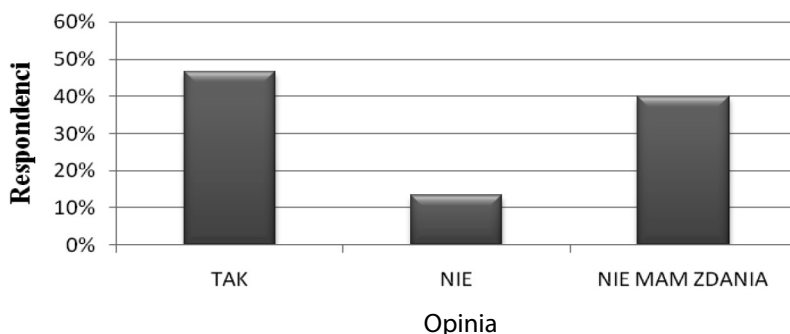
Źródło: opracowanie własne.

Pomimo faktu, że wielu pracowników nie zdaje sobie sprawy z tego, jak powinien wyglądać dobrze sformułowany i przygotowany system motywacji, odpowiada pozytywnie na wyżej przytoczone pytanie. Poziom zaspokojenia ich potrzeb jest wystarczający do tego, aby uznać, że system spełnia ich oczekiwania, umożliwiając zaspokojenie podstawowych pragnień. Kierownictwo, tworząc taki system, ewidentnie bazowało na zasadzie indywidualnego podejścia do pracownika i jego oczekiwań. Najważniejsze jest to, aby system motywacyjny był dopasowany do pracowników i zaspokajał ich potrzeby, jak i również, aby był ukierunkowany na cele firmy.

Pracownicy uważają, że ich praca wpływa na wypracowany kapitał spółki. Istnieje ogólna opinia, że wkład poszczególnych pracowników oddziałuje na zysk firmy [patrz rys. 8].

Rysunek 8.

Wpływ pracowników na rozwój firmy



Źródło: opracowanie własne.

Jest to wynikiem odpowiedniej motywacji, dzięki której praca każdej osoby i wszystkich zespołów kumuluje się, rzutując na sukces firmy. Dzieje się tak dzięki dobrze zintegrowanemu systemowi motywacji, który umożliwia spójną pracę i tworzenie atmosfery wspierającej większą efektywność pracowników.

Podsumowując dotychczasowe rozważania i analizując przeprowadzone badania, można stwierdzić, że pracownicy są zmotywowani do pracy. Większość respondentów jest bardzo zaangażowana w wykonywanie zadań i poleceń przełożonego.

Celem badań było pokazanie wpływu motywacji pracowników na rozwój firmy. Z przedstawionych danych wynika, że pracownicy dobrze zmotywani i posiadający wpływ na rozwój swojej firmy pracują lepiej i przyczyniają się do bardzo szybkiego rozkwitu korporacji. Czynnikiem wyróżniającym tę organizację jest dbałość o pracownika. Każdy ma prawo do własnego zdania i wszyscy zostaną wysłuchani. Osoby zatrudnione w każdej chwili mają możliwość wnieść coś od siebie do firmy i pośrednio przyczynić się do jej sukcesu.

DYSKUSJA I WNIOSKI

Całościowa analiza przeprowadzonych badań na wybranej grupie respondentów pozwala na określenie poniższych wniosków:

1. Charakterystyka respondentów wykazała, że w badanym środowisku przeważa grupa młodych ludzi w wieku 31–40 lat, głównie mężczyzn, posiadających wyższe wykształcenie, co przekłada się na sposób zaspokajania potrzeb w procesie motywacji.
2. Pracownicy podnoszą swoje kwalifikacje zawodowo, co oznacza, że ich proces doszkalania i edukacji jest opłacany przez pracodawcę, który inwestuje w kapitał ludzki firmy.
3. Pracownicy oceniają swoje stosunki z przełożonymi na bardzo dobrym poziomie, znacznie powyżej średniej.
4. Struktura systemu motywacyjnego pozytywnie wpływa na stosunek pracowników do zakresu obowiązków.
5. Im pracownik bardziej zmotywany, tym więcej innowacyjności wnosi do firmy i częściej jego pomysły wdrażane są w struktury organizacji.
6. Im większa motywacja, tym większe sukcesy poszczególnych jednostek oraz całych zespołów.
7. Duża liczba pracowników w procesie delegowania uprawnień przyczynia się do rozwoju organizacji, dzięki samodzielnie przez nich podejmowanym ważnym decyzjom.

Z przeprowadzonych badań wynika, że firma zabiega o to, aby jej pracownicy czuli się w organizacji jak najlepiej. Dokłada się wszelkich starań, żeby każda osoba odnosiła wrażenie, że wnosi coś swojego do firmy, a co za tym idzie – by czuła się wyróżniona i potrzebna. Proces motywowania

poprzez organizowanie, np. konkursów nagradzanych wyjazdami, wysyłanie na szkolenia, opłacanie czesnego, pakiety socjalne i zdrowotne, a także karty multisport i inne wszelkiego rodzaju benefity wpływają na umotywowanie pracowników i stwarzanie sytuacji przyjaznych rozwojowi firmy. Bardzo ważnym aspektem w całym procesie motywacji jest elastyczny czas pracy oraz fakt, że można otrzymać wyróżnienie od samego zarządu.

Trzeba również pamiętać, że większość ankietowanych ma ukończone studia wyższe, a w mniejszości posiada wykształcenie średnie. Motywacja musi obejmować spektrum każdego pracownika. Warto zaznaczyć, że, oprócz pracy, każdy człowieka posiada rodzinę, własne hobby i zamiłowanie do jakiejś czynności. Trzeba szanować ludzką kulturę, religię i przyzwyczajenia, wtedy będzie możliwe wydobyć z pracownika tego, co najlepsze. Opisywana organizacja do momentu przeprowadzania badań doskonale radzi sobie z systemem motywowania, który pośrednio wpływa na rozwój firmy.

PODSUMOWANIE

Motywacja pracowników ma ogromny wpływ na rozwój firmy. Dobrze zgrany i zmotywowany zespół jest w stanie osiągnąć więcej niż najnowocześniejsze maszyny. Człowiek to najważniejszy zasób firmy, dlatego trzeba o niego należycie zabiegać i dbać, ponieważ jest w stanie odwdziżyć się ze zdwojoną siłą. Każdy pracodawca początkujący i już zaawansowany pragnie, aby jego firma była ostoją dla pracowników i kopalnią złota dla inwestorów. Analizowana spółka wydaje się być właśnie takim miejscem, które daje możliwość rozwoju i ciągle zwiększa swoje udziały na światowych rynkach.

Literatura

Bruce, A., Pepitone, J. (2001). *Jak motywować pracowników*, Warszawa: Wyd. RM. ISBN 837243140X.

Dla Mózgu 2003, <http://www.dlamozgu.pl/motywacja-cele> (dostęp: 06.04.2015).

Gableta, M., Cierniak, A. (2008). *Zarządzanie ludźmi w organizacjach funkcjonujących w Europie*, Wrocław: Wyd. I-BiS. ISBN 9788385773979.

Kozłowski, W. (2009). *Zarządzanie motywacją pracowników*, Warszawa: Wyd. CE-DEWU. ISBN 9788375561906.

- Krames, J. (2005). *24 lekcje najwybitniejszego CEO na świecie*, Warszawa: Wyd. Studio Emka. ISBN 8388931504.
- Lenik, P. (2011). *Motywatory pozapłacowe - czyli droga do nowej jakości pracowników*, Warszawa: Wyd. Difin. ISBN 9788376414294.
- Mazur, M. (2013). *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, Wrocław: Oficyna Ekonomiczna.
- Niedzieski, D., Wański, T. (2013). *Menedżer czy przywódca?* „Computer Reseller News Polska”, nr 17/18. ISSN 1429-8945.
- Sajkiewicz, A. (2000). *Zasoby ludzkie w firmie*. W: Sajkiewicz, A., Górski, J. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*, Warszawa: Wyd. POLTEXT. ISBN 8386890770.
- Steinmann, H., Schreyögg, G. (2001). *Zarządzanie*, Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej. ISBN 8370855857.
- Świątek, M. (2017). *Motywacja: wpływ coachingu na rozwój organizacji – ujęcie syntetyczne*, „Rynek – Społeczność – Kultura”, nr 1(22), Wrocław. ISSN 2300-5491.
- Wawak, S. (2007). *Encyklopedia Zarządzania*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Motywacja_do_pracy (dostęp: 06.04.2015).