

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 379

Gospodarka turystyczna w regionie Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca

Redaktor naukowy
Andrzej Rapacz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Marcin Orszulak
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-518-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Agata Niemczyk, Tomasz Zaclona: Funkcja turystyczna polskich makroregionów w aspekcie społeczno-ekonomicznym pierwszej dekady członkostwa w UE.....	13
Małgorzata Januszewska, Elżbieta Nawrocka: Wpływ turystyki na rozwój lokalny	23
Barbara Mastalska-Cetera, Beata Warczewska: Możliwości rozwoju turystyki zrównoważonej na przykładzie dolnośląskich parków krajobrazowych.....	32
Anna Królikowska-Tomczak: Zrównoważony rozwój turystyki w Wielkopolsce na podstawie European Tourism Indicator System	45
Jarosław Uglis, Anna Jęczmyk: Agroturystyka jako faktor zrównoważonego rozwoju	57
Jadwiga Berbeka: Funkcja turystyczna gmin górskich a poziom życia mieszkańców w województwie małopolskim.....	67
Andrzej Hadzik, Jakub Ryśnik, Rajmund Tomik: Determinanty uczestnictwa w międzynarodowych widowiskach sportowych (w świetle wyników badań)	75
Zbigniew Miązek, Ewa Wszendybył-Skulska: Rozwój turystyki sportowej w Krakowie.....	87
Michał Roman: Demand for agritourism as a factor in the development of Suwałki region	95
Agnieszka Niezgoda, Danuta Żylak: Wyjazdy Polaków do Chorwacji w warunkach kryzysu gospodarczego.....	102
Jan Sikora, Agnieszka Wartecka-Ważyńska: Etyczne aspekty turystyki wiejskiej i zrównoważonego rozwoju w Polsce	112
Lidia Wandas: Wykorzystanie potencjału Kopalni Soli „Wieliczka” dla rozwoju nowej formy turystyki przyjazdowej do Polski – turystyki ślubnej ..	128
Krzysztof Cieślikowski: Miernik atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych.....	137
Joanna Kizielewicz: Atrakcyjność regionu Wybrzeża Gdańskiego w świetle badań pasażerów morskich statków wycieczkowych.....	146
Jan Zawadka: Podróże motocyklowe jako niszowa forma turystyki kwalifikowanej oraz preferencje i zachowania ich uczestników	156

Barbara Marciszewska, Krzysztof Marciszewski: Postawy studentów specjalności turystycznych wobec sztuki ulicy a atrakcyjność miejsc pobytu turystycznego	165
Agata Balińska: Zamki jako źródło przewag konkurencyjności turystycznej województwa warmińsko-mazurskiego.....	176
Aleksandra Jackiewicz, Maciej Dębski: Lojalność konsumentów jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa hotelarskiego	185
Piotr Gryzel: Konkurencyjność turystyczna gminy a poziom życia mieszkańców	201
Ewa Dziezic: Usługi kulturalne jako czynnik konkurencyjności oferty turystycznej miasta – konceptualizacja i możliwości mierzenia.....	210
Beata Meyer: Możliwości wykorzystania przestrzeni wodnej (i nadwodnej) w procesie konkurencji miast na rynku turystycznym, na przykładzie Szczecina	218
Anna Gardzińska: Koncepcja współpracy w procesie kreowania transgranicznego produktu turystycznego (na przykładzie województwa zachodniopomorskiego i Meklemburgii-Pomorza Przedniego).....	226
Marian Gúčik, Tomáš Gajdošík, Zuzana Lencséssová, Miroslava Medved'ová: Tourism clusters and their activities in Slovakia	237
Andrzej Rapacz, Daria E. Jaremen: Zaufanie jako kluczowy czynnik rozwoju inicjatyw klastrowych – case study Karkonosko-Izerskiego Klastra Turystycznego.....	247
Katarzyna Bieluszko: Media elektroniczne jako narzędzie promocji turystycznej miasta.....	259
Marek Hendel, Michał Żemła: Zmiana wizerunku województwa śląskiego pod wpływem rozwoju turystyki dziedzictwa przemysłowego.....	269
Mateusz Naramski, Krzysztof Herman, Adam R. Szromek: Analiza porównawcza wybranych sposobów prezentacji lokalnej oferty turystycznej – studium przypadku.....	278
Katarzyna Orfin: Działania promocyjne w kreowaniu wizerunku produktu turystycznego w świetle dokumentów strategicznych gmin województwa zachodniopomorskiego	288
Marta Sidorkiewicz: Promocja obiektów hotelarskich przy wykorzystaniu narzędzia <i>product placement</i>	299
Piotr Zawadzki: Masowe imprezy biegowe jako element promocji regionów turystycznych.....	311
Izabela Michalska-Dudek: Pomiar i zarządzanie lojalnością nabywców na rynku usług turystycznych z wykorzystaniem wskaźnika NPS oraz indeksu TRI*M.....	321
Andrzej Stasiak: Triada doświadczeń turystycznych i efekt „wow!” podstawą kreowania nowoczesnej oferty turystycznej	332
Adam R. Szromek: Zjawisko dysonansu i konsonansu poznawczego w zachowaniach konsumentów produktu turystycznego – wprowadzenie do zagadnienia.....	348

Adrianna Wolska: Trendy w konsumpcji turystycznej na przykładzie mieszkańców Majorki	356
Marlena Bednarska, Marcin Olszewski: Zasoby ludzkie w turystyce jako podmiot badań – aspekty metodyczne	366
Marcin Molenda: Motywowanie jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie turystycznym	375
Aleksandra Grobelna: Zachowania klientów a wyczerpanie emocjonalne pracowników branży hotelarskiej. Konsekwencje dla procesu obsługi	383
Zygmunt Kruczek: Sektorowa rama kwalifikacji w turystyce i jej znaczenie dla kształcenia i certyfikowania kadr turystycznych	396
Daria E. Jaremen, Elżbieta Nawrocka: Asymetria informacji na rynku usług hotelarskich	405
Maja Jedlińska: Ruch po macierzy Ansoffa jako droga rozwoju międzynarodowych systemów hotelowych	417
Aleksander Panasiuk: Problemy asymetrii informacji na rynku turystycznym w obszarze transakcyjnym	430
Renata Seweryn: Profil turysty pozyskującego informacje o destynacji z mediów społecznościowych (na przykładzie odwiedzających Kraków).....	439
Józef Sala: Kempingi – rola i tendencje rozwojowe na międzynarodowym i krajowym rynku turystycznym	448
Dawid Szutowski: The model approach towards measuring the impact of innovation on tourism enterprises' market value	460

Summaries

Agata Niemczyk, Tomasz Załona: Tourist function of Polish macro-regions in the socio-economic terms of the first decade of Polish membership in the EU	13
Małgorzata Januszewska, Elżbieta Nawrocka: The impact of tourism on local development.....	23
Barbara Mastalska-Cetera, Beata Warczewska: The opportunities of the development of sustainable tourism on the example of the Lower Silesian landscape parks	32
Anna Królikowska-Tomczak: Sustainable tourism development in Greater Poland based on the European Tourism Indicators System (toolkit for Sustainable Destinations).....	45
Jarosław Uglis, Anna Jęczmyk: Agritourism as a sustainable development factor	57
Jadwiga Berbeka: Touristic function of mountain municipalities vs. standard of living of their residents in the Małopolska Voivodeship	67

Andrzej Hadzik, Jakub Ryśnik, Rajmund Tomik: Determinants of participation in the international sport events exemplified by the research.....	75
Zbigniew Miązek, Ewa Wszendybył-Skulska: Development of sports tourism in Cracow.....	87
Michał Roman: Popyt na usługi agroturystyczne jako czynnik rozwoju Suwalszczyzny.....	95
Agnieszka Niezgoda, Danuta Żylak: Poles' trips to Croatia in the period under the global economic crisis	102
Jan Sikora, Agnieszka Wartecka-Ważyńska: Ethical aspects of rural tourism and sustainable development in Poland.....	112
Lidia Wandas: Using the potential of “Wieliczka” Salt Mine for the development of a new form of incoming tourism to Poland – destination wedding planning.....	128
Krzysztof Cieślukowski: Attractiveness index of conference meetings and business events.....	137
Joanna Kizielewicz: Attractiveness of the region of Gdańsk Coast in the light of research on cruise ship passengers	146
Jan Zawadka: Motorcycle travel as a niche form of adventure tourism and preferences and behavior of its participants	156
Barbara Marciszewska, Krzysztof Marciszewski: Tourism students' attitudes towards street arts vs. tourist attractiveness of a destination.....	165
Agata Balińska: Castles as a source of tourist competitiveness advantages of the Warmian-Masurian Voivodeship.....	176
Aleksandra Jackiewicz, Maciej Dębski: Consumer loyalty as a source of competitive advantage for the hotel enterprise	185
Piotr Gryszel: Tourism competitiveness of a municipality vs. its residents' living standards	201
Ewa Dzedzic: Cultural services as a factor of competitiveness of a tourist offer of a city – conceptualization and possibilities of measuring	210
Beata Meyer: The possibilities for exploitation of water (and waterside) space in the process of town competition on tourism market on the example of Szczecin	218
Anna Gardzińska: The concept of cooperation in the process of creating cross-border tourism product (on the example of West Pomeranian Voivodeship and Mecklenburg–Vorpommern).....	226
Marian Gúčik, Tomáš Gajdošík, Zuzana Lencséssová, Miroslava Medved'ová: Klastry turystyczne i ich działalność na Słowacji	237
Andrzej Rapacz, Daria E. Jaremen: Confidence as the key development factor of cluster initiatives – case study of Karkonosze-Izery Tourist Cluster.....	247
Katarzyna Bieluszko: Electronic media as a tool for tourism promotion of the city	259

Marek Hendel, Michał Żemła: Change of the image of the Silesian Voivodeship under the influence of industrial heritage tourism development.....	269
Mateusz Naramski, Krzysztof Herman, Adam R. Szromek: Comparative analysis of selected ways of tourism offer presentation – case study.....	278
Katarzyna Orfin: Promotional activities in creating the tourist product's image presented in the West Pomeranian Voivodeship municipalities' strategic documents	288
Marta Sidorkiewicz: Promotion of hotels using product placement	299
Piotr Zawadzki: Mass racing events as the component of tourist regions promotion.....	311
Izabela Michalska-Dudek: Measurement and management of consumer loyalty on the market of tourist services using NPS indicator and TRI*M index	321
Andrzej Stasiak: The triad of tourist experiences and “wow” effect as the basis for the creation of modern tourist offer	332
Adam R. Szromek: The phenomenon of cognitive dissonance and consonance in the behavior of tourism product consumers – introduction to the issue.	348
Adrianna Wolska: Trends in tourist consumption on the example of Majorcans	356
Marlena Bednarska, Marcin Olszewski: Human resources in tourism as a research subject – methodological issues	366
Marcin Molenda: Motivation as a tool in human resource management in a tourism enterprise.....	375
Aleksandra Grobelna: Customer behavior vs. emotional exhaustion among employees of the hospitality industry. Implications for service process	383
Zygmunt Kruczek: Sectoral Qualifications Framework for tourism domain and its importance for the education and certification of tourist staff	396
Daria E. Jaremen, Elżbieta Nawrocka: Information asymmetry on hospitality services market.....	405
Maja Jedlińska: Movement on Ansoff's matrix as the development path of international hotel systems	417
Aleksander Panasiuk: The problems of asymmetric information on the tourism market in the transaction area.....	430
Renata Seweryn: Profile of a tourist acquiring information on the destination from social media (on the example of tourists visiting Cracow).....	439
Józef Sala: Camping sites – their role and development trends on the international and domestic market	448
Dawid Szutowski: Wpływ innowacji na wartość rynkową przedsiębiorstw turystycznych. Ujęcie modelowe.....	460

Marcin Molenda

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
e-mail: marcin.molenda@sgh.waw.pl

MOTYWOWANIE JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE TURYSTYCZNYM

MOTIVATION AS A TOOL IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A TOURISM ENTERPRISE

DOI: 10.15611/pn.2015.379.36

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie zasad i oceny motywowania pracowników w przedsiębiorstwie turystycznym. W pierwszej części zaprezentowano zagadnienia teoretyczne dotyczące motywowania pracowników. Wyjaśniono pojęcie motywowanie w rozumieniu zarządzania zasobami ludzkimi oraz przedstawiano różnego rodzaju motywy. Następnie opisano istniejące już narzędzia płacowe (płaca zasadnicza) i pozapłacowe, zarówno materialne, jak i pozamaterialne (różnego rodzaju bony, karty prezentowe, praca w dobrym zespole, atmosfera pracy, pochwała, komunikacja, silne związki nieformalne z pracownikami), motywowania personelu stosowane przez badane przedsiębiorstwo. Kończącą część artykułu stanowią wyniki badań ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników biura podróży odnośnie do wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi instrumentów motywowania.

Słowa kluczowe: motywowanie, narzędzia motywowania, przedsiębiorstwo turystyczne, zarządzanie.

Summary: The aim of this article is to present rules and evaluate motivating of employees in an enterprise. The first part presents theoretical issues concerning the motivational factors of employees. Then the existing wage (basic salary) and non-wage (material and non-material) tools to motivate the staff employed by the investigated company are described. The final part of the article shows the results of a survey conducted among employees regarding motivational instruments used in a personnel policy.

Keywords: motivation, motivation tools, tourism enterprise, management.

1. Wstęp

Motywowanie pracowników jest z jednej strony podstawową dziedziną zarządzania każdym przedsiębiorstwem, a z drugiej strony jest niezwykle ważnym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi. Jest działaniem trudnym i wymagającym od kie-

rownictwa przedsiębiorstwa wysokich kwalifikacji, gdyż aby skłonić pracownika do określonych działań, należy poznać jego potrzeby. Zrozumienie potrzeb pracownika jest podstawą do skutecznego motywowania, które bezpośrednio przekłada się na efektywność pracy osób zatrudnionych. Niewątpliwie motywowanie pracownika można konstruować na bazie emocji negatywnych, jednak stosowanie tego typu bodźców nie jest skuteczne w dłuższym czasie. Wykonując swoje obowiązki w ciągłym stresie i obawie o utratę stanowiska pracy, poważania w załodze lub premii, pracownicy tracą motywację do pracy szybciej niż w przypadku pozytywnego wzmacniania pracownika. Dlatego przedsiębiorstwa powinny wdrażać nowoczesne narzędzia motywowania pracowników, których istotą powinno być optymalne wykorzystanie potencjału pracowników oraz powiązanie wysokości wynagrodzeń z wynikami pracy.

Celem artykułu jest zaprezentowanie i ocena zestawu narzędzi motywowania pracowników w przedsiębiorstwie turystycznym¹. W tym celu opisano istniejące już instrumenty motywowania oraz przeprowadzono badanie ankietowe wśród pracowników mające na celu odpowiedź na pytanie, czy pracownicy przedsiębiorstwa są usatysfakcjonowani z narzędzi motywowania, jakie badane biuro podróży stosuje w swojej polityce personalnej, i czy mają motywację do pracy.

2. Motywowanie do pracy – zagadnienia teoretyczne

Jednym z narzędzi umożliwiającym pozyskanie i zatrzymanie wartościowych pracowników jest dobrze przygotowany i wdrażany system nagradzania, nazywany motywowaniem. Motywowanie, w rozumieniu zarządzania zasobami ludzkimi, to działanie mające na celu podniesienie poczucia lojalności wobec organizacji i skuteczności pracy [Padzik 2002]. Innymi słowy, jest to zbiór logicznie dobranych oraz spójnych narzędzi (tzw. motywatorów). Musi on być jednak oparty na zrozumieniu czynników, które motywują pracowników, gdyż tylko wtedy system nagradzania skutkuje podejmowaniem działań zmierzających do osiągnięcia sukcesu. Miarą tego sukcesu jest z jednej strony stopień realizacji celów przedsiębiorstwa, z drugiej zaś poziom satysfakcji i zadowolenia pracowników, odzwierciedlający stopień zaspokojenia ich potrzeb [Borkowska 1985].

Pracodawcy mają do wyboru szereg narzędzi motywowania pracowników. Mogą wykorzystywać zarówno narzędzia płacowe, jak i pozapłacowe w zależności od stanowiska pracownika. Najbardziej klasycznym narzędziem motywowania jest płaca zasadnicza, będąca jednym ze składników wynagrodzenia. Zachęca ona do skuteczniejszej pracy, doskonalenia umiejętności i starania się o awanse. To najprostszy i najefektywniejszy środek komunikacji między pracodawcą a pracownikiem, który informuje pracownika o jego wartości dla firmy [Leśniewski, Berny 2011]. Mimo że

¹ Przedsiębiorstwo nie wyraziło zgody na podanie nazwy, a jedynie na podanie historii i zakresu działalności.

dla wielu pracowników bardzo atrakcyjne wydają się też narzędzia motywacji pozapłacowej, to jednak płaca zasadnicza i dodatki do płacy (premia, nagroda) wciąż są jednym z głównych powodów, dla których pracownik decyduje się na podjęcie pracy w danej organizacji. Płaca zasadnicza jest jednak najdroższym narzędziem motywowania pracowników i nie zawsze skutecznym, gdyż inne przedsiębiorstwo zawsze może zaoferować pracownikowi wyższą pensję.

Ważnymi narzędziami motywowania pracowników są też motywatory pozapłacowe. Dla pracodawcy ich główną zaletą jest nieograniczony dostęp i brak minimalnej ilości środków na ich zaimplementowanie. Jednak skuteczność ich powodzenia zależy przede wszystkim od umiejętności motywacyjnych kadry zarządzającej (menadżerów) czy też coachów (których usługi stają się coraz bardziej popularne). Wykorzystując ten rodzaj motywatorów, pracodawca, starając się zmotywować pracownika, powinien wziąć pod uwagę osobiste cele i potrzeby pracownika. Ten sam motywator pozapłacowy może być użyty na wiele sposobów, w zależności od nastawienia pracownika i jego potrzeb. Jeżeli pracownik jest nastawiony na rozwój, przekonanie go do wzięcia udziału w nadobowiązkowym szkoleniu nie będzie szczególnie trudne, ponieważ ma on na celu głównie naukę i zdobywanie nowych kompetencji.

Należy jednak zaznaczyć, że na motywację i satysfakcję z wykonywanej pracy składają się nie tylko narzędzia płacowe i pozapłacowe. Zalicza się do nich też wizerunek przedsiębiorstwa (praca w firmie o wysokim prestiżu), kulturę organizacyjną, możliwość pracy na nowoczesnych urządzeniach biurowych, standardy i warunki pracy, codzienne obowiązki czy pewność zatrudnienia. Motywacja i satysfakcja pracowników jest jednym z ważniejszych czynników wpływających na pozycję przedsiębiorstwa na rynku. W zależności od jakości i tempa rozwoju kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie, wyniki firmy mogą być lepsze lub gorsze. Te zaś przekładają się nie tylko na kondycję zakładu pracy, ale również na zachowania pracowników. Może się to przejawiać np. wysokim odsetkiem opuszczonych godzin w pracy, produktywnością i efektywnością pracowników (poziom koncentracji, zaangażowanie w wykonywanie codziennych zadań) czy zorientowaniem na klienta.

Aby w pełni wykorzystać płacowe i pozapłacowe możliwości motywowania pracowników, pracodawca powinien stosować dobre praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a mianowicie: motywować wszystkich pracowników (nie tylko ograniczoną grupę), dbać o rozwój zawodowy pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa, wyznaczać cele pracownikom zgodnie z celami organizacji, prowadzić komunikację z pracownikami, dbać o dobrą atmosferę w pracy, ograniczać sytuacje stresowe i konfliktowe, kształtować pozytywne relacje w zespole oraz pomiędzy przełożonym a pracownikami, zapewnić bezpieczne warunki pracy, które nie hamują rozwoju kreatywności [Sikora 2000].

3. Narzędzia motywowania pracowników w badanym przedsiębiorstwie

Badane przedsiębiorstwo turystyczne jest biurem podróży powstałym w latach 50. XX wieku. Na początku swojego istnienia zajmowało się organizowaniem turystyki dla środowisk studenckich i szkolnych. Obecnie klientami biura są różne grupy docelowe. Do najważniejszych usług pośrednictwa realizowanych przez biuro podróży należą: prowadzenie rezerwacji i sprzedaży biletów komunikacyjnych (np. biletów lotniczych), pośrednictwo w wynajmie środków transportu (autokary, samochody), rezerwacja i sprzedaż miejsc w bazie noclegowej (hotele, motele itp.), sprzedaż usług gastronomicznych, wypełnianie obowiązków związanych z organizacją formalności wizowych i paszportowych, sprzedaż imprez turystycznych.

W analizowanym przedsiębiorstwie turystycznym w zarządzaniu zasobami ludzkimi wykorzystywane są zarówno narzędzia płacowe, jak i narzędzia pozapłacowe motywowania pracowników. Podstawowym płacowym narzędziem motywowania jest płaca zasadnicza, jej wysokość jest jednak niezmienna. Nie ma możliwości rotacji na stanowiskach, tj. zmiany stanowiska na inne, z wyższymi zarobkami. Praktycznie, będąc zatrudnionym w przedsiębiorstwie na danym stanowisku, pozostaje się na nim przez cały okres umowy o pracę z niezmienną wysokością pensji². Przedsiębiorstwo nie stosuje innych narzędzi płacowych – premii ani nagród.

Analizowane przedsiębiorstwo stosuje też narzędzia pozapłacowe. Należą do nich instrumenty materialne i pozamaterialne. Do tych pierwszych zalicza się bony o zadeklarowanej wartości na zakupy/wycieczki/usługi oraz karty prezentowe, które są wręczane pracownikom w formie spersonalizowanej (w zależności od świętowanej okazji, np. na urodziny, imieniny, chrzciny, wesele) oraz w formie standardowej (bony na zakupy o określonej wartości, wręczane wszystkim pracownikom z okazji Świąt Wielkanocnych czy Bożego Narodzenia). Nie jest to jednak forma premii, lecz tylko okazjonalny dodatek. Bony te są dobierane ze szczególną starannością, wedle przyzwyczajień, potrzeb i upodobań pracowników. Na przykład pracownik otrzymuje bon na o określonej wysokości zakupy w sklepie swojej ulubionej marki odzieżowej. Nie tylko kwota na bonie jest wartością dodaną, ale przede wszystkim element personalizacji – jest to podkreślenie, że przedsiębiorstwo zna swoich pracowników (ich gusta, przyzwyczajenia, pragnienia i potrzeby). W przypadku nowożeńców, z których jedno pracuje w przedsiębiorstwie, młoda para otrzymuje w prezencie drogą wycieczkę zagraniczną z oferty biura. Innymi narzędziami z tej grupy są różnego rodzaju kursy i szkolenia oraz wyjazdy integracyjne.

² Stosując płacę zasadniczą jako jedyny motywator, musi być on na tyle satysfakcjonujący (odpowiednio wysoki, zaspakajający potrzeby), aby pracownik zgodził się pracować w przedsiębiorstwie za ustaloną pensję. Ponadto musi mieć charakter elitarny, wyróżniający, podkreślający status pracownika spośród specjalistów w innych przedsiębiorstwach. Dlatego wysokość otrzymanej płacy zasadniczej to ważny czynnik motywacyjny wpływający na postawy pracowników oraz konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku.

Tabela 1. Narzędzia płacowe i pozapłacowe motywowania pracowników w badanym przedsiębiorstwie

Narzędzia	Płacowe	Pozapłacowe	
		Materialne	Pozamaterialne
Płaca zasadnicza	Tak	-	-
Premie	Nie	-	-
Nagrody	Nie	-	-
Awanse	-	-	Nie
Bony różnego rodzaju	-	Tak	-
Karty prezentowe	-	Tak	-
Atmosfera pracy	-	-	Tak
Praca w dobrym zespole	-	-	Tak
Pochwała	-	-	Tak
Komunikacja	-	-	Tak
Silne związki nieformalne z pracownikami	-	-	Tak

Źródło: opracowanie własne, na podstawie przeprowadzonych badań.

Do instrumentów pozamaterialnych wykorzystywanych w motywowaniu pracowników zalicza się obszar psychologiczny, tzn. atmosferę pracy, pracę w dobrym zespole, pochwałę, komunikację. Przedsiębiorstwo angażuje się też w życie prywatne pracowników poprzez świętowanie z nimi różnych uroczystości, takich jak urodziny, imieniny, śluby, narodziny dzieci. Wspólnie obchodzi się też święta wyznaniowe. Jednocześnie w przypadku smutnych momentów życia pracowników, np. poważna choroba czy śmierć członka rodziny, przedsiębiorstwo zawsze reaguje w takich sytuacjach, m.in. wysyłając kondolencje czy kwiaty.

4. Motywowanie pracowników – wyniki badań

W celu zbadania, jak w praktyce wygląda motywowanie pracowników w badanym przedsiębiorstwie, przeprowadzono w 2014 r. anonimowe badania ankietowe. Zostało nimi objętych 30 pracowników biur sprzedaży znajdujących się w następujących miastach: Białymstoku, Częstochowie, Gdańsku, Gliwicach, Katowicach, Krakowie, Lublinie, Łodzi, Opolu, Poznaniu, Sosnowcu, Szczecinie, Toruniu, Warszawie (centrala plus oddział) i we Wrocławiu. Przeważającą część badanych stanowiły kobiety (70%). Najwięcej było osób w wieku od 20 do 40 lat (72%). Przeważnie posiadali wyższe wykształcenie (63%).

Żaden z respondentów nie zaznaczył stanowiska kierowniczego, choć w małych, kilkuosobowych oddziałach znajduje się zawsze tzw. *team leader* (menadżer regionalny). Być może wynika to z „rodzinnego” sposobu zarządzania kadrą lub nazewnictwa stanowisk, które nie do końca odpowiadają określeniu kierowniczemu. Możliwe jednak, że żaden z kierowników nie wziął udziału w badaniu.

Ankieta zawierała wyłącznie pytania zamknięte. Według wyników aż 97% respondentów było zadowolonych ze swojej pracy w przedsiębiorstwie. Pytanie drugie

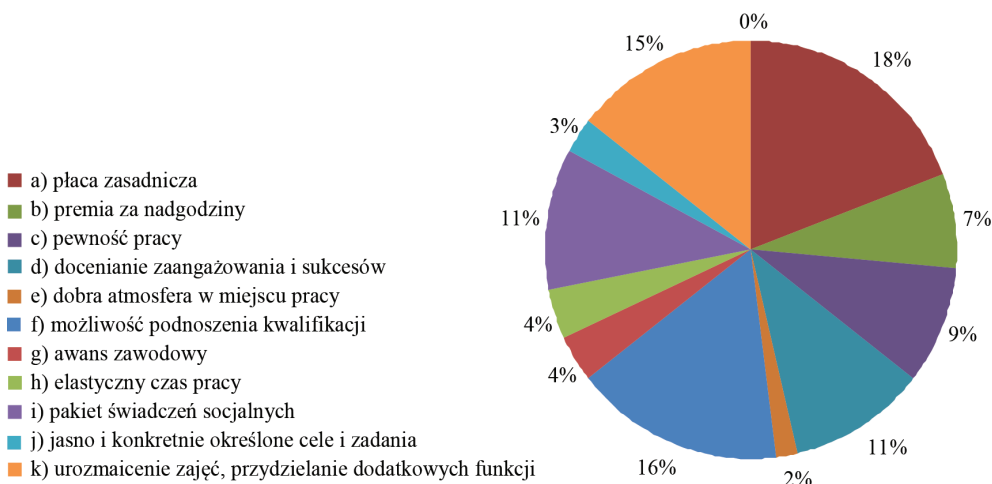
dotyczyło zatrudnienia zgodnie z kwalifikacjami. Wszyscy badani stwierdzili, że zostali zatrudnieni zgodnie z posiadanymi kwalifikacjami lub umiejętnościami (kwalifikacje odróżnia od umiejętności kwestia wykształcenia w zawodzie), co tylko potwierdza starania firmy o zatrudnienie profesjonalnej kadry.

W trzecim pytaniu poproszono respondentów o ocenę wkładu ich stanowiska pracy dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Większość (87%) uznała, że praca, którą wykonują, zajmując dane stanowisko, jest bardzo ważna lub ważna. Ponadto wykonywana praca nie jest stresująca (uznało tak 100% ankietowanych). Kolejne pytania w ankiecie dotyczyły narzędzi motywowania pracowników. Jak wcześniej wspomniano, przedsiębiorstwo stosuje przeważnie pozapłacowe narzędzia motywowania.

Respondenci bardzo pozytywnie wypowiadają się o atmosferze pracy, twierdząc, że jest ona bardzo dobra (100% odpowiedzi). Dzięki tworzeniu pozytywnej, niemal rodzinnej atmosfery przedsiębiorstwo stwarza wśród pracowników wrażenie, że ich praca jest ważna. Według znaczącej większości respondentów (80%) firma daje również możliwość rozwoju zawodowego. Znaczna część pracowników (73%) uczestniczy też w różnego rodzaju szkoleniach i kursach. Zdecydowana większość pojawiła się na szkoleniu przynajmniej raz lub dwa razy, jedynie 8 osób nie uczestniczyło w żadnym szkoleniu zorganizowanym przez przedsiębiorstwo (za szkolenie przyjęto również chętnie organizowane przez organizację wyjazdy integracyjne, podczas których organizowane były różnego rodzaju kursy czy prezentacje).

Na pytanie „jakie pozapłacowe środki motywacji uważa Pan(i) za najbardziej zadowalające?”, respondenci odpowiedzieli, że najlepszym narzędziem motywacji są szkolenia (56%). Zaskakujący jest fakt, że pracownicy uważają awans i samochód służbowy/telefon komórkowy/komputer za narzędzie w równym stopniu motywujące do pracy, co awans.

Jedynym narzędziem płacowym jest w przedsiębiorstwie płaca zasadnicza. Około 60% respondentów uważa otrzymywaną pensję za zadowalającą i wystarczającą. Jednak aż 40% załogi uważa odwrotnie. Dlatego przedsiębiorstwo powinno poszerzyć narzędzia płacowe o inne instrumenty finansowe, np. premie czy różnego rodzaju dodatki. Potwierdzają to odpowiedzi na kolejne pytanie: „Jakie płacowe środki motywacji uważa Pan(i) za najbardziej zadowalające?”. Ponad połowa (53%) badanych osób uznała, że najbardziej zadowalającym narzędziem motywacji byłaby premia. Drugą (26%) najczęściej wybieraną odpowiedzią były inne dodatki do płacy. Żaden z badanych nie uznał nagrody jubileuszowej za zadowalający środek motywacji. Respondenci zostali też poproszeni o zaznaczenie najważniejszych czynników motywujących ich do pracy. Uznali, że istotne są dla nich bodźce związane z poprawą sytuacji materialnej (płaca zasadnicza) oraz awans w miejscu pracy i wzbogacenie pracy (rys. 1). Bodźce te wpływają na polepszenie sytuacji ekonomicznej pracownika poprzez wyższą pensję, jak również stanowią uznanie dla dotychczasowej pracy na danym stanowisku. Pozwalają też lepiej realizować się pracownikowi.



Rys. 1. Czynniki najbardziej motywujące do pracy według respondentów

Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych.

Ostatnie pytanie dotyczyło poziomu motywacji do wykonywanej pracy. Mimo że indagowani wykonują swoją pracę zgodnie z kwalifikacjami i przynosi im ona satysfakcję, tylko u 44% pracowników poziom motywacji do wykonywanych zadań jest wysoki. Aż 23% taki poziom uznaje za niski lub w ogóle nie ma motywacji. Świadczyć to może o tym, że przedsiębiorstwo zbyt słabo wykorzystuje różnego rodzaju narzędzia motywowania pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

5. Zakończenie

Skuteczne motywowanie polega na poznaniu potrzeb pracowników i zapewnieniu możliwości spełnienia tych potrzeb przez organizację. Badane przedsiębiorstwo, w świetle wyników badań, błędnie odczytuje pragnienia swoich pracowników. Z jednej strony umożliwia pracownikom stałe podnoszenie kwalifikacji (oferuje szkolenia), a z drugiej nie powierza im bardziej odpowiedzialnych zadań. Również wysokość płacy zasadniczej pozostaje niezmienna. Ponadto awanse w obrębie firmy nie istnieją – a więc stałe podnoszenie kwalifikacji pracownika bez jednoczesnej możliwości awansu czy podwyżki jest dla pracowników frustrujące. Wpływa to negatywnie na poziom motywacji pracowników i sprawia, że nie czują się profesjonalnie na swoich stanowiskach pracy, ale raczej statycznie. Sytuacja taka może sprawić, że przedsiębiorstwo zyska na rynku pracy wizerunek firmy, która nie stwarza możliwości rozwoju (kariery) pracownikom, i spowodować problemy z rekrutacją wartościowych pracowników w przyszłości. Mimo braku powiązania rozwoju zawodowego z awansem i wyższą pensją pracownicy wskazują szkolenia jako jedno z najbardziej motywujących narzędzi.

O wspomnianej frustracji kadry świadczy również fakt, że pracownicy pełniący funkcje liderów w swoich zespołach regionalnych nie opisywali się w badaniu jako kierownicy, lecz jako szeregowi pracownicy. Osoby pełniące ważniejsze role w zespołach, wykonujące bardziej wymagające i odpowiedzialne obowiązki, nie czują się kierownikami z powodu braku jakichkolwiek dodatków stanowiących o pewnej elitarności stanowiska – być może chodzi tu o nazwę stanowiska, dodatki w rodzaju służbowego telefonu czy laptopa bądź pensję zamykającą się w pewnych standardach. Interesujące jest również to, że pracownicy nie wskazują najczęściej stosowanego przez przedsiębiorstwo narzędzia motywowania (bonów i prezentów okazjonalnych) jako mającego największy wpływ na poziom motywacji do wykonywania obowiązków.

Podsumowując, należy stwierdzić, że jeśli przedsiębiorstwo chce pracować ze zmotywowanymi do pracy pracownikami i być konkurencyjnym na rynku, musi dokonać zmian systemu motywowania personelu.

Literatura

- Borkowska S., 1985, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Leśniewski M.A., Berny J., 2011, *Motywowanie płacowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne*, Zeszyty Naukowe Seria Administracja i Zarządzanie, nr 90.
- Miller W.R., Rollnick S., 2014, *Dialog motywujący. Jak pomóc ludziom w zmianie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Molenda M., Banasik W., 2008, *Motywowanie pracowników w mikroprzedsiębiorstwach turystycznych*, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 19.
- Padzik K., 2002, *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C.H. BECK, Warszawa.
- Sikora J., 2000, *Motywowanie pracowników*, Wydawnictwo OWOPO, Bydgoszcz.
- Woźniak, J., 2012, *Współczesne systemy motywacyjne*, PWE, Warszawa.