

# Skuteczność metod motywacyjnych na przykładzie Placówki Terenowej Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego w Pleszewie

*Elżbieta Ostrysz*

---

## Abstrakt

Motywowanie jest jednym z zasadniczych elementów zarządzania w przedsiębiorstwie. Umożliwia ono aktywizację zawodową pracowników pozwalającą na efektywniejsze wykonywanie przez nich czynności służbowych, a tym samym może przyczynić się do zwiększenia obrotów w firmie oraz zadowolenia klientów. Motywowanie jest świadomym procesem celowego oddziaływania na postępowanie ludzi – członków organizacji przy pomocy różnorodnych bodźców, tj. form i sposobów motywacyjnych – zarówno płacowych, jak i pozapłacowych.

Motywowanie związane jest z funkcjonowaniem każdej organizacji, firmy czy instytucji państwowej. Jest ono elementem zarządzania zasobami ludzkimi i jednostką, co sprawia, że zasadnym stało się prowadzenie badań w przedmiotowym zakresie.

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja motywacji oraz pozyskanie informacji na temat czynników motywujących do pracy pracowników Placówki Terenowej Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego w Pleszewie.

W artykule posłużono się wieloma publikacjami znawców literatury przedmiotu, co podkreśla jej walor poznawczy. Wykorzystano również badania empiryczne, przeprowadzone przy pomocy narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety.

**Słowa kluczowe:** Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego, motywacja, motywowanie, pracownik.

---

**Elżbieta Ostrysz**, słuchaczka studiów podyplomowych „Rolnicze Ubezpieczenia Społeczne – funkcjonowanie, administracja i aspekty prawne” na Akademii Kaliskiej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu, kierownik Placówki Terenowej KRUS w Pleszewie, Oddział Regionalny w Poznaniu, Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego.

---

## Wstęp

Motywowanie uznawane jest za jeden z pierwszoplanowych elementów zarządzania organizacją. Dzięki niemu dokonuje się aktywizacja zawodowa osób zatrudnionych w organizacji. Wpływa ono także na efekty pracy, wielkość obrotów w firmie czy zadowolenie klientów. Prawidłowe wykorzystanie sposobów motywacyjnych przez przełożonych niesie ze sobą wymierne korzyści dla całej organizacji czy instytucji. Tym samym motywacja jest zagadnieniem, które zasługuje na objęcie go procesem badawczym.

Celem artykułu jest identyfikacja motywacji oraz pozyskanie informacji na temat czynników motywujących do pracy pracowników Placówki Terenowej Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego w Pleszewie.

Niniejszy artykuł przedstawia praktyczny aspekt dotyczący motywowania pracowników. Zawiera on teoretyczną identyfikację pojęcia „motywacja” według różnych znawców. Ponadto przedstawia teorie motywowania oraz charakteryzuje modele motywacji. Opisuje również sposoby motywowania pracowników. Wskazuje on na czynniki wpływające na kreowanie motywacji u pracowników oraz stanowi charakterystykę dwóch zasadniczych sposobów motywacji, tj. motywatorów finansowych i motywatorów pozafinansowych. Dodatkowo przybliży podział sposobów motywacji według różnych autorów.

Artykuł przedstawia także wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych – realizowanych przy pomocy kwestionariusza ankiety. Badania te dotyczyły motywowania pracowników Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego.

## Motywowanie pracowników – aspekt teoretyczny

Zaangażowanie pracowników w pracy stanowi bardzo istotny element funkcjonowania każdej organizacji czy instytucji, co sprawia, że przełożeni stosują różne formy wpływania na zachowanie pracowników, w efekcie przynoszące organizacji wymierne korzyści. Wszelkie działania tego typu w literaturze przedmiotu występują pod pojęciem motywacji. Konieczne zatem staje się omówienie wskazanego pojęcia.

Charakteryzując termin motywacja, warto przedstawić ujęcie psychologiczne oraz teorie zarządzania, które wskazują na istnienie dwóch założeń, a mianowicie:

- motywowanie pracowników znacząco wpływa na zadania<sup>1</sup> realizowane w ramach organizacji;
- motywacja nie jest działaniem łatwym i prostym – nawet w przypadku zastosowania różnorodności oraz ilości stosowanych metod<sup>2</sup>.

W tym miejscu należy zauważyć, że współcześnie dostrzega się istnienie różnorodnych definicji motywacji oraz motywowania. Przykładowo T. Sztucki wskazuje, że motywowanie „odnosi się do regulacji zachowania zaspokajającego potrzeby i dążącego do określonego celu. Ma wiele znaczeń obejmujących namawianie, pobudzanie, dawanie impulsu, inspirowanie, skłanianie, symulowanie, zachęcanie, kuszenie czy prowokowanie. Są to pozytywne lub negatywne potrzeby, cele, pragnienia i dążenia, które skłaniają jednostkę lub oddalają od konkretnych działań, akcji lub zachowań”<sup>3</sup>.

Znawca literatury przedmiotu J. Penc wskazuje, że „motywacja jest mechanizmem psychologicznym uruchamiającym i organizującym zachowanie człowieka, a tym samym skierowanym na osiągnięcie pożądanego celu. Jest ona więc wewnętrzną siłą człowieka, porównywalną do siły fizycznej”<sup>4</sup>.

Zdaniem G. Bartkowiak motywacja jest procesem aktywizującym zachowanie człowieka i sprawiającym, że pragnie on indywidualnie zaspokajać własne potrzeby przy pomocy osiągnięcia i realizacji zadań organizacyjnych, jakie związane są z wykonywaną pracą<sup>5</sup>. R. Gryffin traktuje motywację jako układ sił skłaniających ludzi do zachowywania się w określony sposób. Warto dodać, że zdaniem Gryffina motywacja decyduje również o osiągnięciach jednostki<sup>6</sup>.

Przechodząc do dalszych rozważań, należy zauważyć, że można wyszczególnić różne teorie motywacji, traktowane jako różnorodne poglądy na motywację, wynikające z systematycznego poznawania złożoności ludzkiej natury<sup>7</sup>. Warto również pamiętać, że współcześnie nie istnieje jedna uniwersalna teoria motywacji ludzkiej, co podkreśla znawca G. Maniak<sup>8</sup>.

1. W przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego są to efekty produkcyjne, (przypis autora).
2. G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1999, s. 119.
3. T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu. Definicje, zasady metody*, Warszawa, Agencja Wydawnicza Placet, 1998, s. 206–207.
4. J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1998, s. 137.
5. G. Bartkowiak, op. cit., s. 119–120.
6. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, PWN, 2006, s. 545.
7. S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006, s. 317.
8. G. Maniak, *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi*, Szczecin, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, 2001, s. 114.

Niektórzy specjaliści dzielą teorię motywacji na dwie grupy, a mianowicie na wczesne teorie motywowania i współczesne teorie motywowania. Pierwsza z wyszczególnionych grup teorii dotyczy wczesnych koncepcji motywacji, które stworzono na bazie dwóch elementów, tj.:

- zarządzania naukowego, które zakłada, że fundamentalnymi czynnikami, jakie wpływają na wykonywanie zadań pracowniczych, są motyw ekonomiczny, lenistwo oraz dążenie do minimalizacji wysiłku, najskuteczniejszym narzędziem jest natomiast płaca;
- szkoły stosunków międzyludzkich, która wskazuje, że człowiek to istota społeczna, a najważniejszym problemem są stosunki pomiędzy kierownictwem i pracownikami lub pomiędzy samymi pracownikami; w ramach tego elementu wyszczególnić możemy występowanie czynników materialnych i pozaekonomicznych.

Druga z wyszczególnionych grup to współczesne teorie motywowania, które ukształtowały się na bazie szkoły stosunków współczesnych, takich jak:

- teorie treści – podkreślające znaczenie potrzeb traktowanych jako podstawowy motywator działania; teorie te dotyczą głównie czynników wewnętrznych;
- teorie procesu – nakładające nacisk zarówno na motywy działania, jak i na proces wyboru wzorów i kierunków zachowań; teorie te określają, w jaki sposób i przy pomocy jakich celów motywowane są dane osoby;
- teorie wzmocnień – wskazujące, że zmiany zachowań indywidualnych stanowią efekt stosowanych wzmocnień i zdobytych dotychczas doświadczeń; zajmują się one tym, w jaki sposób skutki wcześniejszego działania wywierają wpływ na zachowania w przyszłości w cyklicznym procesie uczenia się jednostki<sup>9</sup>.

Kontynuując problematykę dotyczącą motywacji, konieczne staje się wskazanie, że w teorii zarządzania wyróżnia się trzy następujące modele motywacji:

- 1) model tradycyjny, który często bywa kojarzony z F. Fayolem oraz naukową organizacją pracy; wiodącym założeniem tego modelu jest pogląd, że przełożeni, którzy kierują swoimi zespołami pracowników w organizacji powinni tak organizować pracę, aby podwładni wykonywali powtarzalne zadania (kilkukrotne realizowanie takich samych zadań, cykliczne wykonywanie zadań)<sup>10</sup>; podwładni powinni natomiast dokonywać analizy własnych

9. A. Pietroń-Pyszczyk, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menażerów*, Wrocław, Wydawnictwo Marina, 2007, s. 18.

10. J. Penc, *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Łódź, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, 2008, s. 491–492.

działań i na tej podstawie muszą wyciągać wnioski, które będą prowadziły do efektywniejszej pracy i lepszego wykonywania powierzonych im obowiązków<sup>11</sup>; zgodnie z założeniami tego modelu najlepszym sposobem motywacyjnym są wynagrodzenia, praca wszystkich pracowników jest natomiast jedynym elementem wpływającym na rozwój organizacji<sup>12</sup>;

- 2) model stosunków współdziałania, którego twórcą był E. Mayo; założeniem tego modelu jest pogląd, że pieniądze stanowią jedyny motywator do podjęcia jakichkolwiek działań przez podwładnych; model ten umożliwia pracownikom większą swobodę w podejmowaniu decyzji; zgodnie z nim przełożeni mają obowiązek informowania podwładnych o obecnym stanie organizacji/instytucji dotyczącej jej funkcjonowania, strategii i rozwoju<sup>13</sup>;
- 3) model zasobów ludzkich, według którego stosunki współdziałania oparte są na manipulacji pracowników<sup>14</sup>; motywatorami, które przedstawia omawiany model są: zadowolenie z pracy, rozwój pracowników, docenienie przez pracodawcę, osiągnięte korzyści finansowe; zgodnie z założeniami modelu zasobów ludzkich praca z natury nie jest niczym przyjemnym, natomiast pracownicy usiłują zrealizować wspólnie założone cele; za twórców tego modelu uważa się McGregora, Maslowa, Argyrisa, Likerta<sup>15</sup>.

## Sposoby motywowania pracowników

Zasoby ludzkie stanowią podstawę funkcjonowania i rozwoju każdej istniejącej organizacji czy instytucji. Pracownicy, którzy dysponują właściwymi umiejętnościami i predyspozycjami stanowią dla pracodawcy cenny kapitał. Konieczne zatem staje się prowadzenie takich działań, których celem będzie podnoszenie wartości posiadanych zasobów ludzkich<sup>16</sup>. Jednym z najbardziej znaczących działań realizowanych w tym zakresie jest odpowiednia motywacja pracowników<sup>17</sup>.

- 
11. I. Warwas, A. Rogozińska-Pawelczyk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2016, s. 23.
  12. J.A.F. Stoner, Ch. Wenkel, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2011, s. 429.
  13. J. Sikora, *Motywowanie pracowników*, Bydgoszcz, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, 2000, s. 18.
  14. J. M. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Warszawa, Difin, 2008, s. 47.
  15. J. Sikora, op. cit., s. 24–26.
  16. Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Warszawa, Poltext, 2011, s. 9.
  17. J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Warszawa, Difin, 2007, s. 1–20.

W tym miejscu należy zauważyć, że zdaniem D. Podmoroffa istnieje możliwość wykreowania motywacji u pracowników przy pomocy stworzenia im właściwego środowiska pracy, na które wpływ mają cztery czynniki, a mianowicie:

- 1) stosowane metody zarządzania muszą być akceptowane przez całą organizację czy instytucję oraz kulturę z nią związaną; metody te nie tylko ułatwiają przełożonym kierowanie daną organizacją, lecz także umożliwiają motywowanie podwładnych i korygowanie ich zachowań;
- 2) kierownictwo, czyli cechy i wartości, jakie wywierają wpływ na kierowanie zespołem – to dzięki nim kształtuje się stosunek pracowników do wykonywanej pracy oraz podwładnych;
- 3) osoby, którymi się zarządza, czyli cechy, wartości i poglądy osób określające, w którym kierunku i w jaki sposób można nimi kierować;
- 4) praca, jaką należy wykonać w celu prawidłowego funkcjonowania instytucji czy organizacji<sup>18</sup>.

Przechodząc do dalszych rozważań, należy wskazać, że kreowanie motywacji u pracowników odbywa się przy wykorzystaniu sposobów motywacji, czyli określenia, w jaki sposób powinien zachowywać się pracodawca, aby jego zachowanie wpłynęło na postępowanie pracownika<sup>19</sup>.

Współcześnie rozróżnia się dwa zasadnicze sposoby motywowania pracowników: motywatory finansowe oraz motywatory pozafinansowe<sup>20</sup>. Konieczne, z punktu widzenia tematyki niniejszej pracy, stało się ich scharakteryzowanie.

### *Motywatory finansowe*

Motywatory finansowe stanowią najczęściej stosowany i powszechnie uznawany za najskuteczniejszy sposób motywowania pracowników. Warto zauważyć, że pomimo obowiązkowego wypłacania pracownikom wynagrodzenia za pracę, motywatory finansowe bywają stosowane równolegle i występują w różnorodnych formach – poczynając od bezpośredniej zapłaty za określone zadanie po rozbudowane systemy dodatkowych wynagrodzeń, które oparte są na procesach wartościowania stanowisk pracy lub ocenach pracowniczych<sup>21</sup>.

18. D. Podmoroff, *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Warszawa, Wolters Kluwer, 2014, s. 49.

19. J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, op. cit., s. 203.

20. L. Koziół, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Warszawa – Kraków, PWN, 2002, s. 58–59.

21. J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne*, Warszawa, PWN, 2012, s. 21.

Rozważając zagadnienia związane z motywatorami finansowymi należy wskazać najbardziej popularne motywatory zaliczane do tej grupy, a mianowicie:

- podwyżkę wynagrodzenia za pracę;
- premię motywacyjną, czyli świadczenie, do którego prawa nabywa pracownik spełniający określone wymogi wewnętrzne pracodawcy;
- nagrodę finansową mającą charakter uznaniowy i przyznaną zazwyczaj za szczególne osiągnięcia zawodowe lub godne naśladowanie postawy;
- dodatek za pracę oznaczający dodatek finansowy do wynagrodzenia za np. pracę w godzinach nadliczbowych czy pracę w porze nocnej<sup>22</sup>.

### *Motywowanie pozapłacowe*

Drugim z wyszczególnionych przez autorkę niniejszego artykułu sposobów motywowania pracowników jest motywowanie pozapłacowe. Wśród tych sposobów motywowania najczęściej wyszczególnia się:

- pochwałę stanowiącą komunikat, który dostarcza osobie zatrudnionej pozytywną opinię związaną z wykonywaną przez nią pracą;
- gratulacje – pisemny sposób okazania wdzięczności pracownikowi za dobrze wykonywaną pracę;
- uznanie, czyli docenienie pracownika za wzorowe wykonywanie obowiązków służbowych;
- dyplom – sposób docenienia pracownika za jego zaangażowanie w wykonywanie obowiązków służbowych;
- udział w szkoleniach finansowanych przez pracodawcę i umożliwiających pracownikowi zdobycie nowych kwalifikacji lub umiejętności bądź podwyższenie obecnych;
- dofinansowanie do nauki oznaczające dopłatę bądź sfinansowanie w całości kosztów kształcenia, np. na studiach wyższych, studiach podyplomowych, specjalistycznych kursach;
- zwrot kosztów dojazdu do pracy umożliwiający zmniejszenie kosztów dojazdu do pracy przez pracownika;
- dopłatę do wypoczynku, częściową lub całkowitą refundację kosztów wypoczynku;
- dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe, stanowiące dodatkowe ubezpieczenie dla pracownika;
- pakiety sportowe, czyli karnety wstępu do ośrodków rekreacyjno-sportowych;

22. Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Warszawa, PWE, 2008, s. 225.

- bony podarunkowe, które pracownik może wykorzystać w określonych sklepach, restauracjach, agencjach turystycznych na własne potrzeby;
- bilety finansowane przez pracodawcę, np. bilety do kina czy teatru;
- imprezy integracyjne oznaczające spotkania pracowników danej organizacji/instytucji w luźnej atmosferze;
- nagrody rzeczowe, nagrody finansowane przez pracodawcę za dobre wyniki w pracy;
- kredyty pracownicze na atrakcyjnych warunkach<sup>23</sup>.

### *Podział sposobów motywacji*

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że problematyka motywowania pracowników stanowi zainteresowanie wielu znawców literatury przedmiotu, a poszczególni autorzy wskazują na istnienie różnych sposobów motywowania. Tym samym autorka niniejszego artykułu postanowiła przedstawić różnorodne podziały sposobów motywacji według wybranych autorów. Podział ten zaprezentowano w tabeli poniżej.

**Tabela 1. Podział sposobów motywacji według poszczególnych autorów**

<b>Autor</b>	<b>Sposoby motywacji</b>
A. Stabryła	<p>Sposób motywacji wspomaga proces decyzyjny, planistyczny i kontrolny w organizacji. Tym samym zalicza się do niego:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) czynniki motywacyjne, takie jak:<ul style="list-style-type: none"><li>– środowisko pracy, do którego zaliczane jest społeczne środowisko pracy, lokalizacja organizacji, środowisko naturalne, wyposażenie, sytuacja ekonomiczna</li><li>– środki zachęty, oznaczające bodźce materialne i niematerialne</li><li>– środki perswazji, wychowawcze oddziaływanie na podwładnych</li></ul></li><li>2) system zadaniowy organizacji, czyli katalog zadań, sposoby formułowania zadań, rozliczanie zadań</li><li>3) koszty pracy</li><li>4) system partycypacyjny pracowników, do którego zalicza się:<ul style="list-style-type: none"><li>– zakres decyzji podejmowanych przez pracowników</li><li>– zakres współdecydowania kierownictwa i pracowników</li><li>– zakres negocjacji, np. w zakresie warunków pracy, wynagrodzenia itp.</li><li>– zakres kontroli</li><li>– opiniowanie</li><li>– konsultacje</li></ul></li></ol>

23. M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Warszawa, Wydawnictwo Placet, 2008, s. 17–18.



Autor	Sposoby motywacji
G. Gruszyńska-Malec	Sposoby motywowania uwzględniają mechanizmy nagradzania jako główny instrument systemu motywowania. Sposobami motywacyjnymi są: 1) nagrody materialne, w skład których wchodzi zarówno nagrody pieniężne, jak i nagrody pozapieniężne 2) nagrody niematerialne, czyli np. awans, dostęp do informacji firmowych, pochwała, wyróżnienie, możliwość wykonywania obowiązków służbowych na specjalistycznym sprzęcie
A. Szalkowski	Sposoby motywacji obejmują następujące czynniki: 1) podsystem zarządzania 2) podsystem wartościowania prac 3) podsystem bodźców materialnych 4) podsystem bodźców pozamaterialnych 5) podsystem bodźców socjalnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Kraków – Kluczbork, Wydawnictwo Antykwa, 1997, s. 187; G. Gruszyńska-Malec, *Koncepcja systemu motywacji pracowniczej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1999, nr 5, s. 17–19; A. Szalkowski (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Kraków, Wydawnictwo AE, 2000, s. 158–159.

## Motywowanie pracowników KRUS – wnioski z przeprowadzonych badań ankietowych

Przedstawione treści teoretyczne z zakresu teorii motywacji wprowadzają badania empiryczne związane z motywowaniem pracowników Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego. Wskazywane badania przeprowadzono przy pomocy metody badania opinii (sondażu diagnostycznego) wykorzystującej technikę ankietowania. Narzędziem badawczym wykorzystanym w procesie badawczym był kwestionariusz ankiety. Próbę badawczą stanowili pracownicy Placówki Terenowej KRUS w Pleszewie. Dokładną charakterystykę próby badawczej przedstawiono poniżej.

W Placówce Terenowej Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego w Pleszewie zatrudnionych jest 11 osób w pełnym wymiarze czasu pracy: kierownik, główny specjalista, starszy specjalista, inspektor, aprobant, trzech samodzielnych inspektorów oraz trzech specjalistów. W badaniu ankietowym uczestniczyli wszyscy pracownicy placówki poza kierownikiem, który prowadził badania.

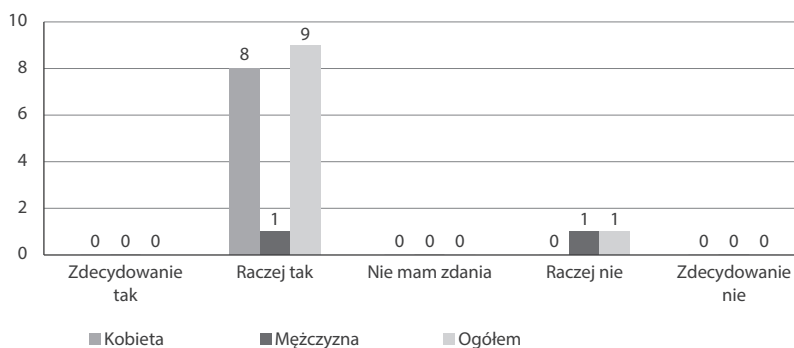
Wśród osób uczestniczących w przeprowadzonym badaniu ankietowym udział wzięło dwóch mężczyzn (20% ogółu badanych) oraz osiem kobiet (80% ogółu badanych). Wśród respondentów były trzy osoby w przedziale wiekowym 36–45 lat (stanowili oni 30% ogółu badanych), trzy osoby w wieku 46–55 lat (30% ogółu badanych) oraz cztery osoby w wieku 56 lat i więcej (40% ogółu badanych). Wśród osób

uczestniczących w badaniu było sześć osób zamieszkujących obszary wiejskie oraz cztery osoby mieszkające na terytorium miasta. Osoby te posiadały wykształcenie średnie (4 osoby) oraz wyższe (6 osób). Wśród ankietowanych nie było osób posiadających wykształcenie zawodowe.

Badania ankietowe przeprowadzono wśród osób z długim stażem pracy w KRUS: 60% ankietowanych to osoby z ponad 21-letnim stażem pracy (6 osób), a dwie osoby – z doświadczeniem zawodowym w przedziale 16–20 lat stażu pracy. W badaniu wzięły również udział osoby, które miały mniejsze doświadczenie zawodowe: jedna osoba pracowała krócej niż pięć lat oraz jedna osoba ze stażem pracy klasyfikującym się w przedziale 6–10 lat.

W toku realizowanych badań autorka przeanalizowała stopień zadowolenia z wykonywanej pracy, jaki deklarują pracownicy KRUS. Odpowiedzi w tym zakresie przedstawiono na wykresie 1.

**Wykres 1. Rozkład odpowiedzi respondentów na pytanie ankietowe: czy jest Pan/Pani zadowolona/y z wykonywanej pracy?**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Z przeprowadzonych badań wynika, że zdecydowana większość pracowników KRUS w Pleszewie jest zadowolona z wykonywanej pracy. Osoby te stanowią 90% osób uczestniczących w badaniu. Tylko jeden pracownik Placówki Terenowej KRUS w Pleszewie zadeklarował niezadowolenie. Na takie wskazanie może mieć wpływ wiele czynników, np. dalekie dojazdy do pracy, wysokie aspiracje zawodowe, niezgodność kierunku wykształcenia lub zbyt słabe bodźce motywacyjne.

Istotne znaczenie z punktu obranej tematyki pracy miało zbadanie, co najbardziej motywuje do pracy pracowników PT KRUS w Pleszewie. Wyniki w tej kwestii zaprezentowano poniżej.

Wykres 2. Rozkład odpowiedzi respondentów na pytanie ankietowe: co Panią/Pana najbardziej motywuje do pracy?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Pracownicy Placówki Terenowej KRUS w Pleszewie zadeklarowali, że bodźcem motywującym ich do pracy są rzeczy materialne. Jedna osoba, która uczestniczyła w badaniu ankietowym stwierdziła, że motywują ją zarówno rzeczy materialne, jak i niematerialne.

Wskazanie przez respondentów czynników materialnych jako wiodącego bodźca motywującego do pracy spowodowało, że autorka postanowiła zbadać, które bodźce płacowe stanowią największą motywację do pracy wśród pracowników PT KRUS w Pleszewie. Odpowiedzi w tym zakresie zaprezentowano w tabeli poniżej.

Tabela 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie ankietowe: który z bodźców płacowych najbardziej motywuje Panią/Pana do pracy?

Bodźce płacowe najbardziej motywujące do pracy	Liczba wskazań			
	kobieta	mężczyzna	ogółem	% wskazań
Podwyżka wynagrodzenia	8	2	10	76,9
Premia motywacyjna	2	0	2	15,4
Nagroda finansowa	0	0	0	0
Dodatek za pracę	0	0	0	0
Inne, jakie?	1	0	1	7,7

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Najbardziej motywującym bodźcem płacowym dla pracowników PT KRUS w Pleszewie jest podwyżka wynagrodzenia. Na tę odpowiedź wskazali wszyscy respondenci (76,9% ogółu udzielonych odpowiedzi). W przedmiotowym zakresie dwie osoby zaznaczyły również premię motywacyjną (2 kobiety), a jedna osoba wskazała na inną odpowiedź niż wyszczególnione w kafeterii i tym samym wskazała na godne wynagrodzenie.

## Skuteczność metod motywacyjnych na przykładzie Placówki Terenowej Kasy

Istotne znaczenie dla prowadzącego badanie miało również zorientowanie się, jak wygląda opinia respondentów w zakresie najbardziej motywujących do pracy bodźców pozapłacowych. Uzyskane odpowiedzi zaprezentowano w poniższej tabeli.

**Tabela 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie ankietowe: który z bodźców pozapłacowych najbardziej motywuje Panią/Pana do pracy?**

Bodźce pozapłacowe najbardziej motywujące do pracy	Liczba wskazań		
	kobieta	mężczyzna	ogółem
Pochwały, gratulacje, uznanie	3	1	4
Dyplomy	0	0	0
Szkolenia	1	0	1
Dofinansowanie do nauki	0	0	0
Zwrot kosztów dojazdu do pracy	1	0	1
Dopłata do wypoczynku	8	1	9
Dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe	0	0	0
Pakiety sportowe	0	0	0
Bony подарunkowe	0	0	0
Bilety finansowane przez pracodawcę	0	0	0
Imprezy integracyjne	0	0	0
Nagrody rzeczowe	0	0	0
Pracownicze programy emerytalne	0	0	0
Kredyty pracownicze na atrakcyjnych warunkach	2	2	4
Inne, jakie?	2	0	2

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.*

Zdaniem pracowników Placówki Terenowej Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego w Pleszewie najbardziej motywującymi bodźcami pozapłacowymi są: (1) dopłata do wypoczynku – 9 wskazań; (2) pochwały, gratulacje, uznanie – 4 wskazania; (3) kredyty pracownicze na atrakcyjnych warunkach – 4 wskazania; (4) szkolenia – 1 wskazanie; (5) zwrot kosztów dojazdu do pracy – 1 wskazanie.

Wśród pracowników PT KRUS uczestniczących w badaniu dwie osoby wskazały na inne niż wyszczególnione bodźce pozapłacowe motywujące do pracy. Były to: paczki świąteczne oraz dobra atmosfera.

Podejmując się realizacji procesu badawczego dotyczącego problematyki motywacji pracowników PT KRUS autorka postanowiła zbadać, które czynniki najbardziej motywują osoby zatrudnione. Odpowiedzi w tym zakresie przedstawiono w tabeli 4.

## Skuteczność metod motywacyjnych na przykładzie Placówki Terenowej Kasy

Tabela 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie ankietowe: który z czynników motywujących najbardziej motywuje Panią/Pana do pracy?

Czynniki motywujące do pracy	Liczba wskazań		
	kobieta	mężczyzna	ogółem
Zaufanie przełożonego	7	1	8
Możliwość doskonalenia/rozwoju zawodowego	1	0	1
Swoboda działania, autonomia	1	1	2
Listy pochwalne, gratulacje, dyplomy	0	0	0
Wyrazy uznania i celebrowanie zdobytych osiągnięć ze strony przełożonego	0	0	0
Motywuja mnie tylko bodźce płacowe, reszta czynników jest nieistotna	1	2	3
Inne, jakie?	3	0	3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Najbardziej motywującym do pracy czynnikiem, zdaniem ankietowanych, jest zaufanie przełożonego. Pracownicy zdają sobie sprawę, że prawidłowe wykonywanie przez nich obowiązków służbowych nie tylko znacząco wpływa na jakość wykonywanych przez nich zadań, lecz także zostaje docenione przez przełożonego i przekłada się na wzrost jego zaufania. Trzy osoby uczestniczące w badaniu ankietowym (1 kobieta i 2 mężczyźni) wskazały, że motywują je tylko bodźce płacowe, natomiast reszta czynników jest dla nich nieistotna. Fakt ten powoduje, że można stwierdzić, że aż 33% pracowników to osoby, dla których stymulantem do pracy jest pieniądz i tylko w taki sposób są w stanie pracować efektywniej. Dla dwóch respondentów czynnikiem motywującym do pracy jest również swoboda działania, autonomia. Świadczy to o tym, iż osoby te samodzielnie chcą wykonywać powierzone im zadania, uwzględniając tym samym kolejność i czas ich wykonywania. Jedna osoba wskazała, że motywuje ją możliwość doskonalenia/rozwoju zawodowego – wskazanie to niewątpliwie wzbudza satysfakcję ze strony przełożonych, ponieważ szeroko rozumiany rozwój pracownika nie tylko jest związany z prawidłowością i efektywnością wykonywanych zadań, lecz także dotyczy większych perspektyw oraz szybszego uczenia się w przypadku wprowadzenia jakichkolwiek zmian prawnych, organizacyjnych, proceduralnych i innych. Trzech ankietowanych wskazało również swoje odpowiedzi w zakresie dotyczącym czynników motywujących ich do pracy. Wśród tych odpowiedzi znalazły się tylko i wyłącznie czynniki płacowe, a mianowicie – nagrody finansowe (2 osoby), bodźce płacowe (1 osoba).

## Skuteczność metod motywacyjnych na przykładzie Placówki Terenowej Kasy

Dociekania autorki sprawiły, że postanowiła ona również zbadać, które z bodźców płacowych najbardziej demotywią pracowników do pracy. Odpowiedzi zaprezentowano w tabeli poniżej.

**Tabela 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie ankietowe: który z bodźców płacowych najbardziej demotyduje Panią/Pana do pracy?**

Bodźce płacowe demotywiąjące do pracy	Liczba wskazań		
	kobieta	mężczyzna	ogółem
Brak lub niski wymiar podwyżki wynagrodzenia	8	2	10
Brak lub niski wymiar premii motywacyjnej	1	0	1
Brak lub niski wymiar nagrody finansowej	0	0	0
Brak dodatków za pracę, np. w godzinach nadliczbowych	0	0	0
Inne, jakie?	1	0	1

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.*

Ankietowani jednoznacznie stwierdzili, że bodźcem płacowym, który najbardziej demotyduje ich do pracy, jest brak lub niski wymiar podwyżki wynagrodzenia (100% ankietowanych). Do przedmiotowych bodźców respondenci zaliczyli także brak lub niski wymiar premii motywacyjnej (1 wskazanie) oraz niskie wynagrodzenie (1 wskazanie odpowiedzi inne).

Adekwatnie do wcześniejszego pytania, autorka zbadała również, które z bodźców pozapłacowych najbardziej demotywią pracowników PT KRUS w Pleszewie do pracy. Wyniki w tym zakresie prezentuje poniższa tabela.

**Tabela 6. Rozkład odpowiedzi na pytanie ankietowe: który z bodźców pozapłacowych najbardziej demotyduje Panią/Pana do pracy?**

Bodźce pozapłacowe demotywiąjące do pracy	Liczba wskazań		
	kobieta	mężczyzna	ogółem
Brak lub zbyt mała ilość pochwał, gratulacji	0	0	0
Brak lub zbyt mała ilość szkoleń i możliwości rozwoju	2	1	3
Brak lub zbyt mała ilość dofinansowań do nauki	0	0	0
Brak zwrotów kosztów dojazdu do pracy	5	0	5
Brak lub zbyt niskie dopłaty do wypoczynku	2	1	3
Brak dodatkowych pakietów ubezpieczeniowych	0	1	1
Brak pakietów sportowych	2	0	2

## Skuteczność metod motywacyjnych na przykładzie Placówki Terenowej Kasy

Bodźce pozapłacowe demotywuujące do pracy	Liczba wskazań		
	kobieta	mężczyzna	ogółem
Brak bonów podarunkowych	4	1	5
Brak biletów finansowanych przez pracodawcę	0	0	0
Brak imprez integracyjnych	0	1	1
Brak nagród rzeczowych	0	0	0
Brak pracowniczych programów emerytalnych	0	0	0
Brak kredytów pracowniczych na atrakcyjnych warunkach	0	0	0
Inne, jakie?	1	0	1

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.*

Wśród czynników pozapłacowych najbardziej demotywuujących do pracy pracowników Placówki Terenowej KRUS w Pleszewie znalazły się: (1) brak zwrotu kosztów dojazdu do pracy – 5 wskazań; (2) brak bonów podarunkowych – 5 wskazań; (3) brak lub zbyt mała ilość szkoleń i możliwości rozwoju – 3 wskazania; (4) brak lub zbyt niskie dopłaty do wypoczynku – 3 wskazania; (5) brak pakietów sportowych – 2 wskazania; (6) brak dodatkowych pakietów ubezpieczeniowych – 1 wskazanie; (7) brak imprez integracyjnych – 1 wskazanie; (8) brak atmosfery – 1 wskazanie (odpowieź inne).

Reasumując, należy zauważyć, że pracownicy Placówki Terenowej KRUS w Pleszewie deklarują, iż najbardziej motywującymi czynnikami do pracy są bodźce płacowe. Pozostałe czynniki, tj. czynniki pozapłacowe odgrywają dla nich znikomą rolę. Tym samym konieczne staje się podejmowanie działań zmierzających do zwiększenia zainteresowania pracowników czynnikami motywującymi pozapłacowymi, które podobnie jak czynniki płacowe odgrywają istotną rolę w procesie pracy. Faktem jest, że jednostka publiczna, jaką jest KRUS, posiada określony budżet na każdy rok funkcjonowania i nie zawsze możliwe jest udzielanie różnorodnych gratyfikacji pracownikom za prawidłowe, a nawet wyróżniające wykonywanie przez nich obowiązków służbowych.

### Podsumowanie

Motywowanie traktowane jest w literaturze przedmiotu jako jeden z fundamentalnych elementów zarządzania organizacją. Fakt ten sprawia, że wielu badaczy interesuje się problematyką motywowania. Z racji swoich właściwości i wymiernych korzyści, jakie stanowią efekt prawidłowego doboru sposobu motywowania pracowników, stanowi ono również przedmiot zainteresowania menadżerów, kierowników, dyrektorów i innych osób funkcyjnych w różnorodnych organizacjach czy instytucjach.

Motywowanie jest procesem świadomego i celowego oddziaływania na zachowanie człowieka, grupy osób w procesie pracy. Umożliwia ono kreowanie warunków pozwalających pracownikom na zaspokojenie własnych potrzeb, a tym samym stanowi efekt ich wkładu w realizację założonych celów organizacji. System motywowania podwładnych obejmuje szereg warunków oraz czynników, które mają na celu zapewnienie odpowiedniego poziomu motywacji zatrudnionych osób.

Współcześnie rozróżnia się dwa zasadnicze sposoby motywacji pracowników, które uwzględniają wykorzystany zestaw bodźców. Są to: motywacja finansowa (związana ze sferą ekonomiczną) oraz motywacja pozafinansowa (dotycząca sfery pozaekonomicznej). Wyszczególniane są również różne teorie i modele motywacji, które wyznaczają kierunki działania dla pracodawcy.

Warto podkreślić, że prawidłowa motywacja znacząco wpływa na działanie człowieka, a tym samym na wykonywane przez niego zadania służbowe w sposób prawidłowy i efektywny. Niestety motywacja nie jest działaniem prostym i łatwym, ponieważ trudno jest dokonać odpowiedniego doboru sposobu i metody motywacji dla całej zatrudnionej kadry w taki sposób, aby każdy pracownik był usatysfakcjonowany.

Faktem jest, że motywacja odgrywa znaczącą rolę w działalności wszystkich istniejących organizacji czy instytucji, w tym również Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego.

Przeprowadzone badania wykazały, że pracownicy Placówki Terenowej KRUS w Pleszewie deklarują, iż motywują ich rzeczy materialne, przede wszystkim podwyżka wynagrodzenia lub premia motywacyjna. W zakresie obejmującym bodźce pozaekonomiczne badani wskazali, że są to m.in.: dopłaty do wypoczynku, kredyty pracownicze na atrakcyjnych warunkach, pochwały, gratulacje, uznanie czy zwroty kosztów dojazdu do pracy. Zbadane zostały również czynniki, które najbardziej wpływają na motywację pracowników. Były to: zaufanie przełożonego, autonomia, swoboda działania oraz bodźce płacowe. W przypadku czynników demotywujących pracowników KRUS znaczącą rolę odgrywały: brak lub niski wymiar podwyżki wynagrodzenia, brak zwrotu kosztów dojazdu do pracy, brak bonów podarunkowych, brak lub zbyt mała ilość szkoleń i możliwości rozwoju.

Identyfikacja motywacji oraz pozyskanie informacji na temat czynników motywujących do pracy pracowników Placówki Terenowej Kasy Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego w Pleszewie umożliwiły autorce niniejszego artykułu osiągnięcie założonego celu oraz dokonanie następujących stwierdzeń:

- motywacja jest znaczącym elementem funkcjonowania każdej organizacji i instytucji;
- dobór odpowiednich sposobów i metod motywacji przynosi wymierne korzyści dla organizacji;



- zasadniczym bodźcem motywacyjnym dla pracowników są motywatory finansowe;
- konieczne staje się systematyczne prowadzenie badań dotyczących motywacji, ponieważ umożliwi to prawidłowy dobór sposobów i metod motywacji podwładnych.

Potwierdza to tezę, że prawidłowa motywacja stanowi jeden z fundamentalnych elementów wpływających na zachowania pracowników, czego efektem jest efektywniejsza praca oraz zwiększenie zadowolenia pracowników, co z kolei przyczynia się do pozytywnych opinii o organizacji na zewnątrz.

## Bibliografia

---

- Armstrong M.**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków, Oficyna Ekonomiczna, 1998.
- Bartkowiak G.**, *Psychologia zarządzania*, Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 1999.
- Borkowska S.**, *Motywacja i motywowanie* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa, PWN, 2006.
- Griffin R.W.**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa, PWN, 2006.
- Gruszyńska-Malec G.**, *Koncepcja systemu motywacji pracowniczej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1999, nr 5.
- Kopertyńska M.W.**, *Motywowanie pracowników – teoria i praktyka*, Warszawa, Wydawnictwo Placet, 2008.
- Kozioł L.**, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Warszawa – Kraków, PWN, 2002.
- Krupski R.**, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wałbrzych, Wydawnictwo IbS, 2004.
- Maniak G.**, *Wprowadzenie do zarządzania zasobami ludzkimi*, Szczecin, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, 2001.
- Moczydłowska J.M.**, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Warszawa, Difin, 2008.
- Pawlak Z.**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Warszawa, Poltext, 2011.
- Penc J.**, *Encyklopedia zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Łódź, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, 2008.
- Penc J.**, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1998.
- Penc J.**, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Warszawa, Difin, 2007.
- Pietroń-Pyszczek A.**, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wrocław, Wydawnictwo Marina, 2007.
- Podmoroff D.**, *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Warszawa, Wolters Kluwer, 2014.
- Sekuła Z.**, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Warszawa, PWE, 2008.

## Skuteczność metod motywacyjnych na przykładzie Placówki Terenowej Kasy

- Sikora J.**, *Motywowanie pracowników*, Bydgoszcz, Biblioteka Menedżera i Służby Pracowniczej, 2000.
- Stabryła A.**, *Podstawy zarządzania firmą*, Kraków – Kluczbork, Wydawnictwo Antykwa, 1997.
- Stoner J.A.F., Wenkel Ch., Gilbert D.R.**, *Kierowanie*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2011.
- Szałkowski A.** (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Kraków, Wydawnictwo AE, 2000.
- Sztucki T.**, *Encyklopedia marketingu. Definicje, zasady metody*, Warszawa, Agencja Wydawnicza Placet, 1998.
- Warwas I., Rogozińska – Pawelczyk A.**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2016.
- Woźniak J.**, *Współczesne systemy motywacyjne*, Warszawa, PWN, 2012.

otrzymano: 19.09.2023  
zaakceptowano: 26.10.2023

*Ten artykuł jest objęty licencją Creative Commons Attribution 4.0  
Licencja międzynarodowa (CC BY 4.0)*

