

**Agnieszka Piotrowska**

*Uniwersytet Rolniczy im. H. Kollątaja w Krakowie*

## **MOTYWACJA JAKO ELEMENT KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW – STUDIUM PRZYPADKU**

### *MOTIVATION AS AN ELEMENT OF ENTERPRISES' COMPETITIVENESS A CASE STUDY*

**Słowa kluczowe: konkurencyjność, motywacja, motyw, bodziec**

*Key words: competitiveness, motivation, motive, impulse*

**Synopsis.** Czynnikiem, który pozwala przedsiębiorstwu uzyskać i utrzymać przewagę konkurencyjną jest nie tylko jakość produktu, najnowsza technologia, ale przede wszystkim pracownicy. Bez ich wysiłku i zaangażowania nie jest możliwe realizowanie celów przedsiębiorstwa.

### **Wstęp**

Konkurencyjność w obecnych czasach odgrywa ważną rolę jako rozwój polskiej gospodarki. Po akcesji Polski z Unią Europejską przedsiębiorstwa polskie stanęły przed dużym wyzwaniem poprawienia jakości wyrobów. Powszechnie wiadomo, że za jakość wyrobów nie odpowiada tylko organ najwyższy, ale przede wszystkim pracownicy wykonawczy. Odpowiednia ich motywacja jest gwarancją wydajniejszej, lepszej i dokładniejszej pracy.

Celem badań było określenie natężenia czynników prowadzących do niezadowolenia (czynniki higieniczne) i zadowolenia (motywatorów) z pracy pracowników przedsiębiorstwa cukierniczego. Badania ankietowe przeprowadzono wśród 60 pracowników przedsiębiorstwa cukierniczego (w tym 58% stanowiły kobiety). Do określenia zadowolenia i niezadowolenia z pracy badanych osób posłużono się dwuczynnikową teorią motywacji opracowaną przez Fredericka Herzberga.

### **Metodyka**

Dwuczynnikowa teoria motywacji Fredericka Herzberga (1959 r.), która mówi o tym, że zadowolenie i niezadowolenie ludzi z pracy kształtują się pod wpływem dwóch niezależnych czynników – motywacji i higieny psychicznej. Czynniki zewnętrzne, inaczej zwane czynnikami niezadowolenia lub higieny obejmują m.in. wynagrodzenia, warunki pracy i politykę firmy, odnoszą się one do kontekstu pracy (środowisko pracy). Z kolei czynniki wewnętrzne, inaczej zwane czynnikami motywacji (zadowolenia), odnoszą się do treści pracy. Dotyczą one m.in. zainteresowania pracą, rozwoju osobistego, osiągnięć, uznania, odpowiedzialności, czy też możliwości awansu. Czynniki te przyczyniają się do zwiększania satysfakcji związanej z wykonywaniem pracy, co z kolei prowadzi do wyższej wydajności pracowników [Stoner, Frejman, Gilbert 2001].

### **Wpływ konkurencyjności na motywację pracowników**

Konkurencyjność przedsiębiorstw uwarunkowana jest wieloma czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Do czynników wewnętrznych zalicza się: sposób zarządzania, posiadany kapitał obrotowy, dysponowanie nowoczesną techniką i technologią oraz jakość produktów. Czynniki zewnętrzne to m.in. polityka państwa, stan infrastruktury materialnej i intelektualnej oraz relacje z konsumentami [Zuzek 2006]. Wielkość zaangażowanych zasobów zarówno rzeczowych, jak i ludzkich warunkuje ilość i jakość oferowanych na rynku produktów. Ilość i jakość produktów rynkowych związana jest bezpośrednio z dostępnością zasobów oraz poziomem czynników produkcji, w tym również pracy [Grębowiec 2007].

Motywacja jest pewnym procesem zachodzącym w ludzkiej świadomości, w wyniku którego pojawia się chęć robienia czegoś. Ta właśnie chęć określana jest mianem motywu, pobudki lub napięcia motywacyjnego. Motyw pojawia się wtedy, gdy następuje uświadomienie sobie jakiejś niezaspokojonej potrzeby i wyraża się w gotowości podjęcia działania w celu jej zaspokojenia [Sikorski 2004].

W odniesieniu do przedsiębiorstwa jako do organizacji, motywowanie należy traktować jako proces kierowniczy, który polega na stwarzaniu kierunków i stosowaniu różnorodnych bodźców zmierzających do tego, aby podwładni postępowali zgodnie z wolą kierującego. Postępując zgodnie z decyzjami przełożonych pracownicy powinni zachować poczucie samodzielnych decyzji [Stoner, Frejman, Gilbert 2001]. Motywowanie polega także na rozpoznawaniu potrzeb podwładnych i świadomym aktywizowaniu tych potrzeb w celu pobudzenia pracowników do takiego działania, które jest zgodne z wolą kierownika, a zarazem prowadzi do zaspokojenia potrzeb podwładnych. Bodźce te występują w postaci różnych instrumentów (narzędzi lub środków) motywowania. Obejmują one trzy zasadnicze grupy: (1) instrumenty zachęty, m.in. płace zasadnicze, premie, nagrody pieniężne, szkolenia, awanse, partycypacja w wynikach, akcje, ciekawa praca, pochwały, wyróżnienia, (2) instrumenty perswazji, np. współudział w zarządzaniu, konsultacje, negocjacje, komunikacja, (3) instrumenty przymusu, obejmujące przykładowo nakazy, polecenia, zakazy, regulaminy [Kopertyńska 2002].

Motywacja jest procesem, w którym rozpoznawane są cele, dokonywane wybory (świadome lub nie) oraz wydatkowana jest energia w kierunku osiągania tych celów. Energię tę wydatkują zarówno animatorzy, jak i realizatorzy określonych zadań. Osiągnięte cele tracą znaczenie na rzecz nowych potrzeb, determinujących nowe cele [Sikora 2000].

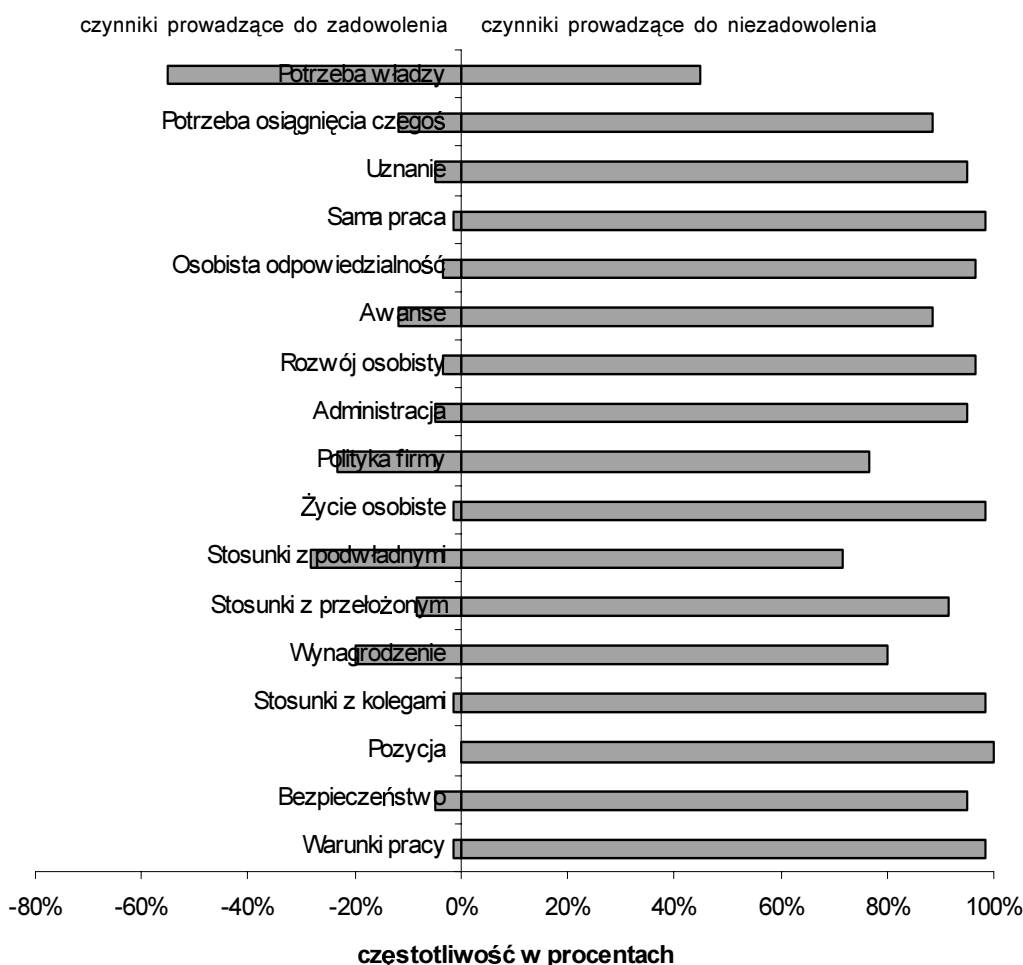
### **Charakterystyka przedsiębiorstwa badanego**

Cukiernia powstała w 1992 r. w małej miejscowości w woj. podkarpackim. Właściciele swoją działalność rozpoczęli od zatrudnienia jednej osoby, z którą produkowali torty i ciasta okolicznościowe. Po roku w badanej cukierni pracowało już 5-ciu pracowników. Firma w początkowym okresie działalności realizowała przede wszystkim indywidualne zamówienia, ale oprócz okazjonalnych odbiorców zaczęli pojawiać się stali klienci. Obecnie cukiernia zatrudnia już ponad 120 osób. Dostarcza swoje wyroby do ponad 200 stałych odbiorców. Tak dynamiczne tempo rozwoju firmy świadczy o jakości oferowanych produktów, które w południowo-wschodniej Polsce cieszą się coraz większą renomą. Odbiorcom firma oferuje ponad 300 asortymentów ciasta według tradycyjnych receptur domowych. Nowością na rynku są kosze z ciasta chlebowego, wypełnione wielosmakowymi ciastkami kruchymi, które chronione patentem uatrakcyjniają ofertę zakładu. Badane przedsiębiorstwo w większości zatrudnia młodych pracowników. Celem firmy cukierniczej, po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, jest ekspansja na rynki Europy zachodniej. Pragną również poszerzyć zakres działań w kraju, co pozwoli na dalszy rozwój, zwiększenie zatrudnienia i ciągle pogłębianie wiedzy cukierniczej oraz gastronomicznej.

### **Wyniki badań**

Dla wszystkich badanych pracowników najsilniejszym motywatorem była pozycja (stanowisko) jaką zajmowali w firmie. Świadczy to o akceptacji przez tych pracowników miejsca jakie zajmują w hierarchii służbowej firmy. Dla 28% badanych stosunki z podwładnymi, stanowiły czynnik prowadzący do niezadowolenia. Dla 80% badanych wynagrodzenie było czynnikiem prowadzącym do satysfakcji z pracy. Wśród czynników wewnętrznych awanse i potrzeba osiągnięcia czegoś dla 88% badanych stanowiło czynnik prowadzący do zadowolenia z pracy. Pozostałe czynniki wewnętrzne (rozwój osobisty, osobista odpowiedzialność, sama praca, uznanie) dla ponad 95% badanych prowadziły do zadowolenia z pracy (rys. 1). W grupie czynników zewnętrznych w 55% przypadków potrzeba władzy prowadziła do niezadowolenia z pracy. Czynnik ten, jak również czynnik dotyczący stosunków z podwładnymi w największym stopniu, z czynników higieny, prowadziły do niezadowolenia z pracy. Może to świadczyć o niechęci ze strony badanych osób do różnego rodzaju zwierzości (przełożony-podwładny) w zakładzie pracy.

Wszyscy objęci badaniem kierownicy (7%) jako czynnik w największym stopniu prowadzący do niezadowolenia z pracy wskazali: stosunki z podwładnymi (75%). Świadczy to o nienajlepszych relacjach przełożony/podwładny panujących w analizowanej cukierni. Połowa badanych kierowni-

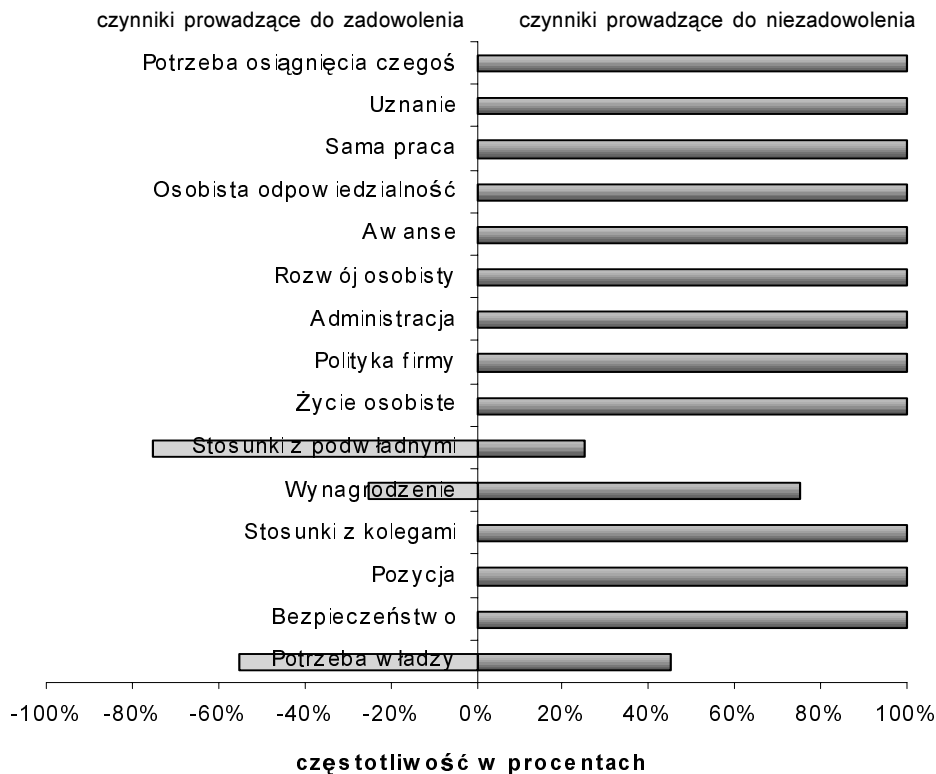


Rysunek 1. Czynniki prowadzące do zadowolenia lub niezadowolenia z pracy pracowników w przedsiębiorstwie cukierniczym  
Źródło: opracowanie własne.

ków czynnik potrzeby władzy wskazało jako wywołujący brak satysfakcji z pracy. Tylko 75% z nich jest zadowolona ze swojego wynagrodzenia. Pozostałe 25% kierowników biorących udział w ankiecie wykazało chęć zwiększenia swojej pensji. Wszystkie pozostałe czynniki u badanych przełożonych w pełni prowadzą do zadowolenia z pracy (rys. 2).

Dla całej grupy badanych kobiet pozycja zajmowana w danej organizacji, życie osobiste i sama praca stanowiły czynnik prowadzący do zadowolenia. Aż 61% badanych kobiet potrzebę władzy określiło jako czynnik prowadzący do niezadowolenia z pracy. Prawie 1/3 badanych kobiet zmieniłaby politykę firmy, natomiast 1/5 jest niezadowolona ze swojego wynagrodzenia. Większość kobiet (35 osób), jest pracownikami produkcji, a aż 72% badanych pań ma staż pracy powyżej 6 lat. Wśród czynników wewnętrznych możliwość awansu w najmniejszym stopniu wpłynęła na satysfakcję z pracy. Dla 87% kobiet czynnik ten prowadził do zadowolenia z pracy. Pozostałe motywatory – rozwój osobisty, odpowiedzialność, sama praca, uznanie, potrzeba osiągnięcia czegoś – dla ponad 90% pań przyczyniły się do zadowolenia z pracy.

Wszyscy mężczyźni, którzy zostali objęci badaniem jako czynnik prowadzący do zadowolenia z pracy wskazali na aktualnie zajmowaną pozycję, stosunki z kolegami i rozwój osobisty. Dla 14% badanych mężczyzn uznanie, administracja, stosunki interpersonalne prowadziły do niezadowolenia z pracy. Wśród czynników wewnętrznych potrzeba osiągnięcia czegoś w 21% przypadków



**Rysunek 2. Czynniki prowadzące do zadowolenia lub niezadowolenia z pracy badanych kierowników**

Źródło: obliczenia własne.

prowadziła do niezadowolenia z pracy. Natomiast potrzeba władzy tylko dla 57% mężczyzn sprawiała satysfakcję z pracy. Pozostali byli z tego powodu niezadowoleni. Wynika z tego, że badani mężczyźni nie odczuwają bardzo dużej potrzeby władzy, mimo faktu, że 10 na 14 badanych mężczyzn odznacza się ponad 6-letnim stażem pracy. Mają oni doświadczenie, więc z łatwością mogliby starać się o awans. Niecałe 80% mężczyzn zadowolonych było ze swojego wynagrodzenia, a 21% z nich chciałoby zmian w tej kwestii.

### Wnioski

1. Badane przedsiębiorstwo cukiernicze rozwija się bardzo dynamicznie. Prowadzi wiele działań inwestycyjnych, aby sprostać wymaganiom jakie stawia rynek oraz konkurencja.
2. Pozycja aktualnie zajmowana przez badanych w cukierni okazała się czynnikiem, z którego byli zadowoleni wszyscy objęci badaniem pracownicy. Czynnikiem, który spowodował największe niezadowolenie (ponad 60% badanych) była potrzeba władzy, a z wynagrodzenia było niezadowolonych tylko 20% badanych.
3. Badani kierownicy w największym stopniu niezadowoleni są ze stosunków z podwładnymi. Aż 3/4 z nich ten czynnik określiło jako prowadzący do niezadowolenia z pracy. Czynniki wewnętrzne w pełni satysfakcjonują badanych kierowników, natomiast czynniki higieny (czynniki zewnętrzne) dla 15% kierowników biorących udział w badaniu są powodem do niezadowolenia z pracy.
4. Czynniki higieny były dobrane pozytywnie tylko przez 87% badanych mężczyzn. Czynniki wewnętrzne (rozwój osobisty, możliwość awansu, uznanie, sama praca, potrzeba osiągnięcia czegoś, osobista odpowiedzialność) dla 90% mężczyzn stanowią powód do zadowolenia.

### Literatura

- Grębowiec M.** 2007: Jakość a konkurencyjność przedsiębiorstw agrobiznesu. *Roczniki Naukowe SERiA*, t. IX, z. 3, 79-84.
- Kopertyńska W.M.** 2002: Motywowanie jako istotny element funkcjonowania ośrodków odpowiedzialności. Akademia Ekonomiczna. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej*, nr 956, Wrocław 38-43.
- Sikora J.** 2000: Motywowanie pracowników. Wydawnictwo Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 7.
- Sikorski C.** 2004: Motywacja jako wymiana: modele relacji między pracownikiem a organizacją. Wyd. Difin, Warszawa, 11.
- Stoner J.A.F., Frejman R.E., Gilbert D.R.** 2001: Kierowanie. PWE, Warszawa, 426, 436-437.
- Zuzek D.K.** 2006: Zarządzanie jakością w konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. *Roczniki Naukowe SERiA*, t. VIII, z. 2, 261-264.

### Summary

*The factor allowing an enterprise to gain and maintain competitive advantage are not only product quality, the latest technology but above all the employees. Without their efforts and involvement it would be impossible to realize the firm's objectives. The employees' satisfaction with their work affects the quality of the duties they perform. The factors which influenced their satisfaction with work included among others the currently occupied position working conditions, personal life, personal development and work which the surveyed were doing. Their dissatisfaction were caused by factors such as need for authority, the company's policy, interpersonal relationships and the remuneration earned.*

#### Adres do korespondencji:

dr inż. Agnieszka Piotrowska  
Uniwersytet Rolniczy w Krakowie  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa  
Al. Mickiewicza 21  
31-120 Kraków  
e-mail: [apiotrow@ar.krakow.pl](mailto:apiotrow@ar.krakow.pl)