

WPLYW MOTYWACJI NA WYKONYWANĄ PRACĘ WŚRÓD PRACOWNIKÓW APTEK
IMPACT OF MOTIVATION ON WORK PERFORMANCE
AMONG PHARMACY EMPLOYEES

SYLWIA KOWALSKA-MYŚLIWIECKA, MAGDALENA HENTEL-GADZAŁA

WYDZIAŁ NAUK SPOŁECZNYCH,
AKADEMIA NAUK SPOŁECZNYCH I MEDYCZNYCH W LUBLINIE - AKADEMIA NAUK STOSOWANYCH,
UL. ZAMOJSKA 47, 20-102 LUBLIN

Streszczenie

Tematyka motywacji jest obecnie najczęściej omawianym problemem w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach. Dotyczy każdej firmy, a sposób motywowania pracowników ma wpływ na osiągnięcia każdego przedsiębiorstwa. Głównym celem artykułu jest analiza systemu motywacyjnego pracowników, którzy pracują w aptekach oraz diagnoza tego systemu. Artykuł przedstawia założenia procesu motywowania pracowników, przedstawia główne pojęcia, czynniki i rodzaje motywacji a także prezentuje analizę mechanizmów oddziaływania motywacyjnego w firmie w odniesieniu do systemu motywacyjnego pracowników aptek.

Słowa kluczowe: motywacja, system motywowania, proces motywowania, środki motywacji.

Abstract

The topic of motivation is currently the most discussed issue in small, medium and large companies. It affects every company, and the way employees are motivated has an impact on the achievements of every company. The main purpose of the article is to analyze the motivation system of employees who work in pharmacies and to diagnose the state of the motivation system. The article presents the assumptions of the process of motivating employees, presents the main concepts, factors and types of motivation and also presents an analysis of the mechanisms of motivational influence in the company in relation to the motivational system of pharmacy employees.

Keywords: motivation, motivation system, motivation process, motivation means.

WPROWADZENIE

Motywacja stanowi ważny, jak nie jeden z najważniejszych elementów, które służą do realizacji określonych założeń każdej liczącej się firmy na rynku. Każda firma działająca w gospodarce wolnorynkowej, aby osiągnęła zamierzone cele, musi posiadać odpowiednią załogę, która będzie w pełni realizowała ustalone cele nakreślone przez władzą. Dlatego skuteczny system motywacyjny oparty na sprawiedliwych zasadach i normach przyczyni się do rozwoju potencjału organizacji, a co najważniejsze pozytywnie wpłynie na sytuację całej organizacji.

Odpowiednio zmotywowany pracownik bardziej doceni i skupi się na powierzonej mu pracy, będzie lojalny i oddany, a przede wszystkim efektywniejszy w stosunku do niezmotywowanych pracowników. Dynamicznie zmieniające się gospodarcze otoczenie

organizacji i firm zmusza menedżerów do zmiany całego procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Nowoczesne korporacje powinny posiadać rozbudowany, efektywny a przede wszystkim klarowny system motywacyjny, w którym pracownik będzie sprawiedliwie doceniany za wykonywaną pracę.

Każda licząca się firma jest odpowiedzialna za opracowanie takiego systemu motywacyjnego, który przyczyni się do sukcesu na rynku. W całej organizacji system motywacyjny powinien pełnić najważniejszą rolę, jako główny element pobudzania motywacji, który będzie angażował pracowników w pracę i obowiązki. Strategie motywowania pracowników mogą przybierać różne formy w zależności od regulaminu firmy. Mogą to być wyższe zarobki, większa możliwość awansu, premia czy inne benefity.

PODSTAWOWE POJĘCIA Z ZAKRESU MOTYWACJI

Motywowanie w pracy polega na stworzeniu systemu sił, który motywuje podwładnych do zachowania się w taki sposób, jaki chcą tego ich przełożeni. To świadomy i celowy proces wywierania wpływu na pracowników z korzyścią dla obu stron (pracodawcy i pracownika) poprzez zapewnienie środków i możliwości spełnienia ich oczekiwań. Wpływ ten powinien skłaniać pracowników do pozytywnego nastawienia do zadań wchodzących w zakres ich obowiązków, a co najważniejsze, osiągnięcia przez tych pracowników znaczących wyników w pracy.

Etymologicznie nazwa motywacja wywodzi się od słowa „movere” i definiuje się ją jako poruszanie się, a dokładniej od łacińskich słów „moveo”, „movi”, „motum” – oznaczające poruszenie, wprawienie w ruch. Motywacja to pewna forma popędu lub działania, widziana z innej perspektywy, może to być ruch, który powoduje stymulację pewnych form aktywności i zachowań. Janusz Reykowski precyzuje motywację jako konkretny proces regulacji, który odpowiedzialny jest za funkcję nawigowania czynnościami tak, aby przyczyniły się do osiągnięcia świadomego wyniku, którym może być zarazem zmiana zewnętrznego stanu rzeczy, jak i zmiana w samym sobie czy chociażby zmiana własnego usytuowania (Reykowski, 2003: s. 121).

Motywacja to ustalony proces organizujący, inaczej pobudzający, ukierunkowujący i kontrolujący czynności psychiczne, a więc procesy odbioru, przetwarzania i emisji tak, aby sterowana przez nie działalność prowadziła do celów ustalonych treścią danego motywu. Motywy właściwe dla danej osoby to celowo formułowane racje postępowania, w których jest jednoznacznie określony cel i program (Jasiński, 2007: s. 138).

Stanisława Borkowska precyzuje motywację jako stan wewnętrznego człowieka, który ma stopień atrybutowy właściwy dla jednostki, natomiast motywowanie ma wymiar czynnościowy, funkcjonalny polegający na celowym i świadomym oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości. Zatem motywowanie polega na oddziaływaniu na postawy i zachowania jednostki za pośrednictwem bodźców, które przeobrażają się w motywy działania uruchamiające jego aktywność. Jest to celowe oddziaływanie kierującego na motywację

pracowników lub tworzenie systemu bodźców mających swe źródło w otoczeniu pracownika (Borkowska, 1985: s. 9).

Motywacja to wewnętrzny stan człowieka o odpowiednich dla jednostki poziomach atrybutów, przy czym motywacja ma wymiar operacyjny, funkcjonalny, polegający na celowym i świadomym oddziaływaniu na motywację zachowań ludzi poprzez tworzenie środków i możliwości. Motywacja polega zatem na oddziaływaniu na postawę i zachowanie jednostki poprzez bodźce, które przekształcają się w motywy wyzwalające jej działania. Jest to celowe, bezpośrednie oddziaływanie na motywację pracowników, czyli tworzenie systemu bodźców w środowisku pracowników. Motywacja to mentalny proces, który dodaje energii i kieruje ludzkim zachowaniem oraz może być świadomy lub nieświadomy. Pojęcie motywacji definiuje się jako względnie stabilną strukturę motywacyjną jednostki. Tym jest ona większa, im więcej jesteśmy gotowi poświęcić, aby osiągnąć oczekiwaną nagrodę. Motywacja jest źródłem i sternikiem naszych zachowań, procesem zachodzącym w ludzkiej świadomości, w wyniku, którego pojawia się chęć robienia czegoś. Z kolei ta chęć określana jest jako motyw powodujący napięcie motywacyjne (Wojnowski, 2003: s. 148).

Aby pojawiła się motywacja, muszą być spełnione określone warunki, muszą istnieć istotne potrzeby, a określone stany emocjonalne muszą wiązać się z ich spełnieniem lub niezadowoleniem. Osoby muszą widzieć jakąś okazję do zaspokojenia potrzeby. Motywacja nie pojawia się, gdy dana osoba jest pewna, że nie osiągnie zamierzonego celu. Aby motywacja istniała, musi się wydarzyć coś, co przypomni o potrzebie, czyli bodziec (nazywany też motywatorem) zadziała (Sikorski, 2008: s. 7).

Motywacja odnosi się do osobistych doświadczeń, które wpływają na intensywność i wytrwałość wysiłku. Zachęty są wynikiem indywidualnych wyborów pracowników i można nimi zarządzać za pomocą wybranych zachęt. Budowanie motywacji wymaga zrozumienia oczekiwań pracowników, posiadania konkretnych narzędzi i umiejętności ich używania (Karna, 2017: s. 168).

Motywacja to zespół sił i czynników, które wpływają na pobudzenie i podtrzymanie człowieka w zachowaniach zmierzających do zrealizowania postawionych celów. Kształtowanie motywacji jest uznawane za jedno z najważniejszych zadań kadry kierowniczej. Motywacja może być kształtowana i rozumiana na wiele sposobów. Odnosi się ona do przeżyć psychicznych, od których zależy możliwość i kierunek ludzkiej aktywności. Motywacja jest więc siłą, która wpływa na trwałość wysiłków, jakie wkładamy w osiągnięcie zamierzonego celu.

Motywacja to wewnętrzna siła, która inicjuje i podtrzymuje działanie świadome, celowe, które wpływa na zachowanie ludzi w trakcie pracy. Motywację można postrzegać jako proces wyboru między alternatywnymi formami dobrowolnego zachowania. Istnieją trzy poziomy motywacji: przynależność, identyfikacja celu i zaangażowanie (Bombiak, 2014: s. 15). Motywacja to zachowanie ukierunkowane na cel, oznacza, że ludzie są wówczas motywowani, gdy określony tryb postępowania może ich doprowadzić do osiągnięcia wyznaczonego celu, awansu czy podwyżki pensji. Stanowi ogólną siłę moto-

ryczną ludzkich zachowań i działań. Jest jednym z najważniejszych czynników zwiększania efektywności pracy (Karolczuk, 2019: s. 69).

Według teorii zarządzania, motywacja to działanie, które ma na celu podniesienie u pracowników przekonania o lojalności wobec firmy, chęci bycia jej członkiem, podniesienia efektywności i skuteczności pracy. Motywowanie może przybierać charakter nieformalny – działania indywidualne w relacjach pracowniczych lub formalny – wyznaczony zasadami systemu motywowania. Dla samego pracownika motywacja jest czymś, co skłania do podjęcia wysiłku w dążeniu do ustalonego celu, wpływa na skuteczność jego pracy, jest wewnętrznym stanem organizmu skłaniającym go do działania (Kozmiński, 2023: s. 60).

Motywacja w pracy może mieć różnorodny charakter, skąd wynika jej podział na rodzaje. Motywacje można podzielić na dwie kategorie: finansową (motywacja pieniężna oraz materialna) i pozafinansową. Pracownicy sami mogą znajdować motywację w szukaniu, znajdowaniu i wykonywaniu pracy zaspokajającej ich potrzeby lub przynajmniej pozwalającej oczekiwać, że cele zostaną osiągnięte. Stąd też podział motywacji na zewnętrzną i wewnętrzną. Motywacja wewnętrzna pobudza do działania mającego wartość samą w sobie. Powstaje ona wówczas, gdy pracownik może zaspokoić swoją najwyższą potrzebę samorealizacji, gdy jego praca stanowi wyzwanie. Monotonna praca i niezadowolenie obniżają motywację. Wzmocnienie motywacji wewnętrznej można uzyskać poprzez współpracę, zadowolenie, decyzyjność i zaufanie (Ściborek, 2004: s. 112). Motywacja zewnętrzna polega na tworzeniu różnego rodzaju motywacji do działania, które mogą być wynagradzane nagrodami materialnymi i niematerialnymi (Wiśniewski, 2016: s. 112).

Motywację możemy podzielić także na motywację negatywną (ujemną) i pozytywną (dodatnią). Motywacja negatywna opiera się na obawie, która pobudza do pracy przez stwarzanie uczucia zagrożenia, jak utrata pracy, części zarobków. Pracownik nie stara się skoncentrować na jak najlepszym wykonaniu swojego zadania lecz za wszelką cenę pragnie zaspokoić oczekiwania przełożonych. Natomiast motywacja pozytywna powoduje większą aktywizację pracownika i pełniejsze wykorzystanie jego możliwości z uwagi na większe zaangażowanie uczuciowe. Jest ona motywacją dążenia do czegoś pozytywnego. Motywy przyczyniają się do wykształcenia motywacji osiągnięć rozumianej jako ambicja osiągnięcia wysokich wyników (Penc, 2000: s. 141).

SYSTEM I PROCES MOTYWOWANIA

W rozwijającym się świecie, gdzie konkurencja jest zacięta, firmy dążą nie tylko do przetrwania, ale także do rozwoju. Każda z nich nastawiona jest na pomnażanie zysków, dalszy rozwój i utrzymanie konkurencyjnej pozycji na rynku. Sukces firmy zależy nie tylko od wielkości posiadanego kapitału finansowego, ale również od odpowiednio zmotywowanych pracowników. Pracownicy posiadający kompetencje, doświadczenie,

wartości oraz chęć działania i rozwoju są nośnikami kapitału intelektualnego i czynnikiem konkurencyjności firmy.

Osiągnięcie sukcesu w prowadzeniu firmy zależy przede wszystkim od właściwego systemu i procesu motywowania i zarządzania a więc takiego postępowania, w wyniku którego następuje osiągnięcie założonych celów. W systemie motywacyjnym kluczowym zadaniem przełożonego jest umiejętne wydobyć z każdego pracownika tego, co w nim najlepsze i najbardziej pożyteczne dla całej firmy (Osuch, 2012: s. 101).

Firma motywuje przy użyciu szeregu różnych czynników motywacyjnych zwanych motywatorami, w ramach odpowiednio dobranego systemu motywacyjnego. Systemowe podejście do problematyki motywowania ułatwia spełnienie wymogów stawianych przed tym procesem. System motywowania to spójny i celowo dobrany zestaw narzędzi motywowania z punktu widzenia realizacji celów organizacji i pracowników. Przyjmuje się, że system motywowania to zbiór istotnych instrumentów i narzędzi zarządzania. Kryterium wyboru środków powinna być skuteczność oddziaływania motywacyjnego dla realizacji określonych celów (Kopertyńska, 2009: s. 35).

Zgodnie z teorią zarządzania system motywacyjny jest zwartą funkcjonalną całością, która może inicjować i podtrzymywać aktywność zawodową pracowników. W systemie motywacyjnym podsystem bodźców materialnych dominuje nad pozostałymi składnikami systemu. Jest to celowo stworzony układ w organizacji, połączenie różnych narzędzi motywacyjnych. System motywacyjny to uporządkowany zestaw narzędzi służących zwiększeniu produktywności i efektywności pracy, a także zestaw narzędzi i motywatorów, które są ze sobą powiązane i tworzą całość, mających na celu stworzenie warunków i zachęcenie pracowników do zachowań organizacyjnych (Dzieńdziora, 2010: s. 279).

Bardzo ważnym aspektem każdego podsystemu motywacyjnego jest wyznacznik kształtujący system przedsiębiorstwa. Można wyróżnić następujące jego determinanty:

- cele strategiczne odgrywają najważniejszą rolę w każdym systemie motywacyjnym – kultura organizacyjna to zespół wartości akceptowanych przez członków organizacji,
- struktura organizacyjna – istotny czynnik wpływający na kształt rozwiązań przyjmowanych w systemach motywacyjnych,
- specyfiką działalności jest wykorzystanie tradycyjnych lub zaawansowanych technologii oraz związany z nimi system wynagradzania,
- sytuacja finansowa, strategie związane z wysokością wynagrodzeń oraz stosowane rozwiązania w ramach systemów motywacyjnych,
- otoczenie konkurencyjne, systemowe uzależnienie zachęt od wyników pracy i płać rynkowych w porównaniu z utrzymaniem i umocnieniem pozycji konkurencyjnej firmy,
- etap rozwoju firmy i wielkość firmy (Dzieńdziora, 2010: s. 279).

Charakter systemu motywacyjnego można wyrazić nie tylko w konkretnych definicjach, ale także w jego częściach składowych. Głównym narzędziem realizacji procesu motywacyjnego w firmach jest mechanizm wynagradzania, a więc w tym kontekście system motywacyjny jest synonimem nagrody, gdzie nagrody materialne i pozafinansowe

są różne. Kolejną wyróżnioną grupą są nagrody niematerialne w sferze organizacyjnej, psychospołecznej i technicznej (Kopertyńska, 2009: s. 36).

System to narzędzia zarządzania, które wspomagają procesy decyzyjne, planistyczne i kontrolne. Części składowe systemu motywacyjnego to:

- czynniki motywacyjne, a wśród nich:
 - o środowisko pracy,
 - o środki zachęty – bodźce materialne oraz niematerialne,
 - o środki perswazji,
- system zadaniowy przedsiębiorstwa, który obejmuje:
 - o katalog jednostek zadaniowych,
 - o sposób formułowania zadań,
 - o rozliczenie zadań,
- koszty pracy, na które składają się:
 - o całkowite koszty pracy,
- system partycypacyjny pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem obejmujący:
 - o zakres wyłącznych decyzji pracowników,
 - o zakres współdecydowania pracowników i kierownictwa,
 - o zakres negocjacji,
 - o zakres wspólnej kontroli pracowników i kierownictwa,
 - o konsultowanie i opiniowanie (Kopertyńska, 2009: s. 37).

Poprzez system motywacyjny można rozumieć spójną funkcjonalną całość, zdolną do inicjowania i podtrzymywania aktywności zawodowej pracowników firmy. System motywacyjny pełni kilka istotnych funkcji:

- zachęca kandydatów do podjęcia pracy w danej organizacji,
- skłania pracowników do pozostawiania w organizacji,
- zachęca do zaangażowania i efektywnej pracy,
- mobilizuje do rozwoju zawodowego i awansów,
- wspiera dobrą współpracę.

W budowaniu systemu motywacyjnego zarządzający firmami opierają się na już istniejących rozwiązaniach, wiedzy i doświadczeniu własnej kadry oraz pomocy zewnętrznych konsultantów. Efektywność systemu w dużym stopniu zależy od doboru celów, przygotowania odpowiednich procedur i użycia własnych składników (Lenik, 2012: s. 50).

Istotnym czynnikiem efektywnego systemu motywacyjnego jest właściwe dobranie narzędzi polityki kadrowej. Polityka kadrowa służy za punkt odniesienia przy opracowywaniu procedur zarządzania zasobami ludzkimi. Na proces kadrowy składają się następujące elementy (Lenik, 2012: s. 76):

- planowanie zatrudnienia i kompetencji,
- dobór kadr,
- wprowadzenie do pracy,
- doskonalenie kadr,

- ocenianie efektywności pracy,
- alokacja kadr,
- motywowanie.

Celem stworzenia systemu motywacyjnego powinien być sukces organizacji i jej pracowników. Na skuteczność systemu motywacyjnego można spojrzeć z punktu widzenia przedsiębiorstwa, a wówczas miarą skuteczności jest stopień realizacji celów. Pracownicy docenią wtedy, że ich osiągnięcia są dostrzegane i przynoszą wymierne korzyści firmie. Z drugiej strony pracownicy widzą, że firma ceni sobie inicjatywę, zaangażowanie i kreatywność.

Dobry system motywacyjny powinien posiadać elementy oddziaływania negatywnego, czyli degradacja, nagana czy elementy nieformalne – reprimenda, praca w niedogodnych godzinach. Elementy motywowania dzieli się na sformalizowane (wszelkie elementy materialne) oraz niesformalizowane – pochwały, traktowanie pracownika, jako eksperta, jego partycypacja w podejmowaniu decyzji oraz delegowanie w jego kierunku uprawnień i odpowiedzialności,

System motywacyjny powinien być oparty na elementach sformalizowanych, które mogą przyczynić się do wzrostu motywacji pracowników, poczucia sprawiedliwości, osiągania celów firmy, zwiększania efektywności pracowników oraz uniknięcia konfliktów na poziomie pracownik – pracodawca (Penc, 2000: s. 210).

Efektywność systemu można osiągnąć stosując komponenty, które są dostosowane do wewnętrznej motywacji pracownika w danej sytuacji, w zależności od percepcji, poglądów czy zainteresowań. Skuteczność systemu motywacyjnego zależy od zasad kształtowania zachowań pracowników, konsekwencji realizacji ustalonych zasad, przejrzystości przyjętego systemu oraz oczekiwań pracowników. Skuteczny system musi spełniać cztery ważne warunki:

- docenianie w konstrukcji systemu znaczenia indywidualnych celów,
- indywidualizacja środków i metod oddziaływania na pracowników,
- różnorodność stosowanych równolegle sposobów inspirowania pracowników,
- doprowadzanie do funkcjonowania pracowników na zasadach współwłaścicieli firmy (Snopko, 2019: s. 314).

Nie możemy akceptować pobożnych życzeń menedżerów, którzy wierzą, że wprowadzenie systemu motywacyjnego zwiększy partycypację pracowników w wykonywanych przez nich zadaniach. Motywując personel można osiągnąć zupełnie inny efekt niż planowano. Tam, gdzie nie ma nowoczesnych systemów motywacyjnych, nie można oczekiwać pełnej partycypacji pracowników. Skuteczność działania polega na przestrzeganiu pewnych zasad i eliminowaniu nieprawidłowości, które zaburzają skuteczność motywowania (Lenik, 2012: s. 80).

Proces motywowania wiąże się z koniecznością ustalania potrzeb jednostek, wywoływania chęci jej zaspokojenia, ustalenia celów działania motywacyjnego pracowników oraz przekazywania i osiągania założonych celów. Jeżeli jedna sekwencja nie prowadzi do osiągnięcia celów, trzeba ją powtarzać aż do skutku. Proces motywacji ma charakter dwustronny. Zachodzi między kierownikiem a podwładnymi, a interakcje te są wz-

jemne. Oznacza to, że zarówno kierownik może wpływać na decyzje podwładnych jak i pracownicy mogą wpływać na decyzje kierownika.

ŚRODKI MOTYWACYJNE W FIRMIE

Materialne środki motywacji dzielą się na: pieniężne, tj. wynagrodzenie, premia, urlopy oraz niepieniężne, np.: czas wolny, wyżywienie. Wynagrodzenie jest jednym z najważniejszych materialnych narzędzi motywacyjnych. Umiejętne zwiększanie motywacyjnej siły płacy powinno stać się ważnym narzędziem kształtowania pozytywnych postaw i produktywnych zachowań pracowników w firmie. Złożoność czynników płacowych i ich interakcji wynika ze złożoności funkcji, jakie pełnią płace.

Płaca pełni następujące funkcje:

- funkcja dochodowa określa nominalne, realne dochody pracowników,
- funkcja kosztowa podkreśla fakt, że płace stanowią dla firmy znaczący składnik kosztów wpływając tym samym na jej konkurencyjność na rynku,
- funkcja motywacyjna zakłada, że chęć zarabiania pieniędzy jest głównym czynnikiem skłaniającym ludzi do podejmowania pracy, trwania przy niej i zwiększania wydajności pracy,
- funkcja społeczna określa, że wysokość zróżnicowania płac rzutuje na stosunki międzyludzkie wewnątrz firmy i poza nią (Kozioł, 2002: s. 89).

Rozwój teorii motywów płacowych umożliwił powstanie reguł płacowych, w których można wyróżnić trzy ogólne zasady zwrotu. Najważniejsza jest zasada wynagradzania: wkład pracy, efekty, potrzeby. Praktyki te podkreślają charakterystyczną cechę praktyki dzielenia się. Zróżnicowanie wynagrodzeń opiera się głównie na zasadzie podziału według wielkości pracy. Zasada wynagrodzenia za wyniki jest stosowana przy projektowaniu zmiennej części wynagrodzenia, w szczególności premii. Rozróżnia wysokość wynagrodzenia w zależności od wykonania pracy pracownika oraz efektywności przedsiębiorstwa (Penc, 2000: s. 210).

Podstawowe ogólne zasady wynagradzania pracowników należy uzupełnić o podstawowe zasady skutecznego motywowania, czyli:

- zasada proporcjonalności – nagroda za określoną działalność powinna być proporcjonalna do ponoszonych nakładów,
- zasada zróżnicowania – rodzaj motywowania i poziom nagród motywacyjnych powinien być dostosowany do konkretnych oczekiwań i aspiracji pracowników,
- zasada motywowania pozytywnego,
- zasada kompleksowości i systematyczności oznacza konieczność łącznego rozpatrywania różnych narzędzi i obszarów oddziaływania na ludzi,
- zasada niewielkiej odległości czasowej zakłada potrzebę utrzymania zbieżności czasowej między wykonaniem wyznaczonego zadania a otrzymaniem nagrody z tego tytułu,

- zasady prostoty i przejrzystości systemu motywacyjnego zamyka się ona w stwierdzeniu, że system o prostej konstrukcji i jasnych zasadach motywowania pracownicy akceptują znacznie łatwiej niż systemy o skomplikowanej konstrukcji,
- zasada widoczności wpływu pracownika na efekty pracy stanowiące podstawę jego wynagrodzenia,
- zasada zachowania progów bodźcowych,
- oddziaływania bodźca negatywnego jest większa od siły bodźca pozytywnego, a zatem duża kara zamiast korygować jego zachowanie rodzi poczucie krzywdy,
- zasada internalizacji celów organizacyjnych,
- zasada umowy prawnej dotyczy przyjęcia przez pracownika i pracodawcę przepisów zawartych w systemie wynagradzania (Penc, 2000: s. 95).

Wynagrodzenie to zapłata za wykonanie określonych czynności lub zadań, robót lub usług. Jest to zapłata za określony rodzaj działalności zawodowej wykonywanej w celach zarobkowych. Nagroda nie jest wynagrodzeniem. Głównymi składnikami systemu wynagradzania są wynagrodzenia materialne: płace i materialne nagrody. Poziom wynagrodzenia stałego nie zależy bezpośrednio od efektów pracy pracownika grupy czy organizacji. Płaca zasadnicza stanowi główny składnik wynagrodzenia, ma cechy bodźców podstawowych, stałych i jest wypłacana pracownikom za powierzoną mu pracę. Jej zadaniem jest przyciąganie pracowników i powodowanie, aby zostali w firmie (Ciekanski, 2020: s. 91).

Wynagrodzenie stałe obejmuje wynagrodzenie zasadnicze, tj. wynagrodzenie taryfowe określone w tabeli wynagrodzeń. Wysokość wynagrodzenia zasadniczego jest w większości związana z rodzajem pracy wykonywanej na danym stanowisku. Podstawowe znaczenie motywacyjne ma wynagrodzenie zmienne, które jest bezpośrednio związane i wpływa na poziom wydajności pracy. Płace zmienne to wszystkie składniki płac, których wielkość nie jest stała, ale zmienia się zgodnie z określonymi kryteriami i regułami. Płace zmienne mogą rosnąć lub spadać w zależności od kierunku zmian, jakie zaszły w wyniku ich ukształtowania (Kozmiński, Piotrowski, 2007, s. 425).

Na całkowite wynagrodzenie składa się stałe wynagrodzenie, krótko- i długoterminowe zachęty oraz specjalne świadczenia. Krótkoterminowe zachęty to nagrody oparte na wynikach przez maksymalnie jeden rok. W przeciwieństwie do świadczeń, świadczenia specjalne są względnie stałe, nie są gwarantowane przez prawo, lecz dobrowolnie oferowane przez pracodawcę swoim pracownikom. Dodatkowe świadczenia obejmują: pomoc mieszkaniową, porady prawne i finansowe. Należy również rozróżnić formy pieniężne i niepieniężne. Całkowite wynagrodzenie finansowe obejmuje stałą pensję i krótkoterminowe zachęty. Wraz z długoterminowymi zachętami stanowi to pełną nagrodę za wyniki (Król, Ludwiczynski, 2023: s. 356).

Kolejnym elementem wynagradzania są premie, za pomocą których organizacje mogą motywować pracowników do osiągania wyznaczonych celów i określonych zachowań, takich jak motywacja, kreatywność czy innowacyjność. Premie mogą być również wykorzystywane jako narzędzie motywowania pracowników do dobrej pracy, dbania

o zespół lub organizację, a także do zdobywania przez pracowników nowych umiejętności. Integralną częścią wynagrodzenia są często dodatki za staż pracy, które obejmują trwale wiążących pracowników z organizacją. Wysokość tego dofinansowania uzależniona jest od łącznego stażu pracy oraz ciągłości pracy w okresie zatrudnienia.

Premia jest składnikiem wynagrodzenia, który jest ważny dla efektywnej realizacji płacowej funkcji kosztowej, motywacyjnej i przychodowej, ponieważ pozwala na ocenę wykorzystania potencjału osobistego, kształtuje u pracownika silną postawę identyfikacji z wynikami firm, prowadzi do poprawy organizacji pracy i pokazuje, czy fundusze specjalne mają wpływ na płace (Czerniawska, 2011: s. 160).

Formy płac określają sposób powiązania płacy z wynikami pracy, co ma istotne znaczenie dla realizacji motywacyjnej funkcji płac. Wśród form płac mających zastosowanie w firmie można zliczyć (Kopertyńska, 2009: s. 121):

- czasowo – premiovą,
- akordową,
- zadaniową,
- prowizyjną,
- zryczałtowaną.

Wśród wymienionych formy czasowe są najprostsze i najczęściej stosowane, w których wynagrodzenie zależy od pozostawiania pracownika w dyspozycji pracodawcy na z góry określony czas.

Organizacje mogą pracować na akord, w którym to przypadku wysokość nagrody zależy od zadań wykonanych zgodnie z określonym formatem. Ustalenie wynagrodzenia opiera się na spełnieniu norm pracy. Te specyfikacje można zdefiniować na podstawie czasu wymaganego do wykonania zadania. Z punktu widzenia pracodawcy główną zaletą tej formy wynagradzania jest to, że może skutecznie motywować pracowników i maksymalizować ilościowy efekt pracy. Taka forma nie sprzyja dokonywaniu zmian technicznych, organizacyjnych i produkcyjnych.

Zaletą drugiego rodzaju nagrody, tj. wynagrodzenie zadaniowe, to zapłata za stosunkowo szeroko pojęte i wymierne zadania. Prowizja, czyli czwarta forma w najczystszej postaci, to opłata zmienna zależna od wartości sprzedaży towaru lub usługi. Stawka prowizji różni się w dużej mierze w zależności od atrakcyjności produktu lub usługi. Gwałtowne zmiany zachodzące w otoczeniu organizacyjnym i na świecie stworzyły potrzebę wdrożenia odpowiedniego systemu wynagradzania, odpowiadającego realiom współczesnej gospodarki. Łącząc opinie kierownictwa i pracowników, bardzo ważne jest prawidłowe zdefiniowanie celów marketingowych w celu zbudowania systemu wynagradzania.

Wybór odpowiedniego systemu wynagradzania ma istotny wpływ na to, jak poszczególne pracownicy w organizacji realizują swoje zadania. Podstawowym założeniem badania procesów motywacyjnych jest identyfikacja celów osobistych. Działanie systemu wynagradzania jest dwukierunkowe, tj. zmotywowani pracownicy to zmotywowane organizacje (Kopertyńska, 2009: s. 121).

Materialne pozapłacowe środki motywacji to wszystkie elementy, które pracownik otrzymuje w formie niepieniężnej, ale które można zamienić na pieniądze. Z drugiej

strony niematerialnych zachęt pozapłacowych nie można zamienić na pieniądze. Zachęty pozapłacowe mają dwa zadania: wzmacniają efekt motywacyjny zachęt i działają samodzielnie. W ostatnich latach wzrosło znaczenie zachęt pozapłacowych w systemach motywacyjnych wielu różnych organizacji. W organizacji część motywatorów dotyczy wszystkich jej członków, część zaś zarezerwowana jest dla pracowników osiągających ponadprzeciętne wyniki. Pozapłacowe motywatory materialne to materialne czynniki motywujące do pracy, które często nie są nawet bezpośrednio związane z wynikami pracy. To prestiżowe biuro, samochód, loty komercyjnymi samolotami. Motywatory niematerialne to narzędzia wpływu motywacyjnego, które nie są związane z pieniędzmi ani wynagrodzeniem (Lenik, 2012: s. 80).

Czynniki motywacyjne dzielimy na zewnętrzne i wewnętrzne. Czynniki zewnętrzne wpływają na polepszenie warunków pracy i podnoszą standard życia pracowników. Do tej grupy należą elementy podwyższające standard wykonywanej pracy, np.: samochód służbowy, telefon komórkowy, korzystne ubezpieczenie. Czynniki wewnętrzne natomiast wpływają na realizację celów osobistych pracownika, spełnienie własnych ambicji. Zalicza się do nich kariery, samodzielność, przynależność do grupy pracowniczej, uznanie, możliwość awansowania, poczucie bezpieczeństwa, rozwój osobisty. Do grupy motywatorów pozapłacowych materialnych zalicza się udziały, ubezpieczenia pracownicze, programy emerytalne, preferencyjne kredyty pracownicze, program korzyści pracowniczych, studia MBA, polisa NW.

Istotne znaczenie w grupie motywatorów pozapłacowych materialnych mają wyjazdy weekendowe, przyjęcia okazjonalne, karnety na basen, siłownię czy narty (Lenik, 2012: s. 80). Możemy także wyróżnić motywatory z potrzebą zaspokajania potrzeb bezpieczeństwa socjalnego: kupony na usługi, kupon żywnościowy, korzystanie z bufetu, prawo zakupu sprzętu po niskich cenach. Kolejna grupa motywatorów ma na celu docenianie pracowników przez zabezpieczenie wysokich standardów nie tylko pracy: mieszkanie służbowe, urządzenia miejsc pracy w domu, komputery, fundusz reprezentacyjny, zwrot kosztów powrotu do domu, obiad na koszt firmy.

Możemy wyróżnić także siedem grup świadczeń pozapłacowych: prorodzinne, mieszkaniowe, zdrowotne, zawodowe, związane z podróżami służbowymi, urlopowe oraz pozostałe (pikniki firmowe, bilety na basen).

METODOLOGIA BADAŃ

Podstawowym celem prowadzonych badań była diagnoza stanu motywacji wśród pracowników sieci aptek. W badaniach określono problemy badawcze, które mają dać odpowiedź na następujące pytania:

- Czy system motywacji stosowany w aptekach jest znany i rozumiany przez zatrudnionych pracowników?
- Czy aktualny system motywacyjny funkcjonujący w aptekach ma wpływ na rozwój zawodowy pracowników?

- Jakie czynniki najbardziej motywują do pracy?
- Jak system motywacyjny funkcjonujący w aptekach jest postrzegany przez pracowników?

Aby zrealizować założony cel i zdiagnozować problemy badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety, który składał się z 23 pytań. Ankieta ułożona była z dwóch części: pierwsza część dotyczyła pytań metryczkowych, a druga część zawierała pytania dotyczące motywatorów stosowanych w aptekach. Kwestionariusz został wysłany w wersji elektronicznej do pracowników sieci aptek, a wyniki odczytane zostały w arkuszu kalkulacyjnym „Excel”.

Podstawową hipotezą badawczą, jaka została założona w badaniach, było twierdzenie: „W sieci aptek występuje zrównoważony i racjonalny system motywacyjny”.

Hipotezę główną uzupełniono hipotezami szczegółowymi:

H1: Zatrudnieni pracownicy aptek otrzymują premię w ramach wykonywanej pracy.

H2: Wśród ankietowanych awans w firmie pokrywa się ze wzrostem wynagrodzenia.

H3: Ankietowani pracownicy mogą się dokształcać i podnosić kwalifikacje.

Badanie zostało przeprowadzone na przełomie lutego i marca 2023 r. za pośrednictwem Internetu. Ankieta została udostępniona pracownikom sieci aptek przy użyciu adresów mailowych. Link do tej ankiety udostępniony został 108 pracownikom zatrudnionym w sieci aptek.

Analizie zostały poddane kwestionariusze ankiet wypełnione przez pracowników sieci aptek. W badaniu udział wzięło łącznie 108 respondentów: 97 kobiet i 11 mężczyzn. Badaniu poddani zostali respondenci w następujących przedziałach wiekowych: osoby do 30 lat stanowiły 18% badanej grupy, osoby w przedziale 30–40 lat stanowiły 43% badanej grupy. Osoby w przedziale wiekowym 40–50 lat stanowiły 33% ogółu badanych. Najmniej liczną grupę stanowiły osoby w wieku 50 lat i więcej – 6%.

Wśród respondentów nie zanotowano nikogo z wykształceniem podstawowym. Najliczniejszą grupę stanowiły osoby z wykształceniem wyższym (70%), średnie wykształcenie miało 26% badanych respondentów a zawodowe wykształcenie stanowiło 4% ogółu badanych.

Ostatnią zmienną z zakresu charakterystyki grupy badawczej było badanie stażu pracy respondentów. Osoby ze stażem pracy w przedziale 2–4 lata stanowiły najmniejszą grupę (14%), osoby ze stażem poniżej 2 lat (22%). Najliczniejszą grupę stanowiły osoby ze stażem pracy powyżej 10 lat (35%) i w przedziale 5–8 lat (29%).

ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

W ramach systemu motywacyjnego ankietowanym zadano pytanie o to, czy system wynagradzania w firmie jest klarowny i przejrzysty. Na podstawie zebranych danych można jednoznacznie stwierdzić, że obecny system wynagradzania jest sprawiedliwy

i przejrzysty. Większość badanych (80%) przyznała, że obecny system jest przejrzysty i jasny, a 20% stwierdziło, że jest niejasny. Badania pokazały, że 80% ankietowanych otrzymuje premię, a 20% nie otrzymuje premii w ramach wykonywanych obowiązków służbowych.

Analiza danych pokazała, że obecny system wynagradzania stosowany w aptekach działa motywująco dla 58% respondentów, natomiast 42% uważa, że jest antymotywatorem. Badania dowiodły, że apteki stosują pozapłacowe środki motywacji. Ponad połowa ankietowanych (55%) odpowiedziała, że stosowane w ich aptekach środki pozapłacowe to: ubezpieczenie na życie (24%), ubezpieczenia zdrowotne (21%), karnety na basen i siłownię (21%), ubezpieczenia emerytalne (2%), samochody służbowe (2%), telefony komórkowe (3%). Prawie połowa respondentów (45%) odpowiedziała, że w ich aptekach nie są stosowane żadne środki pozapłacowe.

Pozytywna wydaje się opinia respondentów na temat kształcenia i podnoszenia kwalifikacji, gdyż 58% respondentów ma możliwość kształcenia i podnoszenia kwalifikacji, natomiast 42% respondentów takiej możliwości nie posiada. Wśród uzyskanych odpowiedzi 62% ankietowanych twierdzi, że szkolenia są skutecznym narzędziem motywowania, natomiast przeciwnego zdania było 38% ankietowanych.

Kolejnym zagadnieniem, które dotyczyło systemu motywacyjnego było pytanie o awans zawodowy. Ponad połowa respondentów (56%) odpowiedziała, że kryteria awansu zawodowego są w aptece niejasne i niedostępne, tylko 44% uznało, że kryteria awansu w aptekach są jasne i ogólnodostępne. Wśród ankietowanych 63% uważa, że awans w firmie pokrywa się ze wzrostem wynagrodzenia, natomiast 37% jest przeciwnego zdania; 62% ankietowanych pracowników jest zadowolonych ze swojej pracy, a 38% nie jest zadowolonych.

Istotnym pytaniem skierowanym do ankietowanych było pytanie o kryteria awansowania pracowników. Ankietowani musieli wybrać trzy odpowiedzi spośród siedmiu propozycji. W wyniku analizy danych stwierdzono, że posiadanie predyspozycji i kompetencji na awansowane stanowiska jest najważniejszym kryterium awansowania (66%), 62% ankietowanych uznało, że nabywanie dodatkowych umiejętności i wiedzy jest odpowiednim kryterium awansowania. Bardzo dobra ocena dotychczasowej pracy to również ważny element awansowania (60%), natomiast wzrost zakresu obowiązków wybrało 38% respondentów.

Kolejnym pytaniem w ankiecie było pytanie dotyczące awansu w firmie. Prawie połowa respondentów (46%) uznała, że w aptece nie ma możliwości awansu, 14% ankietowanych odpowiedziało, że awans zależy od jakości wykonywanej pracy, 14% twierdziło, że awans zależy od stażu pracy, natomiast 12% – że awans zależy od zaangażowania w pracę. Wśród ogółu respondentów 14% wskazało inne odpowiedzi, wśród których znalazły się m.in.: znajomości, udział w nowych projektach, doświadczenie w pracy, dobre kontakty z przełożonym.

Ważnym pytaniem w ankiecie było pytanie o najważniejszy element systemu motywacyjnego. Aż 64% ankietowanych stwierdziło, że najważniejsza jest wysokość wynagrodzenia. Respondenci uznali, że ważna jest dobra atmosfera w pracy (29%) i pewność

zatrudnienia (29%). Dla co piątego respondenta (21%) ważna jest pozytywna atmosfera w pracy. Dla 13% respondentów możliwość osobistego rozwoju jest istotnym elementem systemu motywacyjnego. Natomiast 11% ankietowanych stwierdziło, że tym elementem jest zdobycie nowych kwalifikacji. Dla 6% ankietowanych ważne są wyrazy uznania ze strony przełożonego, a 5% twierdzi, że są to bonusy materialne. Według 4% respondentów szybki awans to najważniejszy element systemu motywacyjnego, a tylko 2% badanych odpowiedziało, że tym elementem jest zdobycie praktyki zawodowej.

Podczas prowadzonych badań pracownicy aptek zostali zapytani, jakie motyvatory są stosowane w ich miejscu pracy? Najwięcej ankietowanych, bo 56% stwierdziło, iż wysokie i pewne wynagrodzenie to główny motywator stosowany w ich pracy, 55% respondentów uznało, że jest to stałość i pewność zatrudnienia, 42% ankietowanych uznała, że dobry klimat w pracy jest dosyć ważny. Według 28% respondentów opinia klienta jest dla nich dobrym motywatorem, 35% ankietowanych doceniło stałe i elastyczne godziny pracy a 27% respondentów twierdziło, że istotne jest bezpieczeństwo i higiena pracy. Według 21% respondentów motywatorem stosowanym w ich pracy jest uznanie przełożonego oraz niezależność w pracy (21%). Dla 16% respondentów pełny pakiet socjalny działa motywująco, a 8% odpowiedziało, że rozwój zawodowy i prestiż zawodu to ważny motywator w ich pracy.

Respondenci zostali zapytani również o komunikację wewnątrz firmy jako czynnik wpływający na motywację. Ankietowani odpowiadali na pytanie dotyczące funkcji, jaką pełni komunikacja w firmie. Według 40% ankietowanych komunikacja jest głównym źródłem informacji, natomiast co trzeci respondent (31%) uważa komunikację za formę budowania relacji ze współpracownikami. Tylko 16% pracowników uznaje komunikację za pomocną w zrozumieniu zleconych zadań, a 10% uważa, że pełni funkcję motywowania do działania (3% nie ma zdania).

Pracownicy aptek zostali również zapytani o wpływ komunikacji na jakość i proces motywowania, a także o to, czy komunikacja w firmie przyczynia się do zwiększenia zarówno efektywności, jak i motywacji pracy. Według 44% ankietowanych komunikacja wewnętrzna ma duży wpływ na proces motywowania, 32% uznało, iż jest kluczowym czynnikiem. Natomiast 15% respondentów uznało, że komunikacja w niewielkim stopniu ma wpływ na jakość motywowania, a 3% twierdzi, że nie ma żadnego znaczenia. Nie ma zdania w tym temacie 6% respondentów. Ankietowani w większości uznali, że dobra komunikacja w firmie skutkuje zwiększeniem zarówno efektywności jak i motywacji pracy (92%), a tylko 8% uznała, że nie ma na to wpływu.

PODSUMOWANIE

Mając na uwadze badania, jakie zostały przeprowadzone w sieci aptek, można stwierdzić, że system motywacyjny działa prawidłowo, ale istnieją pewne niuanse, które należy sukcesywnie zmieniać. Menedżerowie aptek powinni wiedzieć, że najważniejszym celem motywowania jest pobudzanie entuzjazmu pracowników i kontrolowanie tego

entuzjazmu w taki sposób, aby pracownicy firmy odpowiednio uczestniczyli w swojej pracy i powierzonych im obowiązkach. Aktualny system motywacyjny aptek nastawiony jest przede wszystkim na motywację finansową i rzeczową. Głównym czynnikiem mobilizującym do pracy jest wysokość wynagrodzenia, pozytywna atmosfera w pracy, dobry klimat w stosunkach między pracownikami, stałość i pewność zatrudnienia.

Pracownicy sieci aptek mają duże możliwości kształcenia się i podnoszenia kwalifikacji. Jedynym mankamentem systemu motywacyjnego jest brak możliwości uczestniczenia przez pracowników w planowaniu realizowanych projektów. Menedżerowie muszą mieć także na uwadze kryteria awansu zawodowego, które dla licznej grupy badanych osób są niejasne i niedostępne. Zarządzający powinni uwzględnić zdania pracowników, ponieważ to oni tworzą strukturę i system całej organizacji. Nieliczenie się ze zdaniem zatrudnionych pracowników może prowadzić do obniżonej motywacji, co będzie skutkowało mniejszymi zyskami dla firmy. Ponadto badania wykazały, że w aptekach stosowane są pozapłacowe środki motywacji, takie jak ubezpieczenia na życie, ubezpieczenia zdrowotne, karnety na siłownię i basen.

Skuteczny system motywacyjny współczesnej organizacji stanowi jeden z najważniejszych punktów, które decydują o dużej skuteczności wykonywanej pracy przez zatrudnionych pracowników. Proces motywacji w pracy jest niezwykle ważny i potrzebny. Skuteczny system motywacyjny pozwala osiągać ustalone cele, co przyczynia się do wydajniejszej pracy i lepszej atmosfery w środowisku pracy. Niniejsze badania ukazują działanie systemu motywacyjnego w sieci aptek. Każdy rzetelny i doświadczony menedżer musi zdawać sobie sprawę z tego, jak ważnym czynnikiem sukcesu firmy są odpowiednio zmotywowani pracownicy, a co za tym idzie odpowiedni system motywacyjny, który będzie sprzyjał pracownikowi.

Cały system motywacyjny w organizacji, aby był skuteczny musi podlegać ciągłym modyfikacjom w wyniku zmian wewnętrznych i zewnętrznych. Motywowanie, aby było efektywne musi być dostosowane do potrzeb pracowników. Powinno być budowane od strony danego podmiotu. Wszyscy pracownicy powinni być dobrze poinformowani o wewnętrznych regulacjach obowiązujących w firmie. Brak komunikacji wewnętrznej przyczynia się do dezorganizacji i chaosu organizacyjnego. Skuteczna komunikacja jest idealnym wsparciem dla całego systemu motywacyjnego w firmie. Każdy menedżer organizacji powinien dążyć do tego, aby zatrudniony pracownik mógł czuć większą wartość i godność. Motywowanie podwładnych jest trudnym zadaniem. Systemy motywacyjne nie mają aż tylu czynników, które by właściwie motywowały w stu procentach, i z których pracownicy byliby całkowicie zadowoleni. Aby pracownik poczuł satysfakcję z pracy ważne są takie czynniki, jak: możliwość wykorzystywania i rozwijania własnych umiejętności, zdobywanie nowych doświadczeń a także samospełnienie. Odczucie spełnienia i doceniania pracownika jest niezwykle ważnym elementem w całym procesie motywacji, które daje pewność a także przyczynia się do poświęceń i dalszej pracy na korzyść firmy. Początkowe zmiany, jakie należałoby wprowadzić w sieci aptek, powinny dotyczyć większej możliwości uczestniczenia pracowników w planowaniu realizowanych projektów przez firmę. Pracownik biorący udział nawet w najmniejszych planowanych

projektach poczuje się doceniony i bardziej zmotywowany, a to przełoży się na to, że będzie w firmie bardziej potrzebny. Zmiany takie mogą przyczynić się do poprawy sytuacji w firmie a u podwładnych powodują wzrost poczucia wartości i samej motywacji. Zmiany powinny też dotyczyć kryteriów awansowania zawodowego, które dla licznej grupy są niejasne i niedostępne.

BIBLIOGRAFIA

1. Bombiak E. (2014), Rola motywowania pracowników w procesie kształtowania sprawności organizacji, w: Funkcja motywowania w zarządzaniu współczesnymi organizacjami, red. J. S. Kardas, E. Bombiak, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce, s. 15-27.
2. Borawska A. (2010), Efektywna komunikacja w przedsiębiorstwie, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania”, nr 2, s. 127-137.
3. Borkowska S. (1985), System motywowania w przedsiębiorstwie, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
4. Ciekankowski Z. (2012), Czynniki i instrumenty kształtujące motywację, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie”, nr 93, s. 87-101.
5. Czerniawska B. (2011), Antropologia i teoria organizacji: wczoraj i dziś, „Problemy Zarządzania”, nr 9, s. 11-29.
6. Dzieńdziora J. (2010), Systemy motywacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 47, s. 279-287.
7. Gasiul H. (2007), Teorie emocji i motywacji, Wydawnictwo Naukowe UKSW, Warszawa.
8. Jasiński Z. (2007), Motywowanie w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
9. Karna J., Knap-Stefaniuk A. (2017), Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, „Studia i Prace WNEiZ US”, nr 48, s. 161-171.
10. Karolczuk P. (2019), Zaangażowanie pracownika a ich motywacja do pracy. Analiza teoretyczna problemu, „Przegląd Nauk Ekonomicznych”, nr 29, s. 67-80.
11. Kopertyńska M. (2009), Motywowanie pracowników, teoria i praktyka, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
12. Kozioł L. (2002), Motywacja w pracy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Koźmiński A. K., Piotrowski W. (2007), Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Koźmiński A. K., Piotrowski W. (2023), Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
15. Król H., Ludwiczynski A. (2023), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. Kuc B. (1999), Zarządzanie doskonałe, Wydawnictwo Oskar – Master of Biznes, Warszawa.
17. Lenik P. (2012), Motywatory pozapłacowe czyli droga do nowej jakości pracowników, Wydawnictwo Difin S.A., Warszawa.
18. Osuch J. (2012), Motywacja jako czynnik zarządzania, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A. Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne”, nr 1, s. 101-120.
19. Penc J. (2000), Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Warszawa.
20. Reykowski J. (2003), Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
21. Reykowski J. (2010), Teoria motywacji a zarządzanie, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
22. Sikorski Cz. (2008), Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją, Wydawnictwo Difin S.A., Warszawa.
23. Sikorski Cz. (1999), Zachowanie ludzi w organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

24. Snopko J. (2019), Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmatates Oikonomias”, nr 8, s. 307-322.
25. Ściborek Z. (2004), Ludzie – cenny kapitał organizacji, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
26. Wiśniewski J., Luty E. (2016), Proces motywowania w organizacji, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo – Humanistycznego w Siedlcach”, nr 108, s. 151-161.
27. Wojnowski J. (2003), Wielka Encyklopedia PWN, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.