

## ROLA KONTROLI WŚRÓD POZAPŁACOWYCH CZYNNIKÓW SYSTEMÓW MOTYWACYJNYCH W GRUPIE PRZEDSTAWICIELI HANDLOWYCH

*Ewa Jaska, Katarzyna Włodarczyk*

Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa Szkoły Głównej Gospodarstwa  
Wiejskiego w Warszawie  
Kierownik: dr. hab. Krystyna Krzyżnowska

Słowa kluczowe: kontrola, systemy motywacyjne, awans zawodowy, pozaekonomiczne metody motywowania, czynniki motywacyjne

*Key words: supervision, motivation systems, promotion, non-financial motivation methods, motivating factors*

**S y n o p s i s.** Kontrola, w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, jest wymieniana jako element pozapłacowych metod motywowania. Przeprowadzone badania pozwoliły m.in. określić pozycję kontroli wśród pozapłacowych czynników systemów motywacyjnych. Zgodnie z wynikami badań 63% ankietowanych uznało, że działania kontrolne są ważnym narzędziem motywowania. Jednak w zestawieniu z innymi czynnikami, kontrola i wynikająca z niej ocena, traciły na znaczeniu. Na pierwszym miejscu respondenci zgodnie wskazali na wynagrodzenie. Natomiast wśród metod pozapłacowych za najistotniejszy uznano awans zawodowy. Kontrola była wymieniana na trzecim miejscu.

### WSTĘP

Metody motywowania pracowników związane ze stosowaniem czynników płacowych i pozapłacowych zajmują ważne miejsce w systemach zarządzania, szczególnie w społeczeństwach o niskim stopniu rozwoju społeczno-gospodarczego, dla których są charakterystyczne m.in. niskie wynagrodzenia. Znaczenie bodźców materialnych jest ściśle związane z wysokością uzyskiwanych dochodów. Po przekroczeniu pewnego progu następuje przewartościowanie znaczenia bodźców o charakterze materialnym. Potrzeby podstawowe są na bieżąco zaspokajane, co prowadzi do wzrostu stopnia niezaspokojenia potrzeb wyższego rzędu. Motywacyjny charakter płacowych i pozapłacowych czynników zależy od osobowości człowieka oraz sposobów, w jaki zaspokajają swoje potrzeby.

Proces kontroli jest integralną częścią zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Planowanie, organizowanie czy motywowanie, wymagają przeprowadzania kontroli w celu sprawdzenia istniejącego stanu i porównania go z zamierzonym. Czynności kontrolne występują na każdym etapie procesu zarządzania, a wcześniejsze zauważenie nieprawidłowości zwiększa efektywność prowadzonych działań. Kontrola ma również inne funkcje. W procesie zarządzania zasobami ludzkimi kontrola jest postrzegana jako element pozapłacowych metod motywowania.

## METODYKA BADAŃ

Głównym celem badań jest określenie roli kontroli w procesie motywowania pracowników, a równocześnie wskazanie korzyści, jakie ma szansę osiągnąć przedsiębiorstwo monitorując i udoskonalając pracownicze procesy kontrolne. Jeden z celów szczegółowych dotyczy określenia pozycji kontroli wśród pozapłacowych czynników systemów motywowania. W badaniach posłużono się metodą sondażu diagnostycznego. Badania ankietowe przeprowadzono wśród przedstawicieli handlowych przedsiębiorstwa, którego podstawową działalnością jest import wysokiej klasy produktów spożywczych charakterystycznych dla kuchni włoskiej. Na pytania zawarte w przygotowanym kwestionariuszu ankiety odpowiedziało sześćdziesięciu pięciu pracowników, spośród 70 zatrudnionych w czasie przeprowadzania badań. Była to grupa pracowników odpowiedzialnych za nawiązywanie kontaktów handlowych i dystrybucję produktów sprowadzanych przez firmę na polski rynek. Badania przeprowadzono wiosną 2009 roku. Blisko trzy czwarte populacji badawczej stanowili mężczyźni i taki sam wskaźnik był charakterystyczny dla grupy wiekowej w przedziale 26-39 lat. Wśród przedstawicieli handlowych nie było osób powyżej 55 roku życia. Pracownicy zatrudnieni jako przedstawiciele handlowi to przede wszystkim osoby legitymujące się wykształceniem średnim. Wśród badanych jedynie 1/3 ankietowanych to osoby, które pracowały w tym zawodzie dłużej niż 5 lat.

## SYSTEM MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW W BADANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Podstawą systemu motywacyjnego w badanym przedsiębiorstwie są różnego rodzaju premie pieniężne, takie jak: roczne, kwartalne, miesięczne, od obrotu, zadaniowe. Rodzaj otrzymywanej premii zależy przede wszystkim od zajmowanego stanowiska oraz poziomu realizacji zadania, i tak np. przedstawiciele handlowi otrzymują premie miesięczne, które stanowią procent od wielkości planowanej miesięcznej sprzedaży. W każdym miesiącu handlowcy mają wyznaczone tzw. targety, które powinni zrealizować, a od których zależy wysokość premii. Oprócz premii podstawowych, zawartych w umowie, każdy handlowiec może otrzymać premię dodatkową w wysokości około 10% wartości sprzedaży określonego produktu. Często oprócz gratyfikacji pieniężnych, handlowcy otrzymują nagrody rzeczowe, takie jak: rowery, nawigacje samochodowe, zestawy głośnomówiące lub inne gadżety, które mogą wykorzystać w budowaniu relacji z klientami. Takim gratisem są produkty firmowe, które przedstawiciel handlowy może obiecać swojemu klientowi jako dodatek do większego zamówienia. Od 2009 roku w przedsiębiorstwie jest wprowadzany pakiet opieki medycznej dla pracowników. Przedsiębiorstwo, podobnie jak większość firm, oferuje swoim pracownikom zniżki na produkty firmowe. Stały rabat wynosi 5%. Natomiast w okresie świątecznym rabat jest znacznie wyższy, bo sięga 20-30%. W ramach dodatków świątecznych pracownicy otrzymują także bony i paczki z produktami firmowymi. Wielkość bonów zależy od stażu pracy, zajmowanego stanowiska i są przeznaczane głównie dla pracowników niższego szczebla, którzy nie otrzymują premii, np. magazynierów, osób sprzątających czy kierowców.

Ważnym czynnikiem motywacyjnym, niezwiązanym z aspektem materialnym są awanse zawodowe i pochwały, jednak te ostatnie w badanym przedsiębiorstwie są stosowane bardzo rzadko. Natomiast pewne możliwości są stwarzane w obszarze awansów z uwagi na założenie, że należy inwestować w osoby, które sprawdzają się na swoich stanowiskach i podnoszą kwalifikacje.

W ostatnich latach popularnymi stały się wszelkiego rodzaju wyjazdy integracyjne, imprezy firmowe, uczestnictwo w szkoleniach i targach. W przedsiębiorstwie jest organizowany corocznie dwudniowy wyjazd integracyjny, w którym uczestniczy około 90% załogi, a także różnego rodzaju przyjęcia i bankiety, na które są zapraszani pracownicy. Dotychczas najbardziej prestiżową imprezą była uroczystość z okazji wejścia przedsiębiorstwa w 2005 roku na giełdę papierów wartościowych. Powyższe przykłady uprawniają do wskazania trzech głównych grup motywatorów, a mianowicie: wynagrodzenie pieniężne (premie), awanse i imprezy integracyjne.

### POZYCJA KONTROLI PRACY W SYSTEMACH MOTYWOWANIA

Kontrola i motywowanie to dwie różne funkcje zarządzania, z których każda spełnia inne zadania w przedsiębiorstwie. Wymienione działania m.in. obejmują kierowanie ludźmi, wpływanie na dążenie przez nich do wyznaczonego przez przedsiębiorstwo celu i sprawdzanie na ile te dążenia pozwalają osiągnąć planowane cele. To właśnie motywowanie i kontrola pełnią oprócz funkcji sprawdzającej i weryfikującej, również rolę stymulującą pracowników do wykonywania powierzonych im zadań. W związku z tym „każdy kierownik powinien dążyć do jakiegoś optimum kontroli, polegającego na kojarzeniu jej zakresu i natężenia z zakresem natężenia autokontroli pracownika. (...). Współdziałanie stron w procesie kontroli jest szczególnym rodzajem kooperacji pozytywnej, w której rolę kierowniczą sprawuje kontrolujący, prowadząc do wytwarzania się więzi opartych na dążeniu stron do wspólnego celu, co jest podstawą każdej pozytywnej motywacji, jako funkcji kierowania” [Ćwik, Telep 2005]. Zrównoważenie działań kontrolnych jest warunkiem koniecznym, aby kontrola stała się czynnikiem motywującym oraz żeby nie hamowała kreatywności i chęci do działania, ponieważ pracownicy są źródłem wielu pomysłów i rozwiązań usprawniających funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Z uwagi na oddziaływanie kontroli na pracowników, zwrócono uwagę na doskonalenie systemów kontroli wewnętrznej jako bardzo ważnego środka oddziaływania motywacyjnego. Stelmach [2004] prowadząc badania dotyczące m.in. roli kontroli w procesie motywowania pracowników zauważył, że wielu respondentów zaznaczyło etyczną rolę samokontroli podczas wykonywania pracy. Osoby uczestniczące w badaniu rozumiały konieczność przeprowadzania kontroli i traktowały jako normalne, systematyczne działanie kierownicze. Dalej stwierdził, że „definiując kontrolę jako porównywanie założeń organizacyjnych, ekonomicznych itp. ze stanem faktycznym (...) nie powinna ona oceniać pracownika i jego działań zbyt literalnie”. Ponadto, zgodnie z wynikami badań, pracownicy zgłaszali potrzebę posiadania pewnej swobody, możliwości inicjatywy, wykazania się pomysłowością i kreatywnością, co niekiedy uniemożliwia wykonywanie pracy w sposób ściśle odpowiadający zaleceniom.

Występowanie kontroli w systemach motywowania jest związane przede wszystkim z oceną efektów działań pracowników i sposobów realizacji podejmowanych przez nich działań. Kontrola może wpływać na motywację w dwojaki sposób, a mianowicie przez sprawdzenie się w danej pracy i korzyści uzyskiwane na podstawie wyników kontroli.

## WYBRANE TEORIE I METODY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW

Wieloaspektowość i tym samym złożoność zagadnienia motywacji tłumaczy istnienie wielu teorii psychologicznych, i tak np. według Karasia [2003] teorie motywacji można podzielić na teorie:

- treści, nazywane inaczej teoriami potrzeb, które koncentrują się na indywidualnych potrzebach jednostki jako głównym bodźcu motywującym; zgodnie z tym podejściem każdy człowiek mając swoje, wewnętrzne potrzeby, odczuwa niedostatek, który motywuje go do podjęcia działań mających zaspokoić lub przynajmniej zredukować potrzeby,
- procesu, to podejście do motywacji od strony procesu. W przeciwieństwie do teorii treści, teorie procesu uznają potrzeby za jeden z wielu czynników wpływających na zachowanie pracownika. W teoriach procesu zwraca się szczególną uwagę na wyjaśnienie dlaczego pracownicy, dążąc do realizacji swoich potrzeb, wybierają określone działania oraz jak oceniają poziom zaspokojenia swoich potrzeb (tab. 1).

Te dwie grupy teorii koncentrują się na różnych aspektach motywacji, ale nie wykluczają się wzajemnie. Poznanie motywów podejmowania działań (teorie treści) oraz procesu zachowania (teorie procesu) umożliwi podjęcie skutecznych działań kierowania pracownikami tak, aby realizowali cele założone przez przedsiębiorstwo.

Wszystkie teorie motywacji szukają wyjaśnienia zjawiska motywacji oraz metod, których stosowanie zachęci ludzi do wykonywania zadań i jak najlepszej ich realizacji.

Tabela 1. Podstawowe teorie treści i procesu

Nazwa teorii	Autor
Teoria hierarchii potrzeb ( <i>Hierarchy of needs theory</i> )	Abraham Maslow
Teoria potrzeb ERG ( <i>ERG theory</i> )	Clayton Alderfer
Dwuczynnikowa teoria motywacji ( <i>Two factor theory</i> )	Frederick Herzberg
Teoria trychotomii potrzeb ( <i>Acquired needs theory</i> )	David McClelland
Teorie procesu	
Teoria oczekiwań ( <i>Expectancy theory</i> )	Victor Vroom, Edward E. Lawler, Lyman W. Porter
Teoria sprawiedliwości ( <i>Equity theory</i> )	J. Stacy Adams
Poznawcza teoria oceny ( <i>Cognitive evaluation theory</i> )	Edward L. Deci, Richard Ryan
Teoria ustalania celów ( <i>Goal setting theory</i> )	Edwin Locke
Teoria wzmocnienia ( <i>Reinforcement theory</i> )	Burrhus Frederic Skinner
Teoria uczenia się społecznego ( <i>Social learning theory</i> )	Albert Bandura

Źródło: opracowanie własne na podstawie Karas 2003.

POZAEKONOMICZNE METODY MOTYWOWANIA I ICH SKUTECZNOŚĆ  
W OPINII BADANYCH

Istnieje wiele różnych klasyfikacji czynników motywacyjnych, ale najczęściej występuje podział na czynniki wewnętrzne i zewnętrzne lub na czynniki ekonomiczne i pozaeconomiczne. Pozaeconomiczne metody motywowania to wszelkie formy oddziaływania na pracowników, które nie są związane z otrzymywaniem gratyfikacji o charakterze materialnym. Czynniki pozaeconomiczne, inaczej nazywane niematerialnymi, obejmują działania w obszarze organizacyjnym, psychologicznym i technicznym.

Niezależnie od obszaru, do jakiego zaliczany jest dany czynnik, skutki jego oddziaływania są zauważane i rejestrowane po pewnym w czasie. Nie docenia się ich tak szybko, jak

otrzymanej premii pieniężnej, ale na pewnym etapie ścieżki kariery zawodowej stają się ważne dla pracownika w jego postrzeganiu organizacji i pełnionej funkcji. Wśród najistotniejszych niematerialnych czynników motywujących wymienia się takie, jak: awans, poszerzanie procesu partycypacji, doskonalenie wewnętrznej komunikacji, kontrolę pracy, dostęp do informacji, pochwały i wyróżnienia oraz samorealizację [Ćwik, Telep 2005].

Za jeden z najważniejszych niematerialnych sposobów motywowania pracowników uznawany jest awans. Dzięki awansowi zostaje zaspokojona potrzeba uznania i pozytywnej samooceny. Osoba, otrzymująca awans bardziej wierzy we własne możliwości, wzrasta jej poczucie własnej wartości, czuje się doceniona i chce dążyć do jeszcze lepszych wyników. Awans powinien być jednym z najważniejszych narzędzi kierowania załogą i wzmacniania więzi pracownika z przedsiębiorstwem. Aby awans spełniał wszystkie swoje motywujące funkcje powinien odpowiadać kwalifikacjom pracownika i być pozytywnie postrzegany przez kolegów z pracy. Jeśli współpracownicy negatywnie ocenią awans, to w efekcie motywacja do pracy osłabnie. Polityka awansowania, aby była skuteczną metodą motywowania, powinna opierać się na jasnych, klarownych zasadach i otwierać szanse przed ludźmi kreatywnymi, oddanymi swojej pracy. Pozycja awansu w grupie pozaekonomicznych czynników motywujących została określona między innymi przez przedstawicieli handlowych uczestniczących w badaniu (tab. 2). Prawie 42% badanych uważa, że kontrola jest ważnym czynnikiem motywacyjnym, ponieważ jej wynik jest związany z ewentualnymi nagrodami materialnymi w przyszłości. Blisko 1/5 badanych uznała, że istotny jest działający mobilizująco strach przed złymi wynikami, utożsamiany z poczuciem wstydu czy niezadowolenia z samego siebie. Natomiast wśród osób pracujących jako przedstawiciel handlowy krócej niż 3 lata, kontrola jest ważnym czynnikiem motywującym, ponieważ jej wynik pozwala odczuwać satysfakcję z wykonanej pracy. Stwierdziło tak blisko 10% reprezentantów tej grupy. Taki wynik może być związany z faktem, że osoba o niewielkim doświadczeniu w zawodzie uczy się jak najlepiej wykonywać swoje obowiązki i każdy odnoszony sukces budzi radość oraz zadowolenie. W przypadku osób, których staż pracy w zawodzie wynosi od 3 do 5 lat lub jest dłuższy niż 5 lat, najważniejszymi skutkami kontroli są otrzymywane nagrody materialne. Dlatego uprawnionym staje się wniosek, że handlowcy o dłuższym stażu pracy w zawodzie ukierunkowują się na korzyści materialne, ponieważ mają już wypracowane sposoby działania i w przeciwieństwie do osób początkujących są przyzwyczajeni do sytuacji, w których osiągają zamierzone cele.

Równie istotne okazują się wszelkie działania, które polegają na poszerzaniu zakresu samodzielności i odpowiedzialności pracowników, delegowaniu uprawnień dających pra-

Tabela 2. Przyczyny postrzegania kontroli jako ważnego czynnika motywującego według stażu pracy przedstawicieli handlowych badanego przedsiębiorstwa

Oczekiwania wobec kontroli	Ogółem [%]	Staż pracy w zawodzie przedstawiciela handlowego					
		do 3 lat		3-5 lat		powyżej 5 lat	
		Lb	%	Lb	%	Lb	%
Wskazanie słabych stron	2,44	0	-	0	-	1	2,44
Mobilizacja do pracy przez strach przed złymi wynikami	19,52	2	4,88	3	7,32	3	7,32
Rywalizacja między pracownikami	7,32	1	2,44	1	2,44	1	2,44
Nagrody materialne	41,45	3	7,32	8	19,51	6	14,62
Awans zawodowy	14,64	3	7,32	2	4,88	1	2,44
Satysfakcja z pracy	14,63	4	9,75	1	2,44	1	2,44

Źródło: badania własne.

ownikom pewną władzę i możliwość wykazania się kreatywnością i umiejętnościami na wyższym poziomie, czyli poszerzenie procesu partycypacji pracowników. Dzięki takim działaniom wzrasta zaufanie i zainteresowanie pracowników sytuacją firmy, w której pracują, ponieważ czują się współodpowiedzialni za podejmowane decyzje. Często jednak kierownicy niechętnie delegują swoje uprawnienia, ponieważ nie ufają, że podwładni mogą dobrze wykonać powierzone im zadanie. Z kolei pracownicy niechętnie przyjmują odpowiedzialność, jaka na nich spadnie wraz z nowymi uprawnieniami, ponieważ boją się porażki, krytyki czy zwolnienia. Dzięki delegowaniu uprawnień pracownicy angażują się w funkcjonowanie organizacji jako całości, stają się bardziej aktywni, kreatywni i zmotywowani.

Do stworzenia dobrego zespołu konieczne jest także doskonalenie komunikacji wewnętrznej i zachęcanie pracowników do wygłaszania swoich opinii, pomysłów, które mogą okazać się pomocne w realizacji zadania. „*Dobra komunikacja oznacza, że w firmie ceni się pracowników nie tylko za pełnione przez nich role, ale także za ich osobowość, inwencję i inicjatywę. Bazuje ona na przekazywaniu właściwych informacji i wzajemnym zaufaniu. Zaufanie ułatwia przepływ informacji bez ich selekcjonowania i zniekształcania*” [Ćwik, Telep 2005]. Z przeprowadzonych badań wynika, że kontrolerzy prowadzący ocenę działań przedstawicieli handlowych, oprócz obserwacji starają się dowiedzieć i poznać sposoby działania kontrolowanego. Dlatego w procedurze kontrolnej istnieje możliwość przedstawienia opinii przez handlowców. Ankietowani na pytanie o możliwość przedstawiania argumentów dotyczących wyników kontroli, w przeważającej większości, bo aż w 92% potwierdzili, że mają taką szansę, a 85% badanych uważa, że ich opinie są uwzględniane w formułowaniu wniosków z kontroli. Oznacza to, że proces kontroli to nie tylko ocena danej osoby i wyników jej pracy, ale także próba znalezienia źródła problemu. Przedstawiciele handlowi mają możliwość wytłumaczenia i wyjaśnienia spraw problemowych, dzięki czemu mają szansę uniknąć konsekwencji za stan rzeczy, który powstał niezależnie od ich starań.

W badanym przedsiębiorstwie proces kontroli nie kończy się wraz z zakończeniem obserwacji przez kontrolującego. Według wyników badań, niemal wszyscy respondenci (97%) stwierdzili, że mają wgląd w wyniki przeprowadzonej kontroli i korzystają z tej możliwości, co niewątpliwie pomaga zrozumieć dotychczasowe błędy i wprowadzić zmiany w sposobach działania. Ponadto, aż 70% badanych deklaruje stosowanie się do formułowanych wniosków i zaleceń, a 71% odpowiedziało twierdząco na pytanie o przeprowadzenie rozmowy z przełożonym o wynikach kontroli. Jest to kolejny wynik badania ilustrujący rangę kontroli pracy wśród pozapłacowych czynników. Przedstawiciele handlowi zdają sobie sprawę z korzyści, jakie przynieść może rozmowa z przełożonym na temat wyników kontroli i większość z nich decyduje się na nią, chociaż jest to stanowisko prezentowane głównie przez osoby zatrudnione od 2 do 5 lat i dłużej. Natomiast osoby, które pracują w firmie krócej niż 2 lata, zazwyczaj starają się unikać takich rozmów. Wynikać to może z faktu, że nie znają jeszcze tak dobrze mechanizmów funkcjonowania firmy jak pracownicy o dłuższym stażu, którzy szukają u przełożonych rady i wskazówek ukierunkowujących na lepsze wyniki w przyszłości. Analizując znaczenie poszczególnych powodów stosowania się do zaleceń kontrolerów, należy zauważyć, że niezależnie od tego, jak długo przedstawiciel handlowy pracuje w firmie, najistotniejsze są dla niego te elementy, które wiążą się z otrzymywaniem korzyści finansowych. Wynika to przede wszystkim z istniejącego systemu wynagradzania przedstawicieli handlowych w badanym przedsiębiorstwie, bowiem udział stałego wynagrodzenia w całościowym jest stosunkowo niski, a zasadniczą część stanowią dodatki płacowe powiązane z wielkością sprzedaży. Wynika to także z chęci posiadania pewnej stabilności finansowej, która pozwala czuć się bez-

piecznie, realizować plany i marzenia oraz podejmować zobowiązania finansowe.

Rozmowy dotyczące wyników kontroli to tylko jeden z przykładów na dostęp pracownika do informacji, który poza informacjami dotyczącymi bezpośrednio jego osoby powinien być wprowadzany w szczególności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Właśnie dostęp do informacji jest wymieniany jako kolejny czynnik pozapłacowy, który w szczególnie sposób wpływa na silniejszy stopień identyfikacji pracownika z przedsiębiorstwem. Motywacyjny charakter tego związku polega na poczuciu przynależności do dużej grupy ludzi, efektów, jakie przynosi wspólna praca oraz wyników, które przekładają się pośrednio lub bezpośrednio na uzyskiwane korzyści. Natomiast kontrola pracy jest czynnikiem pozapłacowym kształtującym motywację wewnętrzną, która wynika z poczucia własnej wartości, a tym samym z poczucia odpowiedzialności za wyniki pracy. W odpowiedzi na pytanie o wagę kontroli, jako narzędzia motywowania, większość (63% badanych) zgodziła się, że proces kontrolny jest integralnym elementem systemu motywacyjnego i ważnym czynnikiem motywacyjnym. Należy zwrócić uwagę na fakt, że niezależnie od stażu pracy przedstawiciele handlowi wskazywali na wagę kontroli jako czynnika motywacyjnego. Ponad połowa respondentów (52%) oczekuje, że po zakończeniu kontroli zostanie odpowiednio zmotywowana do pracy. Prawie 40% liczy na jakiś gest ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa, który miałby świadczyć o tym, że rzetelnie wykonywana praca jest doceniana i zauważana przez zwierzchników (tab. 5). Wyniki badań wskazały, że większość kobiet oczekuje przede wszystkim skutecznego zmotywowania do pracy. W przypadku mężczyzn oprócz skutecznego zmotywowania, równie ważnym jest potrzeba docenienia przez pracodawcę, potrzeba bycia zachęconym do pracy, potrzeba podkreślenia, że ich praca jest zauważana i ważna dla firmy. Należy przypuszczać, że respondenci myśląc o docenieniu, mieli na względzie zapewne gratyfikację finansową. Taki wniosek można sformułować na podstawie odpowiedzi na pytanie, które dotyczyło oczekiwań respondentów wobec różnych czynników motywacyjnych. Według 98% ankietowanych, najbardziej oczekiwaną formą zmotywowania do pracy

Tabela 3. Znaczenie rozmowy z przełożonym na temat kontroli według stażu pracy przedstawicieli w badanym przedsiębiorstwie

Rozmowy z przełożonym na temat kontroli	Staż pracy					
	do 2 lat		2-5 lat		Powyżej 5 lat	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Tak	5	7,69	25	38,46	16	24,62
Nie	2	3,08	4	6,15	0	-
Unikam takich rozmów	13	20,00	0	-	0	-

Źródło: badania własne.

Tabela 4. Ranga kontroli jako czynnika motywacyjnego wśród przedstawicieli handlowych

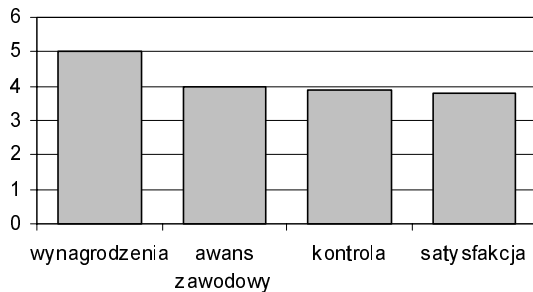
Kontrola – czynnik motywacyjny	Staż pracy					
	do 2 lat		2-5 lat		powyżej 5 lat	
	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Tak	13	20,00	17	26,15	11	16,92
Nie	1	1,54	8	12,31	3	4,62
Brak powiązania	6	9,23	4	6,15	2	3,08

Źródło: badania własne.

Tabela 5. Oczekiwania i odczucia respondentów po zakończeniu kontroli według płci

Oczekiwania i odczucia respondentów	Kobiety		Mężczyźni	
	liczba	%	liczba	%
Skuteczne zmotywowanie	12	18,46	22	33,85
Docenienie przez pracodawcę	6	9,23	19	29,23
Ułga	0	-	3	4,62
Brak oczekiwań	0	-	3	4,62

Źródło: badania własne.



Rysunek 1. Skuteczność wybranych czynników motywujących wśród badanych  
Źródło: badania własne.

pracy handlowiec nie może liczyć na pomoc kolegi z większym doświadczeniem albo kierownika ds. sprzedaży, który powiedziałby mu, jak można było zręczniej przeprowadzić ostatnią rozmowę z klientem. Z reguły klient również nie wytknie błędów, jakie dostrzeże w zachowaniu handlowca” [www.nf.pl]. Kontrola pozwala zatem sprawdzić poziom wykonywania zadań przez pracownika, a równocześnie jest sposobem kształtowania określonych postaw pracowniczych oczekiwanych przez kierownictwo przedsiębiorstwa.

Kontrola jako funkcja zarządzania ma charakter motywujący, o ile jest odpowiednio przygotowana i przeprowadzona. Następstwem kontroli jest ocena pracownika i wykonywanych przez niego zadań. „Ocena zła lub dobra wywiera w większości przypadków bardzo silny wpływ na ocenianego. Jest to zresztą jednocześnie siła i słabość (a raczej niebezpieczeństwo oceniania). Oceniając możemy kogoś skrzywdzić, sfrustrować, zniechęcić itd., możemy go też wprawić w euforię i pobudzić do niezwykłych wyczynów. Ocenianie pracowników może być efektywnym środkiem ich doskonalenia i samodoskonalenia, to samo dotyczy oceniania przełożonych przez podwładnych” [Adamiec, Kozusznik 2002]. Negatywne oddziaływanie kontroli zauważył co czwarty badany.

Okazało się, że handlowcy mają świadomość, że w zależności od potrzeb i charakteru człowieka, do pracy mogą mobilizować go różne czynniki. W ramach przeprowadzonego badania respondenci mieli za zadanie ocenić czynniki motywujące, z którymi mogą się spotkać w przedsiębiorstwie, w skali od 1 do 5 (1 – najmniej skuteczne, 5 – najbardziej skuteczne). Według ankietowanych najważniejszym czynnikiem motywującym jest wynagrodzenie. Pracodawca powinien mieć świadomość, że oferowane premie czy nagrody finansowe mają ogromny wpływ na poziom pracy przedstawicieli handlowych i umiejętnie to wykorzystywać, aby kierować ich działaniami. Obserwując metody pozapłacowego motywowania pracowników, uznano, że dwoma najważniejszymi czynnikami jest możliwość awansu zawodowego oraz kontrola. Według respondentów istotniejsza dla nich jest możliwość awansowania niż wyniki kontroli, jednak to kontrola jako działanie sprawdzające poziom wykonywanej pracy może być przyczyną uzyskiwania innych korzyści. Najmniejszą wagę ankietowani nadali wewnętrznej satysfakcji jako czynnikowi, który uznali za najmniej motywujący. Należy jednak zwrócić uwagę, że różnice między możliwością awansowania, kontrolą i satysfakcją są niewielkie, co uprawnia do stwierdzenia, że mają one podobną siłę oddziaływania na pracowników. Przedstawiciele handlowi podkreślili istotę możliwości awansowania w strukturze firmy jako drugi najważniejszy czynnik motywacyjny, tym bardziej, że aż 88% badanych stwierdziło, że wynik kontroli nigdy nie był podstawą awansu na wyższe stanowisko.

jest możliwość otrzymania premii pieniężnej, co jest niewątpliwie efektem istniejącego w przedsiębiorstwie systemu wynagradzania przedstawicieli handlowych.

Kontrola to takie działanie, które ma dwojakie znaczenie. „Menedżer działu przedstawicieli handlowych musi stworzyć skuteczny system motywowania swoich pracowników, wspomagania ich w wykonywanej pracy, ale również system kontroli efektów ich pracy (...). W codziennej



## PODSUMOWANIE

Z przeprowadzonych badań wynika, że 63% badanych uznało działania kontrolne za ważne narzędzie motywowania. Jednak w zestawieniu z innymi czynnikami motywującymi, kontrola i wynikająca z niej ocena, traciły na znaczeniu. Na pierwszym miejscu respondenci zgodnie wskazali na wynagrodzenie. Natomiast wśród metod pozapłacowych za najistotniejszy uznano awans zawodowy, a na trzecim miejscu była wymieniana kontrola i w dalszej kolejności satysfakcja. Dlatego należy zwrócić uwagę na istotność awansu zawodowego, wskazanego przez respondentów, jako najważniejszego czynnika motywowania pozapłacowego w badanej firmie. Jej kierownictwo powinno wykorzystać i powiązać te dwa czynniki, tworząc ścieżki kariery zawodowej i zwiększając tym samym ich skuteczność oraz zyskując silne narzędzie motywowania pozapłacowego. Kontrole przeprowadzane w celu oceny wyników przedstawiciela handlowego, które w opinii handlowców mogłyby wpływać na ich awans, nie byłyby w ten sposób kojarzone z czymś nieprzyjemnym, ale z szansą na zdobycie nowego stanowiska i kształtowały jeszcze silniejszy stopień identyfikacji z celami strategicznymi przedsiębiorstwa.

## LITERATURA

- Adamiec M., Kożusznik B. 2002: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – Kreator – Inspirator. Wydawnictwo Akade, Kraków, s. 173.
- Ćwik B., Telep A. 2005: Motywowanie jako podstawowy element zarządzania organizacją. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Celnej, Warszawa, s. 54-58.
- Karaś R. 2003: Teorie motywacji w zarządzaniu. Wydawnictwo AE, Poznań, s. 14-15.
- Kopertyńska M.W. 2002: Zarządzanie kadrami. Wydawnictwo Stowarzyszenia na Rzecz Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Legnicy „Wspólnota Akademicka”, Legnica, s. 55.
- Stelmach W. 2004: Obrazy kierowania. Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 65.  
www.nf.pl

*Ewa Jaska, Katarzyna Włodarczyk*

THE ROLE OF SUPERVISION AMONG NON-FINANCIAL FACTORS  
IN MOTIVATION SYSTEMS

Summary

Supervision is listed as one of the non-financial motivators. The findings of conducted research helped to determine the position of supervision among non-financial motivational factors. Over 63% of the respondents perceived supervision as an important motivating instrument. However when juxtaposed with other factors, supervision and resultant evaluation lost their importance. Respondents pointed to salary as the most effective incentive. Promotion turned out to be most important non-financial motivator and supervision took the third position. The paper also presents motivation systems in the studied organization as well as selected motivation theories and staff-motivating methods with particular emphasis on non-financial motivation meth

Adres do korespondencji:

dr inż. Ewa Jaska  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego  
Katedra Ekonomiki Edukacji, Komunikowania i Doradztwa  
ul. Nowoursynowska 166  
02-787 Warszawa  
tel. (0 22) 593 41 61  
e-mail: ewa\_jaska@sggw.pl