

Iwona Janiak-Rejno

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CZYNNIKI MOTYWUJĄCE PRACOWNIKÓW DO PRACY W ŚWIELE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH

„... Choć dokonano pewnych postępów w zakresie mierzenia niektórych ludzkich motywów oraz zrozumienia ich źródeł i wpływu na zachowania, to wiele pozostaje jeszcze do odkrycia i wyjaśnienia...”.

David C. McClelland

Streszczenie: Przedsiębiorstwa niemalże od zawsze szukają odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób maksymalizować efektywność pracy personelu. Najprościej jest zwrócić większą uwagę na proces motywowania pracowników z wykorzystywaniem jak największej liczby środków motywacyjnych. Skuteczność oddziaływania konkretnego motywatora zależy przede wszystkim od jego spójności z indywidualnymi potrzebami i oczekiwaniami pracownika jako jednostki. Problemem w zarządzaniu ludźmi jest jednak identyfikacja rzeczywistych motywów skłaniających pracownika do coraz większych wysiłków. Niniejszy artykuł stanowi prezentację wyników badań empirycznych przeprowadzonych wśród słuchaczy studiów podyplomowych, a dotyczących rozpoznania instrumentów motywacyjnych skłaniających ich do efektywnej pracy.

Słowa kluczowe: proces motywacji, motywacja wewnętrzna i zewnętrzna, czynniki motywujące, koncepcja potrzeb Masłowa.

1. Wstęp

Okres ostatnich kilkunastu lat funkcjonowania organizacji w systemie gospodarki rynkowej to dla większości firm czas nieustannego adaptowania się do zmieniającego się otoczenia zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Niemalże stale zmieniają się wymagania klientów, uwarunkowania makro- i mikroekonomiczne funkcjonowania firmy, zmienia się także technika oraz technologia. Stałe pozostaje tylko ciągłe dążenie przedsiębiorstwa do jak najwyższej efektywności zasobów pracy, jakimi organizacja dysponuje. Tym najważniejszym zasobem są pracownicy. Efekty ich pracy zależą od możliwości, zdolności i umiejętności ludzkich, wspartych odpo-

wiednią motywacją, wolą i chęcią działania [Borkowska 1985, s. 9]. Innymi słowy, efektywność pracy personelu jest kombinacją trzech podstawowych czynników: pracownik musi wiedzieć, co należy do jego obowiązków zawodowych, musi być w stanie tym obowiązkom sprostać, czyli mieć niezbędne ku temu kwalifikacje, oraz chcieć daną pracę, zadanie wykonać. Pomimo że trudno jest hierarchizować i określać wpływ czynników: *wiedzieć, móc i chcieć* na uzyskiwane rezultaty, rodzi się jednak pytanie, który z tych czynników jest najważniejszy. Można w tym miejscu zaryzykować stwierdzenie, iż największy wpływ na efektywność pracy zasobów ludzkich ma czynnik *chcieć*. Oznacza on bowiem motywację, rozumianą jako zbiór motywów, które wpływają na decyzje podejmowane przez pracownika odnośnie do zachowania, jego podtrzymywania i kierunku. Motywacja to termin dotyczący wszystkich procesów związanych z rozpoczynaniem, podtrzymywaniem działań fizycznych i psychicznych i kierowaniem nimi [Zimbardo 2009, s. 354].

Motywacja jest siłą motoryczną ludzkich zachowań i działań, wewnętrznym stanem pewnego napięcia w organizmie, jest niezbędnym czynnikiem wzrostu efektywności pracy. Jeśli bowiem człowiek chce działać w określony sposób, to także pragnie się tego nauczyć i szuka możliwości dla pożądanego przez siebie działania, pokonując pojawiające się trudności. Innymi słowy, jak mówi stara maksyma: *chcieć to móc*.

Współczesna organizacja, dążąc do podnoszenia efektywności pracy swojego personelu, chce jak najlepiej go motywować. Nie jest to jednak zadanie łatwe, zwłaszcza zważywszy na fakt, iż motywacje pracowników warunkowane wieloma czynnikami bywają bardzo różne. Właściwe ich rozpoznanie to główne zadanie, przed którym stają dziś przedsiębiorstwa, a zwłaszcza kierownicy.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań empirycznych przeprowadzonych wśród słuchaczy studiów podyplomowych, a dotyczących rozpoznania czynników motywacyjnych skłaniających ich do efektywnej pracy.

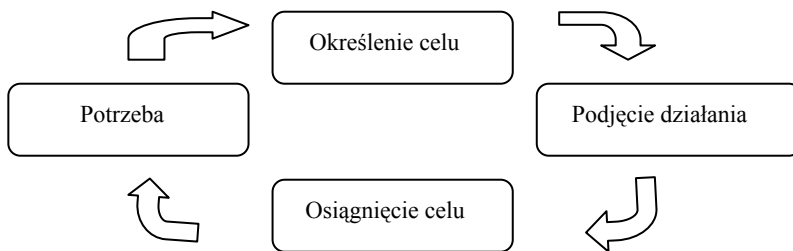
2. Istota procesu motywacji człowieka jako pracownika

Pojęcie „motywacja” pochodzi od łac. słowa *movere*, co znaczy poruszać (się). Zatem motywować kogoś to w uproszczeniu „poruszać go do działania” [Adair 2000, s. 19]. Proces powstawania motywacji u człowieka należy do bardzo skomplikowanych i złożonych. Jego identyfikacja oraz analiza jest przedmiotem zainteresowań reprezentantów różnych dziedzin nauki, wśród nich psychologów czy też specjalistów ds. zarządzania personelem.

Motywacja zajmuje się czynnikami wpływającymi na ludzi, by zachowywali się w określony sposób. Proces motywacji człowieka wyjaśniają liczne teorie. Teorie treści szukają odpowiedzi na pytanie, *co* ludzi motywuje i zmusza ich do działania, teorie procesu koncentrują się na tym, *jak* się motywuje, teorie wzmocnienia natomiast skupiają się na sposobach uczenia się nowych zachowań [Stoner, Wankel 1992, s. 362]. Większość koncepcji motywacji różni się pod względem wskazówek

dotyczących tego, co należy robić, aby uzyskać jak najwyższą efektywność pracy człowieka.

Analiza motywacji pomaga wyjaśnić powiązania pomiędzy procesami biologicznymi a behawioralnymi oraz powody, dla których ludzie dążą do osiągnięcia celów pomimo napotykanych przeciwności. Jedną z bardziej popularnych teorii tłumaczy proces motywacji, zakładając, iż motywację u człowieka inicjuje świadome lub nieświadome rozpoznanie niezaspokojonych potrzeb (rys. 1). Potrzeby te wywołują pragnienie osiągnięcia lub zdobycia czegoś, co w konsekwencji prowadzi do wyznaczenia celów mających zaspokoić owe potrzeby i pragnienia, a następnie do wyboru ścieżki prowadzącej do ich zaspokojenia. Kiedy cel zostaje osiągnięty, potrzeba zostaje zaspokojona, a w razie pojawienia się podobnej sytuacji w przyszłości prawdopodobnie człowiek zachowa się podobnie. Jeżeli jednak cel nie zostanie zaspokojony, prawdopodobieństwo, że działanie będzie kiedykolwiek powtórzone, jest zdecydowanie mniejsze [Armstrong 2007, s. 211].



Rys. 1. Proces powstawania motywacji

Źródło: [Armstrong 2007, s. 211].

Mówiąc o motywacji w pracy, możemy wyróżnić jej dwa zasadnicze rodzaje [Armstrong 2007, s. 212]:

a) motywację wewnętrzną, którą stanowią pojawiające się samoczynnie bodźce powodujące określone zachowania człowieka. Bodźce te to np. odpowiedzialność, swoboda działania, interesująca praca czy możliwość awansu. Ten rodzaj motywacji wiąże się z wartościami ostatecznymi (autotelicznymi), przez co motywacja ta jest trwała i głęboka,

b) motywację zewnętrzną, związaną z wartościami instrumentalnymi. Wyzwalana jest ona przez oddziaływanie bodźców zewnętrznych, takich jak nagroda (premia, uznanie, pochwała, awans) lub kara (działania dyscyplinarne, krytyka). Stosowanie motywacji zewnętrznej zazwyczaj daje natychmiastowe, wyraźne skutki, rzadko kiedy jednak są one trwałe.

O sile motywacji stanowią przede wszystkim atrakcyjność celu, do którego dąży człowiek, oraz przekonanie o możliwości jego osiągnięcia. Motywacja będzie tym większa, im większa będzie różnica między tym, co człowiek ma obecnie, a tym, co może mieć w przyszłości, im – w jego indywidualnej, subiektywnej ocenie – cel, do

którego dąży, będzie dla niego mniej lub bardziej ważny. Motywacja skłoni pracownika do pożądanych zachowań, jeśli uzna on, że jego potencjalne zachowanie będzie dla niego użyteczne, kiedy prawdopodobieństwo uzyskania oczekiwanego efektu w następstwie zachowania będzie duże (kiedy stworzone zostaną odpowiednie ku temu warunki) oraz kiedy szansa uzyskania oczekiwanej nagrody jest w jego ocenie duża.

3. Założenia badawcze

Podstawowym przedmiotem badawczym była identyfikacja i analiza czynników motywujących pracowników oraz próba wskazania na motywatory najbardziej oraz najmniej istotne w procesie motywowania do pracy. Grupę docelową (podmiot badania) stanowili słuchacze studiów podyplomowych o tematyce szeroko rozumianego zarządzania organizowanych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

Badania zostały przeprowadzone w IV kwartale 2008 r. Podstawowym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy, który został skierowany do słuchaczy siedmiu edycji studiów. Założona próba badawcza wynosiła 300 ankiet, wręczonych lub przesłanych drogą elektroniczną wszystkim słuchaczom. Próba zrealizowana wyniosła 140 ankiet, co stanowiło 46,7% próby założonej. Dokonując identyfikacji oraz hierarchizacji czynników motywacyjnych, w zastosowanym kwestionariuszu ankietowym wykorzystano przede wszystkim test oparty na hierarchii ludzkich potrzeb według Masłowa [Harris 2008, s. 21]. Uwzględniono w nim kilkanaście wariantów odpowiedzi. Wybór wariantu przez respondenta był bezpośrednio powiązany z określeniem oceny ważności danego motywatora/czynnika w zadanej, czterostopniowej skali: motywator/czynnik bardzo ważny, ważny, mało ważny i nieważny.

Struktura demograficzna próby badawczej była zróżnicowana ze względu na płeć – 55% stanowiły kobiety, a 45% mężczyźni, oraz wiek. Pod względem liczebności wyróżniła się grupa osób w wieku 26-30 lat (42,9%) oraz respondenci z kolejnego przedziału wiekowego, czyli 31-40 lat (27,9%). Pozostałe grupy wiekowe uwzględnione w badaniu wyniosły odpowiednio 12,9% – osoby do 25 roku życia, 8,6% – obecni czterdziestolatkowie (41-50 lat) i 2,8% – osoby powyżej 50 roku życia. Ze zróżnicowaniem struktury wiekowej próby korespondował jej rozkład według łącznego stażu pracy pracowników. Najliczniej reprezentowane były grupy respondentów znajdujących się na początku swoich karier zawodowych oraz w środkowym ich etapie. Łączny staż pracy 4/5 badanej populacji zawierał się w przedziale od roku do piętnastu lat. Świeżo upieczeni absolwenci (4,3%) oraz osoby aktywne zawodowo od ponad 15 lat stanowiły mniejszość (13,6%).

Kolejnym kryterium różnicującym badaną populację była wielkość przedsiębiorstwa, w którym respondent pracuje. Zdecydowaną większość badanych, bo aż 65% wielkości analizowanej próby, stanowili pracownicy firm dużych, w firmach średniej wielkości pracuje obecnie 20,7%, a w przedsiębiorstwach małych i

mikro odpowiednio 9,3% oraz 1,4%, przy braku odpowiedzi wynoszącym łącznie 3,6%. Ostatnim kryterium kształtującym strukturę próby badawczej był charakter obecnego zajęcia respondentów. Największy ich odsetek, bo aż blisko co drugi z nich (47,9%), wykonuje pracę najemną na stanowisku kierowniczym. Co trzeci respondent (35,7%) pracuje na stanowisku najemnym szeregowym, znacznie mniejsza liczba osób jest zatrudniona na stanowisku specjalisty (12,1%), prowadzi własną firmę (0,7%) lub też obecnie z różnych przyczyn nie pracuje (2,9%)¹.

4. Refleksje z badań

Dokonując analizy rozważanych motywatorów, należy stwierdzić, iż czynników uznanych przez badanych respondentów za co najmniej ważne jest bardzo wiele (tab. 1). Aż dwadzieścia dwa instrumenty motywacyjne spośród dwudziestu sześciu uwzględnionych w badaniu uzyskało częstości na poziomie 85%. Świadczy to nie tylko o wysokim poziomie świadomości osób badanych w zakresie istnienia bardzo wielu, różnorodnych i ważnych dla nich potrzeb, ale także o chęci i potrzebie ich realizacji w środowisku pracy.

Tabela 1. Instrumenty motywujące pracowników do pracy

Motywator	Bardzo ważny	Ważny	Mało ważny	Nieważny	Brak odp.	Razem
1	2	3	4	5	6	7
Potrzeby fizjologiczne						
a) zadowalające fizyczne warunki pracy	30,7	57,1	9,3	0,7	2,1	100,0
b) odpowiednie przerwy w pracy	12,1	40,7	38,6	6,4	2,1	100,0
c) odpowiednia organizacja urlopów	20,0	47,1	27,9	2,9	2,1	100,0
d) dobra płaca	67,1	27,1	2,9	0,7	2,1	100,0
Potrzeby bezpieczeństwa						
e) przełożony, który mówi mi, czego ode mnie oczekuje	52,9	37,1	7,1	0,7	2,1	100,0
f) jasne cele przedsiębiorstwa	40,0	51,4	6,4	0,0	2,1	100,0
g) klarowny sposób oceniania	46,4	42,1	8,6	0,7	2,1	100,0
h) odpowiednie świadczenia socjalne	23,6	57,1	15,0	1,4	2,9	100,0
i) pisemny opis stanowiska mojej pracy, który mówi, czego się ode mnie oczekuje	22,9	45,7	23,6	5,7	2,1	100,0
j) pewność stałego zatrudnienia	56,4	32,9	7,1	0,7	2,9	100,0
k) utrzymywanie właściwego standardu życia dla mojej rodziny	65,0	26,4	3,6	2,9	2,1	100,0
Potrzeby społeczne						
l) możliwość włączania się w życie przedsiębiorstwa	25,0	53,6	17,1	2,1	2,1	100,0

¹ Jedna osoba (0,7%) nie udzieliła w tym zakresie odpowiedzi.

1	2	3	4	5	6	7
m) fakt, że przełożony przekazuje mi informację zwrotną o mojej pracy	40,7	45,0	8,6	2,9	2,9	100,0
n) dobra atmosfera w pracy	55,7	39,3	1,4	1,4	2,1	100,0
o) współuczestnictwo w działaniach kierowniczych	32,1	52,1	12,9	0,7	2,1	100,0
p) otrzymywanie uznania za dobrze wykonywaną pracę	55,0	37,1	4,3	0,7	2,9	100,0
q) bycie informowanym o tym, co dzieje się w organizacji	35,7	52,9	6,4	2,1	2,9	100,0
r) możliwość uzyskania wsparcia od współpracowników dotyczącego wykonywanej pracy	25,7	60,0	10,0	1,4	2,9	100,0
Potrzeby uznania						
s) możliwość awansu	53,6	37,9	5,0	0,7	2,9	100,0
t) poczucie ważności wykonywanej pracy	50,0	42,1	5,0	0,7	2,1	100,0
u) okazywanie szacunku dla mnie jako dla człowieka i pracownika	67,1	27,9	1,4	0,7	2,9	100,0
v) możliwość zdobycia statusu pracownika w firmie	40,0	46,4	10,0	0,7	2,9	100,0
w) możliwość osiągnięć, udowodnienia swojej wartości	35,0	53,6	7,1	2,1	2,1	100,0
x) otrzymywanie większej swobody i niezależności w pracy	40,0	49,3	7,1	1,4	2,1	100,0
Potrzeby samorealizacji						
y) możliwość wykonywania pracy istotnej i stawiającej wyzwania	40,7	47,1	7,9	1,4	2,9	100,0
z) możliwość doświadczania poczucia zadowolenia z osiągnięć	45,7	46,4	3,6	1,4	2,9	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego wśród słuchaczy studiów podyplomowych.

Dokonując bardziej szczegółowej analizy, stwierdzono, że spośród analizowanych czynników za najistotniejsze respondenci uznali trzy z nich, tj. możliwość uzyskania dobrej płacy (67,1% wskazań), utrzymywanie właściwego standardu życia dla mojej rodziny (65% wskazań) oraz okazywanie szacunku dla mnie jako dla człowieka i pracownika (67,1% wskazań). Były one bardzo ważne dla ponad 60% badanej populacji (tab. 1). Tylko nieznacznie mniejsze wobec powyższych znaczenie mają dla co drugiego uczestnika badania: pewność stałego zatrudnienia (56,4%), fakt, że przełożony mówi pracownikowi, czego od niego oczekuje (52,9%), dobra atmosfera w pracy (55,7%), możliwość awansu (53,6%) oraz poczucie ważności wykonywanej pracy (50%). Na tym tle stosunkowo najmniejszą wagę respondenci przywiązują, jak przyznali, do odpowiednich przerw w pracy (atrybut czynnika mało ważnego lub nieważnego przypisało aż 45% badanych), odpowiedniej organizacji urlopów (stwierdził tak blisko co trzeci badany 31,8%) oraz do posiadania pisemnego opisu stanowiska pracy (28,3%) (tab. 1).

Zatem charakter czynników motywacyjnych postrzeganych przez respondentów jako co najmniej ważne jest bardzo zróżnicowany. W grupie wyróżnionych motywatorów znalazły się bowiem te, które umożliwiają badanej populacji zaspokajanie potrzeb określonych przez Masłowa jako niższego rzędu, jak również potrzeb rzędu wyższego.

Wysoki poziom dywersyfikacji wskazanych przez respondentów motywatorów skłonił autora do pogłębienia niniejszej analizy i poszerzenia jej o:

- identyfikację najważniejszych dla uczestników badania motywatorów w kontekście jednej z najpopularniejszych koncepcji motywacji – koncepcji Abrahama Masłowa. Zaproponowana przez niego teoria potrzeb prawdopodobnie jak żadna inna nie wpłynęła tak znacznie na sposób myślenia menedżerów, stąd też warto przez jej pryzmat spojrzeć na analizowany problem,
- bardziej szczegółowe kryteria, takie jak: płeć, wiek, wielkość przedsiębiorstwa, w którym aktualnie respondent pracuje, oraz zajmowane przez niego stanowisko.

4.1. Instrumenty motywujące pracowników na tle koncepcji potrzeb Masłowa

Powszechnie znana teoria hierarchii potrzeb zaproponowana przez Masłowa klasyfikuje ludzkie potrzeby w pięć grup [Adair 2000, s. 40]:

- a) potrzeby fizjologiczne (głód, pragnienie, sen),
- b) potrzeby bezpieczeństwa (zabezpieczenie, ochrona przed zagrożeniami),
- c) potrzeby socjalne (przynależność do grupy, akceptacja, przyjaźń i miłość),
- d) potrzeby szacunku (szacunek do samego siebie, status, uznanie),
- e) potrzeby samorealizacji (osiągnięcia i rozwój osobisty).

Zaspokojenie potrzeb niższego rzędu (potrzeby higieny, przeżycia) inicjuje chęć osiągania potrzeb rzędu wyższego (potrzeby psychologiczne, rozwojowe). W środowisku organizacji najpierw za pomocą płacy wystarczającej do nakarmienia oraz ochrony pracownika i jego rodzin muszą być zaspokojone potrzeby fizjologiczne oraz bezpieczeństwa. Dopiero później stosowane przez kierowników zachęty mają zapewnić pracownikom szacunek, uznanie i samorealizację (por. [Stoner, Wankel 1992, s. 366]).

Dokonując analizy czynników motywujących pracowników do efektywnej pracy przez pryzmat koncepcji potrzeb Masłowa, przeprowadzono ją w ramach pięciu grup motywatorów korespondujących z wyróżnionymi pięcioma poziomami potrzeb (tab. 1).

W grupie potrzeb o charakterze fizjologicznym najsilniejszy wpływ na motywację pracowników ma *dobra płaca* (tab. 1). Blisko 70% respondentów uznało ten czynnik za bardzo ważny, a tylko 3,6% przypisało mu atrybut czynnika mało ważnego lub nieważnego (2,1% badanych nie udzieliło żadnej odpowiedzi). Nieco mniejsze znaczenie mają dla badanej populacji *zadowalające warunki pracy*. Dla co trzeciej osoby jest to motywator bardzo ważny, dla ponad połowy jedynie ważny (tab. 1).

W grupie potrzeb bezpieczeństwa najważniejsze dla badanych okazało się *utrzymanie właściwego standardu życia dla swojej rodziny* (czynnik bardzo ważny: 65%, ważny 26,4%). Nie bez znaczenia dla respondentów jest też *pewność stałego zatrudnienia* (czynnik bardzo ważny: 56,4%, ważny 32,9%) oraz *osoba bezpośredniego przełożonego, który jasno komunikuje swoje oczekiwania wobec pracownika* (odpowiednio: 52,9, 37,1%).

W grupie potrzeb społecznych najsilniejszy motywator stanowi *dobra atmosfera w pracy* (odpowiednio czynnik bardzo ważny: 55,7%, ważny 39,3%) oraz *otrzymywanie uznania za jej dobre wykonanie* (odpowiednio: 55,0, 37,1%).

W kolejnej grupie potrzeb piramidy Maslowa czynnikiem uznanym przez blisko 70% badanej populacji za bardzo ważny było *okazywanie szacunku dla mnie jako człowieka i pracownika*. Czynnik ten okazał się ważny dla 27,9% badanych. Nie bez znaczenia w opinii respondentów jest także *możliwość awansu oraz poczucie ważności wykonywanej pracy*. Wskazał na nie jako na motywy bardzo ważne co drugi badany.

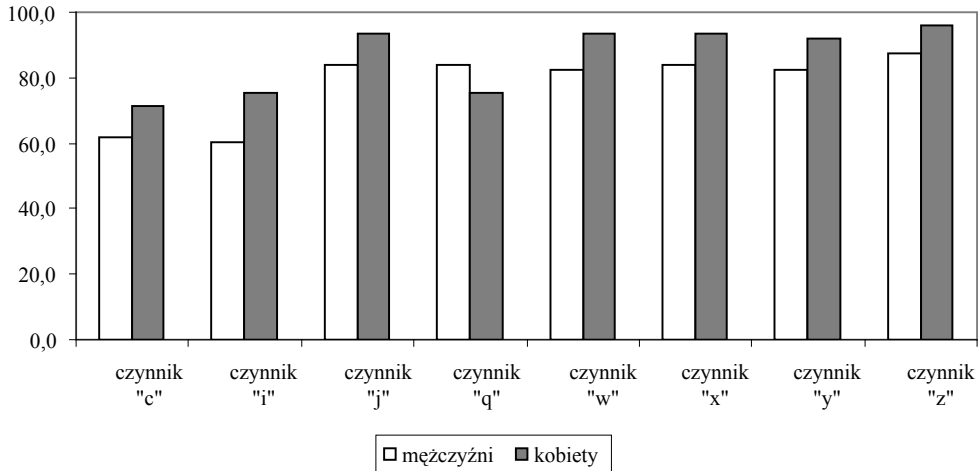
W ostatniej wyróżnionej przez Maslowa grupie potrzeb, w potrzebach samorealizacji, istotne dla badanych okazało się *poczucie zadowolenia z własnych osiągnięć*. Tak uznało 45,7% respondentów, przypisując temu motywowi atrybut czynnika bardzo ważnego, a 47,1% uznało ten atrybut za czynnik ważny.

4.2. Analiza czynników motywacyjnych z uwzględnieniem kryteriów szczegółowych

Uwzględniając kryterium płci, zauważa się różnice opinii występujące pomiędzy kobietami i mężczyznami w zakresie przyznawanych priorytetów niektórym z analizowanych czynników. Najbardziej wyraźne dysproporcje dotyczą kilku motywatorów (rys. 2).

Aż o 15 punktów procentowych znajomość *pisemnego opisu stanowiska pracy* nakreślającego zakres zadań i obowiązków jest ważniejsza dla kobiet aniżeli dla mężczyzn (odpowiednio K: 75,3%; M: 60,3%) (rys. 2). Kobiety także częściej niż mężczyźni dążą do *udowodniania swojej wartości na gruncie zawodowym* (odpowiednio K: 93,5%; M: 82,5%) oraz *wykonywania pracy istotnej i stawiającej wyzwania* (odpowiednio K: 92,2%; M: 82,5%). Nieco mniejsze różnice w wyrażanych opiniach pomiędzy mężczyznami i kobietami dotyczą dążenia przez kobiety do *uzyskiwania swobody i niezależności w pracy* (odpowiednio K: 93,5%; M: 84,1%), a przez to – do *doświadczenia zadowolenia ze swoich osiągnięć* (odpowiednio K: 96,1%; M: 87,3%). Na podstawie uzyskanych wyników można też wysnuć wnioski, iż kobiety czują się bardziej zagrożone i zawodowo niepewne. Blisko o 10 punktów procentowych częściej niż mężczyźni deklarują, że *pewność stałego zatrudnienia* ma dla nich istotne znaczenie (odpowiednio K: 93,5%; M: 84,1%). Przywiązują też nieco większą wagę do czasu pracy, a zwłaszcza do *odpowiedniej organizacji urlopów*, co jest w dużej mierze uzasadnione odgrywaną przez nie w życiu prywatnym

rolą matki (odpowiednio K: 71,4%; M: 61,9%). Mężczyźni natomiast częściej niż kobiety twierdzili, iż bardzo istotnym dla nich czynnikiem motywacyjnym jest *bycie informowanym o tym, co dzieje się w organizacji* (odpowiednio K: 75,3%; M: 84,1%) (rys. 2).



Czynniki/motywatory:

c) odpowiednia organizacja urlopów; i) pisemny opis stanowiska mojej pracy, który mówi, czego się ode mnie oczekuje; j) pewność stałego zatrudnienia; q) bycie informowanym o tym, co dzieje się w organizacji; w) możliwość osiągnięć, udowadniania swojej wartości; x) otrzymywanie większej swobody i niezależności w pracy; y) możliwość wykonywania pracy istotnej i stawiającej wyzwania; z) możliwość doświadczania poczucia zadowolenia z osiągnięć

Rys. 2. Różnice (w procentach) opinii mężczyzn i kobiet w zakresie ważności czynników motywacyjnych uznanych za co najmniej ważne

Źródło: jak w tab. 1.

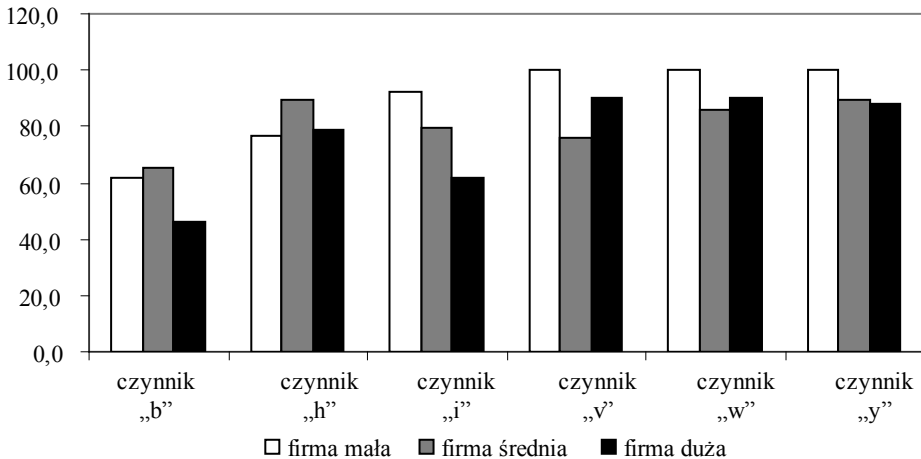
Wiek respondentów także zróżnicował zgłaszane przez nich opinie, zwłaszcza w obszarze rozważanych potrzeb niższego rzędu i powiązanych z nimi motywatorów. W ogólnym ujęciu zauważyć można trzy zarysowujące się tendencje. Po pierwsze wraz z wiekiem respondenci przywiązują coraz mniejszą wagę do *przerw w pracy* oraz *odpowiedniej organizacji urlopów* (tab. 2). Po drugie coraz większe znaczenie ma *otrzymywanie odpowiednich świadczeń socjalnych* oraz *chęć bycia informowanym o celach i zamierzeniach, przed którymi stoi firma*. Po trzecie na podstawie zgłoszonych opinii wyróżniająca się grupą wiekową ze względu na wysokie częstotliwości odpowiedzi przypisane niektórym z motywatorów są osoby w wieku 26-30 lat. One to najsilniej podkreślały, iż ważny jest dla nich *klarowny sposób oceniania* oparty na *posiadany opis stanowiska pracy*. Dla ponad 90% populacji tej grupy

osób ważna jest też *pewność stałego zatrudnienia* oraz *otrzymywanie większej swobody i niezależności w pracy*. Dla pozostałych respondentów są to również motywy ważne, aczkolwiek przypisane im częstości świadczą o nieco mniejszej liczbie zwolenników opinii kolegów z wyróżnionej grupy wiekowej (tab. 2).

Tabela 2. Różnice (wyrażone w procentach) opinii w zakresie ważności czynników motywacyjnych uznanych za co najmniej ważne z uwzględnieniem kryterium wieku respondentów

Motywator	Do 25 lat	26-30 lat	31-40 lat	41-50 lat	Powyżej 50 lat
Odpowiednie przerwy w pracy	66,7	67,2	35,9	16,7	33,3
Odpowiednia organizacja urlopów	72,2	70,1	66,7	58,3	33,3
Jasne cele przedsiębiorstwa	77,8	94,0	92,3	100,0	100,0
Klarowny sposób oceniania	72,2	95,5	84,6	91,7	100,0
Odpowiednie świadczenia socjalne	61,1	86,6	79,5	100,0	33,3
Pisemny opis stanowiska mojej pracy, który mówi, czego się ode mnie oczekuje	50,0	76,1	66,7	66,7	66,7
Pewność stałego zatrudnienia	83,3	94,0	92,3	83,3	33,3
Możliwość włączania się w życie przedsiębiorstwa	55,6	83,6	79,5	83,3	100,0
Bycie informowanym o tym, co dzieje się w organizacji	77,8	94,0	84,6	91,7	100,0
Otrzymywanie większej swobody i niezależności w pracy	77,8	94,0	92,3	83,3	66,7

Źródło: jak w tab. 1.



Czynniki/motywatory:

b) odpowiednie przerwy w pracy; h) odpowiednie świadczenia socjalne; i) pisemny opis stanowiska mojej pracy, który mówi, czego się ode mnie oczekuje; v) możliwość zdobycia wyższego statusu w firmie; w) możliwość osiągnięć, udowodnienia swojej wartości; y) możliwość wykonywania pracy istotnej i stawiającej wyzwania

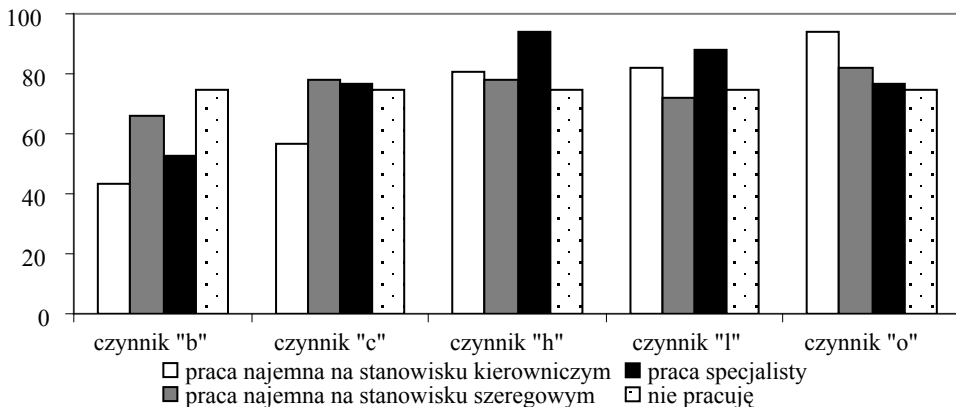
Rys. 3. Różnice (wyrażone w procentach) opinii respondentów w zakresie ważności czynników motywacyjnych uznanych za co najmniej ważne z uwzględnieniem kryterium wielkości firmy

Źródło: jak w tab.1.

Podobnie jak płeć i wiek także wielkość przedsiębiorstwa, w którym obecnie pracują respondenci, okazała się kryterium różnicującym niektóre z analizowanych motywów skłaniających do efektywnej pracy (rys. 3).

Reprezentanci przede wszystkim małych przedsiębiorstw wskazywali na silną potrzebę *wykonywania pracy istotnej i stawiającej wyzwania* (M: 100,0%, Ś: 89,7%, D: 87,9%), a przez to na *udowadnianie swojej wartości* (M: 100,0%, Ś: 86,2%, D: 90,1%) i *zdobycie statusu w firmie* (M: 100,0%, Ś: 75,9%, D: 90,1%). Opinię taką wyrazili wszyscy uczestnicy badania reprezentujący tę grupę. Powyższe motywatory znalazły swoje odbicie także wśród pracowników organizacji dużych i średnich, jednak na nieco niższym poziomie częstości (rys. 3). Ponadto pracownicy firm małych oraz średnich zwracali uwagę na *odpowiednie przerwy w pracy* jako bardzo ważny czynnik motywujący (M: 61,5%, Ś: 65,5%, D: 46,2%). Oni też podkreślali, że istotne dla nich znaczenie motywacyjne ma *posiadanie pisemnego opisu stanowiska pracy*. Twierdziło tak przeszło 90% pracowników firm małych i blisko 80% reprezentantów przedsiębiorstw średniej wielkości. Problem ten nie występuje z takim nasileniem w firmach dużych (61,5%).

Zajmowane stanowisko nie różnicuje istotnie opinii zgłaszanych przez respondentów. Nieznaczne różnice zgłaszanych opinii pojawiają się tylko w przypadku kilku czynników uwzględnionych w badaniu (rys. 4). Po pierwsze ponownie instrumentem motywacyjnym, który zróżnicował opinie respondentów, okazała się grupa potrzeb fizjologicznych, a w tym *odpowiednie przerwy w pracy* oraz *odpowiednia organizacja urlopów*.



Czynniki/motywatory:

b) odpowiednie przerwy w pracy; c) odpowiednia organizacja urlopów; h) odpowiednie świadczenia socjalne; l) możliwość włączania się w życie przedsiębiorstwa; o) współuczestnictwo w działaniach kierowniczych

Rys. 4. Różnice (wyrażone w procentach) opinii respondentów w zakresie ważności czynników motywacyjnych uznanych za co najmniej ważne z uwzględnieniem kryterium zajmowanego stanowiska

Źródło: jak w tab.1.

Te aspekty pracy są zdecydowanie ważniejsze dla osób pracujących na stanowiskach szeregowych oraz dla specjalistów aniżeli dla kierowników. Ponadto szczególnie specjaliści podkreślają znaczenie *odpowiednich świadczeń socjalnych*. Aż 94% z nich uznało ten czynnik za co najmniej ważny w porównaniu z opiniami zgłaszanymi przez kierowników (80,6%) czy też pracowników szeregowych (78%). Nie powinno także dziwić, że chęć uczestnictwa w działaniach kierowniczych zdecydowanie najczęściej wskazywali sami kierownicy. Aż 94% z nich uznało ten motywator za co najmniej ważny wobec relatywnie wysokiego wskazania przez pracowników szeregowych (82%) oraz specjalistów (75%).

5. Podsumowanie

Wszystkie organizacje zastanawiają się nad tym, co należy zrobić, by dzięki ludziom osiągać wysoki poziom efektów. Najprościej jest zwrócić większą uwagę na sposoby jak najlepszego motywowania pracowników z wykorzystywaniem jak największej liczby środków motywacyjnych. Przeprowadzone badania pokazały, iż pracownicy są bardzo świadomymi podmiotami w procesie pracy, znają swoje potrzeby i wiedzą, w jaki sposób chcą je w środowisku pracy zaspokajać.

Wskazany przez nich zbiór motywatorów powinien stanowić istotną wskazówkę dla pracodawców w zakresie składanej pracownikom oferty motywacyjnej. Problemem jest tylko jej właściwy dobór w kontekście konkretnego adresata. Zachowania ludzkie są bowiem skomplikowane, a niekiedy nawet irracjonalne. Potrzeby poszczególnych osób istotnie się różnią i z upływem czasu podlegają zmianom. U różnych osób inne są zarówno sposoby przekształcania potrzeb w działania, jak i reakcje na zaspokojenie lub niezaspokojenie danej potrzeby. Warunkiem skutecznego motywowania powinno być zatem dążenie do jak najlepszego rozpoznawania potrzeb i oczekiwań pracowników, by zyskać pewność, że ich motywacja pozwoli na osiągnięcie takich wyników pracy, jakich oczekuje firma.

Literatura

- Adair J., *Anatomia biznesu. Motywacja*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna i Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Harris P.R., *Testy menedżerskie*, Centrum Kreowania Liderów, Żyrardów 2008.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- Zimbardo P.G., *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa 2009.

MOTIVATORS OF EMPLOYEES TO WORK IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH

Summary: Almost from always enterprises search for the answer to a question in what way to maximize the productivity of the staff. The easiest is to pay more attention to the process of motivating employees with using as wide range of incentives as possible. The effectiveness of an influence motivator depends above all on its cohesion with individual needs and expectations of the employee as an individual. A problem in the human resource management, however, is to identify the real motives for increasing employees effort. This article is the presentation of results of empirical research conducted among post-graduate students concerning recognizing incentive instruments inducing them to effective work.