

Jan Szczepanik

Czynniki motywacji pozafinansowej pracowników w przedsiębiorstwach zróżnicowanych pod względem wielkości

1. Wstęp

Przedmiotem badania są preferencje pracowników dotyczące pozafinansowych czynników motywacyjnych.

Celem pracy jest przedstawienie wyników przeprowadzonego badania preferencji pracowników w polskich przedsiębiorstwach o różnej wielkości, dotyczącego czynników motywacji pozafinansowej. Następnie porównano te preferencje pracowników z efektami motywowania pozafinansowego.

Próba badawcza liczyła 1161 osób. Obejmowała wszystkie szczeble zarządzania i działy, w proporcjach odpowiadających proporcjom zatrudnienia w tych firmach (dobór celowo-losowy). Ankietowani pochodzili z 61 przedsiębiorstw, w tym około 50% z regionów Polski południowej.

Badaniem objęto firmy handlowe, usługowe (m.in. banki, firmy transportowe i dystrybucyjne, informatyczne, energetyczne i turystyczne) oraz produkcyjne (motoryzacja, farmaceutyka, produkcja żywności, wyposażenie techniczne). Badano spółki giełdowe, międzynarodowe korporacje, duże polskie przedsiębiorstwa (w tym kilka państwowych) oraz małe kilkudziesięcioosobowe firmy.

Badanie, nazwane Mapą Motywacji, przeprowadzono w firmie Training Partners prowadzącej szkolenia integracyjne.

2. Motywowanie pracowników w przedsiębiorstwie

Skutecznie zarządzana organizacja rekrutuje pracowników, których kompetencje są istotne z punktu widzenia realizacji celów strategicznych firmy, gdyż to pracownicy przyczyniają się do jej sukcesu i współtworzą jej kulturę organizacyjną. Przedsiębiorstwo motywuje pracowników do działań zgodnych z za-

mierzeniami biznesowymi, wartościami i misją organizacji poprzez różnorodne instrumenty zarządzania. Do narzędzi tych należy zaliczyć między innymi system wynagrodzeń. Skuteczny i efektywny system wynagrodzeń, jako podstawowy element motywacji, tworzony jest z myślą o wykorzystywaniu płac w procesie kształtowania ekonomicznej efektywności działalności przedsiębiorstwa. Ważne są jednak także pozafinansowe czynniki motywacyjne pracowników, będące przedmiotem badania.

Działania pracowników w przedsiębiorstwie, ich dążenie do lepszej pracy, zmian i postępu są zdeterminowane posiadaną przez nich motywacją, która wpływa na procesy wyboru między różnymi zachowaniami i formami aktywności. Motywowanie, jako funkcja zarządzania, zależy zawsze od wielu różnorodnych czynników, które jako zintegrowany układ oddziałują na pracownika, kształtując jego postawy, nastawienie i zachowania w przedsiębiorstwie.

Motywacja jako mechanizm psychologiczny, uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu, stanowi jego wewnętrzną siłę. Motywacja wpływa głównie na intensywność i trwałość wysiłków zmierzających do osiągnięcia wytyczonego celu. Motywacja do pracy jest wewnętrznym procesem regulującym zachowania ludzi w procesie pracy, wpływającym na ich decyzje dotyczące uruchamiania, ukierunkowywania, podtrzymywania i wygaszania określonych zachowań zmierzających do osiągnięcia celów w sferze aktywności zawodowej.

Aktywność zawodową można rozpatrywać w różnych kontekstach. Jolanta Wilsz proponuje rozpatrywać ją w kontekście stałych indywidualnych cech osobowości pracownika, które pełnią funkcje predyspozycji zawodowych, w kontekście samoregulacji i organizacji, jak również w kontekście mechanizmów interakcji procesów umysłowych i procesów emocjonalnych [7, 8, 9].

Frederick Herzberg prowadził pod koniec lat pięćdziesiątych dwudziestego wieku badania nad postawami w pracy inżynierów i księgowych (w próbie uczestniczyło 200 pracowników) (por. [4]). Na podstawie zebranych odpowiedzi na pytanie – kiedy pracownicy czuli się dobrze, a kiedy źle w pracy, Herzberg opracował własną teorię motywacji. Należy zwrócić uwagę, że teoria dwuczynnikowa odwołuje się do przedsiębiorstwa. W teorii tej wyróżnić można dwie grupy czynników motywacji: czynniki zewnętrzne i czynniki wewnętrzne.

Czynniki zewnętrzne, zwane inaczej czynnikami niezadowolenia lub higieny (co oznacza czynniki niezbędne, ale niewystarczające dla zachowania równowagi człowieka), odnoszą się do kontekstu pracy tj. środowiska pracy. Dotyczą między innymi stylów zarządzania, polityki przedsiębiorstwa, stosunków międzyludzkich czy warunków pracy i wynagrodzeń. Są to czynniki, które pozwalają likwidować niezadowolenie. Pozytywne oddziaływanie tych czynników nie przynosi, według Herzberga, zadowolenia pracownikowi.

Czynniki wewnętrzne, nazwane czynnikami zadowolenia, odnoszą się do treści pracy. Dotyczą między innymi zainteresowania pracą, osiągnięć, uznania, odpowiedzialności czy możliwości promocji. Czynniki te przyczyniają się do zwiększenia satysfakcji związanej z wykonywaniem pracy, co z kolei prowadzi do wyższej wydajności pracowników. W teorii motywacji Herzberga ważne są kategorie czynników, które decydują o postawach pracowników. Postawy pozytywne można kreować między innymi poprzez zainteresowanie pracą czy też planowanie kariery pracownika. Natomiast postawy negatywne wynikają z niezadowolenia pracownika, na przykład przy zbyt niskim wynagrodzeniu za pracę. Zadowolenie bądź niezadowolenie pracownika są w teorii Herzberga zmiennymi niezależnymi.

Istotne jest więc, jak poprzez zmianę podejścia kadry zarządzającej można zainspirować pracowników, by uzyskać bardziej pozytywne i efektywne zachowanie w przedsiębiorstwie.

Motywacja to bodziec lub zachęta do działania. Jest nią wszystko, co w płaszczyźnie werbalnej, fizycznej czy psychologicznej skłania pracownika do reagowania działaniem.

To, co motywuje pracowników, układa się w pewne wzorce. Ich zrozumienie pozwala poznać motywacje pracowników. Jedną ze znanych teorii, która w szczególności odnosi się do motywowania ludzi, jest hierarchia potrzeb Masłowa. Hierarchia potrzeb Masłowa to teoria stwierdzająca, że ludzie mają wrodzony porządek czy hierarchię rzeczy, których pragną. Kiedy zostanie zaspokojony jeden poziom tej hierarchii, ludzie przechodzą do następnego.

J. Wilsz proponuje rozpatrywać potrzeby pracowników zaspokajane w procesie pracy z punktu widzenia opracowanej przez nią koncepcji potrzeb sterowniczych [10, 11, 12].

Można przykładowo wykorzystać roczne przeglądy osiągnięć pracowników do zbilansowania ich aktualnych potrzeb motywacyjnych. Należy spytać poszczególnych pracowników, czego się spodziewają od pracy. Jeśli znajdziemy pewien wspólny wzorzec potrzeb kilku pracowników, można prowadzić politykę, która jest nakierowana na jego realizację, tak by motywować wszystkich zatrudnionych do bardziej efektywnej pracy i do uzyskania większego z niej zadowolenia.

Takimi wspólnymi motywatorami pozafinansowymi są w szczególności: szacunek, wyzwanie, porządek, atrakcyjne środowisko pracy, elastyczne godziny pracy, a także uczucie przynależności do zespołu, możliwość nieoficjalnego ubierania się, kreatywność, wyjazdy lub brak konieczności wyjazdu, szanse uczenia się. Ważna jest także możliwość awansu, dobra atmosfera, dobry program emerytalny, niezależność w pracy oraz twórcze otoczenie, podziękowania

za dobrą pracę, zaufanie szefa, wiara w sens pracy, czy wreszcie praca z ludźmi i ustalone procedury.

Zrozumienie tego, co motywuje pojedynczych pracowników, pomaga motywować zespoły. Przykładowo pozwolenie pracownikom na wnoszenie wkładu do innowacji w miejscu pracy powoduje, że pracownicy czują się doceniani, zaś pracodawcy uzyskują rozwiązania i produkty, które pozwalają utrzymać czołową pozycję na rynku. Badania wykazały, że płaca o charakterze bodźcowym ma mniejszą siłę motywującą niż proste uznanie czyjegoś wkładu.

Zadaniem każdego menadżera jest osiąganie celów przedsiębiorstwa, także przez wpływanie na zachowania kierowanych przez niego pracowników. Stąd ważną funkcją zarządzania jest dobór i wykorzystanie kapitału ludzkiego dla realizacji zadań i rozwoju przedsiębiorstwa. Dlatego ważnym problemem jest poznanie motywów tkwiących u podstaw zachowań pracowników i zrozumienie oczekiwań względem podejmowanych decyzji.

Metodą analizy sytuacji wewnętrznej firmy są badania postaw pracowników – badania opinii.

Wyniki przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu zależą od efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. Efektywność tego działania zależy od tego, czy dobrze rozumiemy potrzeby, problemy i motywację oraz sposób myślenia pracowników.

Badanie opinii pracowniczej polega na tym, że duża grupa pracowników jest proszona o wyrażenie zdania na określony temat w anonimowej ankiecie. Dla zapewnienia całkowitej poufności udzielanych odpowiedzi wypełniony kwestionariusz powinien być bezpośrednio przekazany do niezależnej firmy zewnętrznej. Firma ta przetwarza i analizuje dane oraz przygotowuje syntetyczne wyniki wraz z wnioskami i propozycjami zmian.

W polskich przedsiębiorstwach badania opinii pracowników nie są dotychczas zbyt często stosowane. Można jednak zakładać, że stopniowo badania opinii pracowników staną się istotnym narzędziem stosowanym przez specjalistów zarządzających zasobami ludzkimi. Plan zarządzania zasobami ludzkimi powinien obejmować między innymi system motywowania i wynagradzania pracowników.

Badania opinii pracowników pozwalają określić najważniejsze, z punktu widzenia osób badanych, problemy mogące ujemnie wpływać na motywację oraz potencjalne reakcje na wprowadzone zmiany.

3. Zastosowana metoda badania opinii pracowników

Badania opinii pracowników zostały przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza nastawionego na badanie pozafinansowych czynników motywacyjnych.

Kwestionariusz składa się z dwóch części. W każdej części znajduje się 25 pytań. Pierwsza część wskazuje, jakie i w jakim stopniu (jak bardzo) czynniki motywują pracowników do pracy. Część druga natomiast bada, w jakim stopniu firma, w której pracują osoby badane, zaspokaja ich potrzeby w tym zakresie. Respondent ustosunkowuje się do każdego stwierdzenia, udzielając odpowiedzi na sześciostopniowej skali od „0” do „5”. „0” oznacza, że dane stwierdzenie nie motywuje (w pierwszej części kwestionariusza) bądź firma wcale nie motywuje pracownika, wykorzystując dany obszar motywowania (w drugiej części kwestionariusza). Im wyższa liczba na skali, tym respondent odczuwa większą motywację danym czynnikiem lub firma częściej motywuje pracownika, wykorzystując dany obszar motywowania.

Konstrukcja i wybór odpowiednich stwierdzeń wchodzących w skład kwestionariusza został dokonany dzięki wykorzystaniu metody „sędziów kompetentnych”. Jest to metoda podobna do szeroko rozumianej i stosowanej „burzy mózgów”. Sędziami kompetentnymi byli autorzy publikacji i badań. Podczas tego etapu była wykorzystana wiedza teoretyczna oraz doświadczenie dotyczące motywacji, jej czynników i oddziaływań.

W celu sprawdzenia istotności zaobserwowanych różnic pomiędzy wynikami w dwóch grupach (np. wyróżnionych pod względem stażu pracy) zastosowano test U Manna–Whitneya. W przypadku, kiedy porównywano dwie zmienne w tej samej grupie (np. różnice w wynikach zewnętrznych i wewnętrznych czynników motywacyjnych), zastosowano test kolejności par Wilcozona (por. [5]). W dalszej części pracy podane są w nawiasach wartości średnich arytmetycznych, oznaczonych jako „ \bar{X} ”, oraz wartość istotności różnic jako „ p ”. Założono, że poziom istotności mniejszy od 0,05 wskazuje na istotne różnice pomiędzy porównywanymi grupami bądź zmiennymi.

W analizach posłużono się także skonstruowaną przez twórców kwestionariusza „różnicą motywacyjną”. Określa ona różnicę w wielkościach średnich pomiędzy tym, jak bardzo respondenta motywuje dane stwierdzenie, a stopniem zaspokojenia danego czynnika motywującego przez przedsiębiorstwo. Im większa rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami badanego w zakresie określonego czynnika motywacyjnego a zaspokojeniem go przez przedsiębiorstwo, tym większa wartość różnicy motywacyjnej. W sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo bardziej motywuje badanych w zakresie pewnego czynnika motywacyjnego, niż oni tego oczekują, pojawia się ujemna wartość różnicy motywacyjnej. Taki stan

określono stanem „nasylenia” danym czynnikiem. Nie powinno się interpretować ujemnej wartości różnicy motywacyjnej w ten sposób, że należy zaprzestać motywowania danym czynnikiem. Ujemna różnica motywacyjna określa stopień „nasylenia”, ale nie „przesycenia”. Wskazuje, że nie należy poświęcać większej uwagi tym czynnikom, które posiadają ujemne wartości różnic motywacyjnych. Dalsze skupianie się na czynnikach, które posiadają ujemne różnice motywacyjne, nie zwiększy ogólnego poziomu motywacji pracowników. Powinno skupiać się na czynnikach, które posiadają najwyższe wartości różnic motywacyjnych.

Różnica motywacyjna jest liczona według następującego wzoru:

**A – co mnie motywuje,
B – jak mnie motywuje firma.**

$$\text{Różnica motywacyjna} = A^3 - B^3 \quad (1)$$

Podnoszenie do potęgi trzeciej daje taki efekt, że różnica jest wyższa tam, gdzie wyższe są wyniki A i B, np. różnica między 4 a 3 jest większa niż między 1 a 2.

Celem tak obliczonej różnicy motywacyjnej jest uwypuklenie różnic w tych czynnikach, które są szczególnie ważne dla badanych.

Przyjęto następujące założenie: jeśli jakiś czynnik jest dla badanego ważny, to nawet niewielki jego niedosyt jest dla niego istotny.

Czasem jednak w badaniu różnica jest liczona nie według wzoru (1), lecz jako (2):

$$\text{Różnica motywacyjna} = A - B \quad (2)$$

Jest tak, gdy liczymy ją nie dla pojedynczego czynnika (np. elastyczny czas pracy), ale dla grupy czynników (np. wszystkie czynniki wewnętrzne). Wykorzystano wtedy test U Manna–Whitneya i test kolejności par Wilcozona.

Metoda ta pozwoliła na sprecyzowanie wniosków i na ich podstawie wdrożenie zmian w przedsiębiorstwach.

4. Pozafinansowe czynniki motywacyjne pracowników

Wewnętrzne czynniki motywacyjne

Czynniki te zwane są także czynnikami zadowolenia i odnoszą się do treści pracy. Są one związane z cechami oraz własnościami wykonywanej pracy. Dotyczą m.in. zainteresowania pracą, osiągnięć, potrzeb uznania, odpowiedzialności, czy też możliwości promocji. Czynniki te przyczyniają się do zwiększania satysfakcji związanej z wykonywaniem pracy, co z kolei prowadzi do wyższej wydajności pracowników. Prowadzą do długoterminowego wzrostu motywacji pracowników. Lista tych czynników składa się z 13 stwierdzeń ankiety (tabela 1).

Przykładowymi pytaniami kwestionariusza są: „Delegowanie mi zadań, w których mogę pełniej wykorzystać swoją wiedzę”, „Umożliwienie mi udziału w planowaniu moich celów i zadań dla mnie (nienarzucanie mi ich odgórnie)”, „Możliwość przekazywania wiedzy innym”, „Podnoszenie kwalifikacji – np. szkolenia, studia”.

Wewnętrzne czynniki motywacyjne są zbieżne z potrzebami wyższego rzędu „piramidy potrzeb” A. Maslowa oraz z „czynnikami zadowolenia” F. Herzberga.

Zewnętrzne czynniki motywacyjne

Czynniki te zwane są także czynnikami niezadowolenia. Są to czynniki niezbędne, ale nie wystarczające dla zachowania równowagi człowieka i odnoszą się do kontekstu pracy (środowisko pracy). Dotyczą one m.in. stylu zarządzania, polityki przedsiębiorstwa, stosunków międzyludzkich, czy warunków pracy i wynagrodzeń. Zaspokajają potrzeby bezpieczeństwa, kontaktów społecznych. Lista tych czynników zawierała 12 stwierdzeń kwestionariusza (tabela 2).

Przykładowymi pytaniami kwestionariusza są: „Pakiet świadczeń socjalnych”, „Wysoki standard stanowiska pracy (np. komfortowe biuro)”, „Pewność zatrudnienia”, „Zwolnienie mnie z niektórych nieprzyjemnych lub uciążliwych obowiązków”.

Czynniki związane z relacjami z innymi ludźmi, z dobrą atmosferą w miejscu pracy zaklasyfikowane są do zewnętrznych czynników motywacyjnych. Jest to zbieżne z koncepcją dwuczynnikową F. Herzberga, według której wchodzi one w skład czynników niezadowolenia.

Tabela 1. Lista wewnętrznych czynników motywacyjnych (n = 13)

Delegowanie zadań
Zapraszanie do udziału w decyzji
Udział w planowaniu własnych celów
Możliwość przekazywania wiedzy
Udział w naradach zarządu
Zmienność bodźców motywacyjnych
Przekazywanie informacji o firmie
Podnoszenie kwalifikacji
Urozmaicenie zadań
Docenianie pracy i sukcesów
Jasno wytyczona ścieżka kariery
Jasno i konkretnie określone cele i zadania
Rozszerzenie kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Training Partners*.

Tabela 2. Lista zewnętrznych czynników motywacyjnych (n = 12)

Pakiet świadczeń socjalnych
Wysoki standard stanowiska pracy
Prestiżowa nazwa stanowiska
Pewność zatrudnienia
Zwolnienie z niemiłych obowiązków
Przewidywalność zdarzeń i sytuacji
Zainteresowanie w kwestiach pozazawodowych
Dobra atmosfera w miejscu pracy
Jawny ranking najlepszych pracowników
Elastyczny czas pracy
Spotkania i wyjazdy integracyjne
Rozliczenie z osiągniętych wyników

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Training Partners*.

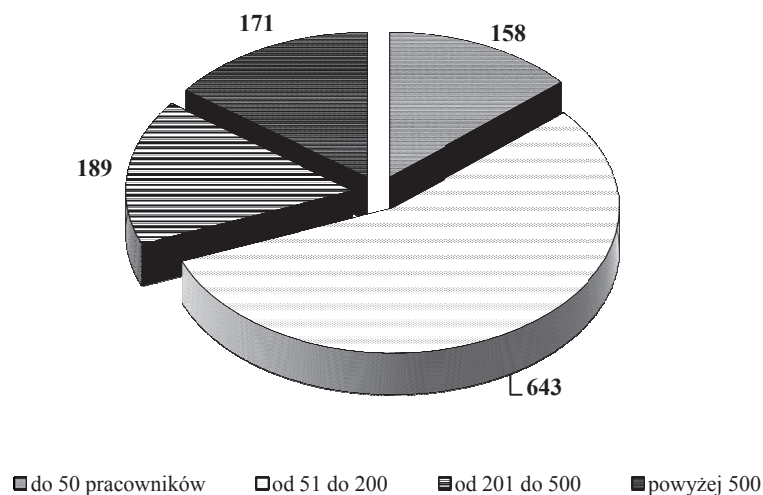
5. Analiza i interpretacja wyników badania w przedsiębiorstwach o różnej wielkości

W tabeli 3 i na rysunku 1 przedstawiono wielkości i strukturę zbioru badanych pracowników według kryterium wielkości przedsiębiorstwa.

Tabela 3. Charakterystyka badanych ze względu na wielkość przedsiębiorstwa

Wielkość przedsiębiorstwa	Liczba badanych	Procent (%)	Skumulowany procent
do 50 pracowników	158	13,6	13,6
od 51 do 200	643	55,4	69,0
od 201 do 500	189	16,3	85,3
powyżej 500	171	14,7	100,0
Ogółem	1161	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Training Partners*.



Rys. 1. Struktura badanych pracowników według kryterium wielkości przedsiębiorstwa
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Training Partners*.

W tabeli 4 przedstawiono wyniki badania czynników motywacyjnych oraz różnicy motywacyjnej w przedsiębiorstwach o różnej wielkości.

Tabela 4. Statystyki opisowe czynników motywacyjnych oraz różnicy motywacyjnej według wielkości przedsiębiorstwa

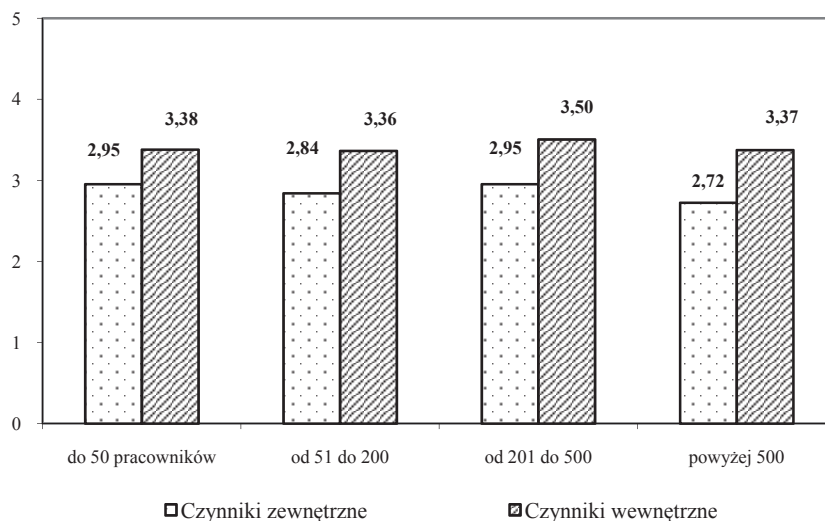
Wielkość przedsiębiorstwa	Pytanie	N	Min.	Max.	Średnia
do 50 pracowników	Co Was motywuje? Czynniki zew.	158	1,42	5,00	2,9536
	Jak motywuje Was Firma? Czynniki zew.	158	1,92	4,58	3,1366
	Co Was motywuje? Czynniki wew.	158	1,77	5,00	3,3802
	Jak motywuje Was Firma? Czynniki wew.	158	1,62	4,85	3,0998
	Różnica motywacyjna. Czynniki zew.	158	-2,00	1,75	-1,1830
	Różnica motywacyjna. Czynniki wew.	158	-2,31	1,92	-1,2804
od 51 do 200	Co Was motywuje? Czynniki zew.	643	1,33	4,67	2,8411
	Jak motywuje Was Firma? Czynniki zew.	643	1,08	6,25	2,9115
	Co Was motywuje? Czynniki wew.	643	1,85	5,00	3,3642
	Jak motywuje Was Firma? Czynniki wew.	642	1,08	5,00	2,9796
	Różnica motywacyjna. Czynniki zew.	643	-3,17	2,83	-0,704
	Różnica motywacyjna. Czynniki wew.	642	-1,69	2,92	0,3852
od 201 do 500	Co Was motywuje? Czynniki zew.	189	1,92	4,83	2,9533
	Jak motywuje Was Firma? Czynniki zew.	189	1,50	5,00	2,8519
	Co Was motywuje? Czynniki wew.	189	2,23	5,00	3,5047
	Jak motywuje Was Firma? Czynniki wew.	189	1,08	5,00	3,0623
	Różnica motywacyjna. Czynniki zew.	189	-1,42	2,92	0,1014
	Różnica motywacyjna. Czynniki wew.	189	-1,38	3,54	0,4424

Tabela 4. Statystyki opisowe... (cd.)

Wielkość przedsiębiorstwa	Pytanie	N	Min.	Max.	Średnia
powyżej 500	Co Was motywuje? Czynniki zew.	171	0,00	4,67	2,7247
	Jak motywuje Was Firma? Czynniki zew.	169	0,00	4,50	2,7510
	Co Was motywuje? Czynniki wew.	157	0,00	4,85	3,3743
	Jak motywuje Was Firma? Czynniki wew.	169	0,00	4,54	3,1279
	Różnica motywacyjna. Czynniki zew.	169	-4,00	4,67	0,0212
	Różnica motywacyjna. Czynniki wew.	156	-4,54	4,38	-,2480

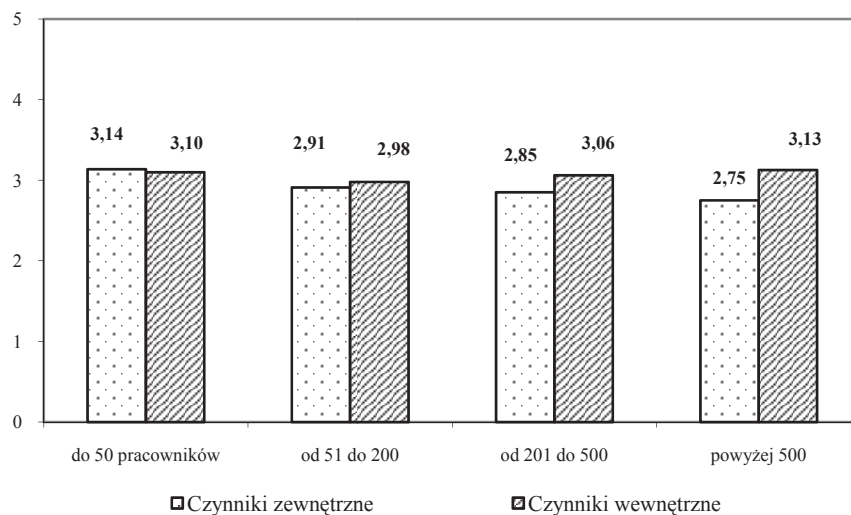
Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Training Partners*.

Rysunki 2, 3 i 4 przedstawiają średnie arytmetyczne wartości dla czynników wewnętrznych, czynników zewnętrznych oraz różnicy motywacyjnej, z uwzględnieniem kryterium wielkości przedsiębiorstwa.

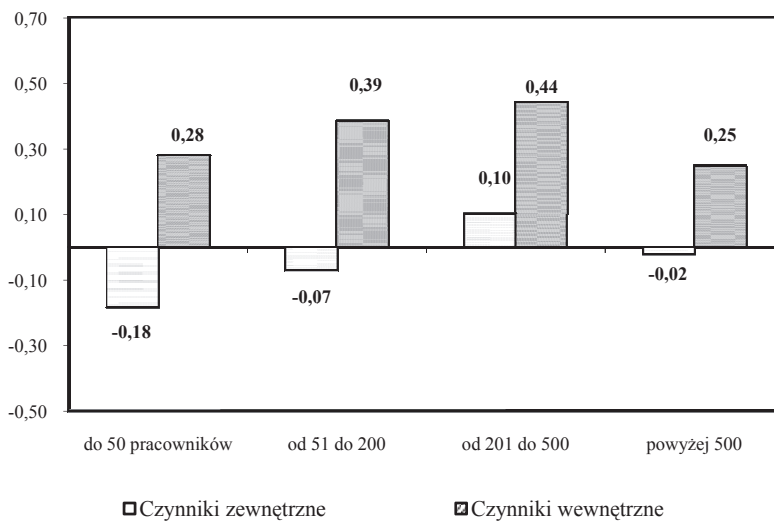


Rys. 2. Wartości średnie czynników motywacyjnych w części „Co Was motywuje”

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Training Partners*.



Rys. 3. Wartości średnie czynników motywacyjnych w części „Jak motywuje Was firma”
 Źródło: opracowanie własne na podstawie *Training Partners*.



Rys. 4. Wartości średnie różnicy motywacyjnej według wielkości przedsiębiorstwa
 Źródło: opracowanie własne na podstawie *Training Partners*.

W tabelach 5 oraz 6 przedstawiono wyniki szczegółowe badania dla pracowników zatrudnionych w średniej wielkości przedsiębiorstwach. Przedsiębior-

stwa te zatrudniają od 51 do 200 pracowników, a liczba badanych pracowników wynosi 643 osoby (to jest 55,4% ogółu badanych).

Tabela 5. Co Was motywuje? Wyniki szczegółowe dla pracowników firm zatrudniających od 51 do 200 pracowników (n = 643)

	Średnia
Docenianie pracy i sukcesów	4,5288
Dobra atmosfera w pracy (zew.)	4,3515
Jasno i konkretnie określone cele i zadania	4,1851
Pewność zatrudnienia (zew.)	4,0218
Delegowanie zadań	3,9658
Podnoszenie kwalifikacji	3,9456
Rozszerzenie kompetencji	3,6734
Rozliczanie z osiągniętych wyników (zew.)	3,5739
Udział w planowaniu własnych celów	3,5272
Pakiet świadczeń socjalnych (zew.)	3,3204
Zapraszanie do udziału w decyzji	3,2675
Elastyczny czas pracy (zew.)	3,2613
Jasno wytyczona ścieżka kariery	3,1960
Urozmaicenie zadań	3,0591
Przekazywanie informacji o Firmie	3,0435
Możliwość przekazywania wiedzy	2,7107
Przewidywalność zdarzeń i sytuacji (zew.)	2,6703
Spotkania i wyjazdy integracyjne (zew.)	2,4386
Wysoki standard stanowiska pracy (zew.)	2,4121
Udział w naradach zarządu	2,3717
Zwolnienie z niemiłych obowiązków (zew.)	2,2613
Zmienność bodźców motywacyjnych	2,2597
Prestiżowa nazwa stanowiska (zew.)	2,0622
Jawny ranking najlepszych pracowników (zew.)	1,9191
Zainteresowanie w kwestiach pozazawodowych (zew.)	1,8009

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Training Partners*.

Tabela 6. Jak Was motywuje Firma? Wyniki szczegółowe dla pracowników firm zatrudniających od 51 do 200 pracowników (n = 643)

	Średnia
Dobra atmosfera w pracy (zew.)	3,9114
Jasno i konkretnie określone cele i zadania	3,8802
Pewność zatrudnienia (zew.)	3,7232
Delegowanie zadań	3,5677
Docenianie pracy i sukcesów	3,4112
Podnoszenie kwalifikacji	3,3826
Spotkania i wyjazdy integracyjne (zew.)	3,3219

Tabela 6. Jak Was motywuje Firma?... (cd.)

	Średnia
Urozmaicenie zadań	3,3204
Elastyczny czas pracy (zew.)	3,2846
Pakiet świadczeń socjalnych (zew.)	3,2395
Możliwość przekazywania wiedzy	3,1820
Rozliczanie z osiągniętych wyników (zew.)	3,0933
Przekazywanie informacji o Firmie	3,0311
Wysoki standard stanowiska pracy (zew.)	2,8118
Udział w planowaniu własnych celów	2,7636
Rozszerzenie kompetencji	2,7418
Przewidywalność zdarzeń i sytuacji (zew.)	2,6967
Zapraszanie do udziału w decyzji	2,5599
Zmienność bodźców motywacyjnych	2,4432
Prestiżowa nazwa stanowiska (zew.)	2,3981
Jasno wytyczona ścieżka kariery	2,3888
Zainteresowanie w kwestiach pozazawodowych (zew.)	2,2271
Zwolnienie z niemiłych obowiązków (zew.)	2,1726
Udział w naradach zarządu	2,0638
Jawny ranking najlepszych pracowników (zew.)	2,0575

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Training Partners*.

Tabela 5 obejmuje średnie arytmetyczne wyników odpowiedzi na pytania wskazujące, w jakim stopniu (jak bardzo) zdefiniowane czynniki wewnętrzne i zewnętrzne motywują pracowników do pracy. Tabela 6 przedstawia średnie arytmetyczne wyników odpowiedzi na pytania wskazujące, w jakim stopniu przedsiębiorstwo, w którym pracują osoby badane, zaspokaja ich potrzeby w tym zakresie.

W tabeli 7 przedstawiono wartości różnicy motywacyjnej dla pracowników tej samej grupy przedsiębiorstw.

Tabela 7. Różnica motywacyjna. Wyniki szczegółowe dla pracowników firm zatrudniających od 51 do 200 pracowników (n = 642)

	Średnia
Docenianie pracy i sukcesów	45,9206
Rozszerzenie kompetencji	27,7683
Udział w planowaniu własnych celów	22,6081
Jasno wytyczona ścieżka kariery	21,6532
Zapraszanie do udziału w decyzji	19,3328
Podnoszenie kwalifikacji	18,4044
Delegowanie zadań	16,7372
Rozliczanie z osiągniętych wyników (zew.)	15,8771
Dobra atmosfera w pracy (zew.)	15,7061

Tabela 7. Różnica motywacyjna... (cd.)

	Średnia
Jasno i konkretnie określone cele i zadania	12,9953
Pewność zatrudnienia (zew.)	11,6921
Udział w naradach zarządu	4,4137
Zwolnienie z niemiłych obowiązków (zew.)	3,4479
Przewidywalność zdarzeń i sytuacji (zew.)	-,8383
Przekazywanie informacji o Firmie	-2,6470
Pakiet świadczeń socjalnych (zew.)	-3,2877
Jawny ranking najlepszych pracowników (zew.)	-5,0560
Zmienność bodźców motywacyjnych	-6,7341
Prestiżowa nazwa stanowiska (zew.)	-8,0809
Zainteresowanie w kwestiach pozazawodowych (zew.)	-8,5537
Urozmaicenie zadań	-10,8709
Wysoki standard stanowiska pracy (zew.)	-12,7823
Możliwość przekazywania wiedzy	-15,8118
Spotkania i wyjazdy integracyjne (zew.)	-30,4821
Elastyczny czas pracy (zew.)	-110,8507

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Training Partners*.

6. Wnioski

Przedstawione wyniki badania dają podstawę do sformułowania kilku wniosków.

Stwierdzić można, że w zakresie motywacji dotyczącej zewnętrznych czynników najbardziej zmotywowanymi pracownikami mogą się pochwalić przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 pracowników oraz od 201 do 500 pracowników. Różnica jest istotna statystycznie ($p < 0,001$).

Z kolei w zakresie motywacji dotyczącej wewnętrznych czynników najbardziej zmotywowanymi pracownikami mogą się pochwalić przedsiębiorstwa zatrudniające od 201 do 500 pracowników. Różnica jest istotna statystycznie ($p < 0,05$).

Ponadto im większe przedsiębiorstwo, tym pracownicy słabiej oceniają motywowanie ich przez przedsiębiorstwo w zakresie zewnętrznych czynników motywacyjnych. Różnica jest istotna statystycznie ($p < 0,001$).

W zakresie zaobserwowanych różnic motywacyjnych najwyższe wartości występują wśród pracowników firm zatrudniających od 201 do 500 pracowników. Najmniejsze różnice są w przedsiębiorstwach najmniejszych i największych. Zaobserwowane różnice są istotne statystycznie ($p < 0,001$).

Przeprowadzenie badania postaw pracowników pozwala kadrze kierowniczej przedsiębiorstw na zrozumienie różnych sposobów widzenia przedsiębiorstwa przez pracowników, poznanie ich opinii na temat pracy i jej warunków.

Ocena kultury organizacyjnej oraz postaw pracowniczych jest potrzebna przedsiębiorstwu, które chce efektywnie działać i rozwijać się.

Literatura

- [1] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- [2] Franken R.E., *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- [3] Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
- [4] Herzberg F., Mausner F.W., Synderman B., *The Motivation to work*, Wiley, New York 1957.
- [5] Stanisz A., *Przystępny kurs statystyki*, StatSoft Polska, Kraków 1998.
- [6] Stevenson N., *Motywowanie pracowników*, Wyd. Liber, Warszawa 2002.
- [7] J. Wilsz, *Przedsiębiorczość człowieka w kontekście jego stałych indywidualnych cech osobowości*, „Kształcenie Zawodowe: Pedagogika i Psychologia”, nr VII, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza, Częstochowa – Kijów 2005.
- [8] J. Wilsz, *Aktywność zawodowa człowieka w procesie pracy w kontekście samoregulacji i organizacji*, [w:] *Praca człowieka w XXI wieku. Konteksty – wyzwania – zagrożenia*, red. R. Gerlach, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2008.
- [9] J. Wilsz, *Aktywność zawodowa człowieka w kontekście mechanizmów interakcji procesów umysłowych i procesów emocjonalnych*, „Kształcenie Zawodowe: Pedagogika i Psychologia”, nr VIII, red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Częstochowa – Kijów 2006.
- [10] J. Wilsz, *Zaspokajanie potrzeb sterowniczych w procesie pracy*, „Pedagogika Pracy” 2008, nr 52.
- [11] J. Wilsz, *Praca jako wartość ze względu na zaspokajanie ludzkich potrzeb*, [w:] *Wartości w pedagogice pracy*, red. B. Baraniak, Instytut Badań Edukacyjnych, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego, Warszawa – Radom 2008.
- [12] J. Wilsz, *Teoria pracy. Implikacje dla pedagogiki pracy*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2009.

Summary

Factors of Non Financial Employees' Motivation in the Size-diversified Companies

The main purpose is to present results of the research related to Polish employees' preferences referring to non financial motivation factors in size-diversified companies. Then the preferences have been compared with the effects of non financial incentive.

Subject of the research is: employees' preferences referring to the non financial aspects of motivation.

Representative test is a group of 1161 persons. The inquired employees come from 61 companies, approximately 50% of them situated in southern Poland.

Two-part questionnaire (including 25 questions) has been used in the research. Issues relate to 13 inner motivational factors (referring to work subject) and 12 to external motivational factors (referring to work environment).

The first part of questionnaire shows which factors and to what degree motivate employees to work. The second part presents to what extent a company in which they work meet requirements in this scope.

Concept of motivational difference has been defined and used in the analysis of employees' preferences in the size diversified companies.