

Mgr Anna KUŁAKOWSKA
 Wyższa Szkoła Ekologii i Zarządzania w Warszawie
 Dr Marek PAWŁOWSKI
 Dr Zdzisław PIĄTKOWSKI
 Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
 Dr inż. Wojciech ŻEBROWSKI
 Politechnika Warszawska

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW W ŚWIETLE BADAŃ ANKIETOWYCH®

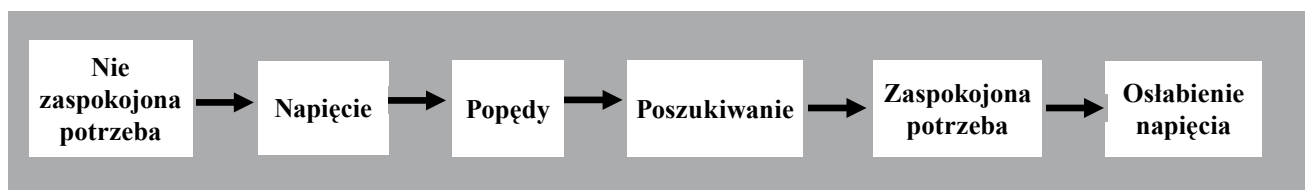
Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badań ankietowych, ukazujących jakie formy motywacji pracowników są najskuteczniejsze, a więc zwiększają zaangażowanie pracowników i prowadzą do wzrostu wydajności pracy.

WPROWADZENIE

Motywacja jest zestawieniem wielu pojedynczych wpływów, które z różnym natężeniem oddziałują na człowieka [3, s. 167]. Jest siłą pobudzającą do działania i ukierunkowującą dążenie człowieka do realizacji określonych celów. Podstaw motywów i motywacji można dopatrywać się zarówno w potrzebach warunkujących określone zachowania człowieka, zmierzające do zaspokojenia tych potrzeb, jak i w zadaniach, które jednostka sobie stawia lub które są jej narzucone z zewnątrz. Wskazane potrzeby określa się jako stan organizmu wywołany pewnym brakiem, który powoduje zachwianie wewnętrznej równowagi organizmu i wywołuje zakłócenia procesu życia i rozwoju. Potrzeby mają charakter dynamiczny i ich wystąpienie może wywołać lub zapoczątkować proces, który ukierunkowuje i powoduje wykonywanie działań w celu ich zaspokojenia. Potrzeba staje się motywem wówczas, gdy zostanie podniesiona do odpowiedniego poziomu intensywności i jest w stanie pobudzić jednostkę do działania.

zainteresowanie. Wykonywanie zadań zawodowych uzależnione jest od płacowych form wynagrodzeń, ponieważ pracownik otrzymując środki finansowe może zaspokoić swoje potrzeby. Wykonuje on zadania, spodziewając się pewnych korzyści. Potrzeby ekonomiczne nie są jedynym mechanizmem motywowania zewnętrznego, ważną rolę odgrywają również inne grupy potrzeb:

- potrzeby związane z utrzymaniem kontroli nad własną sytuacją: mogą występować w formie dążenia do niezależności, do samodzielności (potrzeba autonomii), a także w formie dążenia do zabezpieczenia się przed rozmaitego rodzaju groźbami (potrzeba bezpieczeństwa);
- potrzeby związane z sytuacją interpersonalną jednostki: działalność zawodowa może być dla jednostki środkiem zdobywania swojego miejsca w społeczeństwie (potrzeba statusu, potrzeba przynależności) bądź przewagi nad innymi i możliwości kierowania (potrzeba dominacji), zdobywania sympatii, życzliwości czy miłości otoczenia;



Rys. 1. Schemat podstawowego procesu motywacji [5, s. 88].

Zgodnie z przedstawionym na rysunku 1 przebiegiem podstawowego procesu motywacji, nie zaspokojona potrzeba wywołuje napięcie, wzbudzające u człowieka określone dążenia powodujące, że poszukuje on określonych celów, których osiągnięcie (w wyniku podjętego działania) zaspokoi potrzebę i doprowadzi do złagodzenia napięcia.

Do działania pobudza inspiracja z zewnątrz lub z wewnątrz. Adamiec M. i Kożusznik B. piszą, że wewnętrzne przyczyny naszych działań nazywamy motywami, a działania konkretnego motywu – motywacją [1].

Motywacja zewnętrzna to chęć zaangażowania się w jakąś czynność ze względu na zewnętrzne korzyści lub naciski, a nie dlatego, że dane zadanie nam się podoba lub budzi

- potrzeby związane z ochroną i umacnianiem poczucia własnej wartości: mogą być realizowane w różny sposób, ale przede wszystkim przez uczestnictwo w działalności, którą jednostka traktuje jako ważną, przez podejmowanie odpowiedzialności (potrzeba znaczenia), przez stawianie sobie wymagań i realizowanie ich (potrzeba osiągnięć), przez zdobywanie aprobaty, pozytywnej opinii (potrzeba uznania).

Motywacja wewnętrzna oznacza wykonywanie pracy przede wszystkim ze względu na osobiste zainteresowania oraz indywidualną potrzebę doskonalenia i realizacji konkretnych kompetencji zawodowych oraz urzeczywistnianie własnych pragnień i samorealizacji. Wewnętrzna potrzeba realizacji, która pcha nas do przodu to wartość, jaką ludzie

widzą w pracy i swoim otoczeniu zawodowym. Dzięki temu pracownik odczuwa satysfakcję z wykonywanej pracy oraz rozwija zainteresowania z nią związane. Motywacja wewnętrzna może występować w różnych formach. Do najważniejszych należą:

- zamiłowanie i zainteresowanie pracą. Jest to motywacja związana z faktem, że wykonywanie czynności zawodowych jest przyjemne dla pracownika. W związku z tym dąży on do ich wykonywania, gdyż przynoszą mu one satysfakcję;
- zaangażowanie w zadanie. Usunięcie rozbieżności między tym, co człowiek uważa za stan społecznie pożądany, a tym z czym się styka, przynosi mu zadowolenie bez względu na to, jakie dodatkowe znaczenie może dla niego mieć wynik. Społecznie ważnym przejawem takiej motywacji jest zaangażowanie w zadanie. Zadania mogą być zlecane przez innych, wynikać z pełnionej funkcji, lub być narzucone sobie samemu;
- utożsamienie się (identyfikacja) z instytucją (z zespołem), kolektywem, oddziałem. W pewnych warunkach człowiek włącza w obszar własnego Ja pewne elementy swego działania. Kiedy tak się stanie, zaczyna traktować te elementy (przede wszystkim innych ludzi, organizację, instytucje) jako część siebie. Reaguje wtedy na potrzeby cudze, tak jak na własne;
- przyswojone normy i zasady. Człowiek w toku formowania osobowości w mniejszym lub większym stopniu przyswaja (uwewnętrznia) reguły i wymagania nakazujące dobre wywiązywanie się z obowiązków.

PREZENTACJA OBSZARU BADAWCZEGO

Przedmiotem analizy są wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w państwowych i prywatnych przedsiębiorstwach różnej wielkości województwa mazowieckiego w czerwcu 2009 roku. Analizą objęto 50 losowo wybranych przedsiębiorstw. Rozdano i poproszono o wypełnienie 500 ankiet z czego wypełnionych otrzymano 216. Wywiad miał charakter anonimowy. Prezentowane dane są częścią szerszego badania obejmującego również inną problematykę.

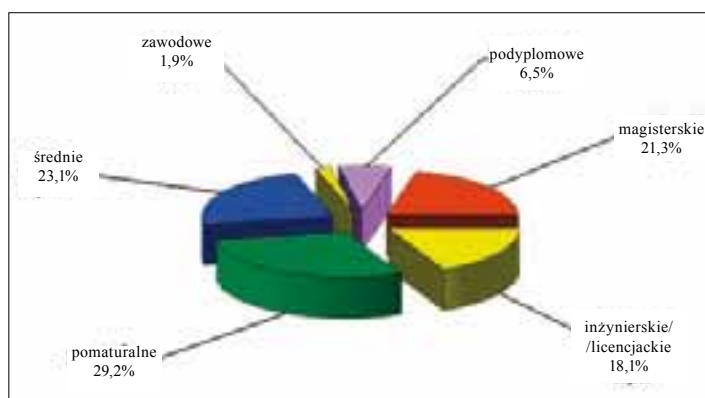
Tabela 1. Poziom wykształcenia wyróżnionych grup respondentów [4]

Stanowisko	Wykształcenie					
	podyplomowe	magisterskie	inżynierskie/ licencjat	pomaturalne	średnie	zawodowe
menedżer	3	4	5	3	5	-
kierownik średniego szczebla	2	4	9	5	4	-
kierownik najniższego szczebla	-	1	1	6	4	-
samodzielny specjalista	5	12	7	2	3	-
specjalista	1	9	7	12	11	-
pracownik liniowy	1	2	2	4	6	1
asystentka/asystent	-	-	2	5	4	1
inne	2	14	6	26	13	2

Niniejszy artykuł przedstawia dane i analizę kluczowych dla empowermentu zagadnień związanych z motywacją pracowników.

ANALIZA I INTERPRETACJA BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Analizując uzyskane dane dotyczące wykształcenia respondentów można zauważyć, że najliczniejsze są grupy osób z wykształceniem pomaturalnym i średnim. Pierwsza z nich liczy 63 osoby (29,1% ogółu osób ankietowanych), natomiast druga 50 osób (23,1% ogółu). Grupa osób z wykształceniem magisterskim to 46 osób (21,3% ogółu), natomiast wykształcenie inżynierskie/licencjackie ma 39 osób (18,1% ogółu respondentów). Wśród ankietowanych respondentów można wyróżnić grupę osób legitymujących się wykształceniem podyplomowym, a także posiadających tylko wykształcenie zawodowe. Było to 14 osób (6,5% ogółu osób ankietowanych) z wykształceniem podyplomowym i tylko 4 osoby (1,9% ogółu osób ankietowanych) z wykształceniem zawodowym.



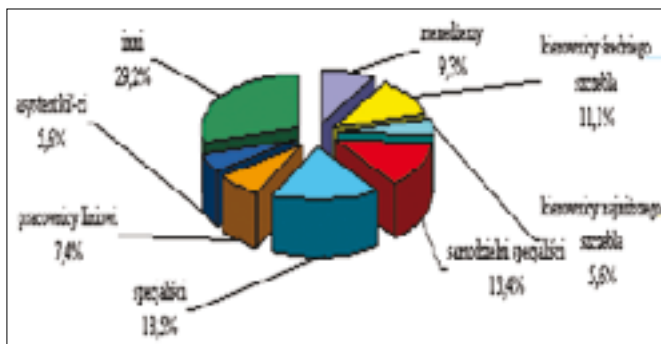
Wykres 1. Wykształcenie respondentów [4].

Analizując poziom wykształcenia wyróżnionych wcześniej grup respondentów należy zauważyć, że najwięcej spośród menedżerów i kierowników średniego szczebla posiada wykształcenie inżynierskie (tabela 1) – 5 menedżerów (25% ogółu menedżerów) oraz 9 kierowników średniego szczebla (37,5% ogółu tej grupy kierowników). Najczęściej kierownicy

najniższego szczebla legitymują się wykształceniem pomaturalnym (6 kierowników co stanowi 50% tej grupy respondentów), natomiast samodzielni specjaliści z wykształceniem magisterskim (12 samodzielnych specjalistów) stanowią 41,4% tej grupy respondentów. Z kolei specjaliści najczęściej posiadają wykształcenie pomaturalne (12 spośród nich co stanowi 30% tej grupy respondentów), zaś pracownicy liniowi wykształcenie średnie (6 spośród nich co stanowi 25% tej grupy respondentów), a asystenci wykształcenie pomaturalne (5 spośród nich co stanowi 41,7% tej grupy respondentów).

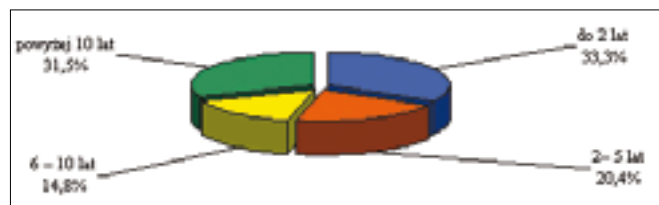
Na podkreślenie zasługuje fakt, że wykształcenie podypłomowe posiada tylko 3 menedżerów (15% tej grupy respondentów), 2 kierowników średniego szczebla (8,3% tej grupy kierowników) i 5 samodzielnych specjalistów (17,3% tej grupy specjalistów). Tak wysokim poziomem wykształcenia legitymuje się także 1 specjalista (2,5% tej grupy respondentów) i 1 pracownik liniowy (6,3% tej grupy osób ankietowanych).

Z analizy uzyskanych danych dotyczących pełnionych przez respondentów funkcji w firmach, w których są zatrudnieni wynika, że najwięcej osób pełni obowiązki specjalistów i starszych specjalistów. Specjaliści stanowili aż 40 osobową grupę (18,5% ogółu osób ankietowanych), natomiast samodzielni specjaliści to 29 osób (13,4% ogółu osób ankietowanych). Istotne jest, że badaniami objęto także kierowników średniego i najniższego szczebla oraz menedżerów. Pierwsza grupa respondentów liczyła 24 osoby (11,1% ogółu osób ankietowanych). Nieco mniej liczna, bo 20 osobowa (9,3% ogółu osób ankietowanych) była grupa menedżerów, natomiast kierownicy najniższego szczebla to 12 osobowa grupa respondentów (5,6% ogółu osób ankietowanych). Wśród respondentów znaleźli się także pracownicy liniowi oraz asystenci. Pierwsza ze wskazanych grup liczyła 16 osób (7,4% ogółu osób ankietowanych), natomiast druga 12 osób (5,6% ogółu osób ankietowanych). Prócz wskazanych grup można wyróżnić jeszcze jedną, określoną mianem „inni”. Grupę tę najbardziej liczną 63 osobową (29,2% ogółu respondentów) stanowią respondenci zatrudnieni na stanowiskach innych, niż wskazane wcześniej, wymagających odmiennych kwalifikacji. Posiadają oni bardzo zróżnicowany poziom wykształcenia (np. kadrowiec, pracownik ochrony i dozorca), dlatego też mimo stosunkowo dużej liczby osób w rozważaniach pominięto wskazania tej grupy.



Wykres 2. Stanowiska pracy respondentów [4].

Analizując dane dotyczące stażu pracy respondentów można zauważyć, że 1/3 legitymuje się stażem krótszym niż 2 lata i prawie tyle samo ponad 10-cioletnim stażem pracy. U nieco ponad 20% staż pracy, zawiera się w przedziale 2–5 lat. Niemniej jednak prawie 15% respondentów legitymuje się stażem pracy 6–10 lat.



Wykres 3. Staż pracy respondentów [4].

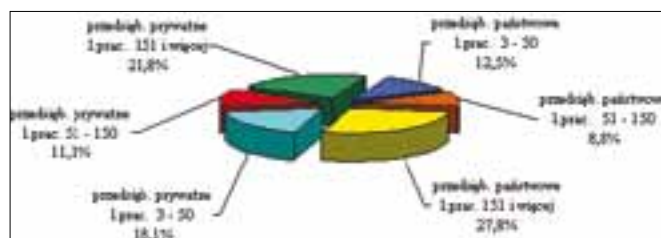
Interesujące są dane dotyczące zależności między stażem pracy grup respondentów wyróżnionych a zajmowanym stanowiskiem.

Z zamieszczonych w tabeli 2 danych wynika, że menedżerowie i kierownicy posiadają stosunkowo długi staż pracy. Aż 70% ogółu menedżerów legitymuje się co najmniej 6-letnim stażem pracy, przy czym 6 spośród nich (30% tej grupy respondentów) pełni swoje obowiązki ponad 10 lat. Natomiast 14 kierowników średniego szczebla (58,4% tej grupy respondentów) i 8 kierowników najniższego szczebla legitymuje się ponad 10-letnim stażem pracy. Odmiennie sytuacja przedstawia się w obu grupach specjalistów, bowiem przeważający ich odsetek legitymuje się stażem pracy, którego długość nie przekracza 5 lat. Ponadto 17 samodzielnych specjalistów (58,6% tej grupy respondentów) i 22 specjalistów (55% tej grupy respondentów) zaczęło pełnić swoje obowiązki w ostatnich pięciu latach. W przypadku pracowników liniowych 6 spośród nich (37,5% tej grupy respondentów) legitymuje się powyżej 10-letnim stażem pracy, ponad 66% asystentów pełni swoje obowiązki nie dłużej niż 2 lata.

Tabela 2. Staż pracy wyróżnionych grup respondentów [4]

Stanowisko	Do 2 lat	Od 2 do 5 lat	Od 6 do 10 lat	Powyżej 10 lat
menedżer	1	5	8	6
kierownik średniego szczebla	1	6	3	14
kierownik najniższego szczebla	-	2	2	8
samodzielny specjalista	9	8	6	6
specjalista	14	8	5	13
pracownik liniowy	4	5	1	6
asystentka/asystent	8	1	-	3
inne	36	8	7	12

Istotne znaczenie dla końcowych wniosków może mieć charakterystyka miejsca pracy utożsamiana z formą własności przedsiębiorstwa i jego wielkością. Właśnie z tego względu zadano respondentom pytanie dotyczące ogólnych cech firm, w których pracują.



Wykres 4. „Charakterystyka” macierzystych firm respondentów [4].

Klasyfikując ogół respondentów ze względu na formę własności przedsiębiorstw, w których są oni zatrudnieni, a także ze względu na liczbę pracowników w tych firmach stwierdzono, że najbardziej liczna, bo aż 60 osobowa grupa respondentów (27,8% ogółu osób ankietowanych) pracuje w przedsiębiorstwach państwowych zatrudniających co najmniej 151 pracowników. Nieco mniej, bo 47 respondentów (21,8% ogółu osób ankietowanych) zatrudnionych jest w przedsiębiorstwach prywatnych, także zatrudniających powyżej 151 pracowników. Najmniej respondentów pracuje w przedsiębiorstwach państwowych, o liczbie zatrudnionych w przedziale 51–150.

Najwięcej, bo aż 8 menedżerów (40% tej grupy respondentów) pracuje w najmniejszych z przedsiębiorstw prywatnych (3 do 50 pracowników). Z kolei najwięcej kierowników zatrudnionych jest w dużych przedsiębiorstwach państwowych (ponad 150 pracowników) - 9 kierowników średniego szczebla (45% tej grupy respondentów) i 7 kierowników najniższego szczebla zarządzania (58,3% tej grupy respondentów). W tej samej grupie przedsiębiorstw pracuje najwięcej respondentów zatrudnionych na stanowisku specjalisty 20 osób (50% tej grupy respondentów) i samodzielnego specjalisty - 8 osób (27,6%). Taki sam odsetek respondentów pełniących obowiązki samodzielnymi specjalistami pracuje w przedsiębiorstwach prywatnych zatrudniających ponad 150 pracowników.

Analizując rozkład zatrudnienia respondentów pełniących obowiązki asystentów oraz pracowników liniowych można zauważyć, że najwięcej, bo 3 asystentów (25% tej grupy respondentów) pracuje w przedsiębiorstwach państwowych zatrudniających od 51 do 150 pracowników i tyle samo w przedsiębiorstwach prywatnych zatrudniających ponad 150 pracowników. Najwięcej, bo aż 8 pracowników liniowych (50% tej grupy respondentów) pracuje w grupie przedsiębiorstw państwowych zatrudniających ponad 150 pracowników. Z powyższych badań wynika, że wnioski z

przeprowadzonej analizy wskazań respondentów mogą w niewielkim stopniu odzwierciedlać badane aspekty stosowania empowermentu w przedsiębiorstwach państwowych zatrudniających do 50 pracowników.

Należy zwrócić uwagę na wykształcenie ankietowanych w zależności od „charakterystyki” zatrudniających ich firm. Przyjmując, że przy wyborze respondentów nie kierowano się ich wykształceniem, rozkład wykształcenia w zależności od formy własności przedsiębiorstwa i jego wielkości z uwzględnieniem odsetka zatrudnionych w wyróżnionych grupach przedsiębiorstw pozwala na określenie ogólnych tendencji w polityce zatrudniania w tych przedsiębiorstwach.

Analizując dane zawarte w tabeli 3 można zauważyć, że aż 12 osób posiadających wykształcenie podyplomowe (85,7% ogółu tej grupy respondentów) i 28 osób posiadających wykształcenie magisterskie (60,9% ogółu tej grupy respondentów) jest zatrudnionych w przedsiębiorstwach państwowych różnej wielkości, chociaż w tych przedsiębiorstwach jest zatrudnionych łącznie tylko 49,1% ogółu respondentów. Tak duże dysproporcje w zatrudnianiu osób z podyplomowym i magisterskim wykształceniem w przedsiębiorstwach państwowych i prywatnych (stosunek co najmniej 6 : 4) mogą wynikać z tego, że w przedsiębiorstwach prywatnych, w odróżnieniu od państwowych dąży się przede wszystkim do zatrudniania osób posiadających konkretną specjalizację, które to w skrajnych przypadkach są dla pracodawców „ludzkimi automatami”.

O wysokim poziomie prawdopodobieństwa tej tezy może świadczyć fakt, że aż 43 respondentów posiadających wykształcenie pomaturalne (68,3% ogółu osób ankietowanych) jest zatrudnionych w przedsiębiorstwach prywatnych (50,1% ogółu respondentów). Potwierdzają to także wymogi, jakie stawia się kandydatom i sposób naboru personelu do nowo budowanych zakładów przemysłowych, jak to miało przykładowo miejsce przy budowie filii Zakładów Opla w Gliwicach.

Tabela 3. Liczba zatrudnionych respondentów w przedsiębiorstwach o różnej formie własności i wielkości w zależności od ich wykształcenia [4]

Wykształcenie	Ogółem	Przedsięb. państw. l. prac. 3-50	Przedsięb. państw. l. prac. 51-150	Przedsięb. państw. l. prac. > 150	Przedsięb. prywat. l. prac. 3-50	Przedsięb. prywat. l. prac. 51-150	Przedsięb. prywat. l. prac. > 150
podyplomowe	14	4	2	6	1	1	-
magisterskie	46	9	3	16	4	3	11
inżynierskie	39	3	5	9	9	8	5
pomaturalne	63	4	3	13	16	7	20
średnie	50	7	6	14	7	5	11
zawodowe	4	-	-	2	2	-	-
inne	-	-	-	-	-	-	-
przedsiębiorstwa państwowe	-	-	-	-	-	-	-
liczba pracowników 3 - 50	27	27	-	-	-	-	-
liczba pracowników 51 - 150	19	-	19	-	-	-	-
liczba pracowników ponad 150	60	-	-	60	-	-	-
przedsiębiorstwa prywatne	-	-	-	-	-	-	-
liczba pracowników 3 - 50	39	-	-	-	39	-	-
liczba pracowników 51 - 150	24	-	-	-	-	24	-
liczba pracowników ponad 150	47	-	-	-	-	-	47

Odnosząc się do liczby 95 wskazań, dotyczących preferowanych przez przełożonych form nagradzania i wyróżniania za poprawną realizację powierzonych zadań, trzeba zauważyć, że (jak wskazało 50,1% ogółu respondentów) przełożeni przede wszystkim składają podziękowania, zaś rzadziej nagradzają zaangażowanie pracowników i wykazaną przez nich inicjatywę. Małą skłonność wykazują do motywowania pracowników z zastosowaniem materialnych i niematerialnych motywatorów (35,2% ogółu respondentów), wspierania indywidualnego i organizacji uczenia się (29,1% ogółu respondentów), a także zwiększania dostępu do informacji (27,8% ogólnej liczby respondentów). Najrzadziej stosują „inne” formy nagradzania (jak wskazało 4,7 % respondentów), ale nie podali jakie.

Analizując rozkład wskazań osób (wyróżnionych ze względu na zajmowane przez nich stanowiska grup respondentów) dotyczących form nagradzania i wyróżniania stosowanych przez przełożonych za poprawną realizację powierzonych zadań można zauważyć, że na motywowanie zaangażowania w sposób materialny i niematerialny najczęściej wskazywały osoby z grupy kierowników średniego szczebla (45,8%) i samodzielnych specjalistów (44,8%), natomiast na zwiększanie dostępu do informacji – samodzielni specjaliści (37,9%) i menedżerowie (35%), wspieranie indywidualnego i organizacyjnego uczenia się – kierownicy średniego szczebla (41,7%) i samodzielni specjaliści (37,9%), składanie podziękowania - kierownicy średniego szczebla (70,8%) i pracownicy liniowi (56,3%), a na inne formy wyróżniania najczęściej wskazywali kierownicy najniższego szczebla (8,3%).

Rozpatrując rozkład tych wskazań (uwzględniając wykształcenie respondentów) można zauważyć, że motywowanie zaangażowania w sposób materialny i niematerialny najczęściej wskazywali respondenci z wykształceniem inżynierskim (43,6% osób z tej grupy respondentów), zwiększanie dostępu do informacji - osoby z wykształceniem magisterskim (32,6%), a wspieranie indywidualnego i organizacyjnego uczenia się oraz składanie podziękowania - osoby z wykształceniem

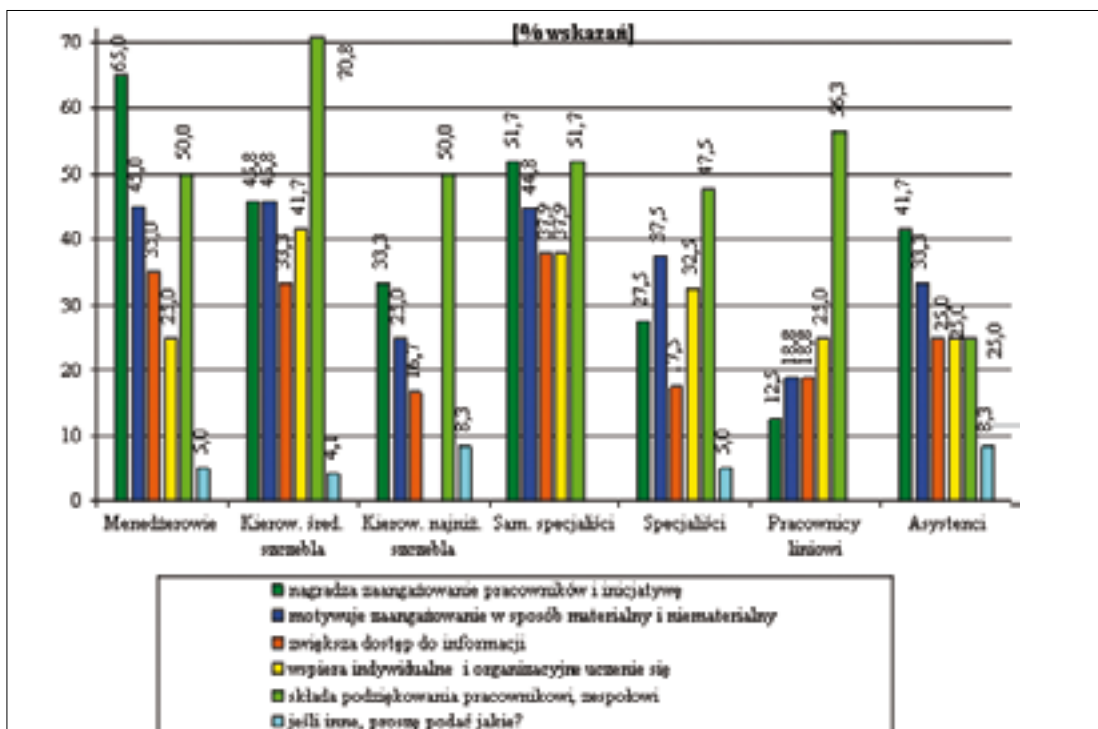
plomaturalnym (odpowiednio 36,5% oraz 53,9% ogółu tej grupy respondentów).

Motywowanie zaangażowania w sposób materialny i niematerialny (najbardziej wszechstronny sposób motywowania) najczęściej wskazywali respondenci o stażu pracy zawartym w przedziale 6 – 10 lat (46,8% ogółu osób tej grupy respondentów). Ten sposób motywowania wskazało aż 40,8% osób pracujących w przedsiębiorstwach państwowych, zatrudniających do 50 pracowników, a także 42,6% osób pracujących w przedsiębiorstwach prywatnych zatrudniających ponad 150 pracowników.

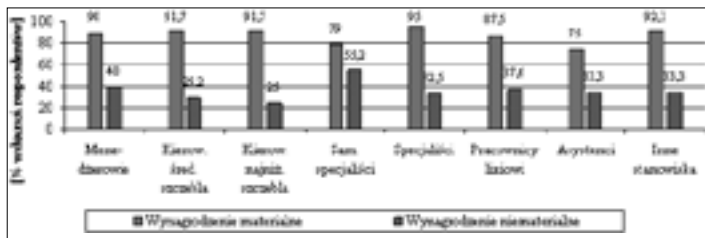
W kolejnej części badań respondenci mieli wskazać, jaki rodzaj wynagrodzeń najbardziej sobie cenią. Łącznie dokonano 271 wskazań. Najwięcej respondentów - 193 (89,4%) najbardziej sobie ceni wynagrodzenie materialne, a 78 preferuje wynagrodzenie niematerialne (36,1%). Powyższą sytuację można tłumaczyć przede wszystkim poziomem „zamożności” społeczeństwa, chociaż raczej powinno się mówić o jego ubóstwie, bo tylko 23 osoby (10,6% ogółu respondentów) stwierdziło, że nie ceni wynagrodzenia materialnego.

Tabela 4. Rozkład wskazań respondentów na pytanie dotyczące preferowanych rodzajów wynagrodzeń [4]

Wersje odpowiedzi	Ogółem liczba wskazań	Menedżerowie	Kierownicy średniego szczebla	Kierownicy najniższego szczebla	Samodzielni specjaliści	Specjaliści	Pracownicy liniowi	Asystenci	Inne stanowiska
materialne	193	18	22	11	23	38	14	9	58
niematerialne	78	8	7	3	16	13	6	4	21



Wykres 5. Formy wynagradzania i wyróżniania stosowane przez przełożonych za poprawną realizację powierzonych zadań [4].



Wykres 6. Preferowane rodzaje wynagrodzeń [4].

Z odpowiedzi osób (wyróżnionych ze względu na zajmowane przez nich stanowiska grup respondentów) wynika, że we wszystkich grupach większość respondentów preferuje wynagrodzenie materialne. Największy odsetek jest wśród grupy specjalistów (95%), kierowników średniego i najniższego szczebla (po 91,7%) i menedżerów. Z kolei – co trudno wytłumaczyć – najmniejszy jest wśród asystentów (na poziomie 75%). W tej grupie wynagrodzenie materialne preferuje 3 na 4 respondentów. Z kolei najwięcej respondentów preferujących wynagrodzenie niematerialne jest w grupie specjalistów (55%), menedżerów (40%) i pracowników liniowych, natomiast najmniej w grupie specjalistów (32,5%) i kierowników najniższego szczebla (25%).

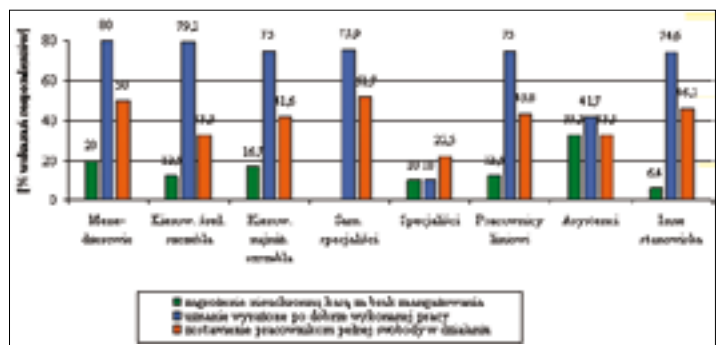
Taki rozkład w przekonaniu autorów sygnalizuje nie tylko – łagodnie mówiąc – „niedoskonałość stosowanych systemów motywowania i wynagradzania” w macierzystych firmach respondentów, ale także to, że proces doboru pracowników na konkretne stanowiska pozostawia wiele do życzenia. W końcu kto, jeśli nie kierownicy średniego i najniższego szczebla powinni być wzorcem postępowania i postrzegania jako osoby „porywające” innych swym zapalem do pracy, mimo że najczęściej nie są właściwie wynagradzani.

Z analizy rozkładu odpowiedzi (osób wyróżnionych ze względu na posiadane wykształcenie grup respondentów) wynika, że wszyscy respondenci z wykształceniem podyplomowym i zawodowym preferują wynagrodzenie materialne. Najmniej takich osób jest w grupie respondentów z wykształceniem inżynierskim (87,2%) i magisterskim (86,9%). Z kolei najwięcej osób preferujących wynagrodzenie niematerialne jest w grupie z wykształceniem magisterskim (45,7%) i pomatualnym, a najmniej w grupie z wykształceniem podyplomowym (21,4%). Nikt z grupy respondentów z wykształceniem zawodowym nie wskazał, że preferuje wynagrodzenie niematerialne. Brak jest zależności między wzrostem poziomu wykształcenia a preferowaniem określonego rodzaju wynagrodzeń. Nie można także dostrzec zależności między preferencjami osób a długością ich stażu pracy. Wynagrodzenia materialne preferuje co najmniej 88% respondentów z każdej z wyróżnionych grup, natomiast niematerialne nie więcej niż 46% osób z każdej z tych grup. Nie dostrzeżono także zależności między omawianymi preferencjami osób a formą własności ich macierzystej firmy i jej wielkością wyrażoną liczbą zatrudnionych pracowników, ponieważ odsetek osób preferujących poszczególne rodzaje wynagrodzeń ukształtował się na podobnym poziomie w poszczególnych grupach respondentów.

W ostatniej części badań zwrócono się do ankietowanych z prośbą o wskazanie, które z wyszczególnionych sposobów motywowania są najskuteczniejsze w stosunku do ich osoby. Odpowiedzi zilustrowano na wykresie 7. Łącznie dokonano

274 wskazań, przy czym 164 respondentów (75,9%) uznało, że najbardziej ich motywuje uznanie wyrażone po dobrze wykonanej pracy, 87 respondentów (40,3%), że najbardziej ich motywuje pozostawienie pełnej swobody w działaniu, a 23 osoby (10,6%) przyznały, że najskuteczniejszym sposobem ich motywowania jest zagrożenie nieuchronną karą za brak zaangażowania.

Biorąc pod uwagę rozkład wskazań osób wyróżnionych (ze względu na zajmowane przez nich stanowiska grup respondentów) wynika, że najwięcej respondentów z prawie wszystkich grup – za wyjątkiem grupy specjalistów – stwierdziło, że najbardziej ich motywuje uznanie wyrażone po pracy - wskazało tak 80% menedżerów, 79,2% kierowników średniego szczebla, po 75% kierowników najniższego szczebla i pracowników liniowych, 75,9% samodzielnych specjalistów oraz 41,7% asystentów. W odróżnieniu od respondentów z wymienionych grup, najwięcej specjalistów (22,5%) wskazało, że najbardziej ich motywuje pozostawienie im pełnej swobody działania.



Wykres 7. Najskuteczniejsze sposoby motywowania respondentów.

Fakt, że od 10% do 33% respondentów (w zależności od grupy) stwierdziło, że najbardziej ich motywuje zagrożenie nieuchronną karą nie najlepiej świadczy o jakości zarządzania personelem w macierzystych firmach tych respondentów i chyba nie ma już możliwości przekształcenia tej części personelu w kapitał ludzki tych przedsiębiorstw. Nie powinno się także poszerzać uprawnień tych osób.

Przeważająca część osób (z wyróżnionych ze względu na posiadane wykształcenie) stwierdziła, że najskuteczniejszy sposób ich motywowania to uznanie wyrażone po dobrze wykonanej pracy. Najwięcej takich osób jest w grupie respondentów z wykształceniem pomatualnym (84,1%) i podyplomowym (78,6%), a najmniej z wykształceniem zawodowym (50%). Z kolei najwięcej osób, których najbardziej motywuje zagrożenie nieuchronną karą za brak zaangażowania jest w grupie osób z wykształceniem podyplomowym (14,2%), a najmniej w grupie z wykształceniem średnim (12%). Fakt, że tak duża część respondentów z wykształceniem podyplomowym stwierdziła, że najbardziej ich motywuje nieuchronna kara za brak zaangażowania można próbować tłumaczyć ich „wypaleniem”. Prawdopodobnie ciągłe zmagania z coraz innymi wyzwaniem spowodowały, że już nic prócz zagrożenia karą nie jest w stanie spowodować, by swą pracę wykonywali z akceptowalnym przez ich przełożonych poziomem zaangażowania.

Nie dostrzeżono żadnej zależności między wzrostem poziomu wykształcenia a analizowanymi wskazaniem respondentów, jak również między długością stażu pracy, czy

też formą własności ich macierzystej firmy i jej wielkością wyrażoną liczbą zatrudnionych pracowników a wskazaniami respondentów.

PODSUMOWANIE

Niezwykle istotnym elementem empowermentu jest motywowanie pracowników do samodzielnego działania i rozwiązywania pojawiających się problemów. W przypadku polskich pracowników najlepszym motywatorem okazują się nagrody materialne (89,4% wskazań), które są przez pracowników oczekiwane i preferowane. Autorów badań nie dziwi ten fakt, ponieważ badania były przeprowadzane w okresie kryzysu gospodarczego. Można mniemać, iż większość pracowników znajduje się w co najmniej trudnej sytuacji materialnej a ich wynagrodzenia nie są satysfakcjonujące. Tymczasem w większości przypadków (50,1% wskazań) przełożeni stosują jedynie werbalne podziękowania za dobrze wykonaną pracę. Wdrożenie empowermentu musi wiązać się ze skutecznym motywowaniem pracowników, dlatego konieczne jest dopasowanie nagród do oczekiwań nagradzanych. W przeciwnym wypadku nastąpi spadek motywacji i samodzielności pracowników, które to cechy wymagają od nich dużego wysiłku i poświęcenia dla firmy. Należy zauważyć, że dla części respondentów (zależnie od pełnionego przez nich stanowiska od 10% do 30% w różnych grupach) najskuteczniejszą motywacją jest zagrożenie nieuchronną karą. Niewątpliwie jest to związane z lękiem sprostania wymaganiom stawianym przez empowerment. Podatność na negatywną motywację – strach przed karą – wydaje się wskazywać na chęć uniknięcia osobistego zaangażowania pracowników we własną pracę. Dla wdrożenia empowermentu w firmach, gdzie duży odsetek pracowników posiada wspomniane nastawienie do pracy, konieczne będzie motywowanie pracowników do odpowiednich zachowań, tj. pogłębiania wiedzy, zdobywania nowych umiejętności, do starań o większe zaangażowanie. Właściwe zarządzanie tymi zasobami jest jednym z podstawowych warunków osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa oraz powodzenia we wdrożeniu empowermentu. Dotyczy to w szczególności sprawiedliwego i dobrego wynagradzania, pobudzania i motywowanie do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji oraz okazywania szacunku dla pracowników wszystkich szczebli organizacyjnych.

LITERATURA

- [1] ADAMIEC M., KOZUSZNIK B. 2001. *Sztuka zarządzania sobą*. PWE, Warszawa.
- [2] GRAJEWSKI P. 2003. *Koncepcja struktury organizacji procesowej*. Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
- [3] JANUSZEK H, SIKORA J. 1998. *Socjologia pracy*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- [4] KULAKOWSKA A., PIĄTKOWSKI Z., ZEBROWSKI W. 2009. *Opracowanie przeprowadzonych badań empirycznych (216 respondentów)*. Materiał niepublikowany, WSEiZ.
- [5] ROBBINS S.P. 1998. *Zachowania w organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

MOTIVATING EMPLOYEES ON THE BASIS OF SURVEYS

SUMMARY

Purpose of this article is to show the results of research on identifying employees who are aware of the company's problems, to properly motivate them to seek solutions of these problems and to increase the speed of reaction in decision-making process.