

Anna DOLOT
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania

WYBRANE CZYNNIKI MOTYWOWANIA DO PRACY W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie. Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytania dotyczące czynników motywacyjnych najczęściej występujących w praktyce oraz czynników motywacyjnych najważniejszych dla pracowników. Pierwsza część artykułu definiuje zagadnienie motywacji oraz motywowania pracowników, a także prezentuje narzędzia motywowania. Druga przedstawia wyniki badań empirycznych prowadzonych w krakowskich dużych przedsiębiorstwach w obszarze najczęściej występujących i najważniejszych dla badanych respondentów czynników motywacji.

Słowa kluczowe: motywacja, narzędzia motywacji, czynniki motywacyjne, dobra atmosfera w pracy.

SELECTED MOTIVATING FACTORS IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH

Summary. The article is an attempt to find the answer for questions which motivating factors are the most frequent in business practice and which motivating factors are the most important for employees. The first part of the article defines the term of motivation as well as employees' motivating, and presents also motivating tools. The second part of the article presents results of empirical research conducted in Cracovian big enterprises in the area of the most frequent and the most important for employees motivating factors.

Keywords: motivation, motivating tools, motivating factors, friendly atmosphere at work.

1. Wstęp

Poszukiwanie odpowiedzi na pytania: „Co motywuje ludzi do pracy?”, „Co powoduje, że chętnie pracują i realizują wyznaczone cele i zadania?” nurtowała naukowców, praktyków

biznesu, psychologów, socjologów od dawna. Pytania te są nadal aktualne i wydaje się, że zawsze będą, gdyż zmieniające się otoczenie powoduje zmiany w podejściu do pracy oraz życia zawodowego i równoległe do życia osobistego (a oba te obszary stale się ze sobą zająbiają). Jednak w dobie niepewności, rosnącej konkurencji, minimalizacji kosztów i maksymalizacji efektywności kluczowe wydaje się położenie nacisku na pytanie: jakie pozafinansowe elementy motywują pracowników?

Celem niniejszego artykułu jest analiza wybranych czynników motywacji do pracy (zwanych też motywatorami) w świetle badań empirycznych. Z jednej strony poszukiwana jest odpowiedź na pytanie, jakie czynniki motywacji są dostrzegane przez pracowników (badanych respondentów), z drugiej, które czynniki motywacji rzeczywiście są dla nich ważne i motywujące. Punktem odniesienia do prowadzonych badań i przedstawianych wyników są badania Instytutu Gallupa w obszarze czynników motywacji do pracy.

2. Istota motywacji oraz motywowania pracowników

Zagadnienie motywacji oraz motywowania do pracy jest złożone, bo spośród wszystkich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi wydaje się mieć w największym stopniu charakter indywidualny, o głębokim podłożu psychologicznym i emocjonalnym.

W literaturze przedmiotu pojęcie motywacji tłumaczone jest jako proces inicjowania aktywności, zawierający subiektywne uzasadnienie dla: podjęcia działania (warunkowane oceną użyteczności jego celu), decyzji o kontynuowaniu rozpoczętych działań lub ich przerwaniu (wyznaczone kalkulacją szans osiągnięcia pożądanego celu). Motywacja wobec działania pełni funkcję regulacyjną, tzn. określa jego kierunki i trwałość (uporczywość ujawnianych zachowań). W tym pojęciu ważna jest siła motywacji, rozumiana jako stopień, w jakim oddziałuje ona na wybory i dążenia człowieka [Chełpa 2005, s. 89]. Inny autor podkreśla, że motywacja to stan umysłu, w związku z czym nie może być obserwowana bezpośrednio, może ona jedynie wpływać na zachowanie, które jest widoczne (po zdarzeniu). Jednakże ocena siły motywacji na podstawie zaobserwowanych zachowań lub mierzalnych rezultatów jest także problematyczna, gdyż motywacja nie jest jedynym czynnikiem kształtującym indywidualne wyniki [Shields 2007, s. 66].

Motywację można rozpatrywać w dwóch ujęciach [Sekuła 2008, s. 10]:

- ujęcie atrybutowe uwzględnia stan i siłę wewnętrzną jednostki wpływającą na zachowania ludzi, tak więc decyzje o podejmowaniu lub rezygnacji z aktywności są związane z osobowością i duchowością pracownika,
- ujęcie czynnościowe polega na odpowiednio silnym oddziaływaniu na zachowania ludzi i ich trwałość w czasie, za pomocą odpowiednio dobranych bodźców.

Odnosząc powyższy podział do praktyki zarządzania pracownikami można wysnuć wniosek, że pracodawca po pierwsze, powinien w właściwy sposób zdiagnozować, a potem dobrać czynniki, którymi będzie skutecznie oddziaływał na poszczególnych pracowników. Po drugie, w związku z różnicami w osobowości zatrudnionych pracowników motywować mogą zarówno inne czynniki, jak i inna ich siła czy częstotliwość oddziaływania.

M. Juchnowicz definiuje także pojęcie motywacji pracownika jako ważne dla danej osoby powody, które wywołują, ukierunkowują i podtrzymują pożądane zachowania. Intensywność motywacji zależy od hierarchii celów zawodowych i odczucia wartości indywidualnych potrzeb [Juchnowicz 2014, s. 390].

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi istotne jest wy tłumaczenie pojęcia motywacji do pracy. A. Pocztowski definiuje je jako wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania zachowań ludzi w procesie pracy, które są ze sobą wzajemnie powiązane [Pocztowski 2007, s. 202].

W odniesieniu do pojęcia motywowania definiowane jest ono jako złożony proces docierania do motywacji zatrudnionych pracowników. Wywoływanie gotowości do określonej postawy i działania. To proces, za który odpowiada podmiot oddziałujący, system celowego oddziaływania, uruchamiania i podtrzymywania motywów danego człowieka. Reguluje postawy i stymuluje wyniki pracy ludzi [Kawka, Listwan 2010, s. 169].

Pracownicy są zmotywowani, jeśli wierzą, że: zwiększanie wysiłku prowadzi do nagradzanych zachowań oraz że przejawianie określonych zachowań prowadzi do pożądanych wyników [Milkovich, Boudreau 1988, s. 171].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące narzędzia motywowania [por. Borkowska 2006, s. 336]:

- środki przymusu – cechują się one dużym stopniem imperatywności, wynikającymi z zagrożenia sankcją. Oczekiwane zachowanie (zadanie) jest wyraźnie określone przez motywującego i narzucone pracownikowi. Zakładają one podporządkowanie zachowań pracownika interesom i woli motywującego, bez względu na interesy motywowanego pracownika. Trudno tu zatem mówić o opisywanej wcześniej integracji interesów pracownika (motywowanego) z interesami pracodawcy (motywującego),
- środki zachęty – oferują określoną nagrodę w zamian za oczekiwane zachowanie (działanie). Sposób działania nadal jest jednak określony przez motywującego (i nie musi on być zgodny z wolą motywowanego),
- perswazja – ingeruje ona w sferę emocjonalną lub racjonalną człowieka, czyli stwarza sytuację, w której motywujący wraz z pracownikiem określa i podejmuje zachowania pożądane dla obu stron.

Choć w pierwszej chwili termin „środki przymusu” może wzbudzać raczej negatywne odczucia warto skojarzyć je z takimi elementami, jak np. wyznaczanie mierzalnych, realnych, ambitnych i określonych w czasie celów oraz zadań czy jasne określenie zasad współpracy.

Będą to zatem i takie działania ze strony pracodawcy, które z jednej strony nadają współpracy określony porządek i ład, a w konsekwencji poczucie bezpieczeństwa, z drugiej poza nakładami czasowymi (np. zorganizowania spotkania w celu omówienia celów i zadań) nie wiążą się z dodatkowymi nakładami finansowymi. Tymczasem brak określenia zasad współpracy, celów, zakresu zadań i obowiązków może pociągać za sobą uciążliwe i kosztowne konsekwencje, wzbudzać niepewność i niezadowolenie pracownika. Takie sytuacje pokazują również, że w danej organizacji jest przyzwolenie na chaos, bałagan, brak wyznaczania i przestrzegania reguł.

W kontekście środków zachęty i nagród w zamian za oczekiwane zachowania można podzielić je zarówno na materialne, jak i niematerialne. Nagrodą materialną jest premia, nagroda finansowa, ubezpieczenie zdrowotne, a niematerialną pochwała czy uznanie przełożonego.

Z powyższych grup narzędzi motywowania perswazja wydaje się z jednej strony być najtrudniejszym narzędziem do zastosowania, z drugiej wprowadzając zmiany na poziomie emocjonalnym i/lub racjonalnym motywujący może osiągnąć najtrwalsze zmiany.

Pojęcie czynników motywacyjnych w literaturze przedmiotu nie jest aż tak powszechnie używane. L. Koziół i M. Tyrańska w zbiorze czynników motywacyjnych wyróżniają podklasę uwarunkowań charakterystycznych dla środowiska pracy, a także podklasę środków zachęty oraz środków perswazji [Koziół, Tyrańska 2002, s. 32]. Można zatem uznać, że pojęcia narzędzi motywowania i czynników motywacji zająbiają się.

Współcześnie większość pracodawców dąży do optymalizacji wydatkowanych środków (również w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi). Jednak pracownicy mają nierzadko coraz większe potrzeby (np. wygody i komfortu życia), a w konsekwencji oczekiwania finansowe (rozumiane zarówno jako wynagrodzenia, jak i inne generujące koszty elementy, np. ubezpieczenie zdrowotne, samochód służbowy, laptop, smartfon). Tymczasem istnieje szeroka gama środków niematerialnych, które w rzeczywistości mają bardzo istotne oddziaływanie na pracownika. Częstotliwość ich występowania oraz ich ważność dla badanych respondentów zostanie przedstawiona na kolejnych stronach.

Przed przedstawieniem wtórnych i pierwotnych badań nad czynnikami motywacji należy podkreślić, że bez względu na ich wyniki w praktyce konieczna jest koncentracja (menedżerów, specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi) nad indywidualnymi potrzebami pracowników i przewidywanie różnic między nimi. Profile osobowe różnią się zasadniczo, więc czynniki motywacji także będą się różnić [por. Harrison 1995, s. 272].

Ciekawe i pogłębione badania nad motywacją do pracy wielokrotnie przeprowadził Instytut Gallupa (najstarszy instytut badania opinii publicznej, założony przez George'a Gallupa). Jedno z badań, prowadzone na grupie 80.000 menedżerów skłoniło autorów do wyciągnięcia wniosku, że do oceny miejsca pracy wystarczy dwanaście pytań [Buckingham, Hoffman 2004, s. 32-33]. Pozwalają one ocenić czynniki decydujące o tym, czy dane miejsce

pracy może przyciągać, zaangażować i utrzymać najbardziej utalentowanych pracowników. Pytania zostały sformułowane w następujący sposób:

1. Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?
2. Czy mam do dyspozycji narzędzia niezbędne do dobrego wykonania pracy?
3. Czy codziennie mam w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej?
4. Czy w ciągu ostatnich 7 dni czułem się choć raz doceniony?
5. Czy szefowi lub komuś innemu w pracy na mnie zależy?
6. Czy ktokolwiek w pracy zachęca mnie, abym się dalej rozwijał?
7. Czy w pracy liczy się moje zdanie?
8. Czy misja mojej firmy daje mi poczucie, że praca, którą wykonuję jest ważna?
9. Czy moim współpracownikom zależy na tym, aby pracować jak najlepiej?
10. Czy znalazłem w pracy mojego najlepszego przyjaciela?
11. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy rozmawiałem z kimś o postęпах, jakie poczyniłem?
12. Czy miałem w pracy możliwość doksztalcenia się i rozwoju?

Instytut Gallupa przyjął zakres odpowiedzi od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało „Absolutnie się nie zgadzam”, a 5 „Całkowicie się zgadzam”. Powyższe pytania stanowią pewnego rodzaju narzędzie diagnozujące motywację w przedsiębiorstwie (dziale), a jednocześnie zbiór wytycznych w obszarze skutecznego motywowania pracowników. Dla autorki niniejszego artykułu badania i wyniki Instytutu Gallupa stanowiły inspirację do stworzenia i przeprowadzenia badań w obszarze czynników motywowania pracowników.

3. Metodyka i wyniki badań własnych

Badania prowadzone były na terenie Krakowa. Wzięło w nich udział 148 pracowników z dużych przedsiębiorstw (zarówno polskich, jak i międzynarodowych). Należy podkreślić, że wielkość próby nie jest wystarczająca, aby miała ona charakter reprezentatywny. Badania stanowią przyczynek do planowanych w przyszłości i zakrojonych na szerszą skalę badań czynników motywacji. W badaniu zastosowano losowy dobór próby, prowadzono je metodą kwestionariuszową.

Uczestnikami badania byli zarówno pracownicy stanowisk specjalistycznych (74,65%), jak i zajmujący stanowiska kierownicze (25,35%). Dominującą grupą wiekową byli pracownicy z przedziału 25–29 lat (37,06%). W dalszej kolejności byli to uczestnicy w przedziałach 30–34 lata (31,47%) oraz 35–39 lat (16,08%). W badaniu wzięło udział nieznacznie więcej mężczyzn (56,64%), niż kobiet. Zbadano również strukturę doświadczenia zawodowego respondentów. Dominującą grupą byli pracownicy z doświadczeniem zawodowym z przedziału 6–10 lat pracy (37,06%) w drugiej kolejności byli to pracownicy

z przedziału do 5 lat doświadczenia zawodowego (32,87%), na trzecim miejscu były to osoby reprezentujące przedział od 11 do 15 lat doświadczenia zawodowego (20,28%).

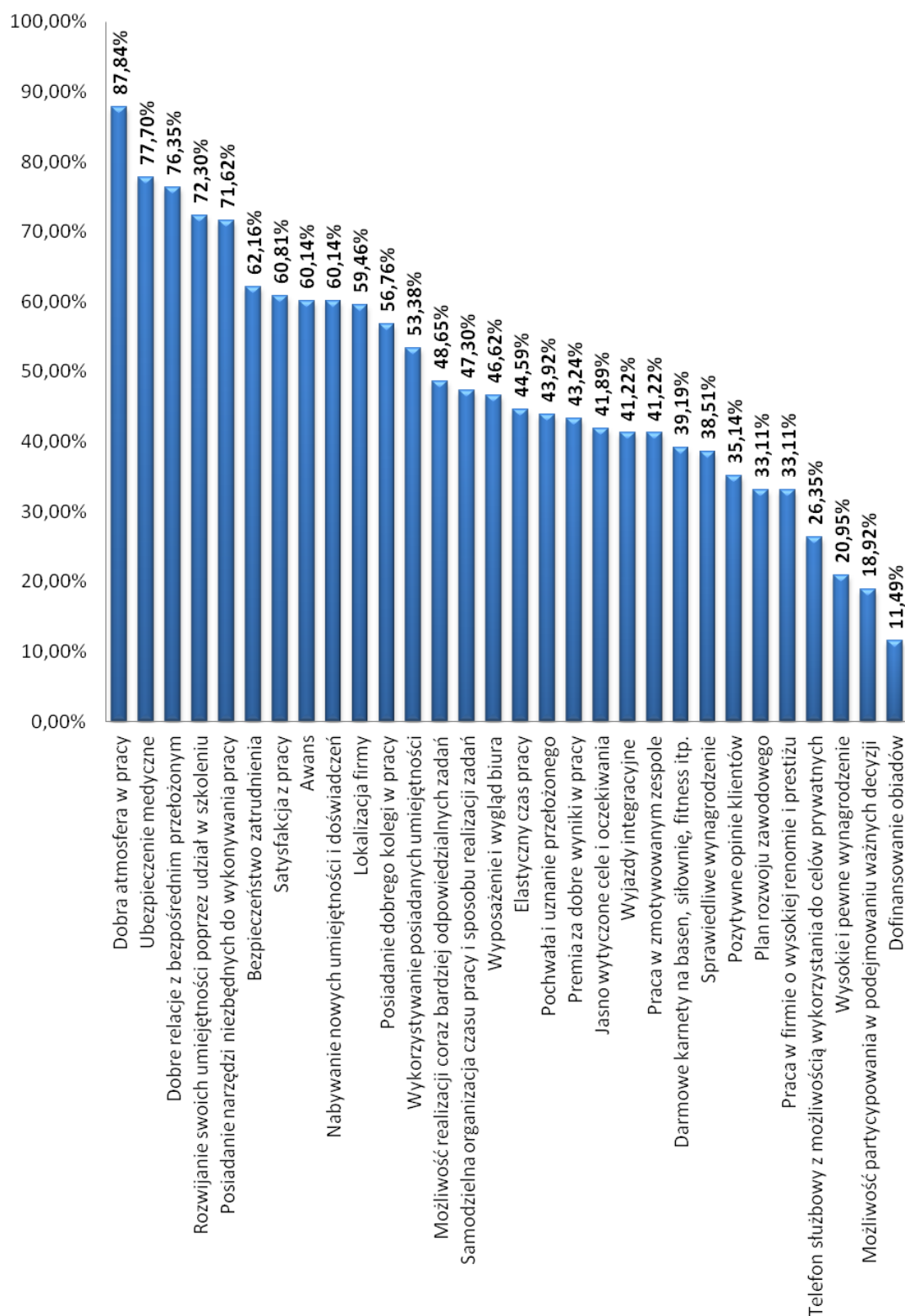
Celem badania było z jednej strony ocenienie przez pracowników funkcjonowania czynników motywacyjnych w ich miejscu pracy, z drugiej ocena ważności poszczególnych czynników dla badanych respondentów. Choć zagadnienia dotyczące czynników motywacji zarówno w naukach o zarządzaniu, jak i psychologii były wielokrotnie analizowane, wydaje się, że w związku z dynamicznie zachodzącymi zmianami zarówno ekonomicznymi, jak i (przede wszystkim) społecznymi analiza aktualnie stosowanych czynników motywacyjnych oraz ich istotność w opinii pracowników badanych przedsiębiorstw może stanowić wartość, szczególnie dla praktyki gospodarczej (np. specjalistów czy menedżerów działów ds. personalnych, kadr czy zasobów ludzkich). Istotna wydaje się odpowiedź na pytanie na ile czynniki finansowe, a na ile czynniki pozafinansowe są ważne dla badanych respondentów?

Badanych respondentów w pierwszej kolejności poproszono o zaznaczenie dowolnej liczby czynników motywujących do pracy, które są obecne w ich miejscu pracy, spośród 30 zaproponowanych w kwestionariuszu. Czynniki motywujące w kwestionariuszu zostały stworzone na podstawie: opisanych narzędzi motywacji, wyników badań Instytutu Gallupa, przeglądu literatury przedmiotu [por. Marciniak 2011, s. 345-352] oraz istniejących w praktyce gospodarczej list czynników motywacji w przedsiębiorstwach (również bazując na pilotażowych badaniach w wybranych, badanych przedsiębiorstwach). W drugiej kolejności badani respondenci zostali poproszeni o wskazanie wśród wszystkich czynników tych, które oni sami uważają za najbardziej motywujące dla nich.

W odniesieniu do pierwszej części badań (czynniki występujące w badanych przedsiębiorstwach) należy podkreślić, że najczęściej występującym czynnikiem, w opinii badanych respondentów, jest dobra atmosfera w pracy (wykres 1). Wydaje się, że jest ona wypadkową innych ważnych czynników, takich jak właściwa komunikacja czy szeroko rozumiane zarządzanie ludźmi. Najczęściej dzięki dobrej atmosferze pracownicy pracują skuteczniej, chętniej podejmują wyzwania, chętniej też angażują się w nowe, nierzadko trudniejsze zadania.

Jednocześnie należy zauważyć, że w badanych przedsiębiorstwach pracownicy najrzadziej dostrzegają występowanie takich czynników, jak: wysokie i pewne wynagrodzenie czy możliwość partycypowania w podejmowaniu ważnych decyzji. Tymczasem obydwa te czynniki wydają się istotne. Pierwszy ze względu na fakt, że wynagrodzenie najczęściej odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu warunków życia pracowników, ich satysfakcji z pracy, poczucia własnej wartości, w dalszej konsekwencji wpływa na sytuację ekonomiczną miasta, regionu czy kraju. Drugi natomiast czynnik, jakim jest możliwość partycypowania w podejmowaniu decyzji jest tym elementem, który po pierwsze dla pracodawcy nie generuje dodatkowych kosztów (tak, jak zwiększenie wynagrodzeń), po drugie, w znaczącym stopniu angażuje pracownika w te decyzje, w których

pracownik partycypuje (a w konsekwencji często się z nimi utożsamia, chętniej wykonując zadania z nimi związane).



Rys. 1. Częstotliwość występowania czynników motywacyjnych w opinii respondentów

Fig. 1. Frequency of motivating factors in respondents' opinion

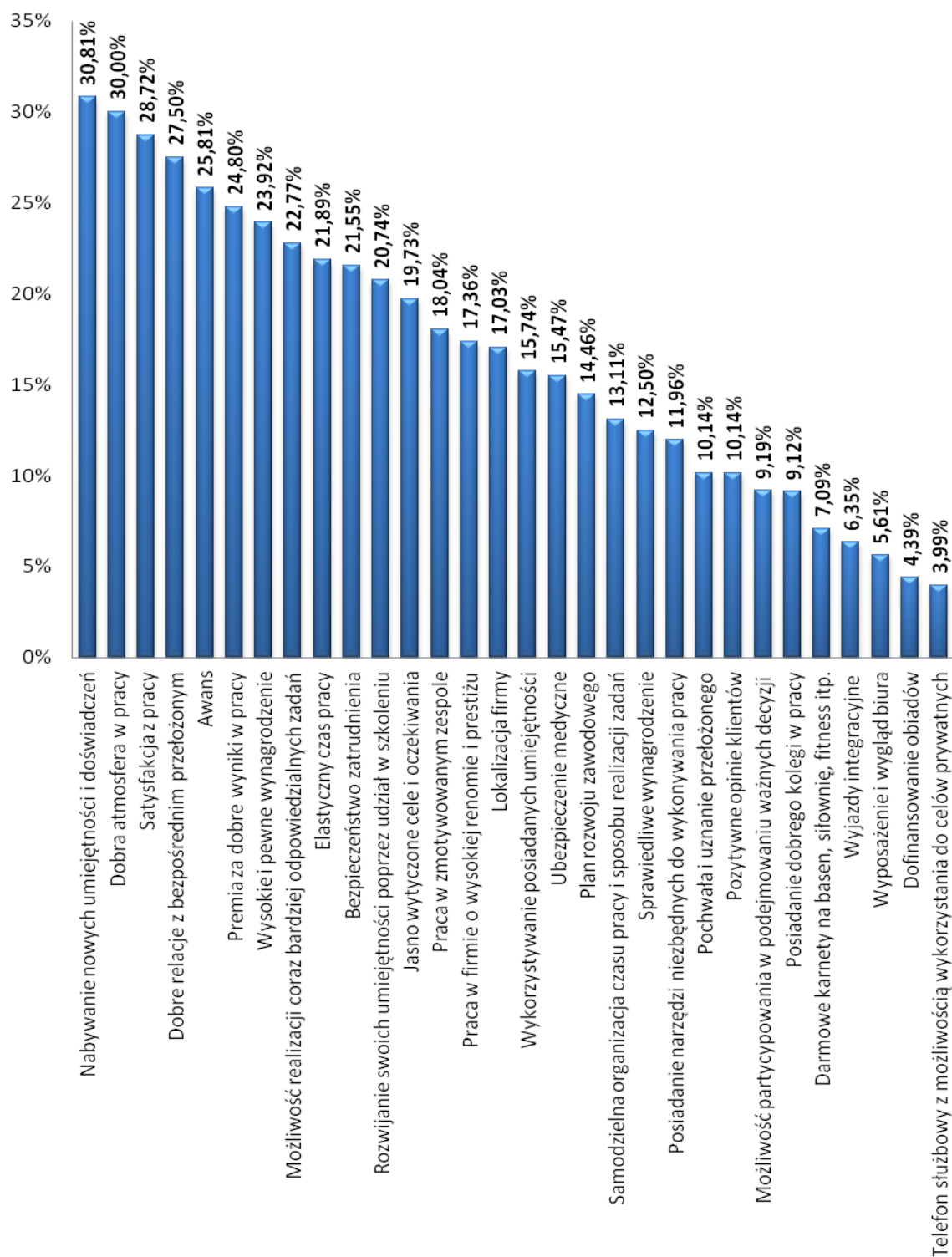
Źródło: opracowanie własne na podstawie samodzielnych badań empirycznych.

Jak wynika z analizy czynników, które respondenci uznali za ważne (rys. 2) dobra atmosfera w pracy jest jednym z najważniejszych czynników i badani respondenci jedynie nabywanie nowych umiejętności i doświadczeń uznali za czynnik ważniejszy. Zaskakujący jest fakt, że dopiero na miejscach szóstym i siódmym pojawiły się czynniki materialne (premia, wynagrodzenie). Jednak na ostatnich miejscach pojawiły się również elementy związane z czynnikami materialnymi – choć o znacznie mniejszej wartości niż pewne i wysokie wynagrodzenie czy premie.

Należy podkreślić, że badania prowadzone były wśród respondentów posiadających już pewne doświadczenie zawodowe i życiowe (choć nie było to aż tak znaczące doświadczenie), uwzględniały opinie osób zajmujących stanowiska kierownicze. Być może to zdecydowało o tym, że zwrócono uwagę na istotność takich czynników, które w dłuższej perspektywie pozytywnie wpływają na jakość pracy. Czynnik finansowy zawsze był, jest i będzie istotny, ale wydaje się niemożliwą pracą w nieprzyjemnej i nieprzychylniejszej atmosferze, bez możliwości rozwoju, satysfakcji czy dobrych relacji z bezpośrednim przełożonym. Te czynniki są coraz bardziej dostrzegane i doceniane przez pracowników.

Bardziej szczegółowej analizie poddano odpowiedzi respondentów ze względu na zajmowane stanowisko (kierownicze i niekierownicze). Choć istniały pewne różnice, nie różniły się one od siebie w sposób znaczący. Badani respondenci, będący na stanowiskach kierowniczych większą wagę przywiązywali do nabywania nowych umiejętności niż respondenci na stanowiskach niekierowniczych. Dla tej drugiej grupy ważniejsza okazała się satysfakcja z pracy i jasno wytyczone cele. Bardzo podobnie kształtowały się takie elementy, jak dobra atmosfera w pracy, premia za dobre wyniki w pracy czy dobre relacje z bezpośrednim przełożonym.

Warto też zwrócić uwagę, że porównując wyniki ocenione przez badanych respondentów jako te, zaobserwowane w ich miejscu pracy (rys. 1) oraz te, uznawane przez nich za ważne (rys. 2) w pierwszej dziesiątce aż 5 czynników się powtarza (dobra atmosfera w pracy, dobre relacje z bezpośrednim przełożonym, awans, nabywanie nowych umiejętności i doświadczeń, satysfakcja z pracy). Największy rozdźwięk widoczny jest w kwestii wynagrodzenia – to czynnik rzadziej występujący, natomiast oczekiwany.



Rys. 2. Istotność wybranych czynników motywacyjnych w opinii respondentów

Fig. 2. Importance selected motivating factors in respondents' opinion

Źródło: opracowanie własne na podstawie samodzielnych badań empirycznych.

Podsumowując powyższe analizy empiryczne należy podkreślić, że w opinii badanych respondentów zdecydowanie częściej w przedsiębiorstwach można się spotkać z czynnikami motywacji pozafinansowej niż finansowej (zarówno analizując stan obecny, jak

i antycypowany). Choć badani respondenci dopiero na szóstym miejscu wskazali jeden z czynników motywacji finansowej, nie można mieć wątpliwości, że dla każdego człowieka jest to czynnik istotny (wpływający zarówno na życie zawodowe, jak i osobiste). Dla badanych respondentów niezwykle istotnym elementem jest aspekt związany z rozwojem (np. nabywanie nowych umiejętności i doświadczeń, możliwość realizacji coraz bardziej odpowiednich zadań, rozwijanie swoich umiejętności przez udział w szkoleniach – wszystkie w pierwszej połowie analizowanych czynników). Cenne zatem jest tworzenie zróżnicowanych metod i form szkolenia, z precyzyjną i jasną komunikacją czemu te metody i formy służą, jakie są ich cele i przesłanie, jak mają pomóc w jeszcze lepszym realizowaniu zadań i rozwoju pracownika. Warto także zwrócić uwagę, że w opinii badanych respondentów niegdyś bardzo popularne czynniki motywacji, takie jak: wyjazdy integracyjne, karnety na basen czy siłownię zdecydowanie straciły na znaczeniu i sile oddziaływania. Ich występowanie czy wprowadzenie do systemów motywacyjnych może zatem przynieść odwrotny skutek do zamierzonego.

Bibliografia

1. Buckingham M., Hoffman C.: Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2004.
2. Borkowska S.: Motywacja i motywowanie, [w:] Król H., Ludwicyński L. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
3. Chełpa S., hasło: Motywacja, [w:] Listwan T. (red.): Słownik zarządzania kadrami. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
4. Harrison R.: Human Resource Management, University Press, Cambridge 1995.
5. Juchnowicz M.: Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
6. Kawka T., Listwan T.: Motywowanie pracowników, [w:] Listwan T. (red.): Zarządzanie kadrami. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
7. Koziół L., Tyrańska M.: Motywowanie pracowników w teorii i praktyce. Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2002.
8. Marciniak J.: Human Resources. Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
9. Milkovich G.T., Boudreau J.W.: Personnel Human Resources Management, Business Publication, 1988.
10. Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

11. Sekuła Z.: Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
12. Shields J.: Managing Employee Performance and Reward. Cambridge University Press, New York 2007.

Abstract

Employees' motivation seems to be an important issue. According to conducted research the most frequent motivating factor in Cracovian big enterprises is friendly atmosphere at work. Unfortunately solid and high salary is still the factor that occurs seldom. Meanwhile although for employees intangible assets (eg. gaining new skills and experience, friendly atmosphere at work) are important motivating factors, tangible assets (salary, bonus) pay also important role.