

# Monika Gębska, Elżbieta Szymańska

---

## Potrzeby motywacyjne i ich realizacja w zakładzie pracy chronionej : (na przykładzie SANBUD Sp. z o.o.)

---

Acta Scientifica Academiae Ostroviensis nr 18, 92-100

---

2004

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Monika Gębska  
Elżbieta Szymańska  
Katedra Ekonomiki i Organizacji  
Gospodarstw Rolniczych  
SGGW Warszawa

## **POTRZEBY MOTYWACYJNE I ICH REALIZACJA W ZAKŁADZIE PRACY CHRONIONEJ (NA PRZYKŁADZIE SANBUD SP. Z O.O.)**

### **WPROWADZENIE**

Motywacja jest siłą motoryczną ludzkich zachowań i działań. Odnosi się do przeżyć psychicznych każdego człowieka. Od niej zależy intensywność i wytrwałość wysiłków zmierzających do osiągnięcia zamierzonego celu. Uważana jest za niezbędny i jeden z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy.

Kierownicy i teoretycy zarządzania od dawna uważali, że nie da się osiągnąć celów organizacji bez trwałego zaangażowania się w nie członków organizacji. Z tego względu motywowanie to jedna z najważniejszych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. To w pełni świadome i celowe oddziaływanie na zachowania ludzi w procesie pracy, przy wykorzystaniu wiedzy na temat czynników ją determinujących [Borkowska 1985]

Wielu menedżerów i przedsiębiorców twierdzi, że motywowanie pracowników jest prostą sprawą, ponieważ wystarczy tylko odpowiednio ustalić wynagrodzenia. Pogląd ten jest jednak bardzo uproszczony i wynika z wąskiej wiedzy oraz z braku doświadczenia. W rzeczywistości motywację można kształtować poprzez operowanie różnymi wartościami jakie każdy pracownik chce osiągnąć w pracy.

Celem badań było określenie potrzeb motywacyjnych i stopnia ich zaspokojenia wśród pracowników zakładu pracy chronionej. Badania przeprowadzono metodą ankietową w firmie „SANBUD”. Ankiety wypełniło 20 pracowników, w tym 10 niepełnosprawnych. Z 20 przedstawionych potrzeb pracownicy wybrali 10 ustalając ich hierarchię pod względem ważności i zaspokojenia w firmie poprzez przydzielenie odpowiedniej liczbę punktów od 0 do 10. W analizie wykorzystano podział potrzeb według teorii Maslowa oraz zróżnicowanie czynników motywujących zgodnie z teorią Herzberga.

## **ZAKŁADY PRACY CHRONIONEJ JAKO FORMA PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ**

Sytuacja osób niepełnosprawnych na rynku pracy jest szczególnie trudna. Ograniczenia fizyczne, umysłowe lub psychiczne, minimalizują szanse znalezienia pracy. Pewną pomoc w tym zakresie przyniosła ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych z 2003 roku. Przepisy prawa poprzez odmienną regulację niektórych uprawnień i obowiązków pracowniczych tych osób chronią ich zdrowie i ułatwiają funkcjonowanie na normalnym rynku pracy.

Zakład pracy chronionej musi gwarantować, że objekty i pomieszczenia użytkowane przez jednostkę odpowiadają przepisom i zasadom bezpieczeństwa i higieny pracy oraz uwzględniają potrzeby osób niepełnosprawnych związane z pracą przy określonym stanowisku. Ponadto, umożliwiają korzystanie z pomieszczeń higieniczno-sanitarnych i ciągów komunikacyjnych oraz spełniają wymagania dostępności do nich. Zakład musi zapewniać dołączną i specjalistyczną opiekę medyczną, poradnictwo i usługi rehabilitacyjne. Warunki pracy osób niepełnosprawnych ocenia Państwowa Inspekcja Pracy [Ustawa... 2003].

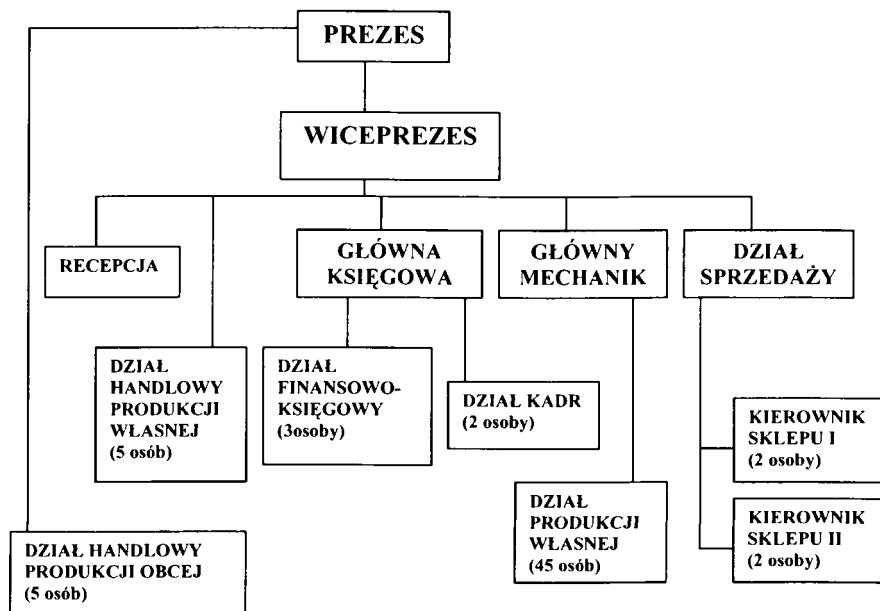
Z drugiej zaś strony, stosowanie zachęt finansowych i ekonomicznych dla pracodawców ma spowodować, że ci chętniej będą zatrudniać osoby niepełnosprawne. Zakłady pracy chronionej są zwolnione z licznych podatków, między innymi od nieruchomości rolnej i leśnej, od czynności cywilno-prawnych. Prowadzący taki zakład może otrzymać ze środków Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PERON) dofinansowanie w wysokości 50% oprocentowania zaciągniętych kredytów, zwrot kosztów za szkolenia osób niepełnosprawnych, jednorazową pożyczkę w celu ochrony istniejących w zakładzie miejsc pracy. Ponadto, od 1 stycznia 2004 roku wprowadzono dofinansowanie do wynagrodzeń pracowników niepełnosprawnych, które może wynosić nawet 130% najniższego wynagrodzenia. Z tych względów zakład pracy chronionej stał się popularną formą prowadzenia działalności. We wrześniu 2003 roku w Polsce funkcjonowało prawie 3000 zakładów pracy chronionej.

### **OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA ZAKŁADU PRACY CHRONIONEJ „SANBUD”**

Firma „SANBUD” istnieje od 1992 roku. Zajmuje się produkcją rur i kształtek kanalizacyjnych z tworzyw sztucznych. Ponadto posiada dwa sklepy firmowe. Status zakładu pracy chronionej uzyskała w 2003 roku. Firma zatrudnia 70 pracowników, w tym 70% w przeliczeniu na pełne eta-

ty stanowią osoby niepełnosprawne. W strukturze organizacyjnej mają oni swoich przedstawicieli na każdym szczeblu (rys. 1).

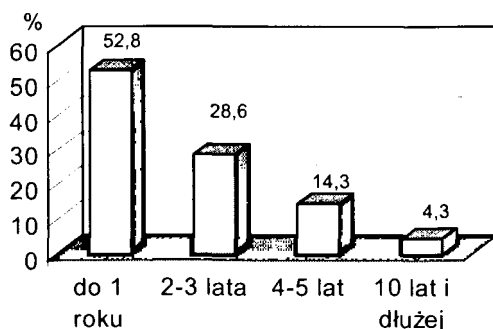
Rys 1. Struktura organizacyjna firmy SANBUD



Źródło: Badania własne

Wśród kadry pracowniczej dominowały osoby w wieku od 30 do 40 lat, które stanowią 64,3%. Ponad 21,0% dotyczyło pracowników powyżej 50 roku życia. Zaledwie 14,3% stanowiły osoby od 22 do 30 roku życia. Ponadto, wśród osób zatrudnionych w tym zakładzie dominują mężczyźni, kobiety stanowią tylko 11,5%. Wynikało to z profilu działalności firmy. Kobiety pracowały tylko w biurze, sklepach i na recepcji. Wśród zatrudnionych osób dominowali pracownicy z wykształceniem zawodowym (70%). Wykształcenie średnie posiadało 21,0% osób, a wyższe tylko 9%. Najwięcej osób zatrudnionych było na okres do 1 roku, ponad 52% pracowników. Pracujący powyżej 10 stanowili niewielki odsetek, zaledwie 4,3% (rys. 2). Najczęstszą formą rekrutacji w tej firmie była rekrutacja zewnętrzna.

Rys. 2. Staż pracy pracowników firmy „SANBUD”



Źródło: jak na rys. 1

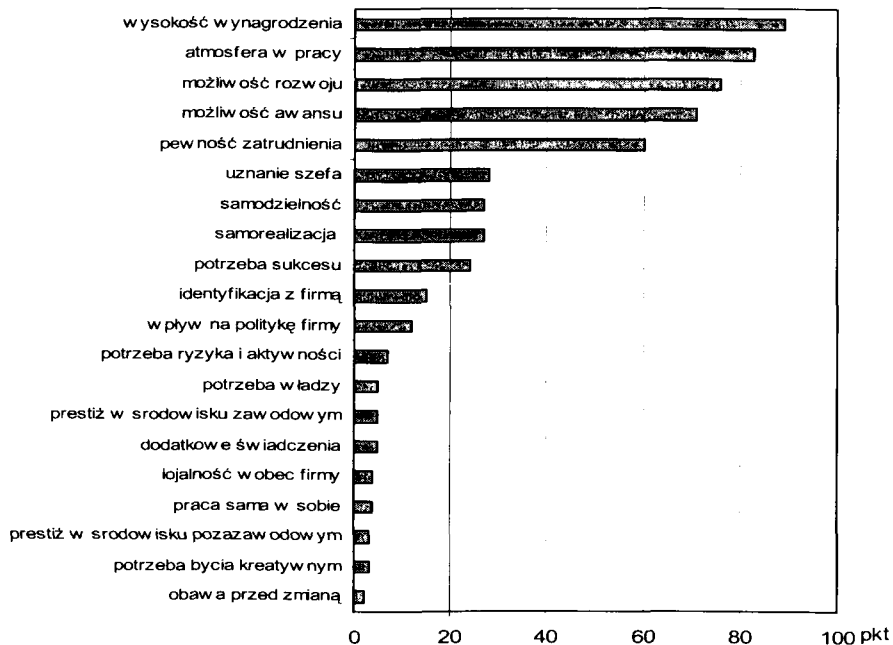
### POTRZEBY PRACOWNIKÓW W ZAKŁADZIE PRACY CHRONIONEJ

Motywowanie polega na oddziaływaniu przez różne formy i środki na pracowników w taki sposób, by ich zachowania były zgodne z zamysłami motywującego, aby zmierzały do urzeczywistnienia postawionych przed nimi celów. W związku z tym motywujący powinien znać czynniki, które powodują ludzi, skłaniają ich do określonego działania. W analizowanym zakładzie pracownicy pełnosprawni i niepełnosprawni wskazali na odmienną hierarchię potrzeb.

Pracownicy pełnosprawni za najważniejszą wśród potrzeb uznali wysokość wynagrodzenia, atmosferę w pracy, możliwość rozwoju i awansu oraz pewność zatrudnienia (rys. 3). Te potrzeby uzyskały prawie 68,9% punktów. Najmniej punktowane były takie potrzeby jak obawa przed zmianą, potrzeba bycia kreatywnym, prestiż w środowisku zawodowym i pozazawodowym, praca sama w sobie, lojalność wobec firmy, dodatkowe świadczenia, potrzeba władzy oraz potrzeba ryzyka i aktywności. Te czynniki uzyskały zaledwie 6,9% punktów.

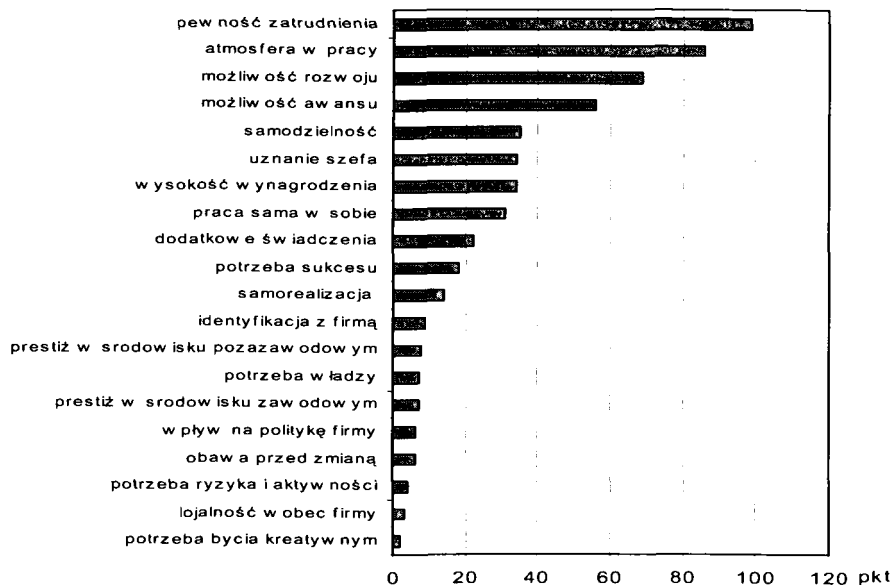
Dla pracowników niepełnosprawnych najważniejsza była pewność zatrudnienia (rys. 4). W następnej kolejności, podobnie jak pracownicy pełnosprawni, za ważny czynnik uznali atmosferę w pracy, możliwość rozwoju i awansu. Do istotnych elementów zaliczyli również samodzielność. Te czynniki uzyskały w sumie 62,8% punktów. Wśród najmniej istotnych czynników osoby niepełnosprawne wymieniły potrzebę bycia kreatywnym, lojalność wobec firmy, potrzebę ryzyka i aktywności, obawę przed zmianą, wpływ na politykę firmy, prestiż w środowisku zawodowym i pozazawodowym oraz potrzebę władzy. Te czynniki obejmowały 7,9% punktów.

Rys3. Hierarchia potrzeb według pracowników pełnosprawnych



Źródło: Badania własne

Rys 4. Hierarchia potrzeb według pracowników niepełnosprawnych



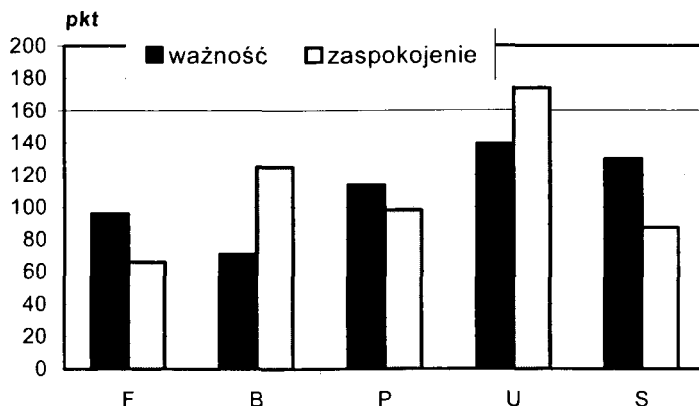
Źródło: jak na rys. 1

### HIERARCHIA POTRZEB PRACOWNIKÓW W ZAKŁADZIE PRACY CHRONIONEJ WEDŁUG TEORII MASLOVA

Jedną z najbardziej znanych teorii na temat motywacji przedstawił amerykański psycholog Abraham Maslow. Jego zdaniem, człowiek w swoim działaniu dąży do zaspokojenia pięciu grup potrzeb, które tworzą logiczną hierarchię. Są nimi, według kolejności zaspokajania, potrzeby: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, uznania i samorealizacji. Zaspokojenie potrzeb umiejscowionych niżej w hierarchii jest warunkiem aktywizacji potrzeb wyższego rzędu [Kozmiński, Piotrowski 1998].

Pracownicy pełnosprawni w analizowanej firmie, za najważniejszą uznali potrzebę szacunku, a następnie samorealizacji, przynależności i fizjologiczne (rys. 5). Do najmniej ważnych zaliczyli potrzeby bezpieczeństwa. Ich zdaniem w największym stopniu były zaspokajane potrzeby uznania i bezpieczeństwa. Mniej uwagi firma poświęcała potrzebom przynależności. Zdecydowanie najslabiej realizowane były potrzeby samorealizacji i fizjologiczne.

Rys 5. Stosunek pracowników pełnosprawnych do potrzeb według teorii Maslowa



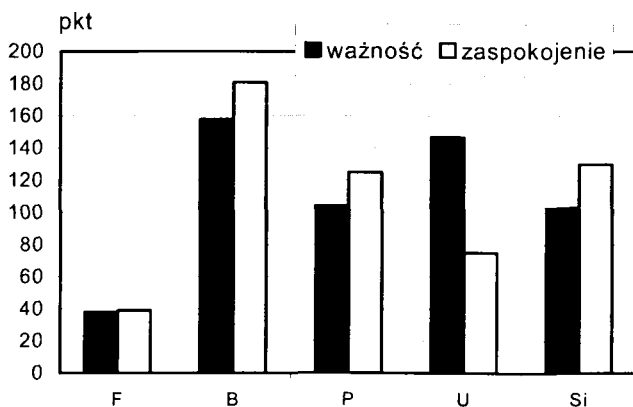
Uwaga: F – potrzeby fizjologiczne, B – bezpieczeństwa, P – przynależności, U – uznania, S – samorealizacji

Źródło: jak na rys. 1

Odmianą hierarchię potrzeb przedstawili pracownicy niepełnosprawni. Dla tych osób najważniejsze były potrzeby bezpieczeństwa (rys. 6). Potrzeby uznania określili na drugim miejscu. W dalszej kolejności wymienili potrzeby przynależności i samorealizacji. Za najmniej ważne uznali potrzeby fizjologiczne. W przeciwieństwie do pracowników pełnosprawnych uznali, że tylko

potrzeby uznania nie były zaspokajane w wystarczającym stopniu. W stosunku do pozostałych potrzeb stwierdzili, że w największym stopniu firma realizowała potrzeby bezpieczeństwa, a w dalszej kolejności potrzeby samorealizacji i przynależności.

Rys 6. Stosunek pracowników niepełnosprawnych do potrzeb według teorii Masłowa



Uwaga: jak na rys. 5.

Źródło: jak na rys. 1

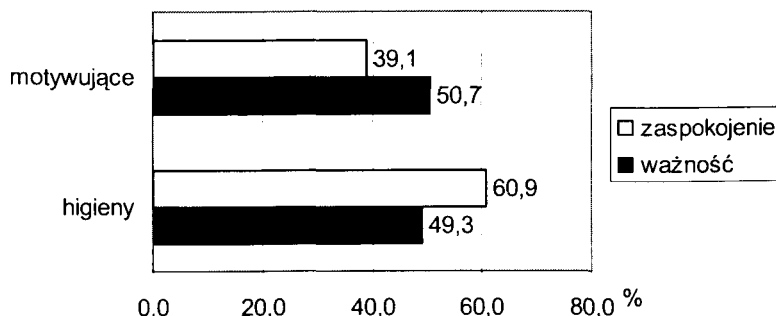
### CZYNNIKI MOTYWUJĄCE W ZAKŁADZIE PRACY CHRONIONEJ WEDŁUG TEORII HARZBERGA

Według teorii Herzberga czynniki motywacyjne można podzielić na dwie grupy: wewnętrzne i zewnętrzne. Czynniki zewnętrzne zwane czynnikami niezadowolenia obejmują wynagrodzenia, warunki pracy i politykę firmy, czyli wszystko to, co wpływa na środowisko firmy. Pozytywne oddziaływanie tych czynników nie przynosi zadowolenia pracownikowi. Pozwala jedynie likwidować niezadowolenie.

Czynniki wewnętrzne Herzberg zaliczył do motywujących. Odnoszą się one do treści pracy i obejmują osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność i awanse. Czynniki te przyczyniają się do zwiększenia satysfakcji związanej z wykonywaniem pracy, co z kolei prowadzi do większej wydajności pracowników [Stoner i in. 1998]. Zatem, zdaniem Herzberga proces motywowania pracowników składa się z dwóch etapów. W pierwszym należy dopilnować właściwych czynników higieny psychicznej, a w drugim trzeba dać pracownikom okazję do odczucia takich czynników motywacyjnych, jak wola osiągnięć i uznanie. Wynikiem takiego podejścia będzie wyższy poziom zadowolenia i motywacji [Gryffin 1998].



Rys 7. Stosunek pracowników pełnosprawnych do czynników higieny i motywujących

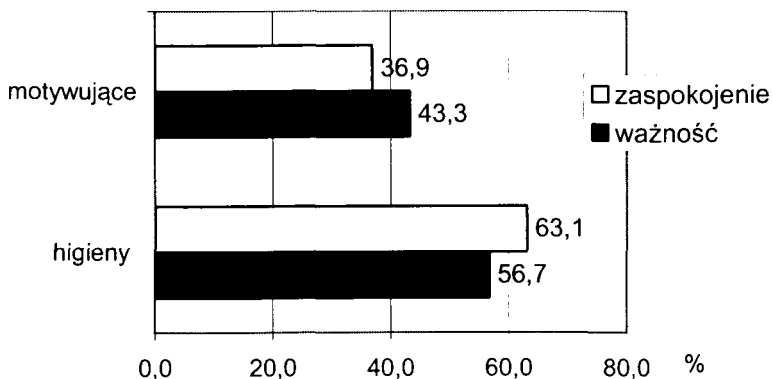


Źródło: jak na rys. 1

W analizowanym zakładzie pracy chronionej pracownicy pełnosprawni uznali, że czynniki higieny są podobnie ważne jak czynniki motywacyjne (rys. 7). Ich zdaniem kierownictwo firmy przywiązywało jednak większą uwagę do czynników higieny, niż motywacyjnych. Zaspokojenie czynników pierwszej grupy, prowadzące jedynie do braku niezadowolenia z pracy, przewyższało ich ważność. Natomiast czynniki wywołujące zadowolenie nie były zaspokajane w wystarczającym stopniu. W stosunku do ich ważności różnica w realizacji wynosiła 11,6%.

Dla pracowników niepełnosprawnych czynniki higieny psychicznej były zdecydowanie ważniejsze od motywujących (rys. 8). Podobnie jednak jak pracownicy pełnosprawni uznali, że ich zaspokojenie w firmie przewyższało potrzeby. Natomiast do czynników motywujących firma przywiązywała mniej uwagi. Ich zaspokojenie było niższe o 6,4% w stosunku do ważności.

Rys 8. Stosunek pracowników niepełnosprawnych do czynników higieny i motywujących



Źródło: jak na rys. 1

## WNIOSKI

Analiza uzyskanych danych empirycznych oraz obserwacja działań w zakładzie pracy chronionej „SANBUD” pozwala na sformułowanie następujących wniosków.

1. Firma „SANBUD” nie posiadała jednolitego systemu motywacyjnego. Jedną z przyczyn jego braku był fakt, iż przedsiębiorstwo zatrudniało pracowników niepełnosprawnych i pełnosprawnych. System władzy umiejscowiony w rękach wyższych szczebli kierownictwa i brak korzystania z porad zewnętrznych specjalistów sprawił, że wszelkie działania typowo motywacyjne miały charakter w przeważającej mierze bardziej przypadkowy, niż planowany. Stosowanie bodźców było intuicyjne i wykonywane odgórnie.
2. Pracownicy pełnosprawni i niepełnosprawni wskazywali różną hierarchię potrzeb. Dla osób pełnosprawnych najważniejsza była wysokość wynagrodzenia, a dla niepełnosprawnych pewność zatrudnienia. Wszystkim pracownikom zależało natomiast na atmosferze w pracy o raz możliwości rozwoju i awansu. Ich zdaniem firma zaspokaja potrzeby higieny psychicznej, natomiast w niewystarczającym stopniu realizowała potrzeby motywacyjne.
3. Pozytywnym aspektem motywacji w tym przedsiębiorstwie była dobra atmosfera pracy. Relacje między szczeblami organizacji były poprawne. Personel był zespołem zgranym i posiadającym o sobie dużą wiedzę, między innymi dzięki imprezom integracyjnym. Dobre stosunki międzyludzkie zaspokajały wiele potrzeb, między innymi szacunku, oparcia emocjonalnego i motywowały do pracy. Integracja zespołu ograniczała sytuacje stresujące.
4. Zatrudniając pracowników niepełnosprawnych przedsiębiorstwo było zobowiązane do ulepszania stanowisk pracy pod względem technicznym oraz bezpieczeństwa. Na ten cel firma otrzymywała dotacje. Ponadto, musiała zapewnić pracownikom opiekę lekarską na swym terenie. W ten sposób firma zaspokajała część potrzeb pracowników. Kierownictwo dostrzegało jednak braki odnośnie zaspokojenia takich czynników jak możliwość awansu, szkoleń, rozwoju, kreatywności, samodzielności oraz odpowiedniego wynagrodzenia pracowników za ich pracę.

## LITERATURA:

1. Borkowska S., 1991: *System motywowania w przedsiębiorstwie*. Warszawa
2. Griffin R. W., 1998: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN. Warszawa
3. Koźmiński A. Piotrowski W. 1998: *Zarządzanie teoria i praktyka*. PWN. Warszawa.
4. Stoner J.A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., 1998: *Kierowanie*. PWE. Warszawa
5. Ustawa o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych z 2003 roku (Dz. U. z 2003 r. nr 7, poz. 79).