

Anna Góralewska-Słońska

Identyfikacja czynników motywacji do pracy jako determinanty podnoszenia poziomu zaangażowania pracowników - przykład wykorzystania skali samooceny motywatorów do pracy

Problemy Profesjologii nr 2, 155-168

2013

Artykuł został 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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Anna Góralewska-Słońska

IDENTYFIKACJA CZYNNIKÓW MOTYWACJI DO PRACY JAKO DETERMINANTY PODNOSZENIA POZIOMU ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW – PRZYKŁAD WYKORZYSTANIA SKALI SAMOOCENY MOTYWATORÓW DO PRACY

Streszczenie

Przedmiotem rozważań w artykule jest problem motywacji do pracy. Artykuł porusza zagadnienia dotyczące pojęcia motywacji, teorii motywacji oraz motywatorów do pracy. Artykuł składa się z dwóch części, w części pierwszej omówiono założenia teoretyczne charakteryzujące zagadnienie motywacji, druga część prezentuje wyniki badań studentów studiów niestacjonarnych, ukazując znaczenie określonych motywatorów do pracy u osób, które oprócz wykonywania pracy zarobkowej podjęły dodatkowy trud związany ze zdobywaniem nowych kompetencji, wiedzy i umiejętności.

THE IDENTIFICATION OF WORK MOTIVATION FACTORS AS THE DETERMINANT OF WORK ENGAGEMENT: THE USE OF SELF ASSESSMENT SCALE OF WORK MOTIVATORS

Abstract

The work motivation is the core subject of the article. The concept of motivation, theory of motivation and work motivators are presented as the theoretical background in the first part of the article. Second part presents student research results identifying work motivators. Participants were employees who, along the paid work, made an effort to gain new competences, knowledge and skills. The meaning of subjective work motivators is described.

„Znajdź pracę, którą lubisz, a do końca życia nie będziesz musiał pracować”, maksyma Konfucjusza rozpoczynać może przemyślenia nad sednem motywacji do pracy. Praca w ujęciu psychologicznym stanowi podstawową formę działalności człowieka dorosłego, dzięki której oddziałuje on na otaczającą rzeczywistość. Praca przyjmuje wartość nadrzędną nad pozostałymi formami działalności, społeczne w tym kulturowe i religijne naciski powodują, że praca stała się wymiarem tożsamości człowieka stanowiąc o jego wartości w społeczeństwie, rodzinie oraz wywierając decydujący wpływ na poziom samooceny. Jeśli na postawioną na początku tezę człowiek odpowie twierdząco można oczekiwać, że praca będzie stanowiła dla

niego źródło satysfakcji i rozwoju, natomiast jeśli nie lubi swojej pracy to praca staje się jedynie instrumentem służącym zdobyciu środków finansowych, które posłużą człowiekowi do realizacji innych celów, które powodować będą jego zadowolenie. Poszukiwanie okoliczności dających zadowolenie wynikać może między innymi z niezaspokojonych potrzeb. Normy społeczne i kulturowe współczesnego człowieka sprawiają, iż jedną trzecią swojego życia ludzie spędzają w pracy, zatem może warto rozważyć kwestie co motywuje ludzi do podejmowania działań zarobkowych, tak aby kierujący organizacjami w bardziej profesjonalny sposób mogli dobierać środki motywacji podwładnych, sprawiając że człowiek będzie usatysfakcjonowany w tym jakże istotnym obszarze życia?

Funkcja motywowania „polega na wywoływaniu u podwładnych właściwego stosunku do powierzonych im zadań”¹. Trzon tej funkcji może opierać się na założeniu, że „sztuka kierowania to umiejętność wydobycia z podwładnego tego, co w nim najlepsze”². Motywowanie jest procesem kierowniczym, polegającym na kształtowaniu zachowań ludzi, aby proces ten był skuteczny musi jednakże zostać uwzględniona wiedza na temat tego, co powoduje, że człowiek w określonej sytuacji modyfikuje własny sposób postępowania³. Modyfikację postaw pracowników należy traktować jako główne zadanie kierowników, zwierzchnik stara się ukształtować podwładnego w taki sposób, aby jego postępowanie było jak najbardziej zgodne z wolą i interesem kierującego. Przyjmując postawę jako stosunek człowieka do życia, do pewnej wyróżnionej sfery zjawisk, ustosunkowanie się do czegoś i nastawienie, czy też dyspozycję do występowania takiego stosunku w kategoriach pozytywnych, neutralnych i negatywnych trudno dziwić się, że kierującemu organizacją zależy na budowaniu postaw pracowników⁴. Postawy ludzi w pracy nabierają niebagatelnego znaczenia dla właściwego funkcjonowania organizacji, stanowią bowiem o specyficznym i indywidualnym podejściu człowieka do wykonywania pracy jak również do innych ludzi zatrudnionych w organizacji⁵.

Istotnym składnikiem postawy człowieka jest motywacja. Wzbudzenie motywacji, w zakresie wykonywania pracy, jest zadaniem zarządzających organizacjami, którym zależy na uzyskiwaniu jak najlepszych efektów działalności kierowanej przez nich organizacji. Zdanie L. Bittel’a zrozumienie tego, co pobudza podwładnych do działania wymaga aby przełożeni byli wyczuleni na wewnętrzne potrzeby i osobiste cele człowieka⁶. Motywację definiuje na wiele sposobów, między innymi jako „psychiczny stan gotowości człowieka do podjęcia jakiegoś działania”⁷ lub też „zespół wewnętrznych sił (napięć) człowieka determinujących

¹ P. Banaszyk, K. Krzakiewicz, *Organizacja i zarządzanie, Wybrane problemy*, Poznań, 1992, s. 68.

² S. Tokarski, *Kierowanie ludźmi*, Koszalin 1998, s. 124.

³ Por. J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert jr., *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 426.

⁴ Por. J. Strelau, *Psychologia. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej* t. 3, Gdańsk 2000, s. 89 i S. Mika, *Psychologia społeczna*, Warszawa 1984, s. 113, 114.

⁵ Por. S. Przytuła, *Psychologia zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Wrocław 2008, s. 81.

⁶ Por. L., Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, Warszawa-Londyn, 1998, s. 171.

⁷ M. Koster, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] Koźmiński A., Piotrowski W., (red), 2000 Zarządzanie Teoria i praktyka, 2000, s. 315.

jego zachowanie”⁸. Inni autorzy twierdzą, że motywacja to: „stan wewnętrzny człowieka mający wymiar atrybutowy, to problem z natury indywidualny”⁹, to także „gotowość do pewnego wkładu, do poniesienia pewnych kosztów, (...), po to, aby uzyskać coś dla siebie cenniego”¹⁰, jak również „psychologiczny proces, który nadaje naszym zachowaniom kierunek i sens”¹¹ czy też „niezaspokojone pragnienie”¹². Wymienione definicje wskazują, że aktywność każdego człowieka w pracy jak poza nią opiera się wyłącznie na właściwej tylko dla niego, wewnętrznie osadzonej, indywidualnej chęci do podjęcia wysiłku i zaangażowania się w działania, którą określić można motywacją. Aby można było mówić o skutecznym motywowaniu istotne jest zrozumienie przyczyn, motywów określonego postępowania pracowników¹³. W literaturze z zakresu psychologii, czy zarządzania, kierujący organizacjami znajdują odwołania do teorii motywacji, których zastosowanie w praktyce umożliwi pobudzenie do efektywniejszych zachowań uczestników organizacji. Teorie motywacji można podzielić na uniwersalistyczne – mające zastosowanie do większych zbiorowości i indywidualistyczne, które uwzględniają różnice indywidualne między ludźmi¹⁴. W literaturze przedmiotu prezentowane są różnorodne teorie motywacji, które tworzą koncepcje motywacji (tabela 1).

Dla każdej z przytoczonych teorii motywacji istnieje zestaw środków motywacji właściwy i odrębny dla niej. Próba zintegrowania środków motywacji jest przypuszczalnie możliwa jedynie na poziomie poszczególnych podejść do teorii motywacji (por. tabela 2). W tabeli drugiej środki motywacji zostały ukazane z punktu widzenia wymaganego zachowania kierujących organizacjami.

⁸ A. Potocki (red.), *Zachowania organizacyjne Wybrane zagadnienia*, Warszawa 2005, s. 251.

⁹ S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985, s. 11.

¹⁰ Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a org.*, Warszawa 2004, s. 7.

¹¹ J. Reykowski, [w:] Kopertyńska M., *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Warszawa 2009, s. 15.

¹² M. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Warszawa 2009, s. 17.

¹³ Por. S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998, s. 88.

¹⁴ Por. Kozioł L., *Motywacja w pracy determinanty ekonomiczno – organizacyjne*, Warszawa-Kraków 2002, s. 39.

Tabela 1. Teorie motywacji w ujęciu zbiorczym

Podejścia do teorii motywacji	Koncepcje teorii motywacji	Teorie motywacji
Podejście behawioralne: zachowania ludzi są odpowiedzią na docierające do nich bodźce z zewnątrz	Teorie wzmocnienia – polegają na dociekaniu, w jaki sposób skutki poprzednich działań ludzi mają wpływ na ich zachowania w przyszłości	Teoria modyfikacji zachowań
Podejście humanistyczne: Zachowania ludzi są odpowiedzią na wewnętrzne potrzeby i emocje człowieka.	Teorie redukcji napięcia, skupiają się na roli osobowości, czy też konkretnych potrzebach i motywach, które stanowią podstawę ludzkiego działania	Hierarchia potrzeb ----- Teoria ERG ----- Dwuczynnikowa teoria ----- Teoria dotycząca dwoistości natury ludzkiej -----
	Teorie treści opierają się na analizie czynników wewnętrznych, które regulują zachowanie człowieka	Teoria trzech potrzeb
Podejście poznawcze: Zachowania ludzi w organizacji są uwarunkowane informacjami, jakie do nich docierają. Informacje składają się na sieci poznawcze, które decydują o zachowaniu człowieka	Teorie poznawcze, łączą problem motywacji z indywidualnym	Model oczekiwanej wartości -----
	Teorie procesu określają, co i w jaki sposób motywuje poszczególnych ludzi.	Teoria oczekiwań ----- Teoria oparta na sprawiedliwości ----- Teoria popędu
Podejście „nowe”: Zachowania ludzi oparte są na tworzeniu poczucia więzi i współzależności pomiędzy podwładnym i przełożonym	Siła motywacyjna jest następstwem ukierunkowania na cele.	Teorie samoregulacji -----
	Siła motywacyjna jest wynikiem zbudowania partnerskich stosunków.	Podejście japońskie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie por. M. Czerska, 1995, s. 95-99, G. Stewart, 1996, s. 121, G. Bartkowiak, 1996, s. 42-46, A. Stańda, 1997, s. 135-141, J. Stoner, 1997, s. 430-447, R. Griffin, 1998, s. 460-480, A. Bednarski, 1998, s. 225-230; A. Epacc, 1999, s. 239, M. Kostera, 2000, s. 315-329, P. Makin, 2000, s. 109-111.

Tabela 2 Środki motywacji na poziomie poszczególnych podejść koncepcji motywacji

Teorie motywacji	Zasady zachowania kierujących
Podejście behawioralne	<ul style="list-style-type: none"> – Nie należy nagradzać wszystkich pracowników jednakowo; – Należy zawsze podejmować działanie, brak działania może być przyczyną, uzyskania gorszych wyników; – Należy ustalić normy efektywności; – Należy informować pracowników, jaka była przyczyna nieotrzymania nagrody; – Nie należy karać pracowników w obecności ich współpracowników; – Najważniejszą zasadą jest zasada sprawiedliwości;
Podejście humanistyczne	<ul style="list-style-type: none"> – Należy dostosowywać warunki pracy, warunki socjalno-bytowe, higienę i bezpieczeństwo do potrzeb pracowników; – Należy zapewnić odpowiednie warunki realizacji zadań; – Należy kształtować dobre stosunki pomiędzy współpracownikami w instytucji; – Powinno umożliwić się pracownikom zdobycie uznania społecznego zarówno w miejscu pracy, jak i w otoczeniu instytucji; – Należy stworzyć pracownikom odpowiednie warunki do ich rozwoju osobistego; – Należy kształtować cechy stanowiska pracy indywidualnie dla potrzeb każdego pracownika; – Należy nakłaniać pracowników do pełnego zaangażowania w „życie organizacji”;
Podejście poznawcze	<ul style="list-style-type: none"> – Należy ustalić, jaki rodzaj nagród jest ceniony przez każdego z podwładnych; – Należy określić pożądany poziom efektywności; – Należy ustalić realny poziom efektywności; – Należy odnaleźć powiązanie pomiędzy wynikami pracy, a nagrodą; – Należy zapewnić odpowiedni poziom nagród; – Należy przeanalizować sytuację roboczą, która mogłaby stać się przyczyną nieskuteczności nagrody;
Podejście współczesne – nowe	<ul style="list-style-type: none"> – Cele dla pracowników muszą być ustalane wspólnie przez przełożonych i podwładnych; – Należy wiązać nagrodę z osiągnięciem celów przez pracownika; – Należy ustalić cele, które będą dopasowane do indywidualnych potrzeb pracownika, należy wyjaśnić pracownikowi oczekiwania, pracownik powinien mieć zapewnione poczucie sprawiedliwości w czasie realizacji celów; <p>Należy stworzyć w miejscu pracy poczucie jedności zespołu;</p>

Źródło opracowanie własne na podstawie: por. W. Hamner, 1977, s. 445, D. Nadler, 1977, s. 442, R. Griffin, 1998, s. 479, 480, A. Bednarski, 1998, s. 226-229, M. Kostera, 2000, s. 320-327.

Analizując literaturę przedmiotu w poszukiwaniu najbardziej efektywnego sposobu motywowania, można stwierdzić, że motywowanie powinno opierać się na równoległym,

kompleksowym stosowaniu wszystkich dostępnych środków motywacji, które pozwalają na zaspakajanie wszystkich potrzeb (oczekiwań, wymagań) pracowników¹⁵. Niezależnie jednak od środków motywowania, którymi przełożony dysponuje najistotniejsze jest ich właściwe dobranie. Wykorzystanie teorii motywacji w praktyce kierowania ludźmi wymaga zatem aby zarządzający między odpowiednią wiedzę na temat pracowników.

Zidentyfikowanie postaw pracowników stanowi trudne wyzwanie dla przełożonych, nie jest jednak niemożliwe, można do tego celu stosować wiele różnorodnych narzędzi dobór odpowiednich narzędzi uzależniony będzie od typu i wielkości organizacji, od rodzaju wykonywanej pracy, od klimatu organizacyjnego i stosunków interpersonalnych w organizacji, decydujące również mogą być wcześniejsze doświadczenia oraz cechy osobowości podwładnych i przełożonych oraz styl kierowania zarządzających.

Uniwersalnym narzędziem służącym do oceny motywów determinujących motywację do wykonywania pracy wydaje się być „Skala samooceny motywów kierowniczych” opracowana przez S. Tokarskiego¹⁶. Nazwa skali wskazuje, że jest ona narzędziem, które zostało stworzone do samooceny czynników motywacyjnych kadry kierowniczej, jednakże narzędzie to można równocześnie wykorzystać w celu poznania subiektywnego odczucia pracowników, niezależnie od zajmowanego przez nich miejsca w hierarchii organizacyjnej, dotyczącego ich motywów związanych z wykonywaniem pracy.

Skalę tworzy dwadzieścia jeden punktów, w którym respondent dokonuje wyboru jednej z dwóch opinii oznaczonej odpowiednią literą – tej opinii która jest mu oczywiście najbliższa i wyraża jego poglądy oraz wiąże się bezpośrednio z jego oczekiwaniami odnoszącymi się do pracy, kwestionariusz zawiera opinie na podobne tematy, jednakże żadna z par spośród których respondent dokonuje wyboru nie powtarza się¹⁷.

Trzy przykładowe pary stwierdzeń, spośród których wybierały osoby dokonujące samooceny przedstawiają się następująco:

- „1. Gdyby Pan(i) mógł (mogła) dowolnie wybrać, co by Pan(i) wolał(a):
K. *mieć lepsze stosunki z kolegami i mniej samodzielną pracę, czy też*
S. *mieć bardziej samodzielną pracę i gorsze stosunki z kolegami?*
2. Gdyby Pan(i) mógł (mogła) dowolnie wybrać, co by Pan(i) wolał(a):
S. *mieć bardziej samodzielną pracę, ale bez możliwości uczenia się, czy też*
U. *mieć możliwość uczenia się i mniej samodzielną pracę ?*
3. Gdyby Pan(i) mógł (mogła) dowolnie wybrać, co by Pan(i) wolał(a):
A. *mieć większą możliwość awansu i gorsze stosunki z przełożonymi, czy też*
P. *mieć lepsze stosunki z przełożonymi i mniej samodzielną pracę?”*¹⁸.

¹⁵por. E. Dolny J. Meller, *Motywowanie do pracy*, Toruń 1997, s. 230.

¹⁶Tokarski S., *Kierownik w organizacji*, Warszawa 2006, s. 193.

¹⁷por. Ibidem, s. 193.

¹⁸Ibidem, s. 193.

Po dokonaniu wyboru jednej opinii z każdej pary osoby badane dokonują podsumowania zaznaczonych (wybranych) odpowiedzi oznaczonych odpowiednio literami Z lub A lub S lub U lub P, lub K lub T, gdzie Z oznacza wysokość zarobków, A oznacza możliwość awansu, S oznacza samodzielną pracę, U – możliwość uczenia się, P to stosunki z przełożonymi, K – stosunki z kolegami a T oznacza pewność zatrudnienia. Motywy które uzyskują największe wartości (6, 7) wynikają z potrzeb wiodących, stanowiących najsilniejsze motywatory, autor skali określa te motywy jako najbardziej dyskomfortujące subiektywnie ocenianą sytuację, jednocześnie motywy te skłaniają do największego wysiłku, wywołując, ukierunkowując i podtrzymując działania respondenta, motywy uzyskujące wartości od 3 do 5 informują o dwóch ewentualnościach, ich zaspokojenie warunkowało powstanie motywów najsilniejszych lub też nie są i nigdy nie były istotne dla osoby dokonującej samooceny i motywy, których wartość waha się od 0 do 2 to motywy najsłabsze, które dotyczą potrzeb całkowicie zaspokojonych lub nie występują u badanej jednostki¹⁹. Zgodnie ze Skalą samooceny motywów kierowniczych motywacja „jest charakterystyczną hierarchią motywów, indywidualną dla każdego kierownika”²⁰. Skala samooceny motywów kierowniczych ukazuje nie wprost jakie potrzeby mają dominujące znaczenie dla pracowników, uzyskane informacje można odnieść np. do teorii motywacji autorstwa A. Masłowa, C. Alderfera, D., McGregora czy też F. Herzberga, które łączy stanowisko, że bodźcem sprawczym decydującym o zachowaniu człowieka jest brak zaspokojenia potrzeb²¹. Zarządzający wykorzystując założenia teoretyczne wymienionych teorii mogą stworzyć lepszy system motywowania pracowników w zarządzanym przedsiębiorstwie. Przeprowadzenie pomiaru samooceny motywów pracowników oprócz wskazania indywidualnych potrzeb każdego pracownika po dokonaniu porównania uzyskanych wyników może również pokazać obszary funkcjonowania organizacji, które w opinii pracowników mogą być niekomfortowe, np. jeśli wyniki grupy pracowników pracujących w jednym dziale odwołałyby się do motywu dominującego jakim jest pewność zatrudnienia i wysokość zarobków mogłoby to wskazywać, że pracownicy tego działu nie mają zapewnionego poczucia bezpieczeństwa i poziom ich wynagrodzenia nie odpowiada oczekiwaniom.

Jako przykład wykorzystania skali służyć mogą badania przeprowadzone w miesiącu czerwcu 2012 roku, dotyczące opinii studentów pierwszego roku studiów niestacjonarnych na temat motywów skłaniających ich do pracy. Można poddać pod wątpliwość słuszność przeprowadzenia takiego badania na grupie studentów, przecież Uniwersytet Zielonogórski nie jest pracodawcą studentów, jednakże dobór studentów pierwszego roku studiów niestacjonarnych do badań był celowym doбором ze względu na zainteresowanie identyfikacją jednego z motywów jakim jest możliwość uczenia się, którą jak założono student realizuje nie tylko

¹⁹ Por. Ibidem, s. 198, 199.

²⁰ Ibidem, s. 199.

²¹ Por. Ph. Zimbardo, F.L. Ruch, *Psychologia i życie*, Warszawa, 1998, s. 409, H. Król, A. Ludwicyński, (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, 2010, s. 322.

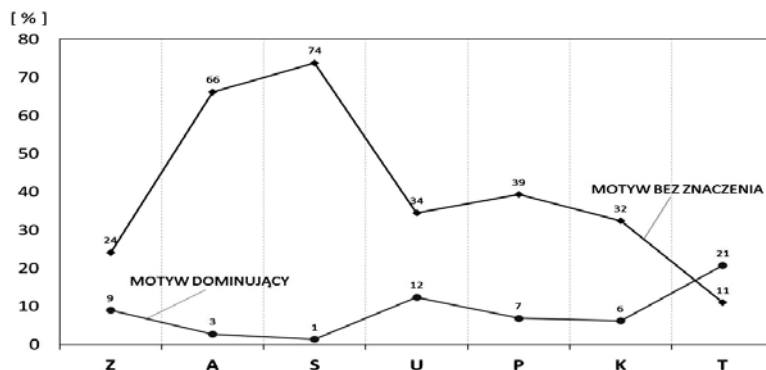
w miejscu pracy ale również studiując. Niezbędnym warunkiem uczestniczenia w badaniach było wykonywanie przez studenta pracy zarobkowej, gdyż badano subiektywne opinie studentów na temat tego co zachęca ich do podejmowania wysiłku związanego z wykonywaniem pracy. Do badań wykorzystano Skalę samooceny motywów kierowniczych S. Tokarskiego. Celem badań było zidentyfikowanie hierarchii motywów wśród studentów studiujących na dwóch Wydziałach Uniwersytetu Zielonogórskiego, odkrycie różnic pomiędzy studentami ze względu na: kierunek studiów, płeć, wiek, staż pracy respondenta i wskazanie jakim źródłem informacji może być poznanie postaw pracowników w obszarze motywacji do pracy.

Badania wykonano w dniach 01.06.2012 – 24.06.2012 wśród studentów pierwszego roku studiów niestacjonarnych studiujących na Wydziałach: Ekonomii i Zarządzania oraz Mechanicznym Uniwersytetu Zielonogórskiego, uczestnictwo w badaniach było anonimowe i dobrowolne, oznaczeniu podlegała płeć, wiek, staż pracy, branża zawodowa. W badaniach wzięło udział 148 respondentów, po wstępnej weryfikacji wyników badań, ze względu na niepełne dane lub błędnie wypełnione ankiety, dalszej analizie poddano wyniki badań uzyskane od 145 osób.

Prezentacja wyników badań obejmować będzie porównania średnich wyników uzyskanych przez grupy badawcze oraz procentowe oszacowania wybranych elementów w zestawieniach porównawczych.

Analizę uzyskanych wyników rozpoczyna porównanie czynników najsilniej motywujących do pracy osób biorących udział w badaniach oraz czynników motywacyjnych, które dla respondentów nie mają żadnego znaczenia (por. wykres 1).

Subiektywna samoocena respondentów pozwala zauważyć niepokojące zjawisko dominacji motywatora jakim jest pewność zatrudnienia, aż dwadzieścia jeden procent respondentów wskazało ten czynnik motywacyjny jako najistotniejszy i tylko dla jedenastu procent nie miał on żadnego znaczenia, kolejnym ważnym czynnikiem motywującym była możliwość uczenia się, która pobudza do zdobywania wiedzy i nowych umiejętności, dwanaście procent respondentów, podobna ilość osób bo dziewięć procent motywowana jest wysokością wynagrodzenia, w sumie dla trzynastu procent respondentów istotne są kontakty z ludźmi (z czego 7 % wysoko ceni dobre kontakty z przełożonymi, a 6 % ze współpracownikami), najmniej osób co jest zadziwiające motywowanych jest chęcią zdobycia awansu (3 % respondentów) i możliwością samodzielnej pracy (1 % respondentów).

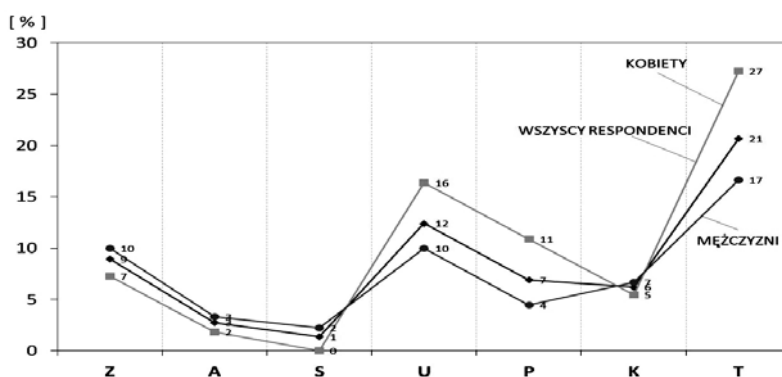


Wykres 1. Hierarchia motywatorów do pracy - opinia respondentów

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Dla siedemdziesięciu czterech procent respondentów samodzielna praca nie stanowi żadnego czynnika motywacyjnego, również awans dla 66% respondentów nie jest czynnikiem, który aktywizuje ich do działania, należy postawić pytanie: czy badani zaspokojili te potrzeby, czy raczej jak wydaje się bardziej prawdopodobne doskonale orientują się w realiach rynku pracy i wiedzą, że na uzyskanie awansu w tym momencie rozwoju zawodowego nie mają wpływu, zatem dla własnego poczucia bezpieczeństwa i utrzymania dobrego obrazu własnej osoby celowo rezygnują z rozważań dotyczących możliwości awansowania? Najmniej liczna grupa bo tylko jedenaście procent respondentów, ma zaspokojoną potrzebę związaną z bezpieczeństwem zatrudnienia.

Dokonując analizy wyników badań można także porównać różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami rozpoczynając od tego co najbardziej prowokuje ich do maksymalizowania wysiłku w pracy (por. wykres 2).

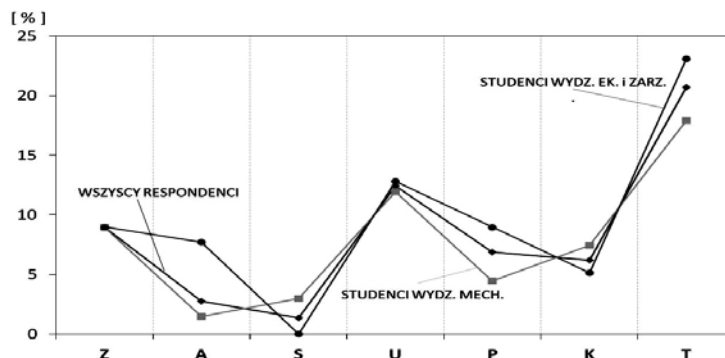


Wykres 2. Hierarchia motywatorów do pracy ze względu na płeć respondentów – motyw dominujący

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Znaczne różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami dotyczą trzech obszarów, kobiety znacznie bardziej motywowane są utrzymaniem pracy – aż 27% respondentek, dla 17% mężczyzn najistotniejsze wydaje się być posiadanie stałej i pewnej pracy. Taki wynik jest odzwierciedleniem sytuacji na rynku pracy, gdzie licniejszą grupę wśród osób bezrobotnych stanowią kobiety. Kobietom także bardziej niż mężczyznom zależy na utrzymaniu poprawnych stosunków z przełożonymi – dla 11% kobiet to czynnik motywujący, natomiast ten motywator jest istotny dla 4% mężczyzn, są one (16%) także zainteresowane możliwością uczenia się bardziej niż mężczyźni (10%). Różnice dotyczące pozostałych czynników aktywizacji są marginalne, jednakże można stwierdzić, że procent mężczyzn motywowany chęcią awansu, większymi zarobkami, autonomią pracy jest większy niż kobiet. Odnosząc się do piramidy potrzeb A. Masłowa można zauważyć, że zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa stanowi nadal istotny czynnik pobudzający do działania, potrzebę tę pozwala zaspokoić przede wszystkim gwarantowana praca. Napawa nadzieją też fakt wysokiego odsetku osób motywowanych możliwością uczenia się, bowiem świadczyć to może o chęci rozwoju i samodoskonalenia respondentów.

Kolejnym elementem porównawczym może być kierunek studiów, ciekawe wydaje się być dostrzeżenie różnic pomiędzy studentami kierunku ekonomicznego i technicznego (por wykres 3).

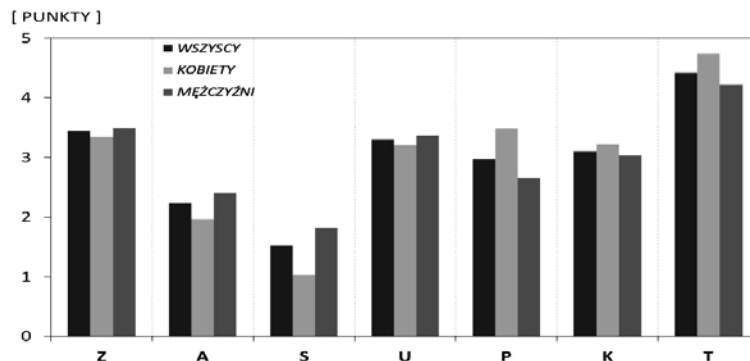


Wykres 3. Hierarchia motywatorów do pracy ze względu na studiowany kierunek – motyw dominujący
Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Wyniki samooceny studentów w zakresie czynników motywujących do pracy pokazują, że studenci Wydziału Mechanicznego cenią sobie (są motywowani przez) możliwość autonomicznego wykonywania pracy, odpowiednie stosunki z kolegami z tego samego poziomu hierarchii organizacyjnej, natomiast studentów Wydziału Ekonomii i Zarządzania pobudza do maksymalizowania zaangażowania w sferę zawodową chęć uzyskania awansu, polepszenia stosunków z przełożonymi jak również możliwość stałego zatrudnienia. Obie grupy studen-

tów w równym stopniu motywowane są wysokością wynagrodzenia i możliwością uczenia się.

Przyrównanie średnich wartości motywatorów mężczyzn i kobiet pozwala na stwierdzenie, czy płeć powinna mieć znaczenie w odpowiednim doborze środków motywacji przez zarządzających (por. wykres 4).

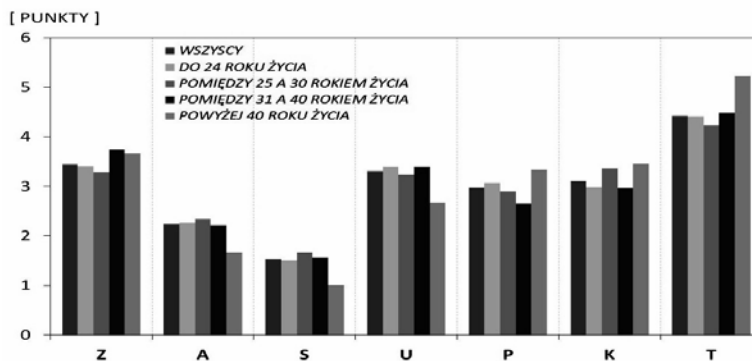


Wykres 4. Średnia motywatorów do pracy ze względu na płeć respondentów

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Wykres czwarty prezentujące średnie wartości odczuwanych potrzeb, wskazuje że dla kobiet istotniejszymi motywatorami są potrzeby związane ze stosunkami interpersonalnymi z współpracownikami i przełożonymi, kobiety bardziej niż mężczyźni pragną pozytywnych relacji w pracy, zapewniających im potrzeby afiliacji i szacunku, czego potwierdzenie można również znaleźć w teoriach prezentowanych w literaturze, zwracających uwagę, że kobiety bardziej niż mężczyźni są nastawione prospołecznie. Trudna sytuacja kobiet na rynku pracy, również znalazła odzwierciedlenie w średnie wartości motywatorów, gdzie różnica pomiędzy znaczeniem pewności zatrudnienia jest widoczna. Natomiast średnie wartości mężczyzn są wyższe w dwóch obszarach, mężczyźni bardziej niż kobiety pragną samodzielnej pracy, awansu. Dwa czynniki motywujące przyjmują prawie identyczne wartości, mają zatem podobne znaczenie niezależnie od płci i należą do nich wysokość wynagrodzenia – każdy pracownik pragnie zarabiać odpowiednio, aby mieć możliwość zaspokojenia tych potrzeb, które można realizować dzięki posiadaniu stosownego uposażenia, oraz możliwość uczenia się.

Kolejnym kryterium porównawczym może być wiek respondentów, analiza wyników badań może odpowiedzieć, czy młodzi i starsi pracownicy potrzebują tych samych zachęt do zwiększania poziomu swojego zaangażowania (por. wykres 5).

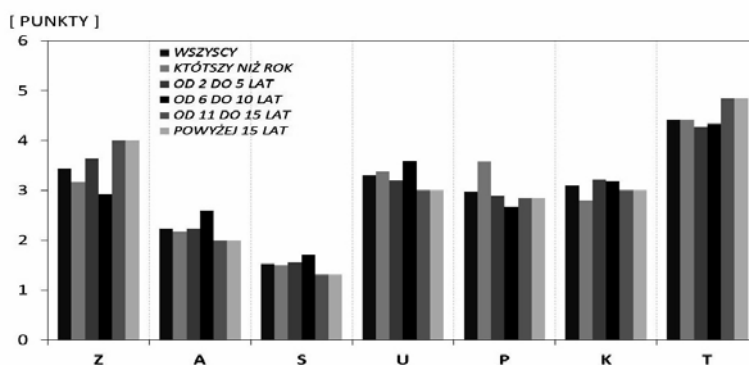


Wykres 5. Średnia motywatorów do pracy ze względu na wiek respondentów

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Średnia subiektywnie ocenianych motywatorów do pracy przy zastosowaniu kryterium porównawczego jakim jest wiek respondentów nie daje w badaniach jednoznacznego wyniku, który wskazałby, że ilość przeżytych lat warunkuje znaczącą zmianę w kształtowaniu się potrzeb człowieka, różnica najbardziej widoczna jest pomiędzy grupą pracowników do 40 roku życia i grupą pracowników którzy ukończyli czterdzieści lat, pracownikom starszym bardziej zależy na stałej, pewnej pracy, na pozytywnych stosunkach interpersonalnych ze współpracownikami, pracownikom, którzy nie ukończyli 40-go roku życia zależy na awansie, autonomii i możliwości uczenia się. Tak jak w przypadku poprzedniego porównania, wszyscy pracownicy chcą dobrze zarabiać, ten czynnik ma największe znaczenie dla ludzi pomiędzy 31 a 40 rokiem życia, których sytuacja życiowa często wiąże się z samodzielnym utrzymywaniem własnego gospodarstwa domowego, zakupem pierwszego mieszkania, byciem „na drobku”.

Uzupełnieniem powyższej analizy może być analiza czynników motywacyjnych przeprowadzona pod kątem stażu pracy badanych studentów (por. wykres 6).



Wykres 6. Średnia motywatorów do pracy ze względu na staż pracy respondentów

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych

Dokonując analizy wykresu warto zwrócić uwagę, że grupę szczególnie odróżniającą się od pozostałych stanowią osoby, których staż pracy znajduje się w przedziale od 6 do 10 lat. Studenci reprezentujący tę grupę motywowani są bardziej niż inni potrzebą awansu, samodzielnością wykonywanej pracy i potrzebą rozwoju opisywaną w skali jako możliwość uczenia się. Sytuacja taka warunkowana jest tym, że pracownik taki może być świadom swojej wartości, najczęściej posiada już wiedzę i kompetencje potrzebne do wykonywania pracy, pragnie zatem zostać doceniony i obdarzony większym zaufaniem i odpowiedzialnością. Ciekawa wydaje się także różnica tej grupy od pozostałych w zakresie motywowania wysokością wynagrodzenia, która dla tych osób w porównaniu z pozostałymi osobami ma najmniejszą wagę. Interesujące również jest to, że dla pracowników pracujących krócej niż rok w porównaniu z pozostałymi grupami, najważniejszym motywatorem są dobre relacje z przełożonymi, można tłumaczyć ten stan chęcią przedłużenia umowy o pracę, która uzależniona jest od decyzji przełożonego.

Wyniki badań studentów pierwszego roku studiów niestacjonarnych pozwalają potwierdzić, założoną tezę, że istotne jest poznanie czynników motywacyjnych, w celu doboru odpowiednich środków służących pobudzaniu pracowników do lepszego wykonywania pracy zawodowej, albowiem zgodnie z założeniami teoretycznymi wykorzystanie wiedzy na temat tego czego pracownik oczekuje przyniesie pożądane efekty zarówno pracownikowi jak i organizacji w której jest zatrudniony. Analiza wyników badań pokazała, że pracującym studentom najbardziej zależy na zaspokajaniu w miejscu pracy potrzeb bezpieczeństwa, związanych z brakiem posiadania pewności pracy. Napięcie motywacyjne wynikające z niewystarczającej wysokości uposażenia pracowników powoduje, że poziom wynagrodzenia stanowi nadal ważny motywator skłaniający ludzi do efektywniejszej pracy. Kryzys gospodarczy, trudna sytuacja na rynku pracy (stopa bezrobocia – październik 2012 – 12,5 %²²) prowadzą do powstania rynku pracodawcy, który wykorzystując zastaną sytuację ogranicza wysokość płac, wprowadza umowy czasowe kontrolując poziom zaangażowania pracowników w sposób mało etyczny. Pozostaje tylko problem dotyczący tego czy zestresowani brakiem poczucia stabilizacji pracownicy będą rzeczywiście wydajnie wykonywać powierzone im zadania, czy może zaangażują się na minimalnym poziomie będąc zmuszonymi do poszukiwania innych źródeł utrzymania. Możliwość uczenia się będąca istotnym czynnikiem motywującym do pracy korespondująca z potrzebą rozwoju i doskonalenia się zajmuje ważne miejsce wśród motywatorów, studenci realizując tę podnoszą poziom własnych umiejętności i kompetencji, który w przyszłości umożliwi im stabilniejszą pozycję na rynku pracy. Studenci dążą do zaspokojenia potrzeb afiliacji w pracy szeregując je wyżej niż potrzeby awansu, czy samodzielnej pracy, takie usystematyzowanie hierarchii motywów powinno stać się wyznacznikiem dla przełożonych wskazującym potrzebę stworzenia przyjaznego klimatu organizacyjnego. Wiedza na temat postaw pracowników pomoże pracodawcom stworzyć systemy motywacyjne, które

²² http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/zg/ASSETS_kom_pazdziernik_2012b.pdf.

rzeczywiście będą służyć aktywizacji pracowników, warto w tym kontekście zwrócić uwagę na teorię McClelland, która zakłada, że „potrzeba może zostać wyuczona i niewyuczona”²³, zatem każdą potrzebę można świadomie i celowo kształtować dostarczając jednostce odpowiednich stymulatorów potrzeb, które są pożądane, jako przeważające nad pozostałymi, których zadaniem będzie pobudzanie potrzeb istotnych z punktu widzenia organizacji.

Bibliografia

- Banaszyk P., Krzakiewicz K., Organizacja i zarządzanie, Wybrane problemy, AE w Poznaniu, Poznań 1992.
- Bednarski A., Januszek H., Umiejętności kierownicze, AE w Poznaniu, Poznań 1996.
- Bednarski A., Zarys teorii organizacji i zarządzania TNOiK, Toruń 1998.
- Bittel L., Krótki kurs zarządzania, Wydawnictwo Naukowe PWN, McGraw-Hill, Warszawa-Londyn 1998.
- Borkowska S., System motywowania w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 1985.
- Czerska M., [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Organizacja i zarządzanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995.
- Dolny E., Meller J., Motywowanie do pracy, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1997.
- Griffin R., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Hamner W., [w:] Stoner J., Freeman R., Gilbert Jr. D., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1977.
- Kopertyńska M., Motywowanie pracowników teoria i praktyka, Wyd. Placet, Warszawa 2009.
- Kostera M., Kownacki S., Szumski A., Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna, [w:] Koźmiński A., Piotrowski W., (red.), Zarządzanie Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Kozioł L., Motywacja w pracy determinanty ekonomiczne – organizacyjne, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002.
- Koźmiński A., Piotrowski W., (red.), Zarządzanie Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Król H., Ludwiczynski A., (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 2010.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., Organizacja a kontrakt psychologiczny Zarządzanie ludźmi w pracy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Michoń F., Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy, Książka i Wiedza, Warszawa 1981.
- Mika S., Psychologia społeczna, PWN, Warszawa 1984.
- Nadler D., Lawler E., [w:] Stoner J., Freeman R., Gilbert Jr. D., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- Potocki A., (red.), Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia, Difin, Warszawa 2005.
- Przytuła S., Psychologia zarządzania Wybrane zagadnienia, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Robbins S., Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 1998.
- Sikorski Cz., Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją, Difin, Warszawa 2004.
- Stańda A., [w:] Banaszyk P., Fimirska – Banaszyk R., Stańda A., Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1997.
- Stewart G., Skuteczne zarządzanie sprzedażą, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Stoner J., Freeman R., Gilbert Jr. D., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
- Strelau J., (red.), Psychologia. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej t. 3, GWP, Gdańsk 2000.
- Tokarski S., Kierowanie ludźmi, Bałtycka Wyższa Szkoła Humanistyczna, Koszalin 1998.
- Tokarski S., Kierownik w organizacji, Difin, Warszawa 2006.
- Zimbardo Ph., Ruch F., Psychologia i życie, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.

²³ L. Kozioł, *Motywacja w pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 45.