

Aneta Kożuchowska, Tomasz Zalega*

Motywowanie i wpływ wynagrodzenia na motywację pracowników do pracy – ujęcie empiryczne

Wstęp

Podstawowych źródeł sukcesów organizacji gospodarczych należy upatrywać w zdolności zasobów ludzkich do zbiorowego wysiłku. Niezaprzeczalna aktualność tematu skutecznego motywowania nabiera dzisiaj jeszcze większego znaczenia, ze względu na nieprzerwanie postępujące procesy globalizacyjne, rosnącą konkurencję, ciągły rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, rozwój gospodarki opartej na wiedzy, a także rosnące kwalifikacje i oczekiwania pracowników. Tradycyjny model pracy i wynagrodzeń wymaga przeobrażeń i adaptacji do zmieniającego się otoczenia konkurencyjnego oraz zwiększającej się indywidualizacji pracy. Kryzys gospodarczy wpłynął na rynek pracy w Polsce wywołując cały szereg reakcji dostosowawczych, polegających m.in. na zmniejszeniu zatrudnienia w gospodarce, co z kolei znajduje odbicie w nerwowej atmosferze w wielu organizacjach. W takiej sytuacji znajduje zastosowanie znajomość zasad motywowania, niezastąpione stają się także umiejętności interpersonalne, w tym komunikowanie i negocjowanie.

Celem niniejszego opracowania jest poznanie systemów motywacyjnych i sposobów wynagradzania oraz ich wpływu na poziom motywacji pracowników i związek z cechami osób zatrudnionych. Struktura artykułu jest następująca. Po omówieniu, w sposób syntetyczny, teoretycznych aspektów związanych z motywowaniem za pośrednictwem wynagradzania, skoncentrowano się na metodologii badań. W dalszej części artykułu przeanalizowano kluczowe determinanty poziomu motywacji do pracy, do których zaliczono: odczuwane poczucie autonomii w miejscu pracy, staż

* Mgr Aneta Kożuchowska, doktorantka w Katedrze Gospodarki Narodowej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, dr hab. nauk ekonomicznych Tomasz Zalega, Katedra Gospodarki Narodowej na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

pracy, ocena komunikacji wewnętrznej zaangażowanie w pracę, zadowolenie z wynagrodzenia, stosowany w firmie system motywacyjny oraz czynniki motywujące do pracy (w oparciu o dwuczynnikową teorię satysfakcji z pracy Herzberga). Podsumowanie rozważań i ważniejsze wnioski kończą niniejszy artykuł.

Motywowanie za pomocą wynagrodzenia

Poprzez system wynagrodzeń w przedsiębiorstwie można skłaniać ludzi do podjęcia zatrudnienia, pozostawania w stosunku pracy, ciągłej poprawy efektów pracy i do uczenia się nowych zachowań. Aby system wynagrodzeń był skutecznym narzędziem motywowania do pracy, powinien spełniać kilka wymagań. Niewątpliwie wysokość wynagrodzenia za pracę powinna być proporcjonalna do wymagań i rezultatów. Nie można tego ocenić bez wcześniejszego pomiaru trudności zadań i efektów pracy. Przestrzeganie zasady proporcjonalności zapewnia jednocześnie adekwatność wynagrodzeń i prowadzi do ich prawidłowych relacji.

Narzędzia motywowania powinny być zróżnicowane ze względu na grupę społeczno-zawodową, do której są kierowane, jak również stosowne do oczekiwań pracowników i organizacji przedsiębiorstw. W małych przedsiębiorstwach jednolity system wynagrodzeń może się sprawdzać skutecznie integrując interesy niewielkiej grupy zatrudnionych z interesem organizacji. Z kolei w dużych firmach interesy grup zawodowych są zróżnicowane, co nasuwa odmienne rozwiązania płacowe i partycypację pracowników w ich konstruowaniu, w celu osiągnięcia pełnej integracji. Wszystkie narzędzia motywowania powinny składać się na wewnętrznie spójny system, gdyż kierowane są zazwyczaj do tych samych ludzi. Muszą pozostawać ze sobą w harmonii, w przeciwnym razie, jedno będą osłabiać drugie, zamiast wzajemnie się dopełniać i wspierać. Dlatego też, tworząc politykę wynagrodzeń, należy mieć na względzie jej konsekwencje dla całokształtu zarządzania zasobami ludzkimi.

System motywacyjny wynagrodzeń powinien być w pełni zrozumiały dla pracowników i akceptowany przez nich. Im niższe są kwalifikacje pracowników, tym większe znaczenie ma prostota systemu wynagrodzeń. Motywowanie poprzez system wynagrodzenia powinno mieć charakter pozytywny. Charakter pozytywny wynagrodzeń polega na nagradzaniu za osiągnięty efekt pracy, nie zaś karaniu za jego brak lub niewłaściwy poziom i wiąże się głównie z ruchomą częścią płac. Premiowanie prowadzi do selektywności, ponieważ premia jest przyznawana jedynie za wyniki lepsze od przeciętnych, a wysokość premii jest proporcjonalna do uzyskanych efektów. Pozytywne motywowanie płacowe wzmacnia przedsiębiorczość, zachęca do przejęcia inicjatywy, skłania do poprawy wyników pracy, tworzy podłoże dla efektywnego, gospodarnego wykorzystania ograniczonych środków na wynagrodzenia. Niewskazane jest natomiast oparcie systemu wynagrodzeń na motywowaniu negatywnym. Taki system polega na tym, że pracownikowi z góry przysługuje określona płaca, premia czy nagroda. Jednak w drodze uchybień w pracy, pracownik może być

pozbawiony jej części lub w całości. Taki system motywacyjny jest prosty w stosowaniu, ma on jednak istotne słabości, które przemawiają za zrezygnowaniem z jego stosowania, a mianowicie:

- wywołuje u pracowników realizację zadań tylko na poziomie niezbędnego minimum;
- stawia kierownictwo w sytuacji konfliktowej względem podwładnych. W konsekwencji rzadko wykorzystuje możliwości tego systemu i większość pracowników, bez względu na efekty pracy, korzysta z premii i podwyżek płac. Rolą tego systemu jest nie tyle motywowanie do efektywnej pracy, co zwiększanie zarobków i zachowanie dobrych stosunków w zespole;
- sprzyja rozdrobnieniu premii i nagród, jak również kwot podwyżek, ze względu na ograniczoną ilość środków pieniężnych na wynagrodzenia i dużą liczbę pracowników.

Na skuteczność systemu motywowania, poprzez wynagrodzenia, wpływa zmienność w postaci odległości czasowej między wykonaniem zadania a uzyskaniem gratyfikacji z tego tytułu. Im odstęp czasowy dłuższy, tym słabszy związek pracy z płacą. Kolejną zasadą jest dbałość o widoczność wpływu pracownika na wynagradzany efekt pracy. Pracownik może być odpowiedzialny jedynie za wyniki, które są od niego zależne i tylko wtedy, gdy stopień jego wpływu jest mierzalny. System motywacyjny w zakładzie pracy jest kierowany do konkretnego pracownika, dlatego istnieje potrzeba doboru zróżnicowanych narzędzi motywowania, również z zakresu wynagrodzeń, tak aby umożliwić ich lepsze dostosowanie do różnych oczekiwań pracowników i dać pracownikowi pewną swobodę wyboru z tego zestawu formę najbardziej dla niego atrakcyjną. Organizacja może oferować pracownikom, w zamian za określone zachowania, zestaw alternatywnych wynagrodzeń o jednakowej wartości pieniężnej, lecz zróżnicowanych formach. Wszystkie te zasady dotyczą głównie motywowania za pomocą wynagrodzeń gotówkowych, ukierunkowanych bezpośrednio na opłacane trudności i efekty pracy (Borkowska, 2006: 23–25).

Pieniądze stanowią najbardziej oczywistą formę zewnętrznej nagrody, są przysłowiową marchewką, której pragnie większość ludzi. Potężna siła pieniądza wynikająca z faktu, iż stanowi on środek do osiągnięcia różnorodnych celów, łączy się bezpośrednio lub pośrednio z zaspokojeniem wielu potrzeb, zyskuje znaczną moc motywacyjną. Pieniądze nabrały rangi symbolu, rozumianego na różne sposoby przez różnych ludzi oraz tą samą osobę w różnym czasie. Zapewniają pozytywną motywację w odpowiednich okolicznościach, nie tylko z tego powodu, że ludzie potrzebują i chcą pieniędzy, ale także dlatego, że stanowią one wyraz uznania (Armstrong, 2007: 221).

Pieniądze nie są natomiast głównym czynnikiem motywującym pracowników do pozostania w organizacji lub do większego wysiłku na jej rzecz. Zwykle słowo *dziękuję* bywa często bardziej motywujące od podwyżki przydzielonej bez słowa. Czasami dla kogoś podstawowym czynnikiem motywującym jest poczucie bezpieczeństwa w pracy, dla kogoś innego – osiągnięcie czegoś lub możliwość rozwoju, zaś pieniądze figurują na skali wartości znacznie niżej. Najlepszym sposobem pochwa-

lenia pracownika jest zrobienie tego publicznie. Im niższe stanowisko, tym silniejsze pragnienie bycia zauważonym i docenionym. Niektórzy sądzą, że jedynym sposobem wynagrodzenia pracownika jest danie mu podwyżki, jednak pieniądze to nie wszystko. Na przykład, wspólny obiad przełożonego z podwładnym może działać więcej niż niejedna nagroda pieniężna.

Motywowanie pracowników poprzez system wynagrodzeń inaczej się plasuje w hierarchii motywów w krajach o relatywnie niskim poziomie płac, a inaczej w krajach wysoko rozwiniętych. W Polsce istniejące wysokie bezrobocie strukturalne powoduje sytuację, w której pracownicy zainteresowani są posiadaniem pracy w ogóle, następnie wysokością wynagrodzenia i – w kolejności – innymi czynnikami motywacyjnymi, w zależności od ich rangi i indywidualnych preferencji. Poziom płac jest zróżnicowany, są firmy dobrze opłacające pracowników, które mogą i chciałyby ich motywować nie tylko poprzez system wynagrodzeń, ale również przez realizację innych oczekiwań swoich pracowników.

Motywowanie w pracy oznacza w praktyce tworzenie zachęt dla pracowników do bardziej efektywnej pracy, współpracy z kadrą kierowniczą oraz poznawania jej celów i konsekwentnego dążenia do ich osiągnięcia. Tworząc skuteczny system motywowania w przedsiębiorstwie, należy prawidłowo rozpoznać potrzeby pracowników i je uwzględnić, stworzyć perspektywy awansu i dobrą atmosferę pracy oraz informować o celach firmy. Zakłada się zazwyczaj, że pracownik chciałby otrzymywać coraz to wyższe wynagrodzenie, równoległe dążąc do podwyższenia własnej pozycji w przedsiębiorstwie. Założenie to jest najczęściej słuszne, ale istotne są również inne czynniki – które wiążą się z warunkami pracy, kondycją ekonomiczną firmy oraz jej organizacją – i mają wpływ na skuteczność rozwiązań motywacyjnych. Do tych determinant należy zaliczyć wysokość przeciętnego wynagrodzenia, kształtowanie się indywidualnych płac pracowników oraz początkowych płac pracowników nowozatrudnionych. Wysoki poziom płac powoduje, że pracownik stara się nie stracić swojej pozycji w przedsiębiorstwie, a motywowanie do lepszych wyników nie jest konieczne. Nie należy jednak całkowicie z niego rezygnować, aby nie zniechęcić zatrudnionych do lepszych osiągnięć. Jeśli podwyżka wynagrodzenia nie jest dla pracownika istotnym bodźcem materialnym, to przynajmniej zaspokaja jego potrzebę osiągnięć i uznania. Dla odmiany, niski poziom płac powoduje, że podwyżka staje się najsilniejszym bodźcem, jednak pracownicy nie wiążą swojej przyszłości z daną firmą i traktują obecne miejsce pracy jako przejściowe. Motywacja w przedsiębiorstwie o niskim poziomie płac, w którym bodźce materialne są słabe, powinna być wzmacniana rozwiązaniami organizacyjnymi, dobrą atmosferą pracy oraz tworzeniem perspektyw rozwojowych. Typowe rozwiązania motywacyjne mają najwyższą skuteczność w firmach o przeciętnym poziomie wynagrodzeń, to jest w tej największej grupie przedsiębiorstw, plasujących się pomiędzy nisko i wysoko zarabiającymi. W tej kwestii istnieją jednak pewne ograniczenia w postaci przeciętnej wysokości płac w danej branży przemysłu i dziedzinie działalności produkcyjnej lub nieprodukcyjnej. Poziom przeciętnego wynagrodzenia jest zróżnicowany ze względu na bran-

żę, dziedzinę działalności i lokalizację geograficzną przedsiębiorstwa, więc nie należy wszystkich zarobków porównywać z ogólnokrajową płacą przeciętną. Głównym kierunkiem motywowania materialnego jest uzależnienie wysokości wynagrodzenia pracownika od osiągniętych efektów pracy.

Powszechnie funkcjonuje pogląd, że praca zawiera aspekty jakościowe i ilościowe. Do kryteriów jakościowych zalicza się kwalifikacje pracownika, odpowiedzialność za wykonywaną pracę, jej uciążliwość oraz inne aspekty zależne od szczególności ich rozpatrywania. Myśląc o aspektach ilościowych ocenianej pracy, mamy na myśli szeroko rozumianą efektywność, wydajność i terminowość wykonywanych zadań. Poprawnie zbudowany system wynagrodzeń pozwala na możliwie obiektywną ocenę różnic cech pracy i płacy. Motywowanie dotyczy zarówno jakościowych, jak i ilościowych cech pracy. Typowym rozwiązaniem w motywowaniu jest system premiowania, którego celem jest jednoczesne podnoszenie wskaźników ilościowych i jakościowych wykonywanych zadań. Niestety, premiowanie często jest stosowane w sposób automatyczny, a w ostatnich latach firmy odchodzą od tej formy wynagradzania, motywując ten stan rzeczy roszczeniowym charakterem premii. Obawiając się roszczeniowych postaw pracowników, którzy czuliby się pokrzywdzeni, wiele przedsiębiorstw stosuje premię uznaniową, przyznając ją w sposób poufny. Uznaniowy charakter może mieć nagroda, natomiast zasady przyznawania premii powinny być zawarte w regulaminie wynagradzania i określać, za co ona przysługuje, jakie zachowania firma ceni i nagradza. Firmom, w których funkcjonuje system premiowania, najwięcej trudności sprawia prawidłowe sformułowanie kryteriów przyznawania premii. Określenie, za jakie efekty przysługuje premia, jest szalenie ważnym czynnikiem z motywacyjnego punktu widzenia, ponieważ definiuje działania pożądane przez kierownictwo, co należy robić, aby zyskać pozytywną ocenę. Brak jasno określonych kryteriów przyznawania premii, które w praktyce są wskazówkami działania, może skutkować sytuacją, gdzie pracownicy w dobrej wierze będą postępowali wbrew oczekiwaniom, gdyż ich nie znają. Jeszcze więcej trudności sprawia ustalenie wysokości premii indywidualnej. Należy rozważyć, czy określać jej górną granicę i w jakiej wysokości. Najbardziej popularnym rozwiązaniem jest przyjęcie górnej granicy premii indywidualnej na poziomie 50% płacy zasadniczej. Pomimo dobrego opracowania regulaminu premiowania, przy wypłatach premii powstają istotne problemy, związane z brakiem nawyku u kierowników systematycznego oceniania pracowników. Na koniec okresu podlegającego ocenie nie pamiętają już, jakie były indywidualne osiągnięcia lub zaniedbania, poza tym nie chcą się narażać na zarzut kumoterstwa i nie różnicują premii. Z drugiej strony, pracownicy nie chcą tracić części wynagrodzenia, a w sytuacji niskiego poziomu płac wykazują również pewną solidarność i wolą za dobre osiągnięcia otrzymać premię równą niż wyższą. Zdarzają się przypadki, gdzie wyższa premia za lepsze wyniki odbywa się kosztem pozostałych pracowników. Istnieje jeszcze wiele rzeczy do zrobienia w temacie motywowania w formie bezpośredniego i ścisłego wiązania wysokości wynagrodzeń z rezultatami pracy. Stale jeszcze się mówi o potrącaniu premii, traktowanym

jako kara, a nie o jej różnicowaniu, postrzeganym jako sprawiedliwe wynagradzanie (Borkowska, 2004: 55–58).

Przedsiębiorstwo może kształtować motywację swoich pracowników na wiele sposobów. Podstawowym i koniecznym warunkiem tego, aby pracownicy dążyli do postawionych im celów, jest powiązanie wysiłku włożonego w pracę z płacą. Prawa „słuszności płacy” mają zastosowanie w procesie budowania zaangażowania pracowników wszystkich organizacji. Zazwyczaj stosowane przez firmy podziały premii, które w sposób niepełny lub wcale nie uwzględniają zróżnicowanych wkładów pracy, skutkują spadkiem motywacji u zaangażowanych pracowników oraz brakiem motywów osiągnięć u pozostałych. Można zatem powiedzieć, że zasada egalitaryzmu prowadzi do klęski motywacji do pracy (Karney, 2007: 254).

Motywacyjna funkcja płac jest wciąż niedoceniana, a w skrajnych przypadkach całkowicie nieznaną. Z brakiem podstawowych zasad wynagradzania i wiedzy o metodach opłacania pracowników wiąże się często przekonanie, że nie mają one znaczenia, ponieważ decydujące znaczenie ma sytuacja na rynku pracy. W okresie wysokiego bezrobocia w gospodarce pracownicy są niejako zmuszeni zabiegać o dobre wyniki i pozytywną ocenę pracodawcy, aby nie stracić swojego miejsca pracy.

Metodologia badania

Motywacja pracowników do pracy nie jest prostą sumą czynników mających na celu budowanie i podtrzymywanie zaangażowania na pożądanym poziomie. Jest raczej wynikiem synergii tych zmiennych, które się wzajemnie uzupełniają, wzmacniają, a nawet korelują. Nie bez znaczenia jest także grunt, na który natrafia czy raczej grupa docelowa pracowników, do której kierowany jest starannie przemyślany zespół bodźców motywacyjnych. Poczynając od hierarchii wartości i poziomu zaspokojonych potrzeb, poprzez planowanie ścieżki rozwoju w bliższym i dalszym okresie, aż po suche dane socjologiczne, takie jak: płeć, wiek, wykształcenie, stanowisko czy forma świadczenia pracy.

Przedmiotem badań była grupa pracowników dwóch korporacji należących do branży handlowej, jak również wpływ systemu wynagradzania na poziom motywacji pracowników do pracy. Z kolei, celem badań było poznanie systemów motywacyjnych i sposobów wynagradzania w badanych korporacjach oraz ich wpływ na poziom motywacji pracowników i związek z cechami osób zatrudnionych. W artykule starano się także wykazać, że wysokość wynagrodzenia nie wpływa znacząco na poziom motywacji pracowników do pracy w badanych firmach.

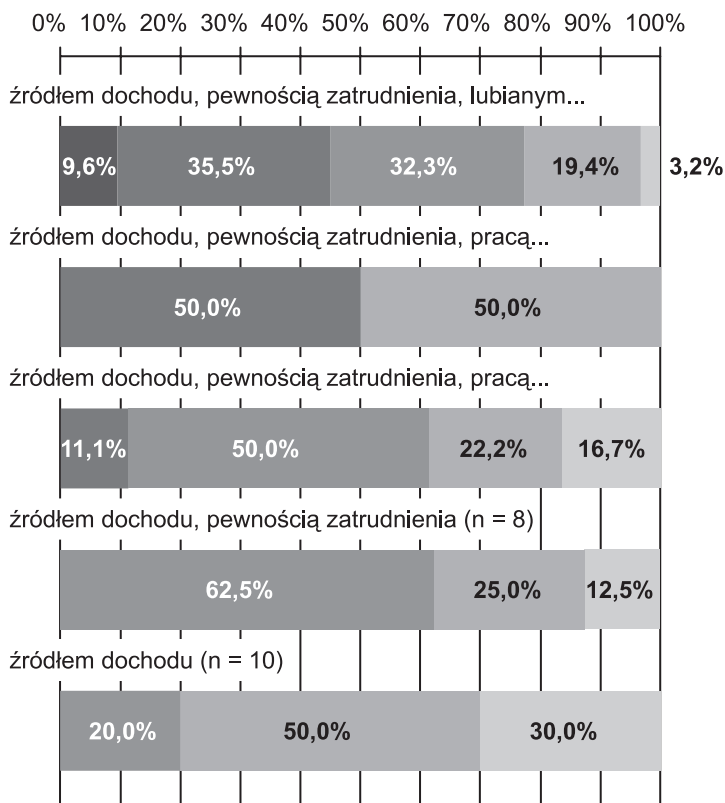
W pracy zastosowano metodę monografii, której towarzyszyły badania ankietowe. Badanie ankietowe zostało przeprowadzone w październiku 2012 r. W badaniu wzięli udział pracownicy dwóch korporacji mających swoją siedzibę w Warszawie i działających w branży handlowej. Było to ogółem 69 osób, w tym 44 kobiety (63,8%) oraz 25 mężczyzn (36,2%). Najbardziej liczną grupę stanowiły osoby w wieku od

25 do 34 lat (53,6%) oraz 35–45 lat (42,0%). Większość badanych legitymowała się wyższym wykształceniem (76,8%). Pozostały odsetek stanowiły osoby z wykształceniem średnim (z czego połowa to osoby w trakcie studiów). Ponad 3/5 badanych pracowała na stanowisku specjalisty/managera. Pod względem formy świadczenia pracy, blisko 84,1% badanych było zatrudnionych w oparciu o umowę o pracę na czas nieokreślony. Natomiast umowę o pracę na czas określony miało podpisanych 14,5% osób, zaś pozostały odsetek ankietowanych stanowiły osoby zatrudnione na umowę o dzieło.

Determinanty poziomu motywacji do pracy

W opinii badanych, blisko 44,9% postrzega pracę jako źródło dochodu, pewność zatrudnienia, pracę w lubianym zespole, zaspokajanie potrzeb uznania i prestiżu oraz możliwość uczenia się w pożądanym kierunku. Zdaniem 26,1% ankietowanych praca jest wyłącznie źródłem dochodu, pewnością zatrudnienia oraz pracą w lubianym zespole, natomiast dla 14,5% przebadanych praca stanowi wyłącznie źródło dochodu. Nie znaleziono natomiast potwierdzenia, aby sposób definiowania pracy zależał od wieku ($\chi^2(12; N = 69) = 11,67; p > 0,05$). Uzyskano bowiem, że bez względu na wiek, respondenci podobnie rozumieli słowo „praca”. Zaobserwowano natomiast istnienie zależności między sposobem definiowania pracy a subiektywnymi odczuciami bycia docenianym w pracy ($\chi^2(16; N = 69) = 41,35; p < 0,001; V = 0,387$). Miara V-Cramera wskazuje na istnienie przeciętnych różnic między badanymi. Uzyskano, że osoby, które nie czują się doceniane w pracy przez swoich przełożonych, nie różnią się sposobem definiowania pojęcia pracy. W przypadku osób docenianych zaobserwowano, że zdecydowanie częściej rozumieją pojęcie „praca” jako źródło dochodu, pewność zatrudnienia, pracę w lubianym zespole, zaspokajanie potrzeb uznania i prestiżu oraz możliwość uczenia się w pożądanym kierunku aniżeli jako samo źródło dochodu. Wykonana analiza chi-kwadrat pokazała także, że istnieje zależność między rozumieniem słowa praca, a zadowoleniem z wynagrodzenia za wykonywaną pracę ($\chi^2(16; N = 69) = 27,36; p < 0,05; V = 0,315$ – przeciętne różnice). Zaobserwowano, że osoby, które podawały bardziej złożone definicje pracy, były bardziej zadowolone z wynagrodzenia, w porównaniu do osób podających mniej złożone definicje. Nie potwierdzono natomiast, aby istniała zależność między rozumieniem słowa praca a tym, czy pracodawca stwarza pracownikowi możliwości podnoszenia kwalifikacji ($\chi^2(16; N = 69) = 25,04; p > 0,05$). Nie ma więc podstaw do wnioskowania, aby możliwość podnoszenia kwalifikacji modyfikowała definiowanie pojęcia pracy przez badanych. Na wykresie 1. przedstawiono dokładne informacje dotyczące uzyskanych wyników.

Czym jest dla Pani/a praca?



Czy pracodawca stwarza Pani/u możliwości podnoszenia kwalifikacji?

- Tak, zawsze
- Tak, często
- Tak, czasami
- Rzadko
- Wcale

Wykres 1. Definiowanie pojęcia „praca” w zależności od możliwości podnoszenia kwalifikacji w miejscu pracy.

Źródło: badania własne.

Odczuwane poczucie autonomii w miejscu zatrudnienia

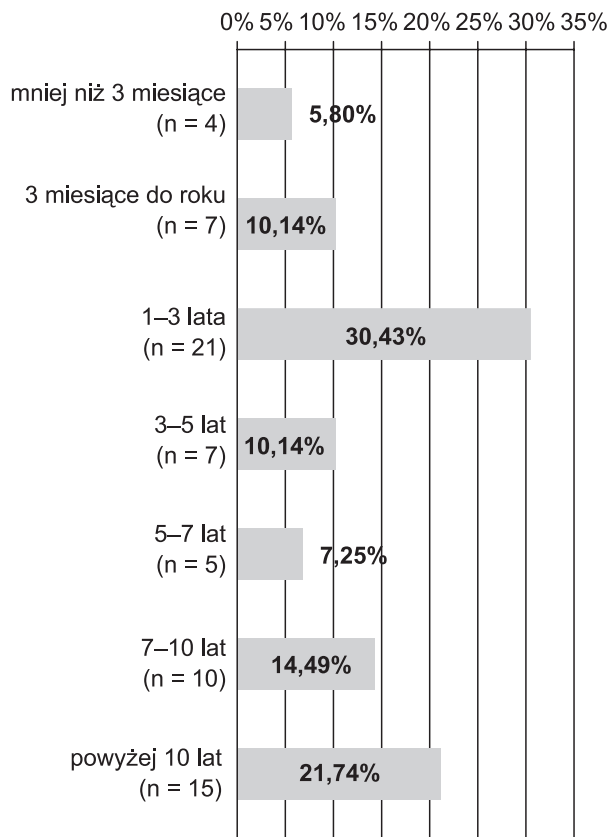
Okolo 91,3% badanych uważa, że ma co najmniej ograniczony wpływ na kształtowanie zadań pracowniczych i sposób ich realizacji. Zaledwie 1/3 ankietowanych jest zdania, że ma poczucie wpływu, zaś 5,8% respondentów ma pełne poczucie

sprawstwa w sytuacjach pracowniczych. Stwierdzono także, że posiadanie poczucia sprawstwa zależy istotnie od zajmowanego stanowiska ($\chi^2 (15; N = 69) = 54,08$; $p < 0,001$; $V = 0,511$; wartość V potwierdza istnienie dużych różnic między grupami). Jedyne różnice pomiędzy badanymi zaobserwowano pod względem odczuwania pełnego poczucia sprawstwa – okazało się, że znacznie częściej odczuwali je dyrektorzy niż kierownicy wyższego szczebla. Przeprowadzona analiza korelacji rho Spearmana potwierdziła istnienie związku między poczuciem autonomii a poczuciem bycia docenianym w miejscu zatrudnienia oraz możliwością podnoszenia kwalifikacji. Okazało się, że wraz z poczuciem pełnego sprawstwa badani czuli się bardziej docenieni ($\rho (67) = 0,544$; $p < 0,001$) oraz byli zdania, że pracodawca stwarza im możliwość podnoszenia kwalifikacji ($\rho (67) = 0,481$; $p < 0,001$).

Staż pracy i okres, w jakim badani deklarują kontynuowanie pracy w obecnym miejscu zatrudnienia

Blisko 56,5% badanych pracuje maksymalnie 5 lat w obecnej firmie. Zaledwie 15,9% jest zatrudnionych od maksymalnie roku (wykres 2).

Pod względem okresu czasu, w jakim badani chcieliby być nadal zatrudnieni w obecnej firmie, blisko 17,4% osób twierdzi, że odpowiedni byłby dla nich okres do 5 lat. Blisko co trzeci ankietowany uważa, że chciałby pracować w obecnej firmie najdłużej jak to jest możliwe, natomiast blisko połowa zaznaczyła odpowiedź – nie wiem (por. wykres 3.4). Nie znaleziono potwierdzenia, aby czas, w jakim badani chcieliby pracować w obecnej firmie, istotnie był związany z wiekiem ($\rho (33) = 0,21$; $p > 0,05$). Przeprowadzona analiza korelacji rho Spearmana nie potwierdziła także istnienia związku między stażem pracy w obecnej firmie a okresem, jakim badani chcieliby być tam zatrudnieni ($\rho (33) = 0,06$; $p > 0,05$). Nie można więc na podstawie długości stażu pracy określić, jak długo ankietowani chcą pracować w obecnej firmie. Ponadto nie znaleziono związku między długością stażu pracy a odczuwanym zaangażowaniem w pracę ($\rho (67) = 0,02$; $p > 0,05$). Zaobserwowano natomiast, że wraz z zaangażowaniem badani dłużej chcieli pracować w obecnym miejscu pracy ($\rho (33) = 0,384$; $p < 0,05$).



Wykres 2. Okres zatrudnienia w obecnej firmie.

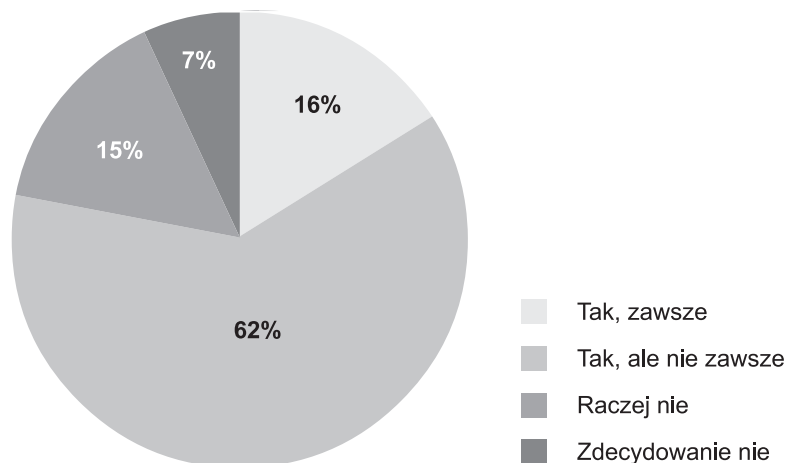
Źródło: badania własne.

Ocena komunikacji wewnętrznej oraz zaangażowania w pracę

Około 78% badanych dobrze ocenia komunikację wewnętrzną w firmie i uważa, że informowanie pracowników o rzeczach istotnych dla organizacji odbywa się we właściwy sposób. Zaledwie 7% zdecydowanie nie zgadza się z powyższym twierdzeniem (wykres 3). Wykonana analiza chi-kwadrat nie pokazała, żeby osoby zajmujące odmienne stanowiska w firmie różniły się oceną komunikacji wewnętrznej ($\chi^2(15; N = 69) = 15,90; p > 0,05$).

Ze względu na poziom deklarowanego zaangażowania w wykonywaną obecnie pracę, około 83% uważa, iż posiada duże bądź bardzo duże zaangażowanie. Zaledwie 3% ankietowanych jest zdania, że posiada małe zaangażowanie w wykonywaną przez siebie pracę. Ponadto w obecnym miejscu pracy docenianym czuje się około 53,6% badanych, przeciwnego zdania jest zaledwie 18,8% osób. Co ciekawe, blisko 27,5% ma problem z odpowiedzią na to pytanie. W opinii 62,3% respondentów,

pracodawca stwarza możliwość podnoszenia kwalifikacji, natomiast 11,6% jest zdania, że pracodawca nigdy nie oferował swoim pracownikom możliwości rozwijania umiejętności zawodowych.



Wykres 3. Ocena komunikacji wewnętrznej oraz jakości informowania pracowników o rzeczach istotnych dla organizacji.

Źródło: badania własne.

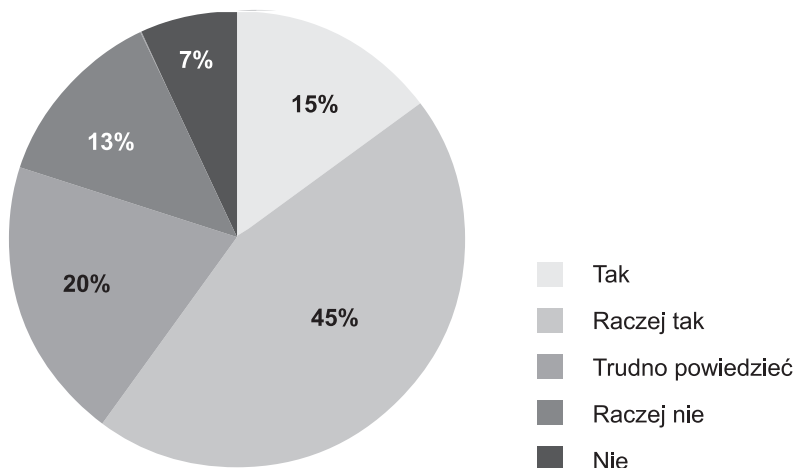
Pod względem nastroju współpracowników, z którymi badani spotykają się w codziennej pracy stwierdzono, że ponad połowa ankietowanych ocenia ją optymistycznie, około 26% ocenia ją pesymistycznie, natomiast 23,2% jako neutralne. Blisko 95,7% pracowników identyfikuje się ze swoim pracodawcą, z czego 21,7% stanowią osoby słabo się identyfikujące, natomiast 27,5% to pracownicy wyraźnie lub bardzo wyraźnie identyfikujące się z pracodawcą.

W sytuacji, gdyby ankietowani mieli możliwość zmiany pracy, blisko 62,3% musiałaby się zastanowić, natomiast 21,7% bez wahania zmieniłaby miejsce zatrudnienia. Co ciekawe, 15,9% deklaruje, że nie interesuje ich zmiana pracy. Przeprowadzona analiza chi-kwadrat pokazała, że istnieje zależność między zaangażowaniem w pracę a chęcią zmiany pracy w przypadku posiadania realnej możliwości ($\chi^2(6; N = 69) = 14,32; p < 0,05; V = 0,322$). Wartość V-Cramera wskazuje na istnienie przeciętnej zależności między zmiennymi. Zaobserwowano, że jedyna istotna różnica uzyskana została w grupie badanych odczuwających umiarkowane zaangażowanie w obecnie wykonywaną pracę. Okazało się, że większość ankietowanych bez wahania zmieniłaby miejsce zatrudnienia. Istotne różnice znaleziono także, badając zależność między odczuwaną identyfikacją z pracodawcą a chęcią zmiany pracy, w przypadku posiadania realnej możliwości ($\chi^2(8; N = 69) = 43,48; p < 0,001; V = 0,561$). Wartość V-Cramera wskazuje na istnienie dużych różnic. Okazało się, że w grupie osób słabo identyfikujących się z pracodawcą większość zmieniłaby pracę

bez wahania w momencie otrzymania realnej oferty zmiany zatrudnienia. Ponadto, wśród badanych bardzo wyraźnie identyfikujących się z pracodawcą, większy odsetek stanowią osoby, którym nie interesuje zmiana pracy.

Zadowolenie z wynagrodzenia

Około 2/3 badanych deklaruje zadowolenie z wynagrodzenia za wykonywaną pracę. Przeciwnego zdania jest co piąty ankietowany, natomiast pozostały odsetek (20%) to osoby, którym trudno powiedzieć, czy są zadowolone ze swojego wynagrodzenia (wykres 4).



Wykres 4. Zadowolenie z wynagrodzenia za wykonywaną pracę.

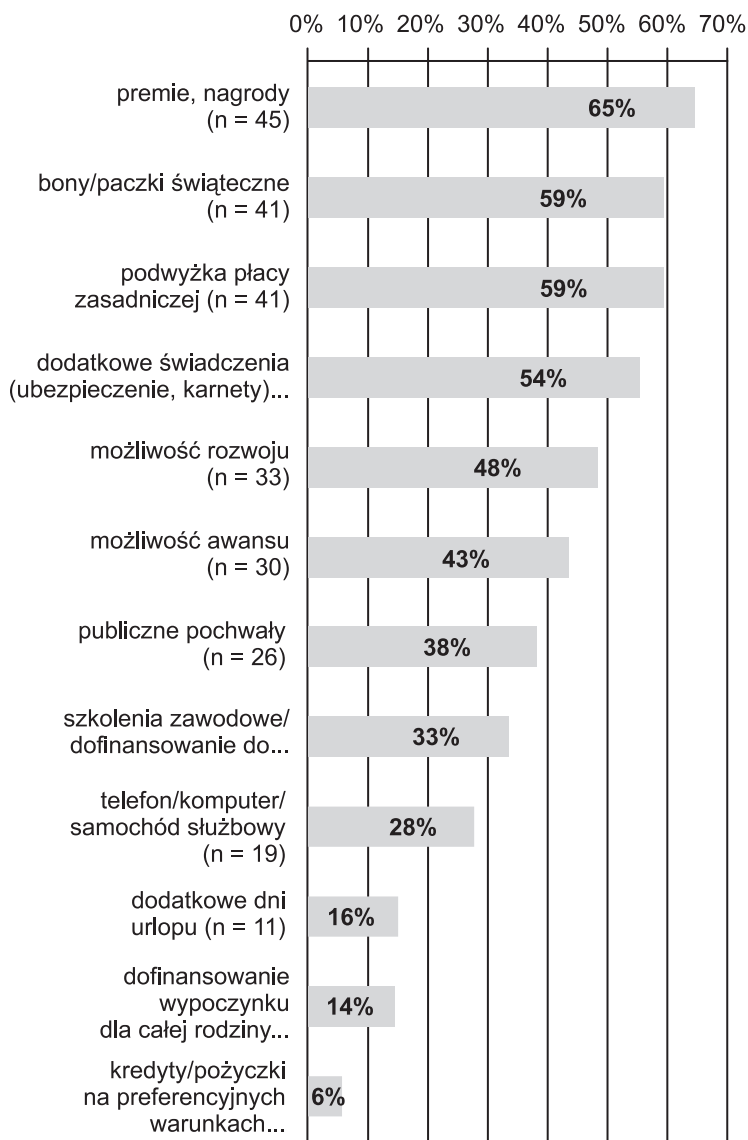
Źródło: badania własne.

Ponadto, obecne wynagrodzenie działa motywująco na 42% przebadanych pracowników. Około 34,8% nie wie, czy ich aktualne wynagrodzenie wpływa na ich efektywność i wydajność w miejscu pracy. Pozostały odsetek (23,1%) nie widzi zależności między swoimi zarobkami a wydajnością w pracy. Ponadto wykonana analiza korelacji rho Spearmana pokazała, że wraz z zadowoleniem z wielkości wynagrodzenia badani częściej zauważają wpływ wielkości zarobków na efektywność i wydajność w pracy ($\rho(67) = 0,250$; $p < 0,05$). Zdaniem większości (91%) wysokość wynagrodzenia powinna zależeć od osiągniętych efektów pracy.

Stosowany system motywacyjny

W przypadku stosowanych form motywowania pracowników, badani najczęściej wskazywali na: premie i nagrody (65%), podwyżkę płacy zasadniczej (59%), bony

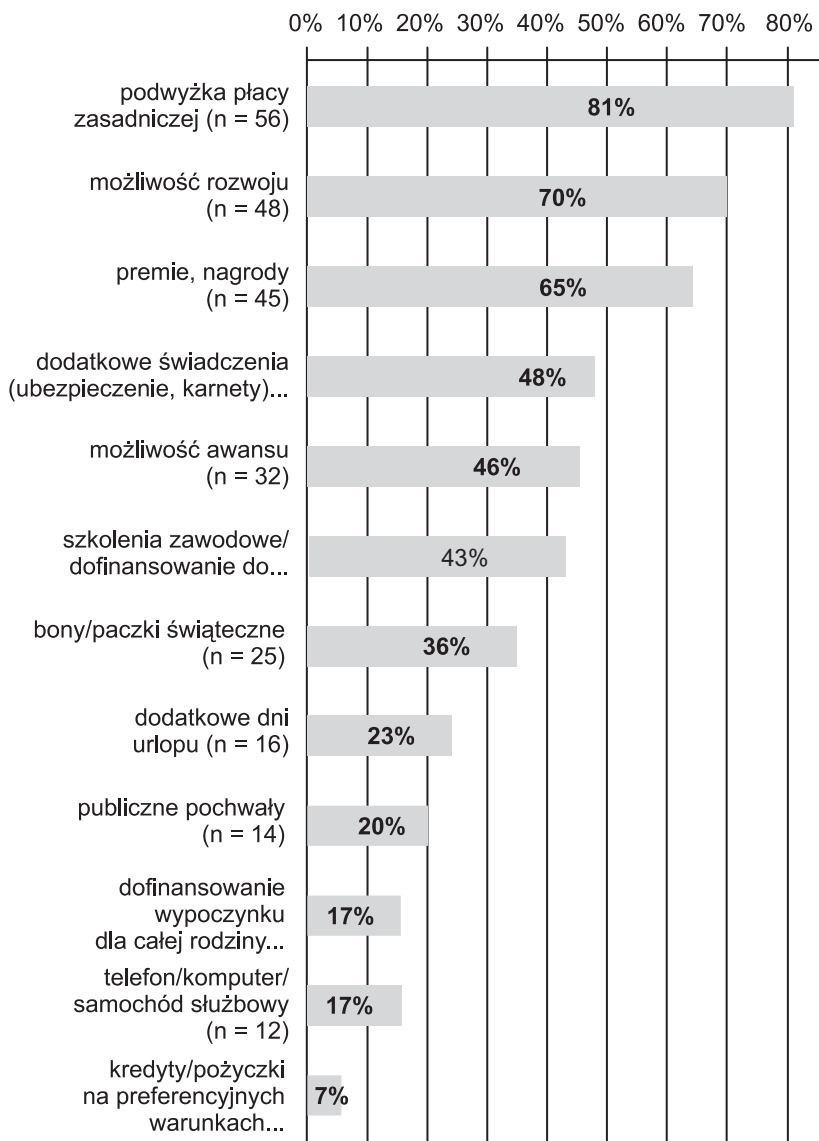
i paczki świąteczne (59%) oraz dodatkowe świadczenia (54%). Wśród najrzadziej wymienianych sposobów motywowania pracowników znalazły się kredyty i pożyczki na preferencyjnych warunkach (6%) (wykres 5).



Wykres 5. Stosowane formy motywowania.

Źródło: badania własne.

W opinii badanych, na zadowolenie z pracy najbardziej wpływa podwyżka płacy zasadniczej, możliwość rozwoju oraz premie i nagrody (co najmniej 50% wskazań).



Wykres 6. Stosowane formy motywowania, które wpływają na zadowolenie pracowników z pracy.

Źródło: badania własne.

Elementami o najniższym wpływie okazały się telefony, komputery i samochody służbowe, dofinansowanie wypoczynku dla rodziny oraz kredyty i pożyczki na preferencyjnych warunkach. Za czynniki najbardziej motywujące do pracy ankietowani uznali odpowiednią atmosferę w pracy (71%) oraz wynagrodzenie zasadnicze (68%).

Najmniej ważnymi elementami okazały się: elastyczny i uregulowany czas pracy, pozycja w firmie oraz obawa przed utratą pracy (wykres 6). W opinii 49,3% badanych obowiązujący system motywacyjny jest zgodny z ich oczekiwaniami. Niewiele niższy odsetek ankietowanych (42%) uważa, że system motywacyjny nie spełnia oczekiwań pracowników, natomiast zaledwie 8,7% nie potrafi jednoznacznie odpowiedzieć na zadane pytanie. Pod względem oceny skuteczności narzędzi motywowania, prawie 3/5 respondentów uważa, że zarówno środki płacowe, jak i pozapłacowe są skuteczne. Nie zaobserwowano istnienia zależności między zadowoleniem z wynagrodzenia a oceną skuteczności narzędzi motywacyjnych ($\chi^2(8; N = 69) = 4,86; p > 0,05$).

Na podstawie poziomu satysfakcji z zarobków nie można jednoznacznie określić, które z narzędzi motywacyjnych pracownicy uważają za bardziej skuteczne. Nie zaobserwowano także, aby determinanty motywujące pracowników do pracy zależały od wieku. Bez względu na wiek ankietowani preferowali podobne czynniki, czyli atmosferę w pracy oraz wielkość wynagrodzenia zasadniczego. Większych różnic nie znaleziono także, analizując zależność między czynnikami motywującymi do pracy a oceną skuteczności narzędzi motywujących. Zaobserwowano jedynie, że analizując ocenę skuteczności narzędzi płacowych najczęściej wskazywano wynagrodzenie zasadnicze, w pozostałych przypadkach wskazywano atmosferę w pracy.

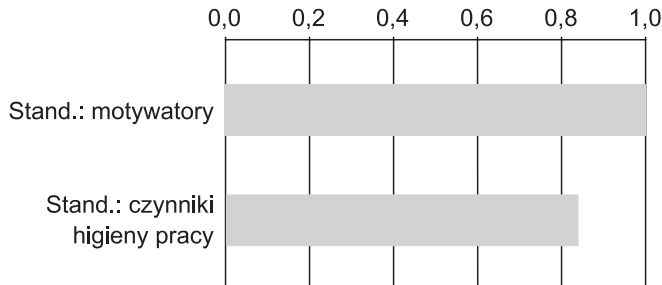
Czynniki motywujące pracowników

W oparciu o dwuczynnikową teorię satysfakcji z pracy Herzberga, utworzono wskaźniki czynników higieny pracy (ogólny, zarobków, stosunków z przełożonymi i polityki przedsiębiorstwa) oraz motywatory (ogólny wskaźnik, osiągnięcia/uznanie, rozwój i awans oraz zakres odpowiedzialności). Następnie, za pomocą analizy korelacji rho Spearmana zbadano, czy istnieje związek między czynnikami higieny pracy a motywatorami. Uzyskane wyniki pokazały, że wraz ze wzrostem czynników higieny pracy wzrastają także motywatory satysfakcji z pracy. Ponadto zaobserwowano, że wraz ze wzrostem czynników higieny pracy badani pracownicy deklarują dłuższy okres, jaki chcieliby pozostać w obecnym miejscu pracy. Za pomocą analizy korelacji rho Spearmana zbadano także, czy istnieje związek między motywatorami prowadzącymi do zadowolenia z pracy a oceną systemu motywacyjnego oraz zaangażowaniem w pracę. Otrzymane rezultaty pokazały, że wraz ze wzrostem analizowanych motywatorów pracownicy charakteryzują się większym zaangażowaniem w wykonywaną pracę oraz pozytywniej oceniają system motywacyjny w miejscu pracy.

Wynik analizy skupień

Za pomocą analizy skupień metodą k-średnich zbadano, czy na podstawie ogólnego wskaźnika czynników higieny pracy oraz motywatorów zadowolenia z pracy możliwe jest pogrupowanie badanych pracowników do co najmniej dwóch niez-

leżnych skupień. Uzyskane wyniki pokazują, że możliwe jest zaklasyfikowanie osób do dwóch niepowiązanych grup (miara Silhouette wyniosła 0,6 i wskazuje na dobrą spójność i odrębność grup). Pod względem ważności, z jaką poszczególne zmienne pozwalają na zaklasyfikowanie pracowników do grup, uzyskano, że motywatory zadowolenia z pracy posiadają nieznacznie większą wagę aniżeli czynniki higieny pracy (wykres 7).

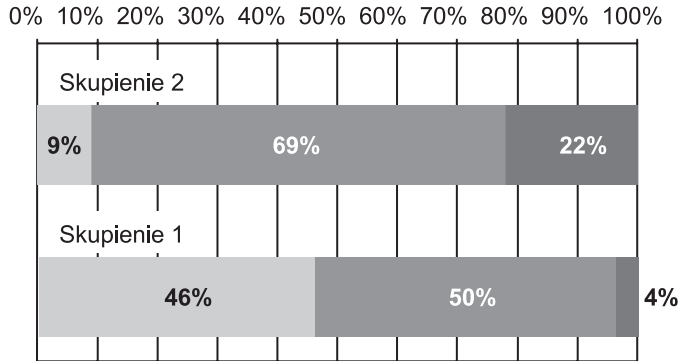


Wykres 7. Waga, z jaką poszczególne zmienne pozwoliły na utworzenie skupień.

Źródło: badania własne.

Pierwsze skupienie ($n = 24$) charakteryzuje pracowników nisko oceniających oba czynniki zadowolenia z pracy. Druga grupa ($n = 45$) to pracownicy wysoko ceniący zarówno czynniki higieny pracy, jak i motywatory zadowolenia z pracy. Następnie, za pomocą analizy testem U Manna-Whitneya zbadano, czy istnieje zależność między skupieniami a pozostałymi wymiarami zadowolenia z pracy (zarobków, stosunków z przełożonymi, polityką przedsiębiorstwa, osiągnięciami/uznaniem, rozwojem i awansem oraz zakresem odpowiedzialności). Uzyskane wyniki potwierdziły kierunek różnic zgodny z uzyskanymi w analizie skupień. Badani zaklasyfikowani do skupienia I charakteryzowali się znacznie niższymi wynikami na wszystkich skalach w porównaniu do badanych ze skupienia II. Zbadano także, czy badani zaklasyfikowani do skupień różnią się między sobą stażem pracy, okresem, w jakim zamierzają pracować w obecnej firmie, poczuciem identyfikacji z pracodawcą oraz poczuciem bycia docenianym. Wykonana analiza testem U Manna-Whitneya potwierdziła istnienie różnic pod względem każdego spośród analizowanych zmiennych. Okazało się, że badani z pierwszego skupienia w porównaniu do pracowników znajdujących się w drugim skupieniu zamierzają krócej pracować w aktualnym miejscu zatrudnienia, mniej identyfikują się z pracodawcą, czują się mniej docenieni. Co ciekawe, badani ze skupienia I pracują znacznie dłużej w aktualnym miejscu zatrudnienia, aniżeli pracownicy z drugiego skupienia. Ponadto przeprowadzona analiza testem chi-kwadrat potwierdziła istnienie zależności między utworzonymi skupieniami a chęcią zmiany pracy w sytuacji realnej możliwości ($\chi^2(2; N = 69) = 13,92; p < 0,001; V = 0,449$ – przeciętna zależność). Okazało się, że jedyne znaczące różnice zaobserwowano w grupie, która zmieniłaby pracę

bez wahania – na zmianę pracy zdecydowałoby się 45,8% badanych ze skupienia I oraz 8,9% pracowników ze skupienia II (wykres 8).



Gdyby miał Pan/i realną możliwość zmiany pracy to:

- zmieniłbym/zmieniłabym bez wahania
- musiałbym/musiałabym się zastanowić
- nie interesuje mnie inna praca

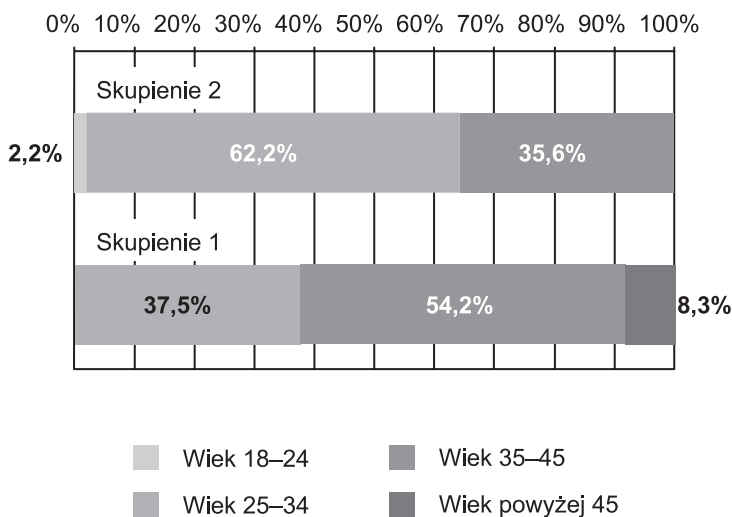
Wykres 8. Zależność między utworzonymi skupieniami a chęcią zmiany pracy w sytuacji realnej możliwości.

Źródło: badania własne.

Nie znaleziono natomiast znaczącej zależności między utworzonymi skupieniami a zajmowanym stanowiskiem przez pracownika ($\chi^2 (5; N = 69) = 3,51; p > 0,05$). Nie można więc na podstawie stanowiska, na jakim zatrudniony jest pracownik, wnioskować o tym, do którego skupienia został przydzielony. Nie stwierdzono także zależności między płcią a utworzonymi skupieniami ($\chi^2 (1; N = 69) = 0,03; p > 0,05$). W pierwszym skupieniu znalazło się 62,5% kobiet oraz 37,5% mężczyzn. W drugim skupieniu procenty te przedstawiały się odpowiednio: 64,4% i 35,6%. Istnienie różnic pomiędzy skupieniami (na poziomie tendencji statystycznej) uzyskano, gdy skontrolowano wiek badanych ($\chi^2 (3; N = 69) = 7,36; p = 0,061$). Okazało się, że ankietowani w wieku 25–34 lata wchodzili głównie w skład skupienia II, natomiast osoby mające 35–45 lat klasyfikowano głównie do skupienia I (wykres 9).

Istnienie różnic między skupieniami uzyskano, analizując odczuwane poczucie sprawstwa ($\chi^2 (3; N = 69) = 21,77; p < 0,001; V = 0,562$ – duże różnice). Okazało się, że większe poczucie autonomii prezentowali respondenci z drugiego skupienia. Kolejna spośród przeprowadzonych analiz testem chi-kwadrat pokazała, że bez względu na utworzone skupienie pracownicy nie różnią się tym, od czego ich zdaniem powinien zależeć wzrost wynagrodzenia ($\chi^2 (3; N = 69) = 2,95; p > 0,05$). Co cie-

kawe, wykonana analiza testem chi-kwadrat potwierdziła także istnienie różnic pod względem definiowania pojęcia „praca” ($\chi^2(4; N = 69) = 25,29; p < 0,001; V = 0,605$ – duże różnice). Uzyskano, że pracownicy z pierwszego skupienia podawali znacznie prostsze definicje słowa „praca” w porównaniu do osób z drugiego skupienia. Różnice pomiędzy skupieniami zaobserwowano także ze względu na stosowane formy motywowania. Wśród badanych z pierwszego skupienia stosowano głównie premie, nagrody oraz podwyżkę płacy zasadniczej, natomiast wśród pracowników zaklasyfikowanych do drugiego skupienia stosowano zdecydowanie więcej możliwych form motywowania. Podobną zależność uzyskano w przypadku czynników, które motywują pracowników do pracy. Stwierdzono, że pracownicy z pierwszego skupienia motywowani są atmosferą w pracy oraz wynagrodzeniem zasadniczym, podczas gdy badani z drugiego skupienia – dodatkowo tym, że wykonywana praca jest interesująca, daje im możliwość rozwoju zawodowego oraz tym, że mogą otrzymać premie i nagrody za swój wkład w pracę.



Wykres 9. Zależność między utworzonymi skupieniami a wiekiem badanych.

Źródło: badania własne.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można konstatować, że:

- sposób, w jaki badani definiowali pojęcie „praca” nie zależał od wieku. Zaobserwowano istnienie korelacji między sposobem definiowania pracy a subiektywnymi odczuciami bycia docenianym w pracy oraz zadowoleniem z wynagrodzenia. Osoby, które podawały bardziej złożone definicje pracy, aniżeli jako samo źródło dochodu, czuły się bardziej doceniane i były bardziej zadowolone z wynagrodzenia;

- odczuwanie poczucia autonomii zależy istotnie od zajmowanego stanowiska (odczuwali je jedynie dyrektorzy i kierownicy wyższego szczebla). Ponadto wyniki ankiet potwierdziły istnienie związku między poczuciem autonomii a poczuciem bycia docenianym oraz możliwością podnoszenia kwalifikacji. Okazało się, że wraz z poczuciem pełnego sprawstwa badani czuli się bardziej docenieni oraz byli zdania, że pracodawca stwarza im możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych;
- wraz ze wzrostem czynników higieny pracy wzrastają także motywatory zadowolenia z pracy. Ponadto zaobserwowano, że wraz ze wzrostem czynników higieny pracy badani pracownicy deklarują dłuższy okres, jaki chcieliby pozostać w obecnym miejscu zatrudnienia. Wyniki badań potwierdziły również dodatnią korelację pomiędzy motywatorami a zaangażowaniem w wykonywaną pracę i oceną systemu motywacyjnego w miejscu pracy;
- na podstawie utworzonych wskaźników (czynników higieny pracy i motywatorów zadowolenia z pracy) udało się zakwalifikować ankietowanych do dwóch niezależnych grup. Do pierwszej grupy zostało zaklasyfikowanych 24 pracowników nisko oceniających oba czynniki zadowolenia z pracy. Z kolei druga grupa, to pracownicy wysoko ceniący zarówno czynniki higieny pracy, jak i motywatory zadowolenia, w liczbie 45 osób.

Summary

Motivating and the effect of remuneration on employees' motivation for work – an empirical approach

Remuneration policy has a special role in managing human resources at the operational and strategic levels. At the operational level, remuneration is important for acquiring, stabilizing and motivating workforce. At the strategic level, it should enable the integration of human resources and thereby implementation of organizational strategy, development of human capital and creation of corporate culture improving efficiency and ensuring ethical conduct. Motivating employees is more than just a sum of factors intended to create and keep their commitment at the desired level. It rather requires the synergy of variables that complement, strengthen and even correlate with each other. The group of employees to which a well-defined set of incentives is addressed is also important, as the role of particular incentives may vary depending on the situation of an employee. This is the context in which the article analyses (based on Herzberg's two-factor work satisfaction theory) key determinants of motivation for work, such as the perception of one's autonomy in the workplace, employee's length of service, the opinion about internal communication and involvement in work, satisfaction with remuneration, company's motivational

system and motivators for work. The final section contains a summary of the discussion and major conclusions.

Keywords: work, worker, compensation, motivation, motivational system.

Bibliografia

- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków.
- Borkowska S. (2004), *Motywować skutecznie*, Warszawa.
- Borkowska S. (2006), *Strategie wynagrodzeń*, Kraków.
- Karney J. (2007), *Psychopedagogika pracy: wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Warszawa.