SPOŁECZEŃSTWO I EKONOMIA SOCIETY AND ECONOMICS 2(2) • 2014
ISSN 2353-8937

**Sławomir Wysocki**
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: slawomir.wysocki@ue.wroc.pl

# OCZEKIWANIA PRACOWNIKÓW POSIADAJĄCYCH WYŻSZE WYKSZTAŁCENIE WOBEC SYSTEMU MOTYWOWANIA W ORGANIZACJI

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano teorię oraz badania dotyczące systemu motywowania. Udział w badaniu wzięło stu dwudziestu pięciu studentów pracujących z Politechniki Wrocławskiej, posiadających wykształcenie wyższe, ale kontynuujących naukę na studiach magisterskich. Celem badania było sprawdzenie, jakie są ich oczekiwania wobec systemu motywowania do pracy w organizacji. Przeprowadzono je za pomocą kwestionariusza ankiety, zawierającego odpowiednio ułożone pytania, opracowane na podstawie specjalistycznej literatury związanej z tematem badania.

**Słowa kluczowe:** motywacja, system motywacyjny, badania.

DOI: 10.15611/sie.2014.2.14

*Pracownicy posiadający motywację*
*do pracy to skarb dla organizacji*

## 1. Wstęp

Człowiek należy do podsystemu społecznego organizacji i jest dla niej największą wartością. Konkurencyjność firmy należy budować, zaczynając od postawienia pracowników na pierwszym miejscu. O sukcesie firmy decyduje przede wszystkim kapitał ludzki o wysokim poziomie kompetencji. Pracodawca powinien właściwie postępować z pracownikami, aby chcieli oni uruchomić cały swój potencjał, wykazać się kreatywnością i pełnią pomysłów, a także całkowicie zaangażować się w realizowane zadania. Każdy uczestnik organizacji − odpowiednio zmotywowany, zadowolony ze swojej pracy − w bliższym i dalszym otoczeniu przekazuje pozytywną opinię na temat firmy, w której pracuje. Dlatego jedną z najważniejszych funkcji zarządzania jest motywowanie pracowników, co stanowi pobudzenie i podtrzymywanie wewnętrznej siły do działania. Prawidłowo stworzony system bodźców − zaspokajających potrzeby bytowe, majątkowe czy konsumpcyjne − powinien być wspierany przez bodźce niematerialne, odnoszące się do potrzeb związanych z sa-

morealizacją, uznaniem itp. Tworzenie skutecznych systemów motywowania obejmuje nie tylko motywowanie za pomocą płac, ale również elementy pozapłacowe, których rola stale wzrasta[1]. Szczególne znaczenie ma to dla pracowników młodych, którzy rozpoczynają karierę zawodową i chcą podnosić kwalifikacje, żeby osiągnąć sukces w pracy. Ze względu na liczbę respondentów badanie ma charakter poglądowy, a nie reprezentatywny. Niemniej jednak wystarczy do wstępnego ustalenia, jakie oczekiwania mają studiujący pracownicy wobec systemu motywowania do pracy w organizacji.

## 2. Organizacja

Organizacja jest ustrukturalizowanym, czyli uporządkowanym systemem społeczno-technicznym. Natomiast system to zestawienie składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki i gdzie każdy składnik jest połączony z każdym innym pośrednio lub bezpośrednio. Najbardziej znanym modelem przedstawiającym organizację jest model zaproponowany przez H.J. Leavitta. Model ten składa się z czterech elementów: ludzi, celów, struktury, technologii. Ludzie i cele tworzą podsystem społeczny, natomiast struktura i technologia to podsystem techniczny organizacji. Między poszczególnymi elementami organizacji występują wzajemne relacje, które przyczyniają się do tego, że zmiany zachodzące w którymkolwiek elemencie wymuszają zmiany w pozostałych. Nie może to być bagatelizowane przez projektantów organizacji[2].

Ludzie są strategicznym składnikiem każdej organizacji. Posiadają odpowiednią wiedzę i doświadczenie. Występują jako jednostki, członkowie grup oraz przełożeni i podwładni. Między ludźmi występują relacje wynikające z zadań, jakie wykonują w organizacji. Cele to zbiór zamierzeń przewidzianych do zrealizowania w określonym przedziale czasowym. Dzielimy je na wewnętrzne i zewnętrzne. Cele zewnętrzne formułowane są głównie jako: wzrost i pozyskiwanie zasobów oraz efektywność i skuteczność. Cele wewnętrzne dotyczą takich zagadnień, jak: rozwój pracowników i postrzeganych przez nich wartości, stabilność i równowaga organizacji. Z celów wynikają zadania cząstkowe, przewidziane do realizacji na poszczególnych stanowiskach pracy. Pomagają one pracownikom zrozumieć, dokąd organizacja zmierza i dlaczego osiągnięcie celów jest dla niej tak ważne. Technologia jest pojęciem, które należy rozumieć szeroko. Jest to kombinacja wiedzy i umiejętności oraz stosowanych narzędzi i wyposażenia. Są to procedury działania związane z transformacją materiałów i informacji w pożądane wyroby lub usługi oraz obsługę ludzi przez organizację. Tworzona przez człowieka struktura organizacji jest wynikiem jego świa-

[1] M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009, s. 8-9.

[2] M. Hopej, *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1999, s. 16-17.

domego porządkowania elementów (składników) całości ze względu na przyjęte kryteria (przestrzeń, czas, hierarchię itp.). Ogranicza ona dowolność i nieprzewidywalność zachowań uczestników organizacji, jednocześnie przydzielając każdemu z nich odpowiednie miejsce w organizacji[3].

## 3. Funkcje zarządzania

Motywowanie pracowników stanowi jedną z głównych funkcji zarządzania, obok planowania, organizowania i kontroli. Musi zatem z nimi współgrać, aby zarządzanie było skuteczne[4]. Planowanie obejmuje wyznaczenie celów organizacji oraz ustalenie strategii ich osiągania poprzez opracowanie hierarchii planów po to, aby integrować i koordynować działania. Wyznaczone cele mają wpływ na zadania, które realizują pracownicy, i pomagają im się skupić na tym, co jest najważniejsze. Organizowanie to wypracowanie najlepszego sposobu osiągnięcia ustalonego celu za pomocą dostępnych zasobów. Obejmuje wyznaczenie zadań do wykonania oraz ustalenie, kto ma je wykonać, jak je podzielić na poszczególnych pracowników, kto komu podlega i gdzie będą podejmowane określone decyzje. Motywowanie to zachęcanie pracowników do jak największego zaangażowania w realizację zadań prowadzących do osiągnięcia wytyczonych celów organizacji. Należy pamiętać o tym, że ludzie są najważniejszym składnikiem każdej organizacji, dlatego muszą być skutecznie motywowani do pracy. Kontrolowanie to przede wszystkim przeciwdziałanie zdarzeniom niepożądanym podczas realizacji określonych wcześniej celów. Należy je przeprowadzać poprzez ustalenie norm działania, porównywanie ich z działaniami rzeczywiście realizowanymi oraz ewentualne podejmowanie działań korygujących.

Proces zarządzania doprowadzi organizację do osiągnięcia zamierzonego celu tylko wtedy, kiedy będzie przeprowadzony sprawnie i wspólnie z jej pracownikami, odpowiednio zaangażowanymi w pracę. Odpowiednie motywowanie zwiększa zaangażowanie pracowników w wykonywanie obowiązków służbowych. Zaangażowanie to gotowość pracownika do poświęcenia swojego czasu, zdolności i energii, w wymiarze przekraczającym przeciętne oczekiwania w organizacji. Zaangażowani pracownicy chcą i są zdecydowani zawsze dawać z siebie wszystko. Każde zadanie służbowe wykonują z energią i entuzjazmem w sposób, który pozytywnie wpływa na jakość, koszty i poziom obsługi klientów organizacji. Dzięki swojej wiedzy i doświadczeniu dostarczają nowych pomysłów, swoim entuzjazmem zarażają współpracowników, a także wykazują się dużą lojalnością wobec firmy, w której pracują. Wierzą, że cel organizacji jest słuszny, pokazują to swoim zachowaniem

[3] J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 30-31.

[4] H. Król, A. Ludwiczyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 333.

i stosunkiem do pracy. Wykorzystanie zaangażowania uczestników organizacji polega na sięgnięciu do zasobów ich energii tak, aby zwiększyć wydajność pracy, a jednocześnie nie obniżyć dotychczasowego poziomu wykonywania zadań[5].

## 4. Istota znaczenia terminów: motywacja i motywowanie

Motywacja jest źródłem i sternikiem naszych zachowań. Jest ona pewnym procesem, powodującym, że człowiek ma chęć robienia czegoś. Ta chęć określana jest mianem motywu, pobudki lub napięcia motywacyjnego. Motyw pojawia się wtedy, gdy następuje uświadomienie sobie przez człowieka jakiejś niezaspokojonej potrzeby. Pojawi się on wtedy, kiedy spełnione zostaną pewne warunki. Po pierwsze – musi zaistnieć potrzeba, czyli poczucie braku czegoś. Po drugie – potrzeba musi być istotna, tzn. z jej zaspokojeniem lub niezaspokojeniem związane są określone stany emocjonalne; w pierwszym przypadku – zadowolenia, w drugim zaś – przykrości. Po trzecie – człowiek musi dostrzegać jakąś szansę zaspokojenia owej potrzeby. Motyw nie pojawi się w przypadku, kiedy człowiek jest całkowicie przekonany o braku możliwości osiągnięcia jakiegoś celu. W takiej sytuacji nigdy nie stanie się on potrzebą, dlatego rozmyślanie nad nim będzie traktowane przez człowieka jako strata czasu. Po czwarte – musi zdarzyć się coś, co przypomni o potrzebie lub sprawi, że stanie się ona możliwa lub łatwiejsza do zaspokojenia. Innymi słowy, zadziała bodziec, zwany inaczej motywatorem[6].

Motywowanie jest działaniem zarządczym, czyli oddziaływaniem na innych. Jest to przede wszystkim wzbudzenie w pracownikach gotowości do podjęcia określonego działania, w którym wykorzystają w pełni swoje wykształcenie oraz doświadczenie zawodowe do realizacji celów organizacji. Ma ono charakter osobowy i jest zorientowane na kreowanie wyższej efektywności pracy oraz kształtowanie takich postaw i zachowań, na których zależy pracodawcy. W rzeczywistości to chęć ludzi do większego zaangażowania się w wykonywanie obowiązków służbowych. Dla organizacji najczęściej nie jest na tyle silna, aby zapewnić w pełni satysfakcjonujące rezultaty. Potrzebne są specjalne oddziaływania zarządzających, aby wyzwolić potencjał pracowników i skłonić ich do zwiększenia wysiłku na rzecz organizacji. Takie właśnie oddziaływanie zarządzających uznawane jest za motywowanie, które jest procesem mającym inspirować, pobudzać, zachęcać, a niekiedy nawet wymuszać wzrost efektywności pracy. Najlepiej można to osiągnąć poprzez motywację wewnętrzną, która pobudza określoną aktywność pracownika w wyniku reprezentowanego przez niego systemu wartości oraz potrzeb. W efekcie pojawiają się bodźce, które sprawiają, że zachowuje się on w określony sposób. Do podstawowych bodźców zaliczyć można: odpowiedzialność (poczucie, że praca jest bardzo ważna), swo-

[5] D. Macleod, C. Brady, *O krok dalej, jak motywować pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 21.

[6] M.W. Kopertyńska, wyd. cyt., s. 14-15.

bodę działania, możliwość wykorzystania i rozwoju umiejętności, interesującą i stawiającą wyzwania pracę. Podczas budowania skutecznego systemu motywacyjnego ważne jest wzmocnienie zachowań przez wykorzystanie znajomości potrzeb pracowników i zapewnienie spójności realizacji indywidualnych celów jednostki z celami najważniejszymi dla organizacji[7].

## 5. Proces motywacyjny

Proces motywacyjny jest pojęciem szerszym niż system motywowania, który stanowi element procesu (tab. 1). Ważny wpływ na proces motywowania mają takie czynniki, jak: kultura organizacji, przywództwo, możliwości organizacyjne, zmiany w otoczeniu organizacji oraz potencjał pracowniczy, jakim dysponuje organizacja. Zadaniem procesu jest, stworzenie efektywnego systemu motywacyjnego, na podstawie posiadanego potencjału pracowniczego, z uwzględnieniem szeregu uwarunkowań wymienionych powyżej. Proces motywacyjny podlega ciągłym zmianom, tak jak organizacja, która zmienia się pod wpływem zmian otoczenia i potencjału pracowniczego (wykształcenie, umiejętności, wiedza, staż pracy itp.). W związku z tym proces motywacyjny nie ma końca, a podstawowym celem każdego menedżera powinno być ciągłe jego doskonalenie, usprawnianie, monitoring oraz jakościowe zmiany. Osoba na stanowisku kierowniczym musi umieć zarządzać procesem motywacyjnym oraz posiadać takie cechy osobowe, jak: uczciwość, sprawiedliwość, szacunek dla pracownika oraz umiejętność przewidywania. Kształtowanie efektywnego procesu motywacyjnego trwa latami, a czasami można go zburzyć przez kilka nietrafionych rozporządzeń czy działań. Bardzo duży wpływ na tworzenie i zarządzanie

**Tabela 1.** Etapy procesu motywowania pracowników

| Etapy procesu motywowania pracowników | |
|---|---|
| 1 | Zdefiniowanie potrzeb, dążeń i celów pracownika oraz ich zgodności z celami i możliwościami organizacji. |
| 2 | Poszukiwanie i organizacja środków zaspokojenia potrzeb oraz oczekiwań pracownika – budowa systemu motywacyjnego. |
| 3 | Stworzenie warunków do zaspokojenia potrzeb oraz modyfikacji zachowań pracownika – klimat, przywództwo. |
| 4 | Ocena bieżąca realizacji zadań zawodowych przez pracownika w aspekcie efektywności organizacyjnej. |
| 5 | Zadowolenie pracownika z wykonanej pracy – wynagrodzenie materialne i niematerialne. Wzrost efektywności organizacji. |
| 6 | Ocena ilościowo-jakościowa efektywności procesu motywacyjnego. Doskonalenie procesu. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu.pl, Warszawa 2009, s. 26.

[7] P. Lenik, *Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników*, Difin, Warszawa 2012, s. 14-16.

procesem motywacyjnym w organizacji ma jej otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne. Otoczenie zewnętrzne obejmuje system społeczno-gospodarczy wraz z uwarunkowaniami ekonomicznymi, politycznymi oraz prawnymi. Do otoczenia wewnętrznego zaliczyć można: wielkość organizacji i jej strukturę, sposób zorganizowania pracy, kwalifikacje pracowników, rodzaj produkcji oraz sytuację ekonomiczną. Aby skutecznie dostosować proces motywacyjny do otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, należy zapewnić mu zdolność adaptacyjną i elastyczność na zmiany zachodzące w otoczeniu[8].

## 6. System motywacyjny

System motywacyjny każdej organizacji składa się z trzech grup motywatorów. Są to motywatory:
- płacowe (płaca zasadnicza, premia, nagrody powiązane z efektami pracy),
- pozapłacowe materialne (finansowanie nauki, ubezpieczenie, opieka medyczna, świadczenia o charakterze socjalnym, np. wczasy, wycieczki itp., świadczenia o charakterze materialnym, np. samochód służbowy, telefon komórkowy itp.),
- pozapłacowe niematerialne (awans, ciekawa praca pozwalająca na kreatywność, dostęp do informacji, pochwały i wyróżnienia, pewność zatrudnienia, dobre warunki pracy itp.).

Motywatory pozapłacowe materialne to takie, które otrzymuje pracownik w formie niepieniężnej, ale można je przeliczyć na pieniądze. Natomiast motywatorów pozapłacowych niematerialnych nie można przeliczyć na pieniądze, ale mają one określone znaczenie i wartość dla pracowników. Motywatory pozapłacowe znacznie wzmacniają motywatory płacowe, stanowiąc przede wszystkim wyróżnienie dla pracowników. Są bardzo skuteczne w stosunku do pracowników o wysoko rozwiniętych potrzebach społecznych i samorealizacji[9].

Realizacja dążeń wyższego rzędu zgodnie z teorią piramidy potrzeb Maslowa powinna być poprzedzona zaspokojeniem potrzeb związanych z podstawową egzystencją ludzi, dlatego tworzenie każdego systemu motywowania w organizacji musi opierać się przede wszystkim na płacy. Wartości pieniężne, jakie otrzymują pracownicy w zamian za świadczoną przez siebie pracę, powinny zapewnić im zaspokojenie co najmniej podstawowych potrzeb życiowych. System wynagrodzeń powinien mieć tak ukształtowany poziom i strukturę płac, aby w zamian za płacę pracownik przyjmował odpowiednie postawy i zachowania zmierzające do realizacji przez niego określonych zadań, osiągając jak najlepsze wyniki dla firmy, w której pracuje. W rzeczywistości bardzo często możliwości finansowe organizacji są ograniczone, dlatego próbują one tworzyć takie systemy płac, na jakie mogą sobie pozwolić. Jednakże presja pracowników i rynku pracy na określony poziom płac nie zawsze jest

[8] W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu.pl, Warszawa 2009, s. 24-26.
[9] M.W. Kopertyńska, wyd. cyt., s. 205.

odpowiednia do tego, co pracodawca może zaoferować. Wynikiem takiego długotrwałego stanu nierównowagi może być całkowity zanik walorów motywujących wypłacanych wynagrodzeń bądź załamanie się kondycji ekonomicznej firmy i jej upadek. Jeżeli pieniądze, jakie otrzymuje pracownik za wykonaną pracę, zdecydowanie negatywnie lub pozytywnie nie odbiegają od wynagrodzenia w innych organizacjach i na podobnych stanowiskach, wtedy nie muszą być główną determinantą zachowań pracowniczych. Wzbudzanie i zaspokajanie poprzez pracę potrzeb innych niż bytowe spowoduje większe zaangażowanie pracownika w wykonywane zadania oraz identyfikowanie się z firmą[10].

## 7. Badanie pracowników

Nawet najbardziej wymagające i wyrafinowane strategie rekrutacji i zatrudniania w organizacjach nie zagwarantują uniknięcia ryzyka przyjęcia osób zdemotywowanych. Należy pamiętać o tym, że zmotywowanych pracowników się nie znajduje. Motywację jednak można u nich wykreować poprzez stworzenie im motywującego środowiska pracy. Większość pracowników w początkowym etapie zatrudnienia jest pełna zapału i dobrych intencji. Jednak nawet najjaśniejsze gwiazdy gasną, jeśli dzień po dniu, miesiąc po miesiącu, a nawet rok po roku ich wysiłek i wkład pracy pozostają niezauważone i niedocenione. Motywowanie nie może się odbywać poprzez zmuszanie, zadręczanie. Przede wszystkim należy stworzyć interesujące i motywujące środowisko pracy. Pracownicy będą nienagannie wykonywać swoje obowiązki służbowe dla organizacji, która będzie doceniała ich wysiłki i okazywała uznanie. Niedbałe wykonywanie zadań wyznaczonych przez przełożonego, który okazywał wsparcie, opiekę, zachętę i szacunek, byłoby w takiej sytuacji dla podwładnego zapewne poważnym problemem moralnym. Prawdziwa siła motywacji zależy przede wszystkim od tego, jak głębokie, szczere i autentyczne jest zobowiązanie pracodawcy do zapewnienia pracownikom pracy dającej poczucie sensu i satysfakcję[11]. Aby odnieść sukces w zarządzaniu pracownikami i skutecznym ich motywowaniu do pracy, należy poznać ich oczekiwania wobec systemu motywowania poprzez przeprowadzenie odpowiednich badań (tab. 2).

W przypadku pytań otwartych oraz niektórych odpowiedzi, w których respondenci mieli możliwość udzielenia dodatkowej odpowiedzi opisowej, zostały przedstawione te, które najczęściej się pojawiały. Na podstawie przeprowadzonych badań (tab. 2) można stwierdzić brak satysfakcji z wynagrodzenia, jakie otrzymują badane osoby. Znaczna większość chciałaby zarabiać powyżej 3000 zł brutto. Respondenci są również zdania, że ich wynagrodzenie jest nieodpowiednie do kompetencji oraz

[10] T. Listwan, *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 139-141.

[11] D. Podmoroff, *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 9-11.

**Tabela 2.** Odpowiedzi na pytania dotyczące oczekiwań pracowników wobec systemu motywowania

| | |
|---|---|
| 1 | Czy obecnie otrzymywane wynagrodzenie jest dla Pana/Pani satysfakcjonujące? |
| | a) tak – 9 osób, b) raczej tak – 43 osoby, c) raczej nie – 39 osób, d) nie (dlaczego?) – 34 osoby: |
| | • zbyt niskie wynagrodzenie |
| 2 | Jakie są Pana/Pani oczekiwania dotyczące wynagrodzenia (płacy brutto)? |
| | a) do 1500 zł – 1 osoba, b) 1501÷2000 zł – 1 osoba, c) 2001÷2500 zł – 7 osób, d) 2501÷3000 zł – 16 osób, e) powyżej 3000 zł (ile?) – 100 osób: |
| | • 3500 zł, • 4000 zł, • 4500 zł, • 5000 zł, • 6000 zł, • 7000 zł |
| 3 | Czy aktualne wynagrodzenie jest odpowiednie do Pana/Pani kompetencji? |
| | a) tak – 14 osób, b) raczej tak – 34 osoby, c) raczej nie – 30 osób, d) nie – 39 osób, e) trudno powiedzieć – 8 osób |
| 4 | Czy Pana/Pani wynagrodzenie jest adekwatne do wykonywanej pracy? |
| | a) tak – 57 osób, b) nie (dlaczego?) – 68 osób: |
| | • zbyt duża odpowiedzialność, a wynagrodzenie jest niskie<br>• wynagrodzenie jest zbyt niskie w stosunku do zakresu obowiązków |
| 5 | Czy system wynagrodzeń stosowany przez pracodawcę jest dla Pana/Pani zrozumiały? |
| | a) tak – 93 osoby, b) nie (dlaczego?) – 32 osoby: |
| | • brak zasad w przyznawaniu wynagrodzenia |
| 6 | Proszę zaznaczyć 2 składniki wynagrodzenia, które najbardziej motywują Pana/Panią do pracy: |
| | a) płaca zasadnicza – 85 osób, b) premia – 97 osób, c) dodatek funkcyjny – 15 osób, d) nagroda – 28 osób |
| 7 | Proszę zaznaczyć 2 kryteria, które według Pana/Pani powinny decydować o wzroście wynagrodzenia: |
| | a) inflacja (wzrost kosztów utrzymania) – 38 osób, b) dobra ocena kompetencji – 58 osób, c) poszerzenie zakresu obowiązków – 65 osób, d) staż pracy – 46 osób, e) awans – 36 osób |
| 8 | Czy system przyznawania premii przez pracodawcę jest dla Pana/Pani zrozumiały? |
| | a) tak – 99 osób, b) nie (dlaczego?) – 26 osób: |
| | • nie ma premii, • nie ma zasad przyznawania premii,<br>• zawsze premię dostają te same osoby, niezależnie od wyników w pracy |
| 9 | Czy chce Pan/Pani podnosić kwalifikacje zawodowe? |
| | a) tak (dlaczego?) – 124 osoby: |
| | • dla własnego rozwoju i satysfakcji oraz wynagrodzenia,<br>• podnoszenie kwalifikacji pomaga zmienić pracę lub awansować, |
| | b) nie (dlaczego?) – 1 osoba: |
| | • lenistwo |
| 10 | Jak ocenia Pan/Pani nastroje pracowników, z którymi pracuje? |
| | a) optymistyczne – 22 osoby, b) umiarkowanie optymistyczne – 48 osób, c) obojętne – 24 osoby, d) umiarkowanie pesymistyczne – 19 osób, e) pesymistyczne – 12 osób |
| 11 | Czy pracodawca umożliwia Panu/Pani podnoszenie kwalifikacji zawodowych? |
| | a) tak (w jaki sposób?) – 92 osoby: |
| | • szkolenia, • dofinansowanie do studiów |
| | b) nie (dlaczego?) – 33 osoby: |
| | • brak funduszy na szkolenia |

| | |
|---|---|
| 12 | Czy pracodawca zapewnia Panu/Pani wszystkie niezbędne środki do prawidłowego wykonywania obowiązków służbowych? |
| | a) tak – 101 osób, b) nie (dlaczego?) – 24 osoby: |
| | • ograniczanie kosztów, • brak samochodu służbowego, |
| 13 | Czy zrozumiałe są dla Pana/Pani kryteria awansowania? |
| | a) tak – 75 osób, b) nie (dlaczego?) – 50 osób: |
| | • brak zasad przy awansowaniu, • brak możliwości awansowania,<br>• nie znam kryteriów awansowania, • awans zależy od znajomości nie od kompetencji |
| 14 | Czy szkolenia organizowane przez pracodawcę zwiększają Pana/Pani efektywność w pracy? |
| | a) tak (dlaczego?) – 86 osób: |
| | • szkolenia dostarczają nowej wiedzy, • szkolenia są adekwatne do zakresu obowiązków, |
| | b) nie (dlaczego?) – 39 osób: |
| | • nie ma szkoleń, |
| 15 | Czy istnieją bariery, które ograniczają Panu/Pani ewentualne uczestniczenie w szkoleniach? |
| | a) nie – 55 osób, b) tak – 70 osób (prosimy zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi):<br>• zbyt wysoka cena szkoleń, które byłyby dla mnie użyteczne – 21 osób,<br>• brak zainteresowania przełożonego moim rozwojem – 26 osób,<br>• brak zainteresowania rozwojem pracowników ze strony pracodawcy – 24 osoby,<br>• brak propozycji szkoleń, które zwiększyłyby moją efektywność w pracy – 26 osób,<br>• trudności organizacyjne z zastępstwami w miejscu pracy na czas szkolenia – 23 osoby,<br>• brak analizy, jakie szkolenia są mi potrzebne do bardziej efektywnej pracy – 25 osób,<br>c) inne (jakie?) – 10 osób: |
| | • nie ma szkoleń, • pracodawca oszczędza na szkoleniach |
| 16 | Jakie powinny obowiązywać według Pana/Pani kryteria awansowania pracowników? (Proszę zaznaczyć 2 kryteria) |
| | • znajomości w zarządzie – 5 osób,<br>• ukończenie studiów wyższych – 33 osób<br>• znaczny wzrost zakresu obowiązków – 34 osób,<br>• bardzo dobra ocena dotychczasowej pracy – 81 osób,<br>• posiadanie predyspozycji i kompetencji na awansowane stanowisko – 97 osób |
| 17 | Proszę zaznaczyć 5 czynników, które obecnie najbardziej motywują Pana/Panią do pracy: |
| | • akcje – 10 osób,<br>• premie – 87 osób,<br>• nagrody – 46 osób,<br>• polisa NW – 12 osób,<br>• ubezpieczenia – 25 osób,<br>• samochód służbowy – 26 osób,<br>• finansowanie studiów – 43 osoby,<br>• dofinansowanie wypoczynku – 34 osoby,<br>• finansowanie nauki języka obcego – 26 osób,<br>• preferencyjne kredyty pracownicze – 15 osób,<br>• finansowanie biletów miesięcznych komunikacji – 2 osoby,<br>• korzystanie z bufetu firmy po preferencyjnych cenach – 16 osób,<br>• karnety wstępu (np. korty tenisowe, siłownia, basen, teatr, kino itp.) – 48 osób,<br>• kupony podarunkowe z okazji świąt Bożego Narodzenia i Wielkanocy – 49 osób,<br>• inne (jakie?) – 18 osób: |
| | • wynagrodzenie, • możliwość poszerzania wiedzy, • zdrowa i przyjazna atmosfera |

**Tabela 2**, cd.

| | |
|---|---|
| 18 | Czy jest Pan/Pani zadowolony/a z wykonywanej pracy? |
| | a) tak (dlaczego?) – 91 osób: |
| | • rozwijam się w pracy, • wykonuję pracę, którą lubię, • jest bardzo dobra atmosfera w pracy |
| | b) nie (dlaczego?) – 34 osoby: |
| | • brak możliwości dalszego rozwoju, • praca jest nieadekwatna do mojego wykształcenia |
| 19 | Jaka panuje atmosfera w najbliższym otoczeniu Pana/Pani miejsca pracy? |
| | a) bardzo dobra – 42 osoby, b) dobra – 54 osoby, c) przeciętna – 21 osób,<br>d) zła (dlaczego?) – 8 osób: |
| | • przełożony i współpracownicy często nie mówią prawdy,<br>• brak awansu i podwyżek oraz niedocenianie pracowników, |
| 20 | Czy Pana/Pani praca jest stresująca? |
| | a) tak (dlaczego?) – 78 osób: |
| | • duża odpowiedzialność w pracy, • szybkie podejmowanie decyzji w krótkim czasie,<br>• dużo obowiązków i mało czasu na ich wykonanie, |
| | Co pracodawca powinien zrobić, aby praca nie była stresująca? |
| | • dać większe wsparcie, • zwiększyć zatrudnienie |
| | c) nie – 47 osób |
| 21 | Gdyby miał Pan/Pani możliwość przejścia do innej firmy, to: |
| | a) nie interesuje mnie oferta pracy z innych zakładów – 9 osób,<br>b) wymagałoby to zastanowienia – 94 osoby,<br>c) natychmiast bez wahania (dlaczego?) – 22 osoby: |
| | • brak możliwości rozwoju, • jeżeli miałbym lepsze warunki pracy i większe wynagrodzenie |
| 22 | Co jest dla Pana/Pani najważniejsze w pracy? (Proszę wybrać najwyżej 3 odpowiedzi) |
| | • wynagrodzenie – 98 osób,<br>• możliwość awansu – 35 osób,<br>• atmosfera w miejscu pracy – 76 osób,<br>• stabilizacja i pewność pracy – 56 osób,<br>• zadowolenie z wykonywanej pracy – 54 osoby,<br>• możliwość podwyższania kwalifikacji – 51 osób |
| 23 | Czy odczuwa Pan/Pani zagrożenie pewności zatrudnienia w firmie? |
| | a) nie – 83 osoby,<br>b) tak (dlaczego?) – 42 osoby:<br>• restrukturyzacja firmy – 6 osób,<br>• zła sytuacja finansowa firmy – 10 osób,<br>• brak odpowiedniego wykształcenia – 1 osoba,<br>• straszenie przez zarząd zwolnieniami – 7 osób,<br>• złe stosunki z bezpośrednim przełożonym – 5 osób<br>• inne (jakie?) – 13 osób: |
| | • umowa na czas określony |
| 24 | Czy w firmie działają stowarzyszenia, kluby, koła, dzięki którym może Pan/Pani rozwijać swoje własne zainteresowania lub pomagać innym ludziom? |
| | a) tak (jakie?) – 19 osób: |
| | • sportowe, • akcje charytatywne |
| | b) nie ma, to dobrze, bo są niepotrzebne – 76 osób, |
| | c) nie ma , ale chcę, aby takie były (jakie?) – 30 osób: |
| | • sportowe, • akcje charytatywne, • dostosowane do naszych potrzeb |

| | |
|---|---|
| 25 | Czy bezpośredni przełożony daje do wykonania zadania służbowe zgodne z Pana/Pani zakresem obowiązków? |
| | a) tak – 98 osób, b) bardzo często nie (dlaczego?) – 27 osób: |
| | • zbyt mała liczba pracowników |
| 26 | Czy ma Pan/Pani po pracy czas dla rodziny, przyjaciół? |
| | a) tak, zawsze – 45 osób, b) tak, czasami – 48 osób,<br>c) często pracuję po godzinach, dlatego nie mam czasu dla rodziny – 24 osoby,<br>d) inny powód (jaki?) – 8 osób: |
| | • brak czasu z powodu pracy i studiowania |
| 27 | Czy informowanie pracowników o sprawach istotnych w firmie odbywa się we właściwy sposób według Pana/Pani? |
| | a) tak – 31 osób, b) raczej tak – 52 osoby, c) raczej nie – 29 osób, d) nie (dlaczego?) – 13 osób: |
| | • występuje problem z komunikacją w pracy |
| 28 | Czy otrzymuje Pan/Pani pochwały za dobrze wykonaną pracę od bezpośredniego przełożonego? |
| | a) tak (w jaki sposób?) – 81 osób:<br>• słowny – 76 osób,<br>• pisemny – 3 osoby,<br>• drogą e-mailową – 12 osób,<br>• publicznie, np. podczas zebrań itp. – 12 osób,<br>• inny (jaki?) – 1 osoba: |
| | • doraźnie premie oraz nagrody |
| | b) nie otrzymuję i nie chcę otrzymywać – 16 osób |
| | c) nie otrzymuję, ale chcę otrzymywać (w jaki sposób?) – 28 osób: |
| | • słownie, • pisemnie |
| 29 | Czy może Pan/Pani otwarcie wyrażać swoje opinie w pracy bez negatywnych konsekwencji? |
| | a) tak – 87 osób, b) nie (dlaczego?) – 38 osób: |
| | • lepiej nie ryzykować |
| 30 | Czy bezpośredni przełożony docenia Pana/Pani zaangażowanie w pracę? |
| | a) tak – 49 osób, b) nie – 14 osób, c) raz tak, raz nie – 31 osób, d) trudno powiedzieć – 31 osób |
| 31 | Idealny czas pracy dla Pana/Pani to: |
| | a) poniedziałek-piątek (7.00-15.00 lub 8.00-16.00) – 76 osób,<br>b) elastyczny ośmiogodzinny dzień pracy – 26 osób,<br>c) bez konkretnych ram czasowych – 20 osób,<br>d) inny (jaki?) – 1 osoby: |
| | • od 6.00 do 14.00 |
| 32 | Gdyby mógł/a Pan/Pani stworzyć idealne miejsce pracy, to jak by ono wyglądało? |
| | • bezstresowa praca, • szacunek dla pracowników, • sympatyczna atmosfera,<br>• możliwość awansu i podnoszenia kwalifikacji, • dobre wynagrodzenie |
| 33 | Czy jest Pan/Pani zwolennikiem jednolitego ubioru służbowego (umundurowania) w firmie? |
| | a) tak (dlaczego?) – 43 osoby: |
| | • dobry wizerunek pracowników i firmy, • nikt się wtedy nie wyróżnia,<br>• oznacza profesjonalne podejście i przynależność do firmy |
| | b) nie (dlaczego?) – 82 osoby: |
| | • każdy ma inny styl ubierania się, • wprowadzanie nakazów ogranicza komfort i swobodę |

**Tabela 2**, cd.

| | |
|---|---|
| 34 | Co Pana/Panią najbardziej zniechęca w wykonywanej pracy? |
| | • niskie wynagrodzenie, • monotonia w pracy, • zła atmosfera w pracy, • nadmiar obowiązków, • nieodpowiednie zachowanie przełożonego, • brak pomocy oraz współpracy, |
| 35 | Jak Pan/Pani radzi sobie ze stresem w pracy? |
| | • wychodzę na świeże powietrze, • uprawiam sport, • słucham muzyki, • palę papierosy |
| 36 | Czy szanuje Pan/Pani swoją pracę? |
| | a) tak – 116 osób, b) nie (dlaczego?) – 9 osób: |
| | • zbyt niskie wynagrodzenie, • moja praca jest nudna, • ze względu na przełożonego • pracodawca nie szanuje moich kompetencji |
| 37 | Czy szanuje Pan/Pani swojego bezpośredniego przełożonego? |
| | a) tak – 115 osób, b) nie (dlaczego?) – 10 osób: |
| | • nie zasłużył na to, aby go szanować, • mam wrażenie, że on mnie nie szanuje, • jest niekompetentny, • jest niesprawiedliwy i krytyczny |
| 38 | Co pracodawca musiałby zrobić, aby Pana/Pani zaangażowanie w pracy znacznie wzrosło? |
| | • awans, • premia, • zwiększyć wynagrodzenie |
| 39 | Czy w firmie, w której Pan/Pani pracuje, pracownicy często są zwalniani i przyjmowani nowi? |
| | a) nie – 69 osób, b) tak (dlaczego?) – 56 osób: |
| | • zależnie od zapotrzebowania, • umowy „śmieciowe", • zależy od wyników w pracy |
| 40 | Czy pracownicy często odchodzą z firmy z własnej woli? |
| | a) nie – 64 – osoby, b) tak (dlaczego?) – 61 osób:<br>• brak uznania – 16 osób,<br>• brak wsparcia – 21 osób,<br>• kiepskie warunki pracy – 17 osób,<br>• brak możliwości rozwoju – 25 osób,<br>• nieadekwatne wynagrodzenie – 39 osób,<br>• inne (jakie?) – 9 osób: |
| | • stres w pracy, • wypalenie zawodowe, • dla wyższego wynagrodzenia, • podejmowanie nowych wyzwań |
| 41 | Jakie jest Pana/Pani zaangażowanie w wykonywaną pracę? |
| | a) duże – 88 osób, b) średnie – 35 osób, c) niskie – 1 osoba, d) nie angażuję się – 1 osoba |
| 42 | Jaki styl zarządzania stosuje Pana/Pani bezpośredni przełożony? |
| | a) autokratyczny – 49 osób, b) demokratyczny – 49 osób, c) nieingerujący – 27 osób |
| 43 | Czy otrzymuje Pan/Pani wsparcie w pracy od swojego bezpośredniego przełożonego? |
| | a) tak – 76 osób, b) nie – 29 osób, c) nie, ale chciałbym/chciałabym otrzymywać – 20 osób |
| 44 | Czy otrzymuje Pan/Pani wsparcie w pracy od współpracowników? |
| | a) tak – 110 osób, b) nie – 9 osób, c) nie, ale chciałbym/chciałabym otrzymywać – 6 osób |
| 45 | Czy był/a Pan/Pani objęty/a okresem ochronnym przez kilka dni od momentu przyjęcia do pracy? |
| | a) tak – 83 osoby, b) nie, od razu rzucono mnie na „głęboką wodę" – 42 osoby |
| 46 | Czy bezpośredni przełożony w odpowiednim stopniu przekazuje informacje potrzebne Panu/Pani do prawidłowego wykonywania obowiązków służbowych? |
| | a) tak – 101 osób, b) nie (dlaczego?) – 24 osoby: |
| | • nie zawsze z powodu braku czasu, • niewłaściwa komunikacja |

| | |
|---|---|
| 47 | Jakie są Pana/Pani warunki pracy? |
| | a) bardzo dobre – 25 osób, b) dobre – 87 osób, c) złe (dlaczego?) – 13 osób:<br>• zimno – 8 osób,<br>• gorąco – 3 osoby,<br>• głośno – 3 osoby,<br>• zbyt niebezpiecznie – 3 osoby,<br>• inne (jakie?) – 5 osób: |
| | • praca z chemikaliami, • praca po godzinach, • jest ciemno w miejscu pracy |
| 48 | Jak ogólnie ocenia Pan/Pani system motywacyjny firmy? |
| | a) bardzo dobry – 9 osób, b) dobry – 38 osób, c) przeciętny – 57 osób, d) zły (dlaczego?) – 21 osób: |
| | • nie ma systemu motywacyjnego |
| 49 | Jaka jest Pana/Pani praca? |
| | a) ciekawa – 56 osób, b) nudna – 15 osób,<br>c) raz ciekawa, a raz nudna w zależności od zadania – 54 osoby |
| 50 | Co konkretnie powstrzymuje Pana/Panią w dążeniu do pełnienia wymarzonej funkcji w firmie? |
| | • zbyt krótkie doświadczenie zawodowe, • trzeba mieć znajomości w firmie, aby awansować, • brak znajomości języka obcego |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

wykonywanej pracy. Najczęstszym powodem takiej sytuacji jest zbyt duża odpowiedzialność i zakres obowiązków zbyt duży w stosunku do niskiego wynagrodzenia. System wynagrodzeń dla większości osób jest zrozumiały. Najbardziej motywującymi składnikami wynagrodzenia są płaca zasadnicza i premia. Kryteria, które powinny decydować o wzroście wynagrodzenia, to przede wszystkim poszerzenie zakresu obowiązków, dobra ocena kompetencji pracownika, staż pracy. System przyznawania premii przez pracodawcę jest dla większości zrozumiały. Respondenci, którzy mają odmienne zdanie, najczęściej wskazują na brak premii, a także na sytuację, w której premie otrzymują pracownicy niezależnie od wyników w pracy. Wszyscy chcą podnosić kwalifikacje dla własnego rozwoju, satysfakcji i wynagrodzenia. Takie działania pomagają również ewentualnie zmienić pracę lub awansować. Tylko jedna osoba nie chce podnosić kwalifikacji z powodu lenistwa. Pracodawca umożliwia większości badanym podnoszenie kwalifikacji zawodowych poprzez szkolenia i dofinansowanie do studiów. Najczęstszym powodem odmiennej sytuacji jest brak funduszy na szkolenia. Pracodawca zapewnia również wszystkie niezbędne środki do prawidłowego wykonywania obowiązków służbowych. Badani, którzy takich środków nie mają, najczęściej wskazują na brak samochodu służbowego oraz ograniczanie kosztów. Kryteria awansowania są zrozumiałe dla większości, natomiast pozostałe osoby nie znają zasad awansowania i są zdania, że awans zależy od znajomości, a nie od kompetencji. Szkolenia organizowane przez pracodawcę zwiększają efektywność pracy, ponieważ są adekwatne do zakresu obowiązków i dostarczają nowej wiedzy. Według mniejszości pracodawca nie organizuje szkoleń.

Istnieją bariery, które większości osób ograniczają ewentualne uczestniczenie w szkoleniach. Opinie na ten temat są równomiernie podzielone. Czynniki, które najbardziej motywują badanych do pracy, to: premia, finansowanie studiów, nagrody, karnety wstępu, kupony podarunkowe z okazji świąt Bożego Narodzenia i Wielkanocy. Kryteria awansowania pracowników powinny być oparte przede wszystkim na posiadanych predyspozycjach i kompetencjach oraz bardzo dobrej ocenie dotychczasowej pracy. Większość respondentów jest zadowolona z wykonywanej pracy, ponieważ ją lubią, ze względu na miłą atmosferę oraz dlatego, że mogą się w niej rozwijać. Natomiast osoby niezadowolone najczęściej wymieniają brak możliwości dalszego rozwoju, a także to, że praca jest nieadekwatna do ich wykształcenia. Atmosfera w najbliższym otoczeniu miejsca pracy jest przeważnie bardzo dobra oraz dobra. Przyczyny złej atmosfery, według znacznej mniejszości badanych, to brak awansu, podwyżek, niedocenianie pracowników, a także częste niemówienie prawdy przez przełożonych i współpracowników. Większość osób jest zdania, że ich praca jest stresująca, najczęściej z powodu dużej odpowiedzialności, konieczności szybkiego podejmowania decyzji w krótkim czasie, dużej ilości obowiązków, na których wykonanie jest zbyt mało czasu. Żeby tego uniknąć, pracodawca powinien zwiększyć zatrudnienie i udzielić pracownikom większego wsparcia. Zaangażowanie osób w wykonywaną pracę jest duże oraz średnie. W większości przełożony to docenia. Nastroje wśród pracowników występują najczęściej umiarkowanie optymistyczne. Przejście do innej firmy, gdyby zaistniała taka możliwość, wymagałoby zastanowienia. Dla badanych najważniejsze w pracy są: wynagrodzenie, atmosfera, stabilizacja i pewność pracy, zadowolenie z wykonywanej pracy oraz możliwość podnoszenia kwalifikacji. Większość nie odczuwa zagrożenia pewności zatrudnienia w firmie. Natomiast pozostali najczęściej wskazują na złą sytuację finansową firmy, straszenie przez zarząd zwolnieniami, restrukturyzację firmy, złe stosunki z bezpośrednim przełożonym oraz umowy na czas określony. Sposób zarządzania, jaki stosuje bezpośredni przełożony, to przede wszystkim styl autokratyczny i demokratyczny, odpowiedzi są wyraźnie różne. W firmach, w których pracuje znaczna większość respondentów, nie ma stowarzyszeń, klubów i kół, dzięki którym mogliby rozwijać swoje zainteresowania lub pomagać innym ludziom. Akceptują taką sytuację, ponieważ twierdzą, że jest to niepotrzebne. Natomiast osoby, które nie mają takich możliwości, a chciałyby mieć, wskazują najczęściej na kluby sportowe, akcje charytatywne oraz działania ze strony pracodawcy dostosowane do ich potrzeb. Mniejszość badanych pracuje w firmach, w których funkcjonują kluby sportowe oraz prowadzone są akcje charytatywne. Bezpośredni przełożony daje do wykonywania zadania służbowe zgodne z zakresem obowiązków. Osoby mające zdanie odmienne najczęściej wskazują na zbyt małą liczbę pracowników w firmie.

Większość badanych po pracy ma czas dla rodziny i przyjaciół. Natomiast ci, którzy tego czasu nie mają, jako przyczynę wskazują najczęściej pracę i studiowanie oraz pracę po godzinach. Informowanie pracowników o sprawach istotnych w firmie

przeważnie odbywa się we właściwy sposób. Większość respondentów może otwarcie wyrażać swoje opinie w pracy bez negatywnych konsekwencji, pozostali są zdania, że lepiej nie ryzykować. Za dobrze wykonaną pracę pracownicy otrzymują pochwały, najczęściej słowne. Najlepszym trybem pracy jest czas ośmiogodzinny, od poniedziałku do piątku. Idealne miejsce pracy powinno charakteryzować się brakiem stresu, szacunkiem dla pracowników, sympatyczną atmosferą, możliwością awansu i podnoszenia kwalifikacji oraz dobrym wynagrodzeniem. Badane osoby w większości nie są zwolennikami jednolitego ubioru służbowego w firmie, ponieważ są zdania, że każdy ma inny styl ubierania się, a wprowadzanie nakazów ogranicza komfort i swobodę. Czynniki, które zniechęcają do pracy, to przede wszystkim: niskie wynagrodzenie, monotonia zadań służbowych, zła atmosfera, nadmiar obowiązków, nieodpowiednie zachowanie przełożonego, brak pomocy oraz współpracy. Najczęściej stosowane sposoby na radzenie sobie ze stresem w pracy to przede wszystkim uprawianie sportu, wychodzenie na świeże powietrze, słuchanie muzyki, palenie papierosów. Pracownicy szanują swoją pracę i bezpośredniego przełożonego. Są zdania, że aby zwiększyć ich zaangażowanie, pracodawca powinien podnieść wynagrodzenie, umożliwić awansowanie oraz przydzielać premię. Odpowiedzi na temat częstego zwalniania pracowników i przyjmowania nowych są podzielone. Zwolnienia są zależne od zapotrzebowania, wyników w pracy oraz umów „śmieciowych". Na odchodzenie pracowników z własnej woli szczególny wpływ mają zbyt niskie wynagrodzenie, brak możliwości rozwoju itp. Przeważnie respondenci otrzymują wsparcie od swojego bezpośredniego przełożonego i współpracowników oraz byli objęci okresem ochronnym przez kilka dni od momentu przyjęcia do pracy. Warunki pracy dla większości osób są dobre, a bezpośredni przełożony w odpowiednim stopniu przekazuje informacje potrzebne do prawidłowego wykonywania obowiązków służbowych. System motywacyjny w firmach respondentów jest najczęściej przeciętny oraz dobry, a praca ciekawa lub zmiennie, raz ciekawa, a raz nudna, w zależności od zadania. W dążeniu do pełnienia wymarzonej funkcji w firmie badane osoby najczęściej powstrzymuje: zbyt krótkie doświadczenie zawodowe, brak właściwego opanowania języka obcego oraz znajomości w firmie.

## 8. Zakończenie

Odpowiednie motywowanie pracowników ma bardzo duży wpływ na prawidłowe funkcjonowanie organizacji. Osoby, które posiadają niską motywację do pracy, muszą być znacznie częściej kontrolowane przez swoich przełożonych. Skuteczne motywowanie jest procesem długoterminowym, który nigdy się nie kończy, trzeba go zawsze udoskonalać w zależności od potrzeb pracowników. Wymaga to dużego doświadczenia, znajomości potrzeb, zaufania między kierownictwem a podwładnymi. Podstawowym bodźcem motywującym jest wynagrodzenie. Jeżeli jest ono niskie, wtedy pracownik będzie zainteresowany przede wszystkim zaspokojeniem potrzeb

związanych z egzystencją. W takiej sytuacji trudno od niego wymagać, aby opierał swoje działanie na potrzebach wyższego rzędu, związanych z samorealizacją oraz doskonaleniem umiejętności. W związku z tym przy tworzeniu lub doskonaleniu procesu motywacyjnego należy pracownikom zapewnić wynagrodzenie umożliwiające im godne życie. Pracodawcy badanych osób powinni na to zwrócić szczególną uwagę, ponieważ studenci to przede wszystkim młodzi ludzie, którzy mają lub planują założyć własną rodzinę. Bardzo często zaczynają „od zera", dlatego potrzebują wynagrodzenia, które im to umożliwi. Powinny również zostać zniesione wszelkie bariery, które ograniczają badanym osobom uczestniczenie w szkoleniach. Pracodawca powinien zrobić wszystko, aby zlikwidować lub znacznie ograniczyć stres związany z pracą. Bezpośredni przełożony powinien bardziej doceniać zaangażowanie swoich podwładnych. W przypadku możliwości przejścia do innej firmy ankietowani musieliby się nad tym zastanowić. Powodem takich odpowiedzi może być to, że przejście do innego zakładu pracy wiąże się z bardzo dużym ryzykiem. Można więcej stracić, niż zyskać. Trzeba zaczynać wszystko od początku, poznając nową organizację, oraz od nowa budować opinię o sobie wśród współpracowników i przełożonych. Bezpośredni przełożeni badanych osób stosują przede wszystkim styl zarządzania demokratyczny lub autokratyczny. Najbardziej wskazanym do zastosowania w organizacji jest styl demokratyczny, który polega na współodpowiedzialności, stwarza dobrą komunikację oraz buduje partnerstwo między przełożonymi i podwładnymi. Prawidłowe komunikowanie się to poprawne formułowanie wypowiedzi, ale również umiejętność słuchania opinii współpracowników. Partnerstwo to pozyskiwanie osób do swoich działań, czyli wspólne planowanie oraz korygowanie błędnych założeń. Taki sposób zarządzania wzmacnia pracę zespołową oraz skutecznie motywuje do realizacji zadań służbowych. Znaczna większość badanych jest zdania, że stowarzyszenia, kluby lub koła w firmach są niepotrzebne. Najprawdopodobniej nie zdają sobie sprawy z tego, że mogliby w nich rozwijać swoje zainteresowania oraz bardziej zintegrować się z innymi współpracownikami. Pomaga to w budowaniu miłej atmosfery w pracy oraz w zmniejszeniu stresu, jeżeli występuje. Takie działania przyczyniają się często do powstawania nowych pomysłów (szczególnie podczas spotkań, na których każdy uczestnik może się wypowiedzieć, co można poprawić w organizacji, aby ona jeszcze lepiej funkcjonowała). Pracodawcy powinni dbać o swoich pracowników, zapewniając im godne wynagrodzenie oraz zatrudniając ich na umowach o pracę. Takie działanie znacznie ograniczy odchodzenie pracowników z danej organizacji. Zmniejszą się wtedy koszty związane ze szkoleniem nowych pracowników. Systemy motywacyjne stosowane w firmach, w których pracują respondenci, są najczęściej dobre lub przeciętne. Jest to sygnał dla pracodawców, że powinni te systemy udoskonalać, aby jeszcze bardziej zwiększyć ich skuteczność.

## Literatura

Hopej M., *Podstawy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1999.
Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.
Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2009.
Król H., Ludwiczyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
Lenik P., *Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników*, Difin, Warszawa 2012.
Listwan T., *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
Macleod D., Brady C., *O krok dalej, jak motywować pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
Podmoroff D., *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

## EXPECTATIONS OF EMPLOYEES HAVING A HIGHER EDUCATION IN VIEW OF THE SYSTEM OF MOTIVATING IN THE ORGANIZATION

**Summary:** The article presents the theory and research concerning the system of motivating. One hundred and twenty-five working students from Wrocław University of Technology took part in the research. They had already had a university diploma and continued learning on master's studies. The aim of the research was to measure the expectation of the system of motivating in an organization. It was conducted with the questionnaire form containing relevant questions based on specialist literature.

**Keywords:** motivation, system of motivating, research.