Politechnika Poznańska

Wydział Inżynierii Zarządzania

ROZPRAWA DOKTORSKA

Metodyka modelowania systemów motywacji pracowników na przykładzie produkcyjnych firm rodzinnych

Autor
mgr inż. Żaneta NEJMAN

Promotor
dr hab. inż. Aleksandra KAWECKA-ENDLER, prof.nadzw. PP

Promotor pomocniczy
dr hab. Joanna SADŁOWSKA-WRZESIŃSKA

Poznań, 2019

Pragnę złożyć serdeczne podziękowania
Pani prof. dr hab. inż. Aleksandrze Kaweckiej-Endler
i Pani dr hab. Joannie Sadłowskiej-Wrzesińskiej
za ukierunkowanie i pomoc w realizacji rozprawy doktorskiej.

Dziękuję mojemu Mężowi i Mamie za wiarę, wsparcie i cierpliwość
okazywaną przy realizacji pracy doktorskiej.

Żaneta Nejman

SPIS TREŚCI

STRESZCZENIE 5
SUMMARY 5
WPROWADZENIE 6
Struktura pracy 11
ROZDZIAŁ 1. ANALIZA LITERATURY DOTYCZĄCEJ MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW 14
1.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi 14
1.2. Problem motywacji w przedsiębiorstwie 17
1.4.1. Hierarchia potrzeb według Maslowa 26
1.4.2. Dwuczynnikowa teoria F. Herzberga 29
1.4.3. Teoria potrzeb Alderfera 32
1.4.4. Teoria X i Y McGregora 32
1.4.5. Teoria potrzeb wyższego rzędu McClellanda 33
1.4.6. Model oczekiwanej wartości Vrooma 34
1.4.7. Rozszerzony model oczekiwań Portera i Lawiera 35
1.4.9. Teoria ustalania celów Lothana i Locke'a 36
1.4.10. Teoria sprawiedliwości Adamsa 37
1.4.11. Teoria społecznego uczenia się Bandury 38
1.4.12. Teoria oporu Brehma 39
1.4.13. Teoria SDT 39
1.5. System motywowania 40
1.6. Narzędzia i modele motywowania 42
1.7. Motywowanie przez zaangażowanie 53
ROZDZIAŁ 2. ANALIZA MIKRO I MAŁYCH PRODUKCYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH 60
2.1. Znaczenie mikro i małych przedsiębiorstw produkcyjnych 60
2.2. Charakterystyka działalności firm rodzinnych 63
2.3. Statystyka firm rodzinnych 72
ROZDZIAŁ 3. BADANIE MOTYWACJI PRACOWNIKÓW MIKRO i MAŁYCH PRODUKCYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH 75
3.1. Wnioski z badań literaturowych 76
3.2. Charakterystyka próby badawczej 77
3.3. Charakterystyka narzędzia badawczego i wykorzystanych metod statystycznych 85
3.4. Prezentacja wyników badań empirycznych - opinie na temat miejsca pracy 89
3.4.1. Czynnik emocjonalny 90
3.4.2. Czynnik związany z możliwością rozwoju 91
3.4.3. Czynnik organizacyjny 92
3.4.4. Czynnik poznawczy 93

3.5. Czynniki motywacji – wyniki badań empirycznych ... 95
3.5.1. Niematerialne czynniki motywacji ... 95
3.5.2. Materialne niepieniężne czynniki motywacji ... 97
3.5.3. Materialne pieniężne czynniki motywacji ... 98
3.6. Prezentacja zależności istotnych statystycznie ... 100
3.6.1. Płeć a czynniki motywacji ... 100
3.6.2. Wiek a czynniki motywujące do pracy ... 104
3.6.3. Wykształcenie a czynniki motywujące do pracy ... 108
3.6.4. Staż pracy w przedsiębiorstwie a czynniki motywujące do pracy ... 113
3.6.5. Stanowisko a niematerialne czynniki motywujące do pracy ... 118
3.6.6. Wynagrodzenie a czynniki motywujące do pracy ... 122
3.7. Zależności występujące pomiędzy opiniami o miejscu pracy a badanymi czynnikami motywującymi do pracy ... 127
3.7.1. Opinie z obszaru czynnika emocjonalnego a czynniki motywujące do pracy ... 128
3.7.2. Opinie z obszaru czynnika związanego z możliwością rozwoju a czynniki motywujące do pracy ... 130
3.7.3. Opinie z obszaru czynnika organizacyjnego a czynniki motywujące do pracy ... 132
3.7.4. Opinie z obszaru czynnika poznawczego a czynniki motywujące do pracy ... 134
ROZDZIAŁ 4. PREZENTACJA MODELU SKUTECZNEGO MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW W MIKRO I MAŁYCH PRODUKCYJNYCH FIRMACH RODZINNYCH ... 137
4.1. Regresja wieloraka ... 137
4.1.1. Niematerialne czynniki motywujące do pracy ... 138
4.1.2. Materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy ... 139
4.1.3. Materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy ... 140
4.2. Przedstawienie modelu skutecznego motywowania pracowników mikro i małych produkcyjnych firm rodzinnych ... 142
4.2.1. Konfirmacyjna analiza czynnikowa ... 142
4.2.2. Model I ... 146
4.2.3. Model II ... 150
4.2.4. Model III ... 154
4.2.5. Porównanie zbudowanych modeli (I, II i III) ... 158
PODSUMOWANIE I KIERUNKI DALSZYCH BADAŃ ... 160
BIBLIOGRAFIA ... 169
SPIS RYSUNKÓW ... 180
SPIS TABEL ... 182
SPIS ZAŁĄCZNIKÓW ... 186

STRESZCZENIE

Przedmiotem niniejszej rozprawy doktorskiej jest obszar motywowania pracowników w małych i średnich firmach rodzinnych branży produkcyjnej. Praca składa się z czterech rozdziałów poprzedzonych wprowadzeniem. Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny. Rozdział trzeci i czwarty rozprawy to opracowania empiryczne. Pracę wieńczy podsumowanie wraz z kierunkami dalszych badań.

Przedmiotem pierwszego rozdziału rozprawy doktorskiej jest analiza stanu wiedzy dotycząca motywacji do pracy wraz z teoriami, modelami i narzędziami motywacji.

W drugim rozdziale wyjaśniono istotę i znaczenie firm rodzinnych w Polsce.

Rozdział trzeci zawiera analizę i opracowanie wyników badań empirycznych z zakresu motywowania pracowników w mikro i małych firmach rodzinnych branży produkcyjnej.

W rozdziale czwartym przedstawiono model skutecznego motywowania pracowników w mikro i małych rodzinnych firmach produkcyjnych.

Podsumowanie zawiera wnioski końcowe oraz propozycję dalszych kierunków badań nad motywowaniem pracowników w firmach rodzinnych.

SUMMARY

The subject of the dissertation is the area of motivating the employees' in small and medium-sized family businesses in the production branch. The dissertation consists of four chapters preceded by the introduction. The first and second chapters are theoretical. The third and fourth chapters of the dissertation are results of research. The work finishes the summary together with the directions of further research.

The subject of the first chapter of the dissertation is the analysis of the state of knowledge regarding motivation to work together with theories, models and tools of motivation.

The second chapter explains the essence and importance of family businesses in Poland.

The third chapter contains analysis and results of research in matters of employees' motivation in micro and small family businesses of the production branch.

The fourth chapter presents a model of effective motivating of the employees in micro and small production family businesses.

The summary contains final conclusions and a proposal for further directions of research on motivating employees in family businesses.

WPROWADZENIE

„Motywacja to zestaw sił powodujących, że ludzie zachowują się w określony sposób”

(Griffin, 2005, s. 518)

Rozprawa doktorska dotyczy badania wybranych problemów zarządzania zasobami ludzkimi (stosowany skrót ZZL lub ang. HRM) w przedsiębiorstwach produkcyjnych. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji Human Resource Management, które uwzględniają różnorodne czynniki związane z pracą człowieka.

Z uwagi na wciąż zmieniające się warunki prowadzenia działalności gospodarczej oraz współczesne przemiany społeczne i kulturowe, dotykające pracowników wszystkich branż - temat motywacji, choć dobrze rozpoznany w literaturze przedmiotu, wciąż pozostaje aktualny. Przedsiębiorstwa powinny doskonalić stosowane metody i formy motywacji, aby pracownicy odczuwali zadowolenie z wykonywanej pracy oraz satysfakcję z korzyści z niej płynących. Mimo że problematyce motywowania poświęcono wiele badań i publikacji, twierdzenie Maslowa, iż *„nie znaleziono jak dotąd dobrej behawioralnej definicji motywacj*i” (Maslow, 1986, s. 12), do dziś nie straciło na znaczeniu. Motywowanie pracowników jest pojęciem powszechnie znanym, często stosowanym w różnych kontekstach i spopularyzowanym również w potocznym obiegu komunikacji. Uznaje się, że kadra pracownicza jest najważniejszym i najbardziej wartościowym zasobem, jakim może dysponować organizacja. Dlatego tak ważne jest podnoszenie jakości potencjału pracowniczego, jak również możliwość wpływania na rozwijanie kwalifikacji i umiejętności pracowników, co determinuje rozwój i dobrą pozycję firmy. Zakładając, że sukces przedsiębiorstwa w dużym stopniu uzależniony jest od odpowiednio wykwalifikowanego i zaangażowanego zespołu pracowników, kluczową staje się problematyka motywacji pracowników. do głównych czynników mających wpływ na kształt systemów motywowania można zaliczyć między innymi wciąż rosnącą konkurencję na rynkach zarówno lokalnych, jak i globalnym oraz tendencję do ciągłego obniżania kosztów działalności, w tym kosztów pracy (m.in. problem prekariatu, bezrobocie, otwarcie europejskiego rynku pracy, globalizacja) (Mazur, 2013, s. 156-159; Michna, Grygiel, Grygiel, 2015, s. 284). Motywacja do pracy nadal jest niewystarczająco zbadana (Tremblay i inni, 2009, s. 213-226). Mimo iż problematyka ta jest przedmiotem zainteresowań wielu autorów i tematem różnych badań – odpowiedź na pytanie „*jak motywować?”* nie jest prosta i jednoznaczna. Przyczyną zaistniałego stanu jest fakt, iż przydatność określonych rozwiązań zmienia się wraz ze zmianą sytuacji, stąd - w celu wypracowania skutecznych

sposobów motywowania - wprowadzane są wciąż nowe koncepcje (Nieckarz, 2011, s. 7-8). W świetle powyższego uznać należy, że rozpoznanie czynników, które mają wpływ na zachowanie konkretnych pracowników umożliwia stosowanie określonych bodźców motywacyjnych (Sekuła 2008, s. 59).

Socjologowie oraz przedstawiciele nauk o organizacji i zarządzaniu przez motywację rozumieją wpływanie na pracownika w celu wymuszenia zachowania zgodnego z potrzebami i interesem przedsiębiorstwa. Psychologowie natomiast traktują motywację w wymiarze subiektywnym – charakterystycznym dla każdego człowieka (Kopertyńska, 2008, s. 18).

Trudna sytuacja na rynku pracy i niskie dochody ludności sprawiają, że praca stała się szczególnie cenną wartością dla Polaków (Marzec, 2010, s. 128). Jednocześnie zmieniają się oczekiwania, postawy i zachowania polskich pracowników. Aby móc w pełni sprostać wysokim wymaganiom stawianym przez współczesne środowisko pracy, pracownik powinien być zaangażowany w budowanie sukcesu organizacji. Dla realizacji celów współczesnych przedsiębiorstw ważne jest wzmacnianie zaangażowania organizacyjnego pracowników i łączenie powodzenia organizacji z indywidualnym sukcesem zawodowym jej pracowników. Podstawę tych działań stanowi rozpoznanie uwarunkowań indywidualnych i organizacyjnych oddziałujących na poziom zaangażowania pracowników.

Przedmiotem badań niniejszej rozprawy doktorskiej są firmy rodzinne w Polsce. Problematyka firm rodzinnych podejmowana jest od niedawna. Wpływ rodziny na działalność firmy przez wiele dziesięcioleci był pomijany w badaniach i opracowaniach naukowych a problem rodzinnej własności firmy nie był traktowany jako istotny czynnik wpływający na powodzenie biznesu. Wiedza o specyfice przedsiębiorstw rodzinnych została upowszechniona pod koniec dwudziestego wieku przez międzynarodowe grono badaczy i potwierdzona znaczącym dorobkiem naukowym w tej dziedzinie.[1]

W ostatnich latach temat firm rodzinnych stał się również ważny w polityce gospodarczej Polski. Powstały organizacje samorządowe (Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, Instytut Biznesu Rodzinnego, Fundacja Firmy Rodzinne), których celem jest propagowanie tematyki firm rodzinnych. Rola przedsiębiorstw rodzinnych w życiu gospodarczym i społecznym została doceniona przez Komisję Europejską, która w roku 2007 powołała grupę ekspercką ds. Biznesu Rodzinnego, w skład której wchodzą przedstawiciele wszystkich państw członkowskich, w tym również Polski.[2]

[1] https://www.parp.gov.pl/files/74/81/545/13066.pdf, dnia 5.01.2019
[2] https://www.parp.gov.pl/component/content/article/48608:firmy-rodzinne-szanse-i-wyzwania, dnia 10.04.2018

Pojęcie firmy rodzinnej funkcjonuje w języku codziennym. Trudności w jego definiowaniu wynikają z faktu, iż przedsiębiorstwo rodzinne jest podmiotem mocno zróżnicowanym. Brakuje formalnych kryteriów jego wyróżniania, co sprawia, że zalicza się do tej grupy przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych i własnościowych oraz zróżnicowanej wielkości i metodach zarządzania. Z raportu „Firma rodzinna to marka", który został opublikowany w lutym 2017 roku wynika, iż firmy rodzinne to głównie mikroprzedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym funkcjonujące na rynku od 10 do 20 lat. Dominującymi branżami dla przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce są handel hurtowy i detaliczny (32,2%), przetwórstwo przemysłowe (16,3%), budownictwo (11,9%) i działalność profesjonalna (10,6%). Coraz więcej firm rodzinnych na świecie podkreśla ten status w swoich działaniach marketingowych oraz w komunikacji z otoczeniem.[3] I choć większość problemów firm rodzinnych jest tożsama z problemami sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), to występują w nich również problemy specyficzne, do których należy zaliczyć: sprawy finansowe związane z podatkiem od darowizn i spadków; dostęp do finansowania, który nie prowadzi do utraty kontroli nad firmą; uprzywilejowane traktowanie reinwestowanych środków; brak wiedzy o konieczności transferu międzygeneracyjnego; trudności z pozyskaniem i utrzymaniem w miejscu pracy wykwalifikowanych pracowników; brak edukacji biznesowej związanej ze specyfiką firmy rodzinnej, czy też potrzebę dodatkowych badań i analiz poświęconych tematyce biznesów rodzinnych.[4] Obecnie zagadnienia dotyczące firm rodzinnych są badane i analizowane zarówno teoretycznie, jak i praktycznie. Jest to dowód na to, iż podmioty te mają wpływ na rozwój gospodarczy. Firmy rodzinne stanowią większość we wszystkich rozwiniętych gospodarkach świata (od 60% do 90%). W Polsce firmy rodzinne obejmują ok. 80% przedsiębiorstw[5]; w większości są to firmy mikro i małe. Prowadzenie firm rodzinnych stanowi zazwyczaj duże wyzwanie, a do najbardziej powszechnych, codziennych zmagań zaliczyć należy te, które dotyczą przenikania się życia firmy z życiem rodziny.[6]

Badania dotyczące realizacji celu pracy doktorskiej przeprowadzono na terenie województwa wielkopolskiego w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Specyfika działalności produkcyjnej, opartej na współpracy i pracy zespołowej wymaga szczególnych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD 2007) jest to

[3] http://www.ibrpolska.pl/raporty/statystyka_firm_rodzinnych/, dnia 5.05.2018
[4] https://businessinmalopolska.pl/images/publikacje/raporty/Raport-PARP-o-stanie-sektora-MP-2018.pdf, dnia 1.04.2019
[5] w zależności od przyjętej definicji
[6] http://www.moznainaczej.com.pl, dnia 5.06.2018

branża przetwórstwa przemysłowego. Wybór tej branży podyktowany był tym, iż w gospodarce województwa wielkopolskiego ważną pozycję zajmuje produkcja. Stanowi ona źródło utrzymania dla około 1/3 ogółu pracujących i dostarcza główną część produktu krajowego brutto wytwarzanego w województwie. Cechą charakterystyczną wielkopolskiego przemysłu jest zdecydowana przewaga przedsiębiorstw małych i średnich, których zaletą jest duża mobilność i elastyczność w dostosowywaniu się do aktualnych potrzeb rynku[7] (Ragin-Skorecka, Wyrwicka, 2016, s. 18).

Cele badawcze dysertacji zostały podzielone na cel główny i cele szczegółowe.

Celem głównym rozprawy jest opracowanie systemów motywacji pracowników rodzinnych firm produkcyjnych.

Do celów szczegółowych zaliczono:

1. Opracowanie zbioru czynników motywacji.
2. Identyfikację zależności występujących pomiędzy opiniami o miejscu pracy a badanymi czynnikami motywującymi do pracy.
3. Opracowanie modelu motywowania pracowników mikro i małych rodzinnych firm produkcyjnych.

Do realizacji celów rozprawy pomocne były następujące pytania badawcze:

1. Czy znajomość opinii o miejscu pracy stanowi przesłankę odpowiedniego doboru czynników motywowania?
2. Które czynniki motywacji mają wpływ na budowę modelu motywacji?
3. Czy różnorodność pracowników ma wpływ na realizację funkcji motywacyjnej?

W pracy przyjęto następujące założenia badawcze:

1. Jednym z najważniejszych zasobów organizacji są odpowiednio zmotywowani i wydajni pracownicy.
2. Konkurencyjny rynek ma wpływ na konieczność poszukiwania efektywnych rozwiązań w zakresie motywowania pracowników w małych i średnich firmach rodzinnych.

Dla potrzeb weryfikacji metodyki autorka zdecydowała, iż niezbędne będzie zastosowanie doboru celowego kwotowego (nieprobabilistycznego), który odgrywa ważną rolą w praktyce badań. W związku z powyższym uznano, iż należy zbadać pracowników, którzy:

[7] http://www.wielkopolska-region.pl/, dnia 29.05.2017

- zatrudnieni są w mikro i małych przedsiębiorstwach,
- przedsiębiorstwa te można uznać za firmy rodzinne,
- przedsiębiorstwa te funkcjonują w branży produkcyjnej,
- przedsiębiorstwa te zlokalizowane są na terenie województwa wielkopolskiego (ze względu na kryterium dostępności).

Do realizacji rozprawy doktorskiej autorka zastosowała następujące metody badawcze:
- analizę literatury krajowej i zagranicznej z dziedziny zarządzania, socjologii i psychologii związanej z motywowaniem pracowników,
- kwestionariusz ekspercki do wyboru czynników motywacji,
- ankietowe badanie pilotażowe mające na celu weryfikację zaproponowanego kwestionariusza ankiety właściwej.

Struktura pracy

We wprowadzeniu przedstawiono uzasadnienie wyboru tematu. Określono przedmiot, cele i zakres pracy. Ponadto zaprezentowano główne problemy oraz wskazano metody ich weryfikacji.

Rozdział pierwszy poświęcono analizie literaturowej zarządzania zasobami ludzkimi w mikro i małych produkcyjnych firmach rodzinnych. Przedstawiono pojęcie i cele zarządzania zasobami ludzkimi oraz ich rozwój na przestrzeni lat. W oparciu o liczne krajowe i zagraniczne źródła literaturowe przedstawiono istotę i problemy motywowania w przedsiębiorstwie. W pracy przyjęto, że motywacja jest wynikiem procesu, który rozpoczyna się w chwili rozpoznania deficytu pomiędzy stanem obecnym, a oczekiwanym. W dalszej części omówiono teorie motywacji - ich zrozumienie pozwala wyjaśnić ukierunkowanie, siłę i czas trwania określonego sposobu zachowania się pracowników w zależności od kontekstu prowadzonych analiz. W rozprawie przyjęto podział teorii motywacji zaproponowany przez Z. Sekułę (Sekuła, 2008, s. 17), który wyróżnia: teorie potrzeb, teorie procesu i teorie ukierunkowane. W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele określeń systemu motywowania, a jego skuteczność rozpatruje się z punktu widzenia przedsiębiorstwa i pracownika. W dalszej kolejności zaakcentowano problem skuteczności systemu motywacyjnego, czyli mobilizacji pracowników do bardziej wydajnej pracy przy jednoczesnym zaspokajaniu ich potrzeb i oczekiwań. W związku z powyższym, zaprezentowano narzędzia i modele motywowania. Narzędzia motywacji to najbardziej rozwinięte instrumenty wsparcia; określają sposoby postępowania przy stosowaniu określonych środków motywowania. Ostatnia część rozdziału zawiera prezentację pojęcia motywowania przez zaangażowanie. Próby wyjaśnienia pojęcia zaangażowania pracowników oraz jego usytuowanie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi trwają od około 20 lat.[8] Początkowo pojęcie to traktowano bardzo ogólnie, jednak liczne badania potwierdziły, iż zaangażowany pracownik jest w pełni zainteresowany swoją pracą i entuzjastycznie do niej nastawiony.

Rozdział drugi dysertacji zawiera analizę mikro i małych produkcyjnych przedsiębiorstw rodzinnych. W rozdziale tym skupiono się głównie na zaprezentowaniu znaczenia tej grupy przedsiębiorstw w Polsce. Tematyka firm rodzinnych i ich problemów jest poruszana przez wielu badaczy na świecie, a w ostatnich latach również w Polsce. Liczne badania wykazały, że to właśnie rodzina jest sprzyjającym środowiskiem dla zachowań przedsiębiorczych; mają więc przedsiębiorstwa rodzinne istotne znaczenie ekonomiczne. W związku z brakiem jednoznacznej definicji tych podmiotów nie ma możliwości dokładnego określenia ich liczby w Polsce.

[8] http://www.hrmpartners.pl/docs/artyku%C5%82y/4-zarz%C4%85dzanie-zaanga%C5%BCowaniem-pracownik%C3%B3w.pdf, dostęp 19.02.2019

W rozdziale trzecim zostały przedstawione wyniki badań autorki pracy. Przedstawiono metodykę przeprowadzonych badań, opisano przedmiot i cele badań, zastosowano metody i techniki badawcze. Dokonano charakterystyki próby badawczej oraz narzędzia badawczego i wykorzystanych metod statystycznych. Kwestionariusz ankiety (Załącznik 1) zastosowany w rozprawie dotyczył zarówno opinii o miejscu pracy, jak i wyboru skutecznych czynników motywacyjnych. Opinie o miejscu pracy podzielono na cztery obszary; są to: czynnik emocjonalny, czynnik związany z możliwością rozwoju, czynnik organizacyjny i czynnik poznawczy. do badania zakwalifikowano 34 czynniki motywacji z podziałem na niematerialne, materialne niepieniężne i materialne pieniężne. do analizy statystycznej wykorzystano testy nieparametryczne; wyboru takiego dokonano ze względu na to, że badano zmienne ilościowe dyskretne. W celu sprawdzenia istotności różnic w czynnikach motywujących do pracy zastosowano test Manna-Whitneya do porównania w dwóch grupach oraz test Kruskala-Wallisa do porównania w co najmniej trzech grupach. Zastosowana metoda korelacji miała na celu zbadanie, czy występuje istotna, silna zależność statystyczna między opiniami o miejscu pracy a czynnikami motywacyjnymi.

W rozdziale czwartym autorka przedstawiła wyniki zastosowanej metody regresji wielorakiej w celu ilościowego ujęcia związków pomiędzy zmiennymi niezależnymi (danymi socjodemograficznymi i opiniami o miejscu pracy) a zmiennymi zależnymi (badanymi czynnikami motywacyjnymi). Wykorzystując modele równań strukturalnych zbudowano trzy modele. Ich budowa przebiegała dwuetapowo. W pierwszym etapie przy pomocy konfirmacyjnej analizy czynnikowej zostały zbudowane modele pomiarowe w celu wyboru istotnych ładunków czynnikowych zmiennych ukrytych. W etapie drugim zbudowano modele równań strukturalnych. Następnie zaprezentowany został autorski model skutecznego motywowania pracowników mikro i małych produkcyjnych rodzinnych firm. Wprowadzenie skutecznego systemu motywowania w firmach rodzinnych przyczyni się m.in. do zwiększenia zaangażowania pracowników w wykonywane działania, wzmocnienia integracji pracowników z jednostką organizacyjną, ograniczenia fluktuacji pracowników oraz wzrostu konkurencyjności firmy i połączenia celów przedsiębiorstwa z celami pracowników.

Pracę kończy podsumowanie wyników badań i przedstawienie wniosków oraz propozycja podjęcia dalszych badań.

Układ pracy odnoszący się do przedstawionej struktury został ujęty w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Układ pracy

Funkcja rozdziału	Zawartość rozdziału	Tytuł rozdziału
Wstęp	- znaczenie firm rodzinnych - konieczne zmiany sposobów motywowania pracowników	Wprowadzenie
Problem badawczy	Cel główny rozprawy to badanie systemu motywacji. Do celów szczegółowych zaliczono: 1. Opracowanie zbioru czynników motywacji. 2. Identyfikacja zależności występujących pomiędzy opiniami o miejscu pracy a badanymi czynnikami motywującymi do pracy. 3. Opracowanie modelu motywowania pracowników mikro i małych produkcyjnych firm rodzinnych. W realizacji celów mniejszej dysertacji pomocne były następujące pytania badawcze: 1. Czy znajomość opinii o miejscu pracy stanowi przesłankę odpowiedniego doboru czynników motywowania? 2. Które czynniki motywacji mają wpływ na budowę modelu motywacji grupy badawczej? 3. Czy różnorodność pracowników ma wpływ na realizację funkcji motywacyjnej? W pracy przyjęto następujące założenia badawcze: 1. Jednym z najważniejszych zasobów organizacji są odpowiednio zmotywowani i wydajni pracownicy. 2. Konkurencyjny rynek ma wpływ na konieczność poszukiwania efektywnych rozwiązań w zakresie motywowania pracowników w małych i średnich firmach rodzinnych.	
Analiza stanu wiedzy	Analiza literaturowa dotycząca motywowania pracowników	Rozdział 1
	Analiza mikro i małych rodzinnych przedsiębiorstw produkcyjnych	Rozdział 2
Wyniki badań własnych	1. Metoda sondażu diagnostycznego W przyjętej metodzie badawczej zastosowana została technika badawcza, jaką jest ankieta ze względu na ilościowy charakter badań oraz możliwość dotarcia do dużej liczby respondentów. 2. Wykorzystanie metod i technik statystycznych w procesie analizy danych: - test Manna-Whitneya do porównania, - test Kruskala-Wallisa, - test dla współczynnika korelacji rang Spearmana w celu oceny istotnie statystycznych zależności analizowanych zmiennych, - test losowości próby, - test dla wskaźnika i dla wskaźników struktury, - test niezależności chi-kwadrat do oceny zależności pomiędzy zmiennymi.	Rozdział 3
	Opracowanie modelu skutecznego motywowania pracowników mikro i małych produkcyjnych firm rodzinnych	Rozdział 4
Wnioski	Podsumowanie i kierunki dalszych badań	Podsumowanie

Źródło: Opracowanie własne

ROZDZIAŁ 1. ANALIZA LITERATURY DOTYCZĄCEJ MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW

1.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Zdaniem Druckera *„przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany*". (Drucker, 2000, s. 19). W osiemnastym wieku Smith traktował pracę (zasoby ludzkie), jako podstawowe źródło bogacenia się narodu. Koncepcja Ricardo i teoria Marksa opierała się również na pracy (Król, Ludwiczyński, 2009, s. 50). Rozwój przemysłu doprowadził do wzrostu zainteresowania problematyką efektywnego kierowania pracownikami od osiemnastego wieku aż po czasy współczesne. Taylor (Taylor 2007, s. 5) jako pierwszy podjął próbę naukowego podejścia do procesu zarządzania na początku dwudziestego wieku. Opracował teorię zakładającą, iż poprawę wyników całej organizacji można osiągnąć koncentrując się na działaniach zmierzających do zwiększenia efektywności poszczególnych pracowników. Natomiast Fayol (Fayol, 1996, s. 11) spopularyzował podejście oparte na postrzeganiu organizacji jako złożonej całości oraz koncentracji na procesach związanych z kontrolą i postrzeganiem ustalonych procedur. Te dwa poglądy określane są mianem klasycznej szkoły zarządzania (Nieckarz, 2011, s. 12-13).

Jedną z najważniejszych funkcji zarządzania przedsiębiorstwem jest funkcja personalna, a działania z nią związane określa się jako zarządzanie zasobami ludzkimi (Listwan, 2010, s. 15). W literaturze przedmiotu pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi pojawiło się na początku lat 70-tych dwudziestego wieku i stopniowo wypierało wcześniej używane pojęcia, takie jak „*zarządzanie personelem*" czy *„zarządzanie kadrami"*. Zmiana terminologii wynikała ze zmiany podejścia do zatrudnionych pracowników, czyli odstąpienia od administracyjnego podejścia do personelu, a postrzeganiu pracowników organizacji jako strategicznych, cennych zasobów (Golnau, 2004, s. 11).

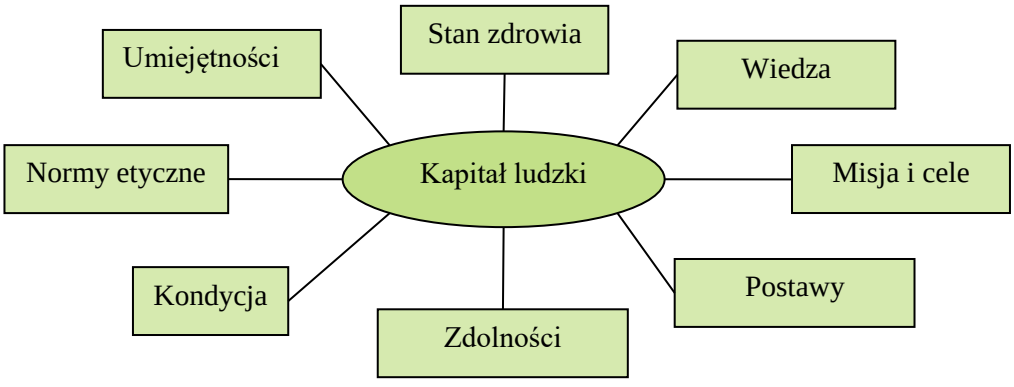
Armstrong zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje, jako *„strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktury przedsiębiorstwa, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością. Postrzega ludzi jako cenne źródło sukcesów firmy"* (Armstrong, 1996, s. 9). Traktuje ich nie jak koszty zmienne, lecz raczej jak majątek trwały. Stąd też stoi na stanowisku, iż należy im zapewnić najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności (Armstrong, 1996, s. 9). Natomiast zdaniem Kozioła termin zarządzanie zasobami ludzkimi jest *„(...)strategiczną koncepcją, traktującą ten zasób organizacji, jakim są jej pracownicy w sposób podmiotowy – uwzględniając ich potrzeby, oczekiwania, oraz optymalnie wykorzystującą ów zasób w odpowiednim miejscu i czasie zarówno*

pod względem ilościowym, jak i jakościowym, zgodnie z celami, a także misją organizacji" (Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć, 2000, s. 25).

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można wyróżnić cele zarządzania zasobami ludzkimi, do których należą (Armstrong, 1996, s. 17-18):

- *„umożliwić kierownictwu osiągniecie wyznaczonych celów poprzez zaangażowanie personelu,*
- *w pełni wykorzystać możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób,*
- *podsycać zaangażowanie pracowników w prace poprzez ścisłą kontrole jakości ich działań, a także kontrole jakości całej organizacji,*
- *spajać i integrować zasadę polityki dotyczącej zasobów ludzkich z planami rozwoju firmy oraz umacniać odpowiednią kulturę lub, gdy zachodzi taka potrzeba czuwać nad przeprowadzeniem niezbędnych przemian,*
- *opracować spójny zestaw zasad polityki personalnej i zatrudnienia, co ma na celu optymalną obsadę stanowisk oraz poprawę jakości pracy,*
- *stworzyć takie warunki pracy, dzięki którym będą się mogły uwolnić drzemiące w pracownikach pokłady energii i kreatywności,*
- *stworzyć takie warunki, w których nowatorstwo, praca zespołowa oraz jakość totalna będą się mogły w pełni rozwijać,*
- *podtrzymywać gotowość do elastycznego działania w ramach tzw. „organizacji zdolnej do adaptacji", a zarazem po to, aby wciąż dążyć do doskonałości".*

Strukturę kapitału ludzkiego przedstawiono na rysunku 1.1.



Rysunek 1.1. Struktura kapitału ludzkiego
Źródło: Juchnowicz, 2014, s. 35

Definiowanie zarządzania zasobami ludzkimi wymaga wyjaśnienia pojęcia zasobu ludzkiego. Tak więc zasób ludzki to cechy i właściwości ucieleśnione w pracownikach, które umożliwiają pełnienie zróżnicowanych funkcji w przedsiębiorstwie (Pocztowski, 2003, s. 36; Perechuda, Chomiak-Orsa, 2013, 307). do zasobów zaliczane są: wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywacja (Kawecka-Endler, 2012, s. 50; Kałkowska, Pawłowski, Włodarkiewicz-Klimek, 2013, s. 36). Wobec tego kapitał ludzki to zasób wiedzy, umiejętności i zdrowia, którą pracownicy wykorzystują w organizacji (Kawecka-Endler, 1998, s. 5-9; Kawecka-Endler, 2004, s. 5-6). Strukturę kapitału ludzkiego przedstawioną na rysunku 1.1 tworzą: wiedza i umiejętności pracownika oraz postawy i cechy wnoszone do organizacji (inteligencja, przedsiębiorczość, elastyczność i zaangażowanie). są to wyobraźnia i kreatywność, umiejętność współpracy, wszelkiego typu uzdolnienia, preferencje i ukierunkowanie na cel oraz stan zdrowia pracownika. Kapitał ludzki jest niezwykle ważny dla przedsiębiorstwa, ponieważ ze względu na jego unikalne cechy, jest trudnydo naśladowania przez konkurentów. Zatem rozwój pracowników jest bardzo istotny. Dzięki zdobywaniu nowych doświadczeń i umiejętności, uczeniu się oraz umiejętności wyciągania wniosków kapitał intelektualny się poszerza (Juchnowicz, 2014, s. 30-35; Nejman, Kawecka-Endler, 2014, s. 91). Za podstawowe elementy zarządzania zasobami ludzkimi przyjmuje się (Kostera, 1994, s. 31):

- planowanie (strategiczne, taktyczne i operacyjne),
- rekrutację i selekcję (obsługa stanowisk pracy, kontakty z organizacjami),
- ocenę (ocena wyników pracowników i ich możliwości rozwoju),
- wynagrodzenie (motywowanie pracowników),
- rozwój (rozwój personelu i społecznego wizerunku organizacji).

Nauki o zarządzaniu rozwinęły się w osiemnastym i dziewiętnastym wieku, głównie na terenie Stanów Zjednoczonych, Anglii, Francji i Niemiec. Wraz z rozwojem przemysłu priorytetem stała się poprawa organizacji pracy, zwiększenie wydajności oraz umiejętności zarządzania zasobami ludzkimi (czyli ich motywacja i efektywność). Jeden z prekursorów tych działań, Münsterberg[9] założył, że wydajność pracowników można poprawić przez zastosowanie metod psychologicznych. Założenie to nie straciło na aktualności z upływem czasu, ponieważ do uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa wykorzystują wszystkie dostępne zasoby, metody i narzędzia (Nieckarz, 2011, s. 11). Zdaniem Kozioła powszechnie wiadomo, iż pozycja, którą osiągnie przedsiębiorstwo, jest uzależniona od sposobu wykorzystania najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa – pracowników (Kozioł, 2000, s. 21). Crozier zauważa, że zasoby

[9] Hothersall D. (1995), History of Psychology, McGraw-Hill, New York

ludzkie są podstawowe i ważne dla realizacji celów firmy. Najważniejszym zadaniem dla przedsiębiorstwa powinno być inwestowanie w rozwój i świadomość pracowników, a także ich zrozumienie i docenienie (Crozier, 1993, s. 57-58).

1.2. Problem motywacji w przedsiębiorstwie

Dlaczego ludzie pracują w taki, a nie inny sposób? Osoby zajmujące się problemem motywacji w przedsiębiorstwie podejmują próby znalezienia odpowiedzi na to pytanie. Załóżmy, iż pracowników łączy dążenie do osiągania wspólnego celu, to motywacja będzie większa, im większe będzie prawdopodobieństwo osiągania wyznaczonego celu. Motywacja nierozerwalnie łączy się z podjęciem działania i aktywności. Można wyróżnić trzy składowe elementy motywacji (Arnold, Cooper, Robertson, 1995, s. 245):

- kierunek, czyli sformułowanie tego, co stara się dokonać i osiągnąć dana osoba,
- wysiłek, określenie starań i ilości zaangażowania własnych zasobów w procesie realizacji zamierzeń,
- wytrwałość, przez którą rozumie się czas, jaki dana osoba poświęci na realizację podjętego działania (Nieckarz, 2011, s. 19-20).

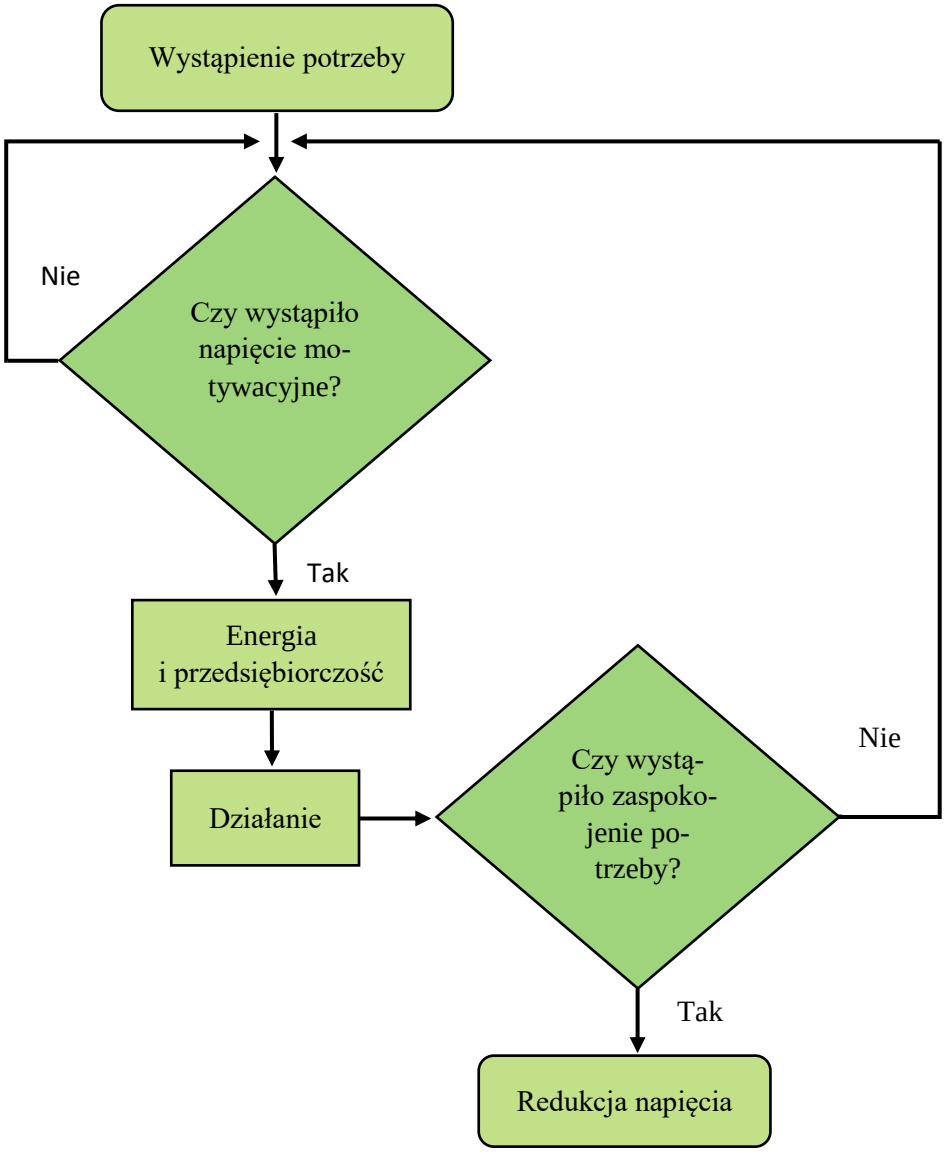
Motywacja jest wynikiem procesu, który rozpoczyna się w chwili rozpoznania deficytu pomiędzy stanem obecnym a oczekiwanym. W tej sytuacji następuje oszacowanie zasobów i możliwości, na podstawie których są wyznaczane cele, a następnie rozpoczyna się działania (Nieckarz, 2011, s. 21). Wobec tego, by zaistniał proces motywacj,i musi wystąpić potrzeba. Proces motywowania rozpoczyna się od zaistnienia potrzeby albo odczucia pewnego braku lub niedostatku. Człowiek reagując na tę potrzebę, poszukuje sposobów jej zaspokojenia. Jeśli wynikiem większego wysiłku jest podwyżka płacy, pracownik prawdopodobnie zaakceptuje nowy styl pracy na dłużej. Jeżeli w rozsądnym czasie nie uzyska podwyżki, prawdopodobnie będzie szukał innych rozwiązań, np. poszuka nowej pracy (Jasiński, 1998, s. 36; Nejman, Kawecka-Endler, 2014, s. 183). Z chwilą osiągnięcia celu przez człowieka przestaje działać bodziec (przyczyna, wszelka zmiana w organizmie, która może wywoływać lub zmieniać stan jego pobudzenia). Ustanie działania bodźca powoduje eliminację motywu działania (czynnika psychicznego warunkującego celowe działanie człowieka) (Kozioł, 2002, s. 28).

Motywy mogą być podzielone na trzy podstawowe grupy (Sikorski, 2004, s. 12):

- pierwotne (podstawowe) – związane są z podłożem fizjologicznym, są wrodzone, czyli nie są efektem uczenia się,

- ogólne – nie mają podłoża fizjologicznego, ale są wyuczone, np. ciekawości, oddziaływania na innych i przywiązania uczuciowego. Skłaniają ludzi do zwiększenia stymulacji oraz pomagają zredukować napięcie,
- wtórne (wyższego rzędu) – są efektem uczenia się, np. potrzeby: władzy, przynależności, bezpieczeństwa.

Schemat powstawania motywacji przedstawiono na rysunku 1.2.



Rysunek 1.2. Schemat powstawania motywacji
Źródło: Juchnowicz, 2014, s. 390

W zachowaniu człowieka doszukać się można motywów, czyli przyczyn danego zachowania. Im motywacja jest silniejsza, tym pracownik przejawia większą aktywność w dążeniu

do zamierzonego rezultatu. Jednak nadmierne natężenie motywacji jest niekorzystne, ponieważ zbyt silna motywacja może negatywnie wpłynąć na jakość działania. Silne stany uczuciowe w postaci nadmiernych napięć emocjonalnych powodują deformację i dezorganizację ludzkich czynności. Może to wpłynąć na pojawienie się licznych błędów, zawężenie pola uwagi, zmniejszenie zakresu dostępnych skojarzeń. Silne działanie czynnika motywacyjnego może wpływać na wzrost intensywności motywacji albo pogorszyć poziom wykonywanej pracy.

1.3. Istota motywacji i motywowania

Motywacja wywodzi się od łacińskiego słowa „*motus*" i angielskiego „*move*", które oznaczają „*ruszać się z miejsca, wprawiać w ruch, zachęcać, wpływać ma kogoś i pobudzać do działań*". Pojęcie motywacji zawiera się w słowach „*intencja, zamiar, chęć, pragnienie, życzenie, zainteresowanie czymś"* (Bartkowiak, 1995, s. 118). Odczucia te mogą wyzwolić w człowieku gotowość do realizowania określonych celów. Motywacja powstaje, gdy człowiek odczuwa potrzebę i ma możliwość jej zaspokojenia przez określoną aktywność bądź gdy zaistnieją warunki do prowadzenia podjętych działań (Sekuła, 2008, s. 9). Każdy z nas z motywacją spotyka się na co dzień. To ona wprawia nas w ruch i skłania do działania oraz realizacji celów. To dzięki niej zaspokajamy uczucie głodu, potrzebę mieszkania, dbamy o zdrowie, uczymy się i pracujemy. Zatem motywacja skłania do działania i wynika z wewnętrznych czynników. Życie bez wewnętrznego pobudzenia, które stanowi impuls i skłania nas do działań, zarówno jednorazowego, jak i powtarzalnego, nie miałoby sensu (Czermiński, Czerska , 2002, s. 295-296). Pracownik może dać z siebie maksimum wysiłku w wykonywanej pracy albo ograniczyć go do minimum.

Motywacja obejmuje zespół czynników natury psychicznej, umysłowej i fizjologicznej, które uruchamiają zachowanie człowieka ukierunkowane na osiąganie konkretnego celu. Działania te mogą być jednorazowe lub ciągłe, mogą wymagać mniejszego lub większego wysiłku (Griffin, 1996, s. 488). Motywację można rozpatrywać jako funkcję oczekiwań, gdyż w skutek określonych zachowań, działań i aktywności osiągnięty zostanie określony cel (Gliszczyńska, 1981, s. 51-53). Pojęcie to ma wiele znaczeń. *„Najczęściej rozumie się przez nią stan gotowości człowieka do podjęcia jakiegoś działania"* (Koźmiński, Piotrowski, 2002, s. 315). Motywacja jest przedmiotem badań wielu nauk: psychologii, socjologii, nauki o moralności i ogólnie biorąc nauk zajmujących się interpretacją ludzkich zachowań (Gick, Tarczyńska, 1999, s. 35). Stąd można wyciągnąć wniosek, iż motywacja jest pojęciem wieloznacznym, a jej definicje przedstawiono w tabeli nr 1.2.

Tabela 1.2. Przegląd pojęcia motywacji

Rok	Autor	Definicja motywacji
1973	D. Hebb	*„Dążność całego organizmu do zorganizowanej aktywności, prawidłowo wahającej się od poziomu niskiego”* (Hebb, 1973. s. 47).
1976	J. Strelau	*„Proces wewnętrzny, wyznaczający kierunek działania nastawiony na osiągnięcie określonego celu”* (Strelau , Jurkowski , Putkiewicz, 1976,s 151).
1977	J. Reykowski	*„Proces psychicznej regulacji, od którego zależy kierunek ludzkich czynności oraz ilość energii, jaką na realizację danego kierunku człowiek jest gotów poświęcić. To proces wewnętrzny, warunkujący dążenie ku określonym celom”* (Reykowski, 1977, s. 18).
1978	T. Pszczołowski	*„Wpływanie na zachowanie podmiotu działania za pośrednictwem bodźców, które przekształcone zostaną w motywy”* (Kozioł, 2002, s. 27).
1981	F. Michoń	*„Zespół sił i czynników pobudzających i podtrzymujących człowieka w zachowaniach zmierzających do osiągnięcia określonych celów. Wspomniane siły to potrzeby, popędy, instynkty, aspiracje, a także stany napięć”*(Michoń, 1981, s. 120).
1985	S. Borkowska	*„Motywacja to stan wewnętrzny człowieka mający wymiar atrybutowy, właściwy każdemu człowiekowi, natomiast motywowanie ma wymiar czynnościowy, funkcjonalny, polegający na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celów motywującego” (*Borkowska, 1985, s. 11).
1986	J.A,F, Stoner, C.Wankel	*„Motywacja – to, co wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje zachowania ludzi”(*Stoner, Wankel, 1997, s. 358).
1992	V. Vroom	*„Proces dokonywania wyboru między alternatywnymi formami dobrowolnych zachowań*” (Vroom, Deci, 1992, s. 286).
1995	G. Bartkowiak	*„Stała dyspozycja człowieka do zachowań ukierunkowanych na realizowanie wartości i zaspokojenie potrzeb. Jest to aktywizujący proces, który sprawia że jednostka pragnie zaspokajać swoje potrzeby poprzez osiąganie i realizację zadań związanych z wykonywaną pracą”* (Bartkowiak, 1995, s. 118).
1996	J. Penc	*„Mechanizm psychologiczny uruchamiający i organizujący zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu” (*Penc, 1998, s. 137).

Rok	Autor	Definicja motywacji
2000	E. Masłyk-Musiał	*„Proces regulacji, który pełni funkcję sterowania czynnościami w taki sposób, aby doprowadziły one do osiągnięcia określonego wyniku”* (Masłyk-Musiał, 2000, s. 71).
2000	M. Juchnowicz	*„- chęć dokładania wszelkich starań dla osiągnięcia zamierzonych celów,* *- siła, która wywołuje, kierunkuje i podtrzymuje zachowania ludzi”* (Kozioł 2002, s. 27).
2005	R. W. Griffin	*„Zestaw sił powodujących, że ludzie zachowują się w określony sposób”* (Sekuła, 2008, s. 11).
2007	A. Pocztowski	*„Motywacja do pracy w ujęciu atrybutowym jest wewnętrznym procesem regulującym zachowania ludzi w procesie pracy, tj. wpływającym na ich decyzje dotyczące podejmowania pracy, angażowania się w jej wykonywanie oraz rezygnacji z jej wykonania”* (Pocztowski, 2007, s. 203).
2007	M. Armstrong	*Motywacja to „takie wpływanie na innych, by poruszali się w pożądanym przez nas kierunku”* (Armstrong, 2007, s. 211).
2009	M. Kopertyńska	*„Motywacja jest źródłem i sternikiem naszych zachowań”* (Kopertyńska, 2009, s. 14).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Hebb, 1973. s. 47; Strelau , Jurkowski , Putkiewicz, 1976,s 151); Reykowski, 1977, s. 18; Kozioł, 2002, s. 27; Michoń, 1981, s. 120; Borkowska, 1985, s. 11; Stoner, Wankel, 1997, s. 358; Vroom, Deci, 1992, s. 286; Bartkowiak, 1995, s. 118; Penc, 1998, s. 137; Masłyk-Musiał, 2000, s. 71; Kozioł 2002, s. 27; Sekuła, 2008, s. 11; Pocztowski, 2007, s. 203; Armstrong, 2007, s. 211; Kopertyńska, 2009, s. 14

Z analizy wymienionych definicji ujętych w tabeli 1.1 wynika, że autorzy rozpatrując pojęcie motywacji akcentują różne aspekty. Socjologowie oraz reprezentanci nauk o organizacji i zarządzaniu przez motywację rozumieją wpływanie na pracownika w celu osiągnięcia zachowania zgodnego z potrzebami i interesem przedsiębiorstwa. Psychologowie natomiast traktują motywację w wymiarze subiektywnym – charakterystycznym dla każdego człowieka (Kopertyńska, 2009, s. 18). Pomimo tego iż problematyka motywacji stanowi zainteresowanie wielu autorów i jest przedmiotem szerokich badań – odpowiedź na pytanie *„jak motywować?*”, pozostaje bez odpowiedzi. Skuteczność określonych rozwiązań zmienia się wraz ze zmianą sytuacji, co w konsekwencji prowadzi do wprowadzania nowych koncepcji (Czerniawska, 1980, s. 5-6).

Należy równorzędnie traktować pojęcia motywacji pracowników do pracy i motywowanie ludzi do pracy. By te pojęcia wyjaśnić, należy zgłębić istotę motywowania (Wziątek-Staśko, 2016, s. 34). W tabeli 1.3 przedstawiono przekrój pojęć motywowania.

Tabela 1.3. Przekrój pojęć motywowania

Rok	Autor	Definicja motywowania
1975	J. Reykowski	*„Oddziaływanie motywujące, czyli tworzenie warunków, dzięki którym podjęcie czynności dla realizacji określonego celu czy programu staje się dla jednostki atrakcyjne bądź dlatego, że przynosi nowe cenione przez nią wartości, bądź dlatego że pozwala uniknąć jakiegoś niekorzystnego dla niej obrotu sprawy”* (Reykowski, 1975, s. 215).
1981	X. Gliszczyńska	*„To proces świadomego i celowego oddziaływania na postępowanie pracowników, polegający na tworzeniu i stosowaniu odpowiednich bodźców do osiągania celów motywującego”* (Gliszczyńska, 1981, s. 51).
1985	S. Borkowska	„*Motywowanie do pracy to świadome i celowe oddziaływania na motywy i postępowanie ludzi w pracy poprzez stworzenie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań dla osiągnięcia celów motywującego, czyli organizacji*” (Borkowska, 1985, s. 11).
1993	L. Zbiegień-Maciąg	*„Motywowanie to stworzenie wizji i skierowanie energii ludzi ku tej wizji”*. (Zbiegień-Maciąg, 1993, s. 10).
1996	R. Griffin	*„Motywowanie do pracy jest częścią funkcji przewodzenia, które obok planowania, organizowania i kontrolowania składa się na proces zarządzania (kierowania)”* (Griffin, 1996, s. 117).
1998	A. Pocztowski	*„Motywowanie to świadome i celowe oddziaływanie na zachowania ludzi w procesie pracy, przy wykorzystaniu wiedzy na temat determinujących je czynników*” (Pocztowski 1998, s. 117).
2001	Z. Jasiński	*„Motywowanie polega na oddziaływaniu przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nimi zadań”* (Jasiński, 2001, s. 16).
2001	T. Oleksyn	*„Zespół oddziaływań, zmierzających do efektywnego skłaniania pracowników do podejmowania i realizacji oczekiwań celów, funkcji i zadań, a także do przyjmowania preferowanych przez motywującego postaw i zachowań*” (Oleksyn, 2001, s. 265).
2005	M. Armstrong	*„Motywowanie to wpływanie na innych, by zmierzali w pożądanym przez nas kierunku”* (Armstrong, 2007 s. 210).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Reykowski, 1975, s. 215; Gliszczyńska, 1981, s. 51; Borkowska, 1985, s. 11; Zbiegień-Maciąg, 1993, s. 10; Griffin, 1996, s. 117; Pocztowski 1998, s. 117; Jasiński, 2001, s. 16; Oleksyn, 2001, s. 265; Armstrong, 2007 s. 210

Jak wcześniej wspomniano, motywacja jest splotem motywów o różnej sile i kierunku działania. Najistotniejszy w procesie motywowania pracowników jest dobór odpowiednich instrumentów motywacyjnych. Zgodnie z literaturą, instrumenty te dzielą się na materialne (pieniężne i niepieniężne) oraz niematerialne. Motywowanie materialne pieniężne związane jest

bezpośrednio z wynagrodzeniem. Obejmuje m.in. premie, podwyżkę wynagrodzenia, nagrodę pieniężną. Z kolei wśród czynników motywowania materialnego niepieniężnego wyróżnić można organizację wypoczynku, posiłki dotowane przez firmę, dodatkową opiekę lekarską, możliwość korzystania z samochodu czy laptopa służbowego. Wśród niematerialnych instrumentów motywowania pracodawcy dysponują całym wachlarzem możliwości. Można do tej grupy zaliczyć samodzielność w pracy, równe traktowanie wszystkich pracowników, poprawne relacje czy przyjazną atmosferę (Kopertyńska, 2009, s. 97-101, Wyrwicka, Grzelczak, 2011, s. 20). Z punktu widzenia zakresu motywację dzielić można na wewnętrzną i zewnętrzną. Motywacja wewnętrzna wywoływana jest przez czynniki w psychice człowieka, natomiast zewnętrzna przez otoczenie. Z punktu widzenia kierunków oddziaływania, motywację możemy podzielić na negatywną i pozytywną. Motywacja negatywna opiera się na lęku, który pobudza do pracy poprzez wywoływanie poczucia zagrożenia, np. groźba utraty części zarobków w przypadku gorszego wykonania zadań, zagrożenia naganą, przesunięciem na stanowisko z niższym wynagrodzeniem lub zwolnieniem z pracy. Niestety, w praktyce bodźce ujemne są nadal stosowane. Wynika to głównie z faktu, iż poczucie zagrożenia prowadzi do wyzwolenia większej energii bez ponoszenia dodatkowych kosztów. Skutkiem stosowania motywacji negatywnej może być obniżenie poczucia własnej wartości pracowników, spadkiem ambicji czy przyjmowanie postawy defensywnej. Motywacja pozytywna natomiast polega na stwarzaniu pracownikowi perspektyw urzeczywistnienia jego celów w miarę spełnienia oczekiwań pracodawcy, np. osiągnięcia wyższych zarobków, stanowiska czy większej samodzielności. Powoduje to większą aktywizację pracowników i wykorzystanie ich możliwości poprzez wzrost zaangażowania. Skuteczność tego rodzaju motywacji uzależniona jest od spełnienia obietnic dawanych pracownikom (Penc, 1998, s. 140-143).

1.4. Teorie motywacji

Ukierunkowanie, siłę i czas trwania określonego sposobu zachowania się pracowników próbują wyjaśnić liczne teorie motywacji. Wraz z poznawaniem złożoności natury ludzkiej (przez filozofów, teologów, psychologów i socjologów) na przestrzeni lat następowała ewolucja kształtowania motywacji. Powstałe teorie ukazują różne punkty widzenia i ujęcia zagadnienia motywacji (Sekuła, 2008, s. 18). W literaturze opisano różne klasyfikacje teorii motywacji. Autorem jednej z nich jest Franken, który wyróżnił sześć typów teorii motywacji (Franken, 2005, s. 25):

- teorie instynktu,
- teorie potrzeb/osobowości,

- teorie popędu/uczenia się,
- teorie rozwoju i doskonalenia się,
- teorie humanistyczne oraz teorie poznawcze.

Inny autor, Madsen, dzielił je na trzy grupy (Madsen, 1980, s. 103-123):
- teorie instynktów,
- teorie uczenia się,
- teorie osobowości.

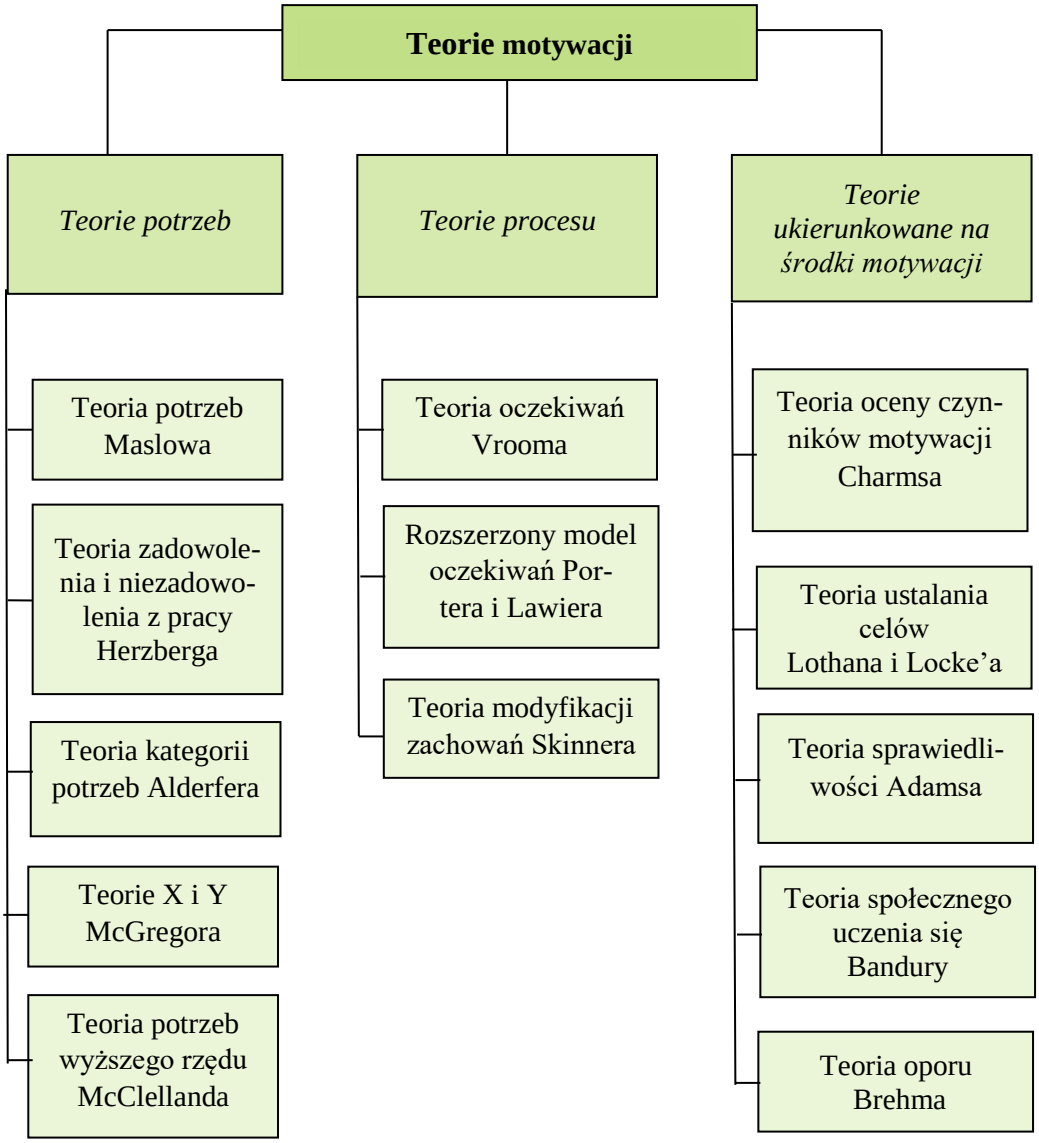
Z kolei E. McKenna i Beech opracowali główne grupy koncepcji motywowania, do których należą (McKenna, Beech, 1997, s. 188-192):
- człowiek ekonomiczny – F. Taylor,
- stosunki międzyludzkie – E. Mayo,
- teoria potrzeb – A. Maslow, F. Herzberg,
- teoria oczekiwań – L.W. Porter, E. Lawler, V.H. Vroom,
- stawiania celów - Lathman, E.A. Locke,
- teoria sprawiedliwości – J.S. Adams.

Natomiast Armstrong proces motywowania opiera na trzech grupach teorii (Armstrong, 2007, s. 213-219):
1. Instrumentalna, zakładająca, iż pracownicy będą się zachowywać w pożądany sposób dzięki stosowanym nagrodom i karom.
2. Treści (potrzeb), która wskazuje, iż wszystkie działania podejmowane są po to, by zaspokoić potrzeby (jako pierwszy teorię potrzeb opracował Maslow, a także Herzber, Mausner i Synderman).
3. Procesu - związana z procesami psychologicznymi, do których należą teoria wartości Vrooma, teoria celu Latama i Lockea oraz teoria sprawiedliwości Adamsa.

Zgodnie z S. Borkowską dotychczasowe teorie motywacji koncentrują się wokół dwóch głównych osi, wyznaczonych przez cztery grupy teorii: *„teorie treści versus teorie procesu, teorie wzmocnień versus teorie poznawcze”* (Borkowska, 2006, s. 317).

Literatura przedmiotu prezentuje różne teorie motywacji. Treść danej teorii motywacji ułatwia zrozumienie świata, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa dzięki codziennemu zaangażowaniu się pracowników. Z uwagi na to, iż nie da się porównać skuteczności sposobów motywowania, to nie można też stwierdzić, czy dany podział lub teoria są poprawne (Stoner,

Freem, Gilbert, 2001, s. 428). Na rysunku 1.4 przedstawiono teorie motywacji do pracy.



Rysunek 1.4. Teorie motywacji do pracy
Źródło: Sekuła, 2008, s. 17

W odniesieniu do opisywanych w literaturze teorii motywacji w rozprawie został przyjęty podział za Z. Sekułą przedstawiony na rysunku 1.4. Sekuła dokonała podziału na teorie potrzeb, teorie procesu i teorie ukierunkowane. do wszystkich tych teorii przypisać można twórców. W klasyfikacji tej uwzględnia się trzy spojrzenia na motywację do pracy – potrzeby pracowników, cele organizacji i oczekiwania pracowników oraz oddziaływanie na pracowników odpowiednimi środkami motywacji. Teorie procesu i teorie ukierunkowane na środki motywacji mają wspólny element w postaci nagród. Teoria potrzeb opiera się na różnie definiowanych

przez jej autorów katalogach potrzeb pracowników ważnych do spełnienia w życiu. Ciągłe odczucie niezaspokojenia w psychologii określa się mianem deprywacji (Reykowski, 1975, s. 206-207). Twórcy tych teorii poszukiwali odpowiedzi na pytania o to, jakie potrzeby ludzie chcą realizować dzięki pracy zawodowej oraz co pobudza ich do aktywności. Praca zawodowa daje możliwość zaspokajania różnych potrzeb ludzkich. W teorii procesu natomiast traktuje się motywację jako proces. Teorie te zakładają, iż człowiek realizuje działania w zależności od oczekiwanych korzyści. Poszukuje się odpowiedzi na pytanie, jakiego rodzaju cele motywują ludzi i w jaki sposób motywować. od wartości oczekiwań, które pobudzają pracowników do podjęcia określonych działań, zależy zachowanie ludzi. Z teorii procesu wynika, dlaczego ludzie wybierają takie zachowanie, aby zaspokoić swoje potrzeby. Siła motywacji danego pracownika zależy od intensywności odczuwania danej potrzeby i prawdopodobieństwa jej zaspokojenia. Teorie te opierają się na założeniu, że ludzie są istotami myślącymi, mającymi własny system wartości, potrzeby i cele (Sekuła, 2008, s. 25-37). W dalszej części rozprawy omówione zostaną teorie motywacji przedstawione na rysunku 1.4.

1.4.1. Hierarchia potrzeb według Maslowa

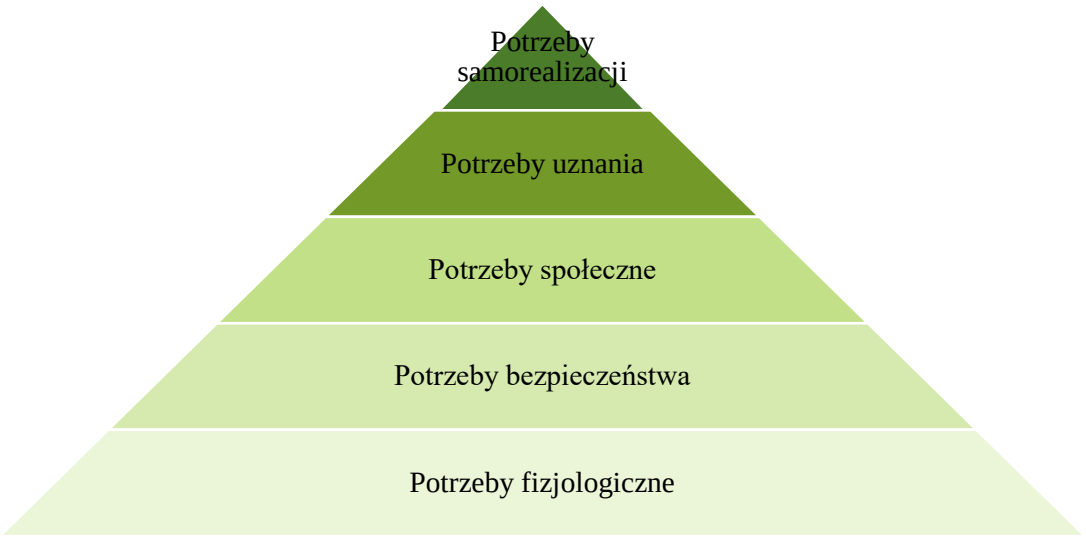
Najbardziej znaną teorią jest opracowana przez Maslowa „*Hierarchia potrzeb*”[10]. Zgodnie z tą teorią człowiek odczuwa potrzebę, gdy stan organizmu charakteryzuje się brakiem czegoś (Kawka, Listwan, 2010, s. 170). Autor teorii zakładał, iż ludzie pracują wydajniej, jeżeli dostarczone zostaną im odpowiednie bodźce. Maslow pogrupował potrzeby w hierarchiczny system pięciu podstawowych potrzeb w taki sposób, aby ranga kolejnych potrzeb była większa niż poprzednia, ponieważ po zaspokojeniu potrzeby przestaje ona być bodźcem (Kopertyńska, 2009, s. 22). Wśród potrzeb Maslow wyróżnił (Steinmann, Schreyögg, 1998, s. 340-341):

- potrzeby fizjologiczne, czyli elementarne pragnienia związane z tlenem, wodą i pożywieniem i snem. Ich pierwszeństwo przed innymi rodzajami potrzeb wynika z natury człowieka,
- potrzeby bezpieczeństwa, czyli pewności, stałości, opieki, zabezpieczenia przed lękiem, a także pragnienie ochrony przed zdarzeniami losowymi (nieszczęśliwy wypadek, napad, choroba, inwalidztwo itp.),
- potrzeby społeczne (afiliacji), obejmujące dążenie do wspólnoty, przynależności do grupy i dostatecznie zadawalających stosunków społecznych, przyjaźni, akceptacji,
- potrzeby uznania, odzwierciedlające potrzebę osiągnięcia uznania i szacunku, czyli uznania ze strony innych osób - jest to pragnienie bycia pożytecznym i niezbędnym,

[10] „Hierarchia potrzeb” przedstawiona została w 1943 roku w artykule Teoria motywacji człowieka w naukowym czasopiśmie Psychological Review

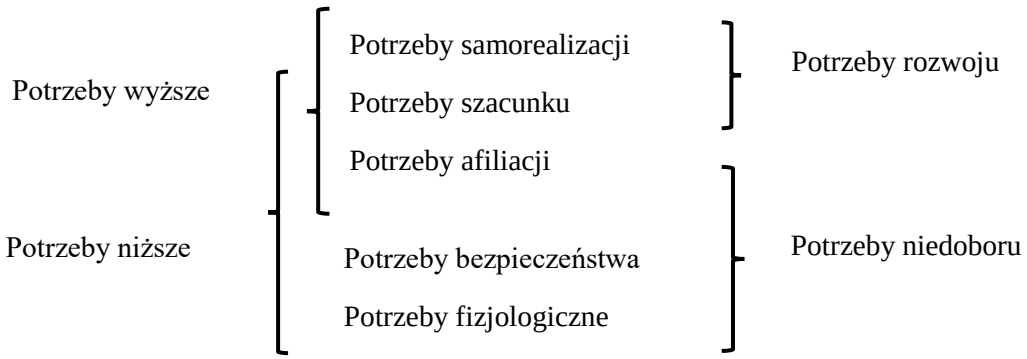
- potrzebę samorealizacji, przez którą rozumie się dążenie do niezależności, świadomości swoich możliwości i osiągania celów poprzez pragnienie wiedzy, rozwój, realizowane zainteresowań aż do spełnienia.

Na rysunku 1.5 przedstawiono piramidę potrzeb według Maslowa.



Rysunek 1.5. Piramida potrzeb według Maslowa
Źródło: Steinmann, Schreyögg, 1998, s. 340

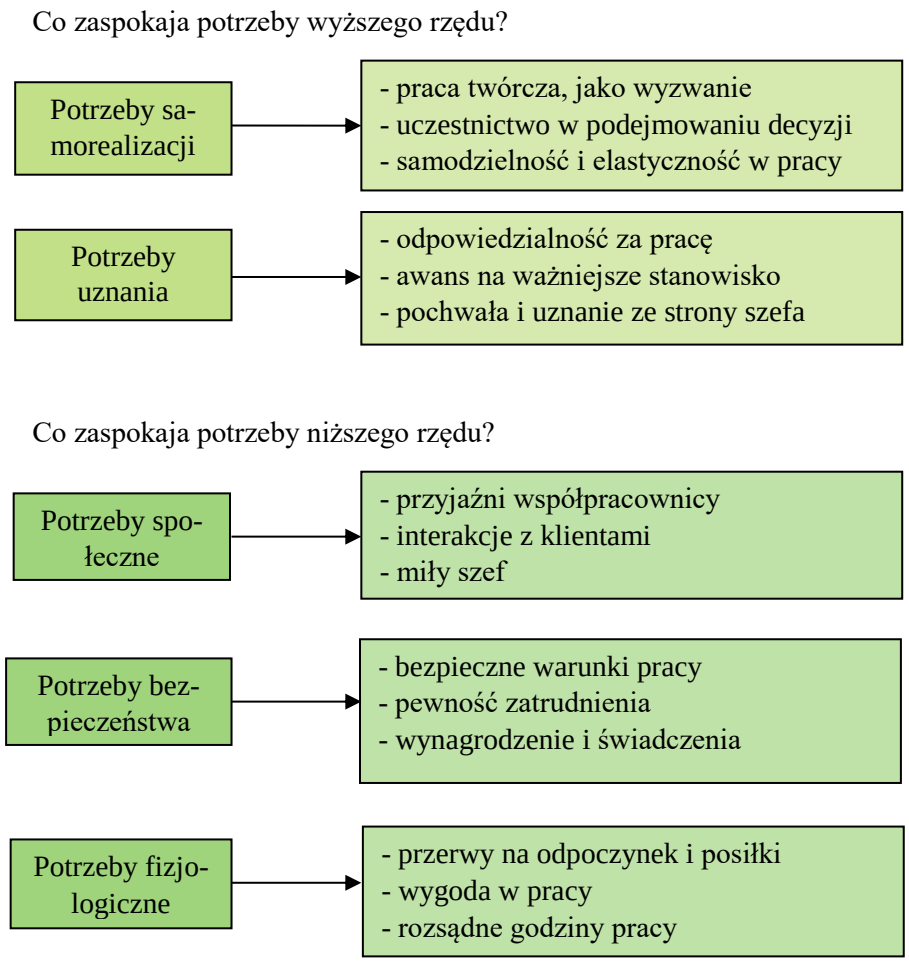
Przedstawiona hierarchia potrzeb (rysunek 1.5) ma szczególne zastosowanie w miejscu pracy, ponieważ pracownicy poza płacą i nagrodami potrzebują również szacunku i przynależności do grupy. Na rysunku 1.6 przedstawiono klasyfikację potrzeb w teorii A. Maslowa.



Rysunek 1.6. Klasyfikacja potrzeb w teorii A. Maslowa
Źródło: Madsen, 1980, s. 435

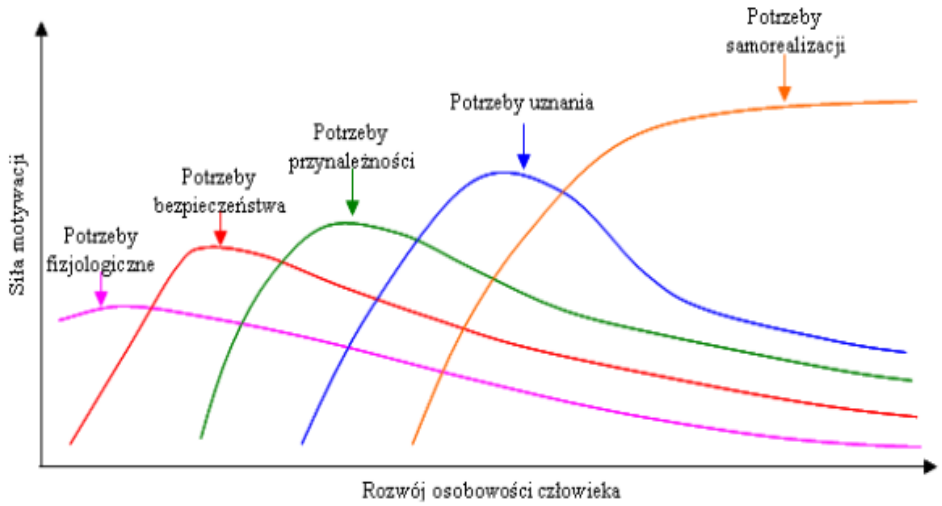
Na rysunku 1.6 przedstawiono, w jaki sposób można wykorzystać koncepcję Maslowa do lepszego wykorzystania potrzeb pracowników w pracy. Wynika z tego fakt, iż zablokowanie lub niezaspokojenie potrzeby może ujemnie wpływać na postawy i zachowania w pracy.

Jednak pozytywne skutki motywacyjne mogą przynieść możliwości zaspokojenia potrzeb. W literaturze przedmiotu odnaleźć można dwie zasady zdefiniowane przez Maslowa: deficytu i rozwoju. Zasada deficytu mówi o tym, iż ludzie dążą do tego, by zaspokoić potrzeby, które nie są zaspokojone. Jeśli jednostka jest pewna, że określona potrzeba na dłuższy okres może być zaspokojona, to taka potrzeba przestaje działać jako czynnik motywacyjny. Zmiana warunków życiowych może doprowadzić do tego, że uprzednio zaspokojona potrzeba pojawi się ponownie, jako czynnik motywujący działanie. Natomiast zasada rozwoju zakłada, że w istocie zachowanie ludzi będzie motywowane przez najniższą w hierarchii niezaspokojoną potrzebę. W pierwszym rzędzie człowiek próbuje zaspokoić swoje potrzeby fizjologiczne. Jeśli się tak stało, to te potrzeby nie mają już właściwości bodźca do działania. Nasycone potrzeby nie wywołują już stanu napięcia, prowadzącego do mobilizacji sił (Schermerhorn, 2008, s. 260-261). Na rysunku 1.7 przedstawiono możliwości motywowania do pracy Maslowa.



Rysunek 1.7. Możliwości motywowania do pracy w hierarchii potrzeb A. Maslowa
Źródło: Schermerhorn, 2008, s. 261

Zdaniem Maslowa potrzeby człowieka wynikają z rozwoju osobowości, zatem są zmienne w czasie. W miarę rozwoju ludzie przywiązują mniejszą wagę do potrzeb niższego rzędu, a znaczenia nabierają wyższego rzędu. Dynamikę tych zmian przedstawiono na rysunku. Na rysunku 1.8 przedstawiono dynamikę potrzeb w miarę rozwoju osobowości



Rysunek 1.8. Dynamika potrzeb w miarę rozwoju osobowości
Źródło: Penc J, 1998, s. 150

Wynika z niego, iż wraz z rozwojem osobowości zmienia się intensywność określonych potrzeb i działań motywacyjnych. Niezbędne jest ustalenie preferencji pracowników co do sposobu ich zaspokajania (Penc, 1998, s. 148-151).

1.4.2. Dwuczynnikowa teoria F. Herzberga

Inną teorią służącą do zrozumienia motywacji opartą na potrzebach opracował Herzberg[11]. Podstawą jej sformułowania były wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 1959 r. Przedmiotem badań była analiza czynników sytuacyjnych związanych ze zdarzeniami, w których badani odczuwali skrajnie negatywne lub skrajnie pozytywne odczucia do wykonywanej pracy. Wyniki wskazały, iż w opisie zdarzeń dobrych 78% wymienionych czynników sytuacyjnych stanowiły czynniki wewnętrzne, a tylko 22% czynniki zewnętrzne, natomiast w przykładach złych 64% stanowiły czynniki zewnętrzne, a 36% wewnętrzne (Kozioł, 2002, s. 43-4). Herzberg zaobserwował pewną prawidłowość po przeanalizowaniu odpowiedzi około 4000

[11] Pełną teorię dwuczynnikową przedstawiono w: Herzberg F., Mausner B., Snyderman N.B. (1967), The Motivation to Work, wyd. 2, Wiley, New York.

osób. Teoria ta dzieli wszystkie zmienne związane z pracą na czynniki higieny (czynniki podtrzymujące) i motywatory. Wyodrębnione czynniki higieny to podstawowe potrzeby człowieka w pracy. do czynników tych zaliczono (Kopertyńska, 2009, s. 26):

- wynagrodzenie,
- warunki pracy (wyposażenie stanowiska, godziny pracy),
- politykę firmy (procedury, przepisy),
- status (forma zatrudnienia, ranga zajmowanego stanowiska pracy, zakres uprawnień),
- stabilność pracy (poczucie pewności zatrudnienia),
- nadzór i niezależność (zakres kontroli w stosunku do realizacji zadań),
- klimat organizacyjny (charakter i rodzaj stosunków w miejscu pracy),
- życie pozazawodowe (czas, który pracownik spędza z rodziną i przyjaciółmi).

Według tej koncepcji motywatory to czynniki, dzięki którym pracownicy dążą do osiągania swoich celów. Grupę motywatorów zaprezentowano w tabeli 1.4.

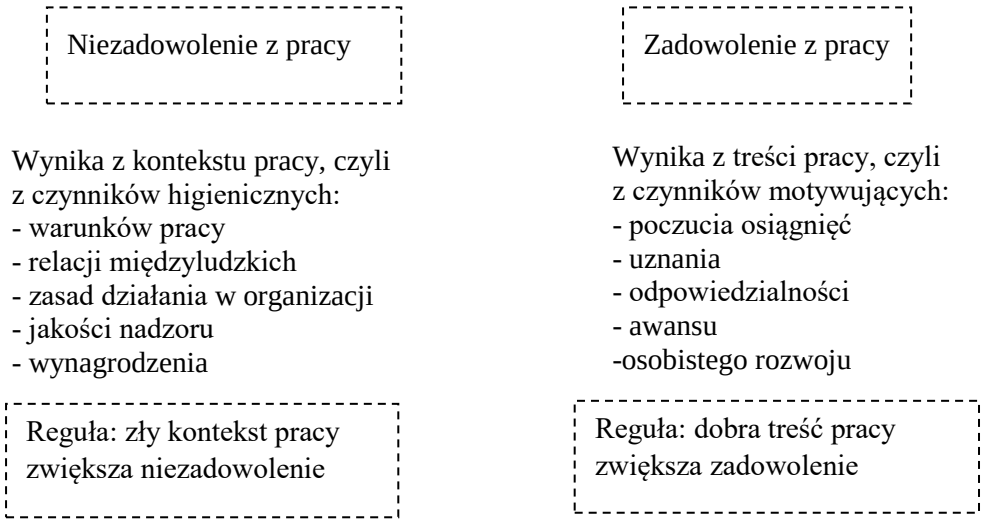
Tabela. 1.4. Grupa motywatorów wg Herzberga

Motywatory	Dlaczego są skuteczne
Realizacja celów	Osiąganie wytyczonych celów ważne jest, ponieważ nieustanny pęd leży w ludzkiej naturze. Spełnienie stanowi źródło satysfakcji i jest motywatorem.
Uznanie	Niezwykle motywujące dla pracownika jest zauważenie osiągnięć przez przełożonych, gdyż zwiększa poczucie własnej wartości. Może być to odbierane, jako nagroda.
Zainteresowanie pracą	Czynnikiem motywującym jest praca, która dostarcza przyjemności. Obowiązki zawodowe winny pokrywać się z zainteresowaniami.
Odpowiedzialność	Praca, która wiąże się z dużą odpowiedzialnością wymaga cech przywódczych. Zwiększa to poczucie własnej wartości, przez co staje się silnym czynnikiem motywacji.
Postępy	Awans i nagrody są ważne, ale głównym motywatorem jest przekonanie, że postępy są możliwe.

Źródło: Heller, 2000, s. 11

Niektóre aspekty pracy, takie jak fizyczne środowisko pracy, płaca, relacje z przełożonymi i współpracownikami, powodują niezadowolenie - gdy są nieobecne bądź też zapobiegają niezadowoleniu, kiedy są obecne. Czynniki te zostały określone mianem higienicznych. są też takie aspekty pracy, które powodują zadowolenie. Czynniki te są motywatorami. Zaliczają się do nich ciekawe zadania, uznanie za wykonanie pracy, poczucie odpowiedzialności (Koźmiński, Piotrowski, 2002, s. 327). Wśród czynników dyskomfortu szczególne miejsce zajmuje wynagrodzenie. Może ono na krótki czas doprowadzić do zwiększonej satysfakcji, ale na dłuższy czas nie działa samodzielnie jako czynnik motywacyjny. Z tego względu wynagrodzenie przypisano do czynników dyskomfortu psychicznego. Tylko te czynniki mają siłę motywacyjną,

które odnoszą się do treści pracy i do zaspokojenia motywów osobistego rozwoju. Bez tych czynników nie może zaistnieć prawdziwa satysfakcja. Czynniki dyskomfortu psychicznego odnoszą się do kontekstu pracy i ich oddziaływania na zachowanie. Dlatego należy je wyjaśniać na podstawie całkowicie innego kierunku, a mianowicie dążenia do unikania niezadowolenia. Poprawa zewnętrznych warunków pracy prowadzi tylko do usunięcia tego niezadowolenia, czyli dyskomfortu, poważnie nie wpływając na wzrost satysfakcji. Nawet całkowite zapewnienie komfortu psychicznego nie może zapewnić stanu pełnej satysfakcji. Żeby osiągnąć wysoki poziom motywacji i wydajności potrzebne jest jednoczesne dbanie o czynniki motywacyjne i czynniki komfortu psychicznego (Steinmann, Schreyögg, 1998, s. 347). Na rysunku 1.9. przedstawiono kluczowe elementy teorii dwuczynnikowej Herzberga.



Rysunek 1.9. Kluczowe elementy teorii dwuczynnikowej Herzberga
Źródło: Schermerhorn, 2008, s. 262

W dwuczynnikowej teorii czynniki higieny (czyli źródła niezadowolenia z pracy) kojarzą się z kontekstem pracy. Oznacza to, że czynniki wywołujące niezadowolenie są raczej częścią warunków pracy niż jej istoty. Z tej teorii wynikałoby, że poprawa warunków higienicznych, np. wprowadzenie tła muzycznego, mogłoby zmniejszyć niezadowolenie ludzi z tych aspektów ich pracy, jednakże nie prowadziłoby do zwiększenia zadowolenia (Schermerhorn, 2008, s. 261). Mimo, iż teoria Herzberga zdobyła wielu zwolenników, to jednak przez naukowców została skrytykowana ze względu na zastosowanie wadliwej metodyki i trudności w odtworzeniu jej wyników (House, Wigdor, 1967, s. 369).

1.4.3. Teoria potrzeb Alderfera

Alderfer kontynuował teorię Maslowa, zaproponował odmienną hierarchię potrzeb nazywaną teorią motywacji ERG[12], w której wyróżnił trzy kategorie potrzeb (Griffin, 2004, s. 523):
- potrzeby egzystencji, które dotyczą zaspokajania pożywienia, odpowiednich warunków pracy, wynagrodzenia oraz świadczeń, ochrony zdrowia i bezpieczeństwa;
- potrzeby przynależności zakładające, że ludzie aby istnieć, potrzebują kontaktów międzyludzkich. Kontakty międzyludzkie są uwarunkowane sytuacją rodzinną, rodzajem wykonywanej pracy oraz potrzebą uzyskiwania akceptacji swoich czynów. W sytuacji zawodowej są to potrzeby uznania, osiągania sukcesów, awansów oraz spełniania swoich ambicji zawodowych;
- potrzeba rozwoju – mobilizuje ludzi do podejmowania wysiłków prowadzących do doskonalenia, która dotyczy samej osoby i możliwości, jakie daje praca.

Teoria zakłada, iż ludzie mogą być motywowani jednocześnie przez kilka kategorii potrzeb, np. zarówno pragnienie pieniędzy, przyjaźni i możliwości zdobycia nowych umiejętności. Ponadto, jeżeli potrzeba nie zostanie zaspokojona, człowiek odczuje frustrację i cofnie się do niższego poziomu – następnie ponownie rozpocznie zaspokajanie potrzeb niższego rzędu (Wilsn, Rosenfeld, 1990, s. 21).

1.4.4. Teoria X i Y McGregora

Postęp techniczno-organizacyjny sprawił, że kierownicy zaczęli poświęcać mniej czasu na wdrażanie nowych technologii i usprawnień, co zmieniło podejście do motywowania pracowników. McGregor wyróżnił dwa zestawy założeń na temat natury człowieka, które określone zostały mianem XY. Zgodnie z teorią X człowiek jest leniwy, nie lubi przejawiać inicjatywy ani brać na siebie odpowiedzialności i jest głownie zainteresowany względem ekonomicznym. Traktuje pracę jako zło konieczne. Teoria Y przedstawia człowieka jako chętnego z natury do pracy, inteligentnego, lubiącego odpowiedzialność i chętnie szukającego nowych zadań (Koźmiński, Piotrowski, 2002, s. 320).

W tabeli 1.5 przedstawiono szczegółowe cechy osobowości teorii X i Y.

[12] Nazwa teorii ERG jest skrutem pierwszych liter nazw potrzeb: Existence needs, Relatedness needs i Growth needs, Alderfer C.P., Existenc, Relatedness and Growth, Free Press, New York, 1972

Tabela 1.5. Cechy teorii X i Y

Teoria X	Teoria Y
- człowiek stara się unikać pracy, - pracownik nie bierze odpowiedzialności za wykonaną pracę (nie jest samodzielny), - ludzie nie są twórczy, - nagrody finansowe są dominujące, - stabilność zatrudnienia jest motywująca, - pracownik podejmuje wysiłek po otrzymaniu nagród.	- w pracy większe znaczenie ma dyscyplina wewnętrzna, niż zewnętrzna, - dla rozwoju osobistego ważna jest praca, - człowiek jest zainteresowany pracą, - dobre warunki pracy wzmacniają zadowolenie, - rezerwy motywacji tkwią w twórczości i pomysłowości, które można lepiej wykorzystać.

Źródło: Cowling, Lundy, 2001, s. 102

W praktyce teorie X i Y rzadko występują w tak wyrazistej i czystej postaci. Najczęściej są to pracownicy o pewnych cechach X i Y, co sprawia, że nie będzie skuteczny w praktyce model motywowania X przeznaczony dla pracowników pasywnych czy tez model motywowania Y dla pracowników idealnych (Sekuła, 2008, s. 27).

1.4.5. Teoria potrzeb wyższego rzędu McClellanda

McClelland skupił się na badaniach potrzeb wyższego rzędu, do których zaliczył potrzeby osiągnięć, afiliacji i władzy. Potrzeby osiągnięć dotyczą osób, dla których ważne jest upublicznienie rezultatów pracy oraz osiągnieć zawodowych. Ma to związek z uznaniem i pochwałami (Bartowiak, 1997, s. 125). Pracownicy, którzy odczuwają potrzebę osiągnięć, są bardzo odpowiedzialni, stawiają sobie możliwe do zrealizowania, ale jednak ambitne cele przy umiarkowanym ryzyku. Potrzeba afiliacji charakteryzuje się chęcią utrzymania dobrych relacji i więzi międzyludzkich. Na motywacje pracowników mają wpływ czynniki związane z możliwością pracy zespołowej wymagającej kontaktów. Pracownicy nabywają szerzej wiedzy i skuteczniej wypełniają swoje obowiązki dzięki relacjom zawodowym(Sekuła, 2008, s. 28). Potrzeba władzy wiąże się z chęcią wywierania wpływu na podległych pracowników poprzez instruowanie, organizowanie i kontrolę ich pracy. Potrzeby te mogą mieć charakter pozytywny (np. W przypadku kierowników, dla których potrzeba ta została zaspokojona po uzyskaniu władzy) oraz negatywny (np. dążenie do władzy wyłącznie w celu pokazania swojej wyższości) (Penc, 1996, s. 152). Przedstawione trzy grupy potrzeb do pewnego stopnia odczuwane są przez wszystkich ludzi. Jednak siła ich odczuwania u różnych osób jest różna, co w konsekwencji powoduje, iż jedna z potrzeb będzie dominująca. Najważniejszą z omówionych powyżej potrzeb jest potrzeba osiągnięć, ponieważ stanowi pozytywną siłę odpowiadającą za działania pracownika. Potrzeba osiągnieć ma również istotny wpływ na wydajność pracy. Osiągnięcia nie stanowią tylko potrzeby, ale również wartości. Skuteczność pracy kierownika można ocenić zarówno

przez rezultaty osiągane przez jego podwładnych, jak również ich zadowolenie z pracy. Zdaniem McClellanda osoby o dużej potrzebie osiągnięć są lepszymi managerami niżeli te o niskiej potrzebie. Pracownicy mogą odczuwać w różnym stopniu kombinację wszystkich trzech grup (McCllelan, Burnham, 1976, s. 104-106).

1.4.6. Model oczekiwanej wartości Vrooma

Zgodnie z założeniem teorii oczekiwań Vrooma o istocie motywacji pracowników decyduje ocena relacji osiągniętych rezultatów do nakładów, starań oraz ocena relacji nagrody do osiągnięć (Kopertyńska, 2008, s. 30). Vroom modeluje ludzkie zachowanie jako zachowanie decyzyjne. Jednostka zawsze jest zmuszona decydować się na jeden z wielu możliwych sposobów zachowania się. Przedstawia proces decyzji, który poprzedza indywidualne czynności jako przyczyny działania. Dla dokładnego ustalenia preferencji określonego wariantu działania Vroom wprowadził dwa pojęcia: wartość i oczekiwanie (Steinmann, Schreyögg, 1998, s. 330). Zdaniem Vrooma *„można przypuszczać, że zadowolenie z pracy jest uzależnione od ilości nagród, jakie ludzie otrzymują za swoja pracę, natomiast poziom wydajności pracy jest zależny od zasad osiągania nagród. Jednostki są zadowolone ze swojej pracy w takim stopniu, w jakim efektywność pracy prowadzi do osiągania tego, czego pragną"* (Vroom, 1964, s. 264). Zgodnie z teorią oczekiwań pracownicy uzyskują dobre efekty, gdy (Borkowska, 2006, s. 326):

- rozumieją i akceptują swoje zadania,
- mają możliwość ich realizacji i osiągniecia oczekiwanych efektów, zdeterminowane przez czynniki wewnętrzne oraz przez otoczenie,
- czekiwana nagroda za osiągnięty rezultat jest atrakcyjna, tj. mieści się w ich systemie wartości (wartość nadaje kierunek aktywności, natomiast możliwości warunkują osiągnięcia),
- relacja nagrody do osiągniętego rezultatu jest przez nich uznawana za sprawiedliwą, oceniają ją pozytywnie.

Siła motywacji do wykonania dowolnego ciągu czynności jest iloczynem wartości oczekiwanego wyniku i oczekiwania, że ciąg czynności doprowadzi do tego wyniku (Banaszyk, 2002, s. 85). Oczekiwanie zwane jest subiektywnym prawdopodobieństwem. Jednostka wybrałaby ten wariant działania, który daje najwyższy pozytywny albo najniższy negatywny iloczyn sumy wartości lub najwyższą wartość oczekiwaną. Jednakże realizacja wariantów działania zależy nie tylko od indywidualnej woli, ale także od zdarzeń, które leżą poza zakresem indywidualnej kontroli. Vroom wprowadza do swojego modelu pojęcie subiektywnego prawdopodobieństwa. Jest to oczekiwanie powstałe w momencie podjęcia decyzji, że określonemu wysiłkowi będzie odpowiadał określony wynik (pierwszego stopnia). Wartości prawdopodobieństwa będą się wahały między 0 i 1, przy

czym wartości 1 będzie odpowiadała subiektywna pewność, że oczekiwany wynik (pierwszego stopnia) może być osiągnięty (Steinmann, Schreyögg, 1998, s. 332).

1.4.7. Rozszerzony model oczekiwań Portera i Lawiera

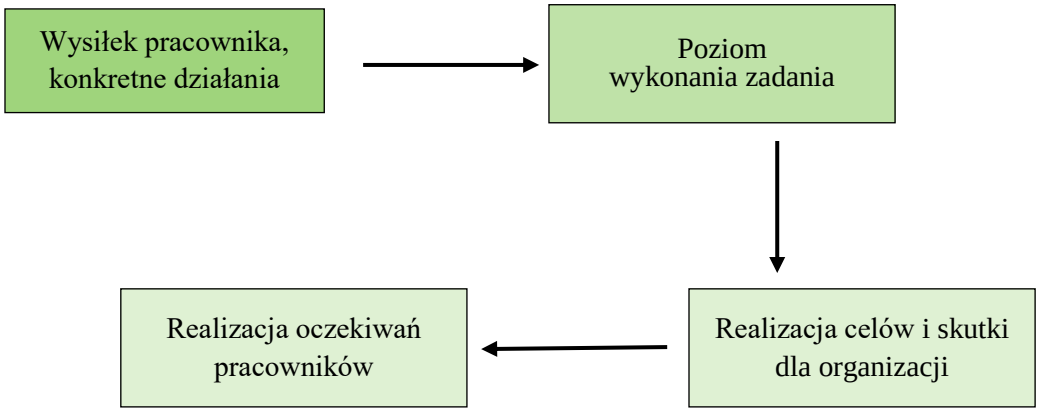
Autorzy modelu oczekiwań rozwinęli teorię Vrooma. Przyporządkowali czynniki determinujące wysiłek pracownika. Wyróżnili prawdopodobieństwo wykonania zadania przy zaangażowaniu odpowiedniego wysiłku i otrzymania nagrody po jego wykonaniu. Wysiłek musi być skuteczny, aby pracownik otrzymał nagrodę. Zdaniem Portera i Lawiera na wykonanie zadania mają wpływ:

- indywidualne cechy pracowników (osobowe i zawodowe),
- akceptacja zadania, które pracownik ma wykonać,
- warunki środowiska pracy.

W teorii tej ma miejsce łączenie celów pracownika z celami organizacji. Pracownik angażując swoje umiejętności, kompetencje i predyspozycje, wkłada wysiłek i uzyskuje określone efekty pracy. Kary i nagrody motywują pracownika, a także wpływają na jego satysfakcję z pracy. Zdaniem autorów teorii pracowników motywuje (Sekuła, 2008, s. 34-35):

- wartość nagród zaspokajających potrzeby bezpieczeństwa, uznania, samodzielności i samorealizacji,
- powiązanie wysiłku z nagrodą,
- sprawiedliwość nagród uwzgledniająca ich właściwe różnicowanie.

Na rysunku 1.10 przedstawiono składowe modelu Portera i Lawiera.



Rysunek 1.10. Składowe modelu Portera i Lawlera
Źródło: Sekuła, 2008, s. 34

Zadaniem managera jest zrozumienie, czego oczekują pracownicy po to, aby odpowiednio wpływać na ich motywację. Prawdopodobieństwo spełnienia jest bliskie 1,0 w sytuacji, gdy

włożony wysiłek doprowadzi do pełnego wykonania zadania. Bodźce mogą mieć dla pracowników różną wartość (Tyszka, 1997, s. 89-90). Porter i Lawler zakładali, iż poziom wykonania zadań wpływa na wyższy lub niższy poziom satysfakcji. Zdaniem autorów satysfakcja nie prowadzi do lepszego wykonania zadań (Porter, Lawler, 1986, s. 160).

1.4.8. Teoria modyfikacji zachowań Skinnera

Zgodnie z teorią Skinnera zachowanie człowieka wiąże się z tym, czego nauczyli się w przeszłości – mechanizm społecznego uczenia. W trakcie wykonywania pracy ma miejsce ciągłe uczenie się zachowań. Te zachowania, które są akceptowalne przez kierowników oraz za które stosowane są nagrody (kary), będą utrwalane i powtarzane przez pracowników (Skinner 1987, s. 75). Zachowanie pracownika jest wynikiem reakcji na stosowane wobec niego bodźce dodatnie – nagrody i ujemne – kary (powtarzalność zachowań nagannych).

Skiner wyróżnił cztery typy wzmocnień:

- wzmocnienie pozytywne w postaci nagród,
- wzmocnienie negatywne w postaci kar,
- stosowanie nieprzyjemnych dla pracownika konsekwencji,
- eliminowanie niewłaściwego zachowania.

Zachęcanie pracowników do pożądanych zachowań i zwiększanie prawdopodobieństwa ich występowania za pomocą nagród jest celem wzmocnień pozytywnych (Sekuła, 2008, s. 38).

1.4.9. Teoria ustalania celów Lothana i Locke'a

Teoria celów zakłada, iż najbardziej efektywnym źródłem motywacji jest praca ukierunkowana na realizację potrzeb pracownika. Pracownicy wspólnie z kierownictwem ustalają dla wykonawcy konkretne cele i rodzaje nagród za ich wykonanie. Zachowanie pracownika wynika z uświadamianych sobie przez niego celów. Akceptacja celów uwzględniająca ocenę stopnia trudności i terminu wykonania jest niezbędna do osiągnięcia skutecznej motywacji. Jeżeli pracownik otrzymuje niezbędne informacje zwrotne o poziomie realizacji zadań, wówczas prawidłowo realizuje swoje zadania i w porę reaguje na trudności (Sekuła, 2008, s. 39). Poziom motywacji uzależniony jest od stopnia konkretyzacji celów, ponieważ im wiedza o zadaniu jest większa, tym większe prawdopodobieństwo poradzenia sobie z komplikacjami w trakcie jego realizacji. Lider i kierownik powinni wspomagać pracownika oraz przekazywać mu niezbędne informacje o prawidłowości wykonywanych zadań (Luthans, 1985, s. 257). Ważne staje się, niezależnie od bodźców wewnętrznych i zewnętrznych, indywidualne zaangażowanie pracow-

ników (Schulz, 2002, s. 294). Czynnikami wewnętrznymi są satysfakcja z osiągniętych rezultatów z oczekiwania. Czynnikami zewnętrznymi są: partycypacja, wsparcie współpracowników czy nagrody pieniężne. Cel ma dwa ważne atrybuty: trudność i konkretność. Trudność wiąże się z wysiłkiem pracownika, konkretność natomiast to precyzyjność jego sformułowania. Rozwinięcie tej teorii uwzględnia kolejne zmienne: trudność, konkretność, akceptację i zaangażowanie. Przedstawiona teoria nie jest uniwersalna dla każdego stanowiska. Nie każdy pracownik również ma potrzebę uczestniczenia w ustalaniu celów. Dla części pracowników skuteczniejszymi czynnikami motywacji mogą się okazać cele sformułowane ogólnie, którym oni nadają osobiste kształty i wymiar (Sekuła 2008, s. 40).

1.4.10. Teoria sprawiedliwości Adamsa

Teoria Adamsa powstała na gruncie krytyki teorii oczekiwań Vrooma (Sekuła, 2008, s. 40). Teoria sprawiedliwości zakłada, iż ludzie dążą do sprawiedliwości społecznej w postaci nagród, które uzyskują za osiągnięcia w pracy (Adams, 1962, s. 91-113). Zgodnie z tą teorią nagrody obejmują płace, uznanie, awanse, stosunki społeczne. Nakłady natomiast to czas, doświadczenie zawodowe, wysiłek, wykształcenie i lojalność. Wyniki i nakłady można potraktować jako relacje i porównać je z relacją dla innych (pracownika lub grupy pracowników). Proces porównania wygląda następująco:

$$\frac{\text{wyniki (ja)}}{\text{nakłady (ja)}} \;?\!=\; \frac{\text{wyniki (inni)}}{\text{nakłady (inni)}}$$

/1/

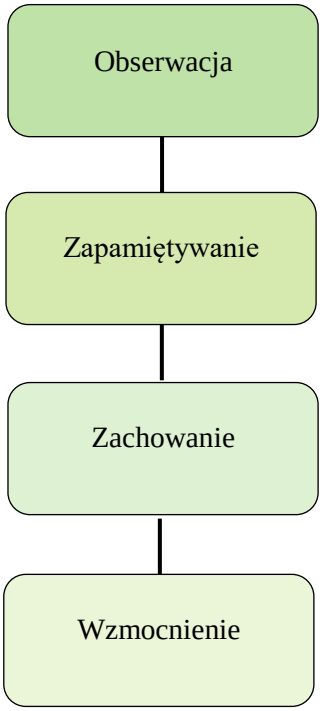
Sformułowanie tych relacji i ich porównanie jest oparte na indywidualnych odczuciach. Pracownik może mieć poczucie, że jego wysiłek został nagrodzony w trojaki sposób: sprawiedliwie, zbyt nisko, zbyt wysoko (Griffin, 2004, s. 531-532). Sprawiedliwość jest przekonaniem rzetelnego traktowania w porównaniu z traktowaniem innych. Każdy człowiek subiektywnie ocenia poczucie sprawiedliwości. Jeżeli pracownik uzna, iż otrzymuje za niskie nagrody w stosunku do poniesionych nakładów, to w porównaniu do wzorca uzna je za niesprawiedliwe. Konsekwencją odczucia niesprawiedliwości jest podjęcie decyzji o wprowadzeniu działań korygujących w postaci zmniejszenia wysiłku lub wystąpienia o podwyżkę wynagrodzenia (Jurkowski, 2001, s. 133-136). W takiej sytuacji istnieje także możliwość zmiany wzorca, w stosunku do którego pracownik będzie porównywał poziom własnych poniesionych nakładów do otrzymywanych nagród (Goolman, 1974, s. 170-190). W praktyce stosowanie teorii sprawiedliwości Adamsa wymagałoby opracowania wzorca. Ponadto pracownicy dokonują oceny

stosowanych procedur, zasad i przepisów na podstawie, których przyznawane są nagrody, a to w następstwie wywiera istotny wpływ na opinie pracowników co do słuszności ich przyznania (Dailey, Kirk, 1992, s. 305-314).

1.4.11. Teoria społecznego uczenia się Bandury

A. Bandura dostrzegł wagę wewnętrznych stymulatorów do pracy. Przyjął koncepcje modyfikacji zachowań Skinnera, która zakłada przyszłe zachowania w następstwie uczenia się. Zdaniem Bandury zachowanie człowieka uzależnione jest od przemyśleń dotyczących doświadczeń zarówno osobistych, jak i współpracowników czy znajomych. Wynika to z faktu, iż człowiek jest istotą rozumną, uczy się i zdobywa doświadczenie poprzez obserwacje otoczenia (Sekuła, 2008, s. 42-43).

Na rysunku 1.11 przedstawiono proces ucznia się wg Bandury.



Rysunek 1.11. Proces ucznia się wg Bandury
Źródło: Sekuła 2008, s. 43

Proces uczenia się przebiega w czterech etapach, które przedstawiono na rysunku 1.11. Proces uczenia się wg Bandury przebiega w czterech etapach, tj. obserwacji, zapamiętywania, zachowania i wzmocnienia. Oceniając własne możliwości i kompetencje, pracownik może lepiej przewidzieć własne zachowanie niż przez zewnętrzną ocenę, której dokonują bezpośredni przełożeni. Poprzez udostępnianie pracownikowi pożądanych sposobów uczenia się, następuje przyspieszenie tego procesu (Bandura, 1977, s. 193). Bandura swoje obserwacje prowadził

na podstawie badań studentów i dzieci, stąd wyniki nie są wystarczająco miarodajne w budowaniu modelu motywowania dla pracowników (Karaś, 2003 s. 80-81). Na zachowanie pracowników mają wpływ indywidualne cechy, zatem przełożeni powinni rozpoznać czynniki mające wpływ na zachowanie konkretnego pracownika, a następnie zastosować odpowiednie bodźce motywujące. W tym celu niezbędny jest dostęp do informacji o rodzajach zachowań, karach i nagrodach (Sekuła, 2008, s. 43).

1.4.12. Teoria oporu Brehma

Zdaniem Brehma ludzie są świadomi swoich potrzeb i rodzajów zachowań, które mogą prowadzić do ich realizacji. Istnieje więcej niż jeden rodzaj aktywności i zachowania w zaspokajaniu potrzeb. Pracownicy mogą wybrać zachowanie, które pozwoli najlepiej zaspokoić ich potrzeby. Jednak swoboda tego wyboru może być zagrożona. Aby temu przeciwdziałać pracownicy mogą kształtować korzystne dla siebie otoczenie i zwiększać pewność otrzymania nagrody. Dzięki temu kontrolują czynniki, które wpływają na nagrody. Bardzo często zdarza się, iż nie wszystkie pomysły zarządzających odnośnie bodźców motywujących pracowników są realne i skuteczne. Aby pracownicy nie tworzyli życzeniowych wizji motywowania, wszystkie formy motywowania stosowane w organizacji muszą być zaakceptowane przez pracowników organizacji i uznane przez właścicieli (Sekuła, 2008, s. 43).

1.4.13. Teoria SDT

Poza przedstawionymi teoriami motywacji warto przytoczyć również teorię SDT (self-determination theory) opracowaną przez E. Deci i R. Ryana. Teoria ta zakłada, że ludzie dążą do tworzenia sytuacji sprzyjających zaspokojeniu ich potrzeb, natomiast unikają tych, które uniemożliwiają ich spełnienie (Deci, Vansteenkiste, 2004, s. 25). Zaspokojenie potrzeb wpływa na właściwe funkcjonowanie ludzi. Natomiast brak potrzeb wiąże się z pasywnością i brakiem zadowolenia z życia.[13] Autorzy rozpatrywali zagadnienia motywacji z uwzględnieniem trzech wrodzonych ludzkich potrzeb: autonomii, kompetencji oraz relacji (Deci, Ryan, 2000, s. 68-78). Potrzeba autonomii wiąże się z przekonaniem, że człowiek sam kieruje zdarzeniami, które go dotyczą. Jednak nie wyklucza to zależności od innych ludzi, a raczej możliwości dokonywania wyboru. Kluczowe jest bowiem postrzeganie swojego zachowania jako zgodnego z pragnieniami, a nie tylko myślenie o sobie jako o osobie skutecznej, efektywnej i kompetentnej. Potrzeba kompetencji jest pragnieniem odczuwania własnej efektywności w środowisku i rozumienia sensu podejmowanych działań. Dzięki tej potrzebie pracownicy chcą uczyć

[13] http://www.psychologia-spoleczna.pl/aktualnosci/1904-emocje-wewnetrznej-motywacji.html, dnia 18.03.2016

się nowych rzeczy i są otwarci są na nowe doświadczenia. Potrzeba relacji to uczucie przywiązania, troski i zainteresowania ze strony innych osób. Jest spełniana wówczas, gdy ma miejsce aktywność budowania i podtrzymywania relacji. Akceptacja otoczenia i wsparcie społeczne korzystnie wpływa na jakość życia i zaufanie (Skarżyńska, 2003, s. 35-49).

1.5. System motywowania

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele określeń systemu motywowania. Borkowska zakłada, iż *„system motywowania to spójny i celowo dobrany zestaw narzędzi motywowania z punktu widzenia realizacji celów organizacji i pracowników*" (Borkowska, 2006, s. 352). Kozioł natomiast przyjmuje, że „*system motywowania to zbiór istotnych instrumentów narzędzi zachowania*" (Kozioł, 2002, s. 8). Jest to zbiór dobranych i logicznie ze sobą powiązanych czynników motywacyjnego oddziaływania, które służą do realizacji misji, wizji i celów organizacyjnych (Oleksyn, 2006, s. 143-144). System motywacyjny nie jest oderwany od firmy. Jego skuteczność można rozpatrywać z punktu widzenia przedsiębiorstwa i pracownika. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa miarą skuteczności będzie stopień realizacji celów. Z punktu widzenia pracownika natomiast tą miarą będzie poziom satysfakcji i zadowolenia lub ich brak (Borkowska, 1985, s. 16). Służy on więc konkretnym celom i dotyczy większości procesów w organizacji. W praktyce przedsiębiorstw system ten sprowadza się głównie do wyboru narzędzi i czynników motywujących, które są kompozycją środków motywacyjnych tworzących program motywowania (Kozioł, 2002, s. 8). Przedsiębiorstwa opracowują system motywujący pracowników w celu ich zachęcenia do realizacji zachowań korzystnych z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa. System motywacyjny przedsiębiorstwa tworzą środki motywacyjne (Borkowska, 2006, s. 352). Według Armstronga tworzy się go w celu (Armstrong, 1997, s. 255):

- optymalnego wykorzystania potencjału pracowników, co przyczyni się do realizacji założeń strategicznych firmy,
- uzależnienia wysokości wynagrodzenia od wyników pracy, czyli zwiększenia efektywności pracowników,
- identyfikacji pracowników z celami organizacji,
- wzrostu motywacji załogi.

W tabeli 1.6 przedstawiono składowe systemu motywowania.

Tabela 1.6. Składowe systemu motywowania wg wybranych autorów

Autor koncepcji	Wyróżnione elementy systemu motywowania
L. Kozioł	Na motywację pracowników oddziałują grupy narzędzi i czynników motywacyjnych (w których zwrócono uwagę na koszty związane z zastosowaniem narzędzi i czynników motywacji): - struktura treści pracy, - odpowiedzialność i zakres zadań, - system oceniania i rozwoju pracowników, - system wynagradzania, - organizacja czasu pracy, - stosunki międzyludzkie, - zabezpieczenie socjalne, - materialne środowisko pracy.
A. Szałkowski	System motywacji to funkcjonalna całość zdolna do uruchamiania i podtrzymywania przez przedsiębiorstwo aktywności zawodowej pracownika, wyróżnia się następujące elementy: - podsystem bodźców materialnych (dominujący nad pozostałymi składnikami systemu) w postaci zakładowego funduszu wynagrodzeń oraz funduszu nagród, - podsystem bodźców socjalnych obejmujący świadczenia wobec pracowników, np. wczasy pracownicze, imprezy sportowe i kulturalne, - podsystem bodźców pozaekonomicznych, który składa się z wyróżnień, nakazów i zakazów, apeli o właściwą pracę oraz udział pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, - podsystem zarządzania personelem decydujący o alokacji czynnika ludzkiego oraz czynnik efektywności procesu tworzony przez zasady rekrutacji i doboru pracowników, procedury oceniania i awansowania pracowników, - podsystem wartościowania pracy tworzony przez metody wartościowania pracy oraz taryfikatory kwalifikacyjne.
G. Gruszczyńska-Malec	Głównym elementem realizacji procesu motywacyjnego w przedsiębiorstwie są mechanizmy nagradzania, systemu motywowania, w którym można wyróżnić: - nagrody materialne (nagrody pieniężne i nagrody pozapieniężne), - nagrody niematerialne (w obszarze organizacyjnym, społeczno-psychologicznym i technicznym).
A. Stabryła	System motywowania jest narzędziem zarządzania i spełnia rolę wspomagającą procesy decyzyjne, planistyczne i kontrolne. Części składowe systemu motywacyjnego to: - czynniki motywacyjne (środowisko pracy, środowisko perswazji), - system zadaniowy przedsiębiorstwa obejmujący katalog jednostek zadaniowych, sposób funkcjonowania zadań i rozliczanie zadań, - koszty pracy, na które składają się całkowite koszty pracy, które tworzone są przez koszty wynagrodzeń, składki na ubezpieczenie społeczne i fundusz gwarantowanych świadczeń pracowniczych, ponadto koszty bhp, koszty szkoleń i doskonalenia kadr, - system partycypacyjny pracowników w zarzadzaniu przedsiębiorstwem, obejmujący zakres wyłączonych decyzji pracowników, zakres współdecydowania pracowników i kierownictwa, zakres negocjacji oraz wspólnej kontroli pracowników i kierownictwa oraz opiniowanie.

Źródło: Kopertyńska, 2008, s. 36-38; Gruszczyńska-Malec 1999; Stabryła 1997, s. 187-193; Kozioł, 2002, s. 66-67; Szałkowki, 2000, s. 158-159

Warto omówić problem skuteczności systemu motywacyjnego, czyli mobilizacji pracowników do bardziej wydajnej pracy przy jednoczesnym zaspokajaniu ich potrzeb i oczekiwań (Matejun, Socha, 2010, s. 90). W tym celu należy uwzględnić różnorodne warunki związane zarówno z mikrootoczeniem, jak i makrootoczeniem, w którym przebiega motywowanie (Jasiński, 2005, s. 264). Opracowując systemy motywacyjne współczesnych przedsiębiorstw, konieczne jest przestrzeganie dwóch zasad: indywidualizacji i kompleksowości procesu motywowania. Indywidualizacja postrzegana jest poprzez poznanie potrzeb i oczekiwań poszczególnych pracowników, co umożliwia zarządzającemu pozyskanie informacji w zakresie cech osobowych pracowników. Kompleksowość związana jest z systemowym podejściem do motywowania i polega na tworzeniu w firmie spójnych logicznie i wzajemnie wspomagających się środków motywacji (a także ich zespołów działających na zasadzie wzmocnienia). Daje to możliwość oddziaływania na każdego pracownika równocześnie przez kilka czynników motywacji, które dostosowane są do jego indywidualnych potrzeb i celów. Zastosowanie systemu sił, czynników i instrumentów oddziaływujących na pracownika wpływa na właściwe motywowanie (Sajkiewicz, 2000, s. 218).

1.6. Narzędzia i modele motywowania

Poszukując skutecznych metod motywowania pracowników w procesie pracy, wykorzystuje się wiele narzędzi wpływu na motywację pracowników. Narzędzia motywacji to najbardziej rozwinięte instrumenty wsparcia. są uświadomionym, uporządkowanym i zorganizowanym systematycznym postępowaniem, a ich konsekwentne stosowanie prowadzi do osiągnięcia celu w postaci zmotywowania pracownika. Narzędzia określają sposoby postępowania przy stosowaniu określonych środków motywowania (Adamik, Nowicki, 2012, s. 360-361). Zdaniem Sekuły *„narzędzia motywowania, to zbiór metod, procedur, zasad i sposobów postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych, które w odpowiedni sposób powinny rozwiązywać problemy motywowania”* (Sekuła, 2008, s. 176). Pełnią one funkcje:

- dyscyplinujące, które dotyczą roli pracowników oraz wykonania zadań w ustalonym terminie,
- informacyjne, określające uzyskanie nagród czy unikanie kar,
- wychowawcze, wyznaczające obszary swobody oraz pożądanych zachowań pracowników.

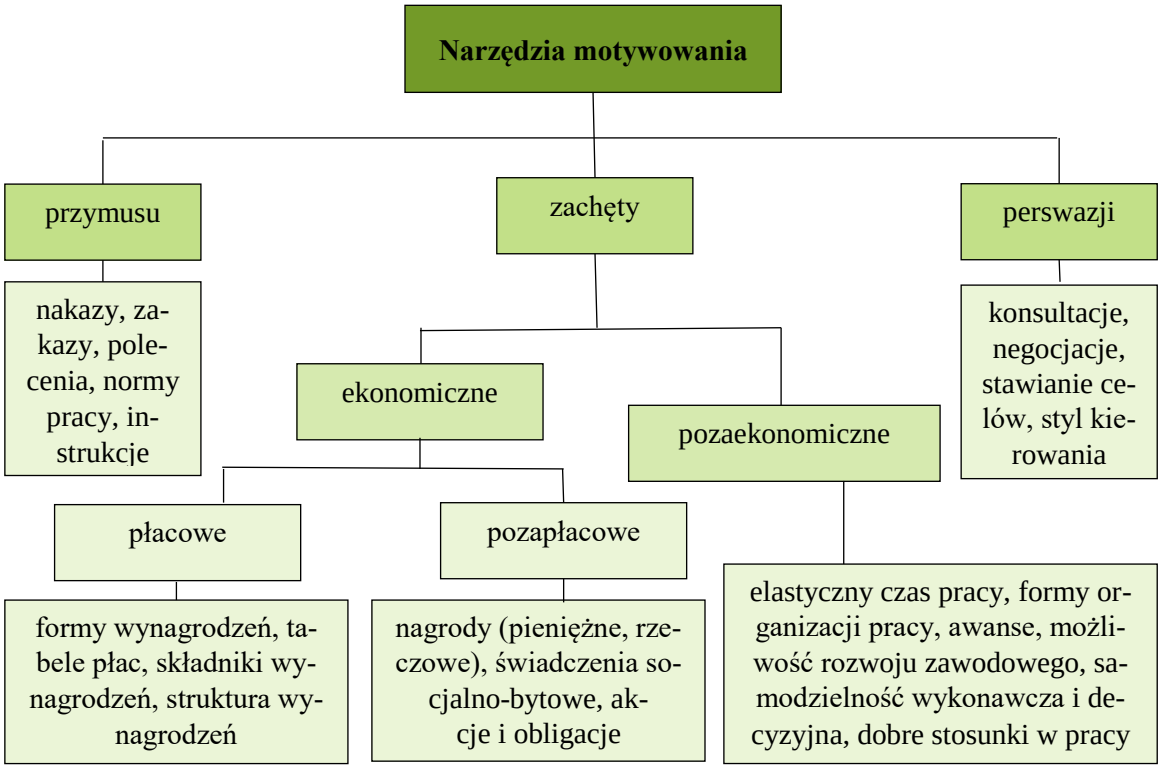
W literaturze przedmiotu przedstawiane są klasyfikacje narzędzi motywacji, opracowane przez wielu autorów. Wartą przytoczenia jest klasyfikacja opracowana przez Barnarda w 1938 roku, którą przedstawiono na rysunku 1.12.

<table>
<tr><td rowspan="11">bodźce konkretne</td><td rowspan="3">bodźce materialne</td><td>Pieniądze</td></tr>
<tr><td>Rzeczy</td></tr>
<tr><td>warunki fizyczne</td></tr>
<tr><td rowspan="3">niematerialne szanse osobiste</td><td>szanse wyróżnienia się</td></tr>
<tr><td>zdobycie prestiżu</td></tr>
<tr><td>zdobycie władzy</td></tr>
<tr><td colspan="2">pożądane warunki fizyczne</td></tr>
<tr><td rowspan="4">korzyści duchowe</td><td>spełnienie ideałów</td></tr>
<tr><td>poczucie przydatności</td></tr>
<tr><td>duma zawodowa</td></tr>
<tr><td>szansa na zaspokojenie motywów nienawiści i odwetu</td></tr>
<tr><td rowspan="4">bodźce ogólne</td><td colspan="2">atrakcyjność socjalna (dopasowanie wzajemne ludzi)</td></tr>
<tr><td colspan="2">dopasowanie warunków do zwyczajowych metod i postaw</td></tr>
<tr><td colspan="2">szczersze szanse partycypacyjne</td></tr>
<tr><td colspan="2">warunki funkcjonowania wspólnoty (wsparcie)</td></tr>
<tr><td rowspan="3">perswazja</td><td colspan="2">tworzenie warunków przymusowych</td></tr>
<tr><td colspan="2">racjonalizacja stwarzanych możliwości</td></tr>
<tr><td colspan="2">wszczepienie motywów</td></tr>
</table>

Rysunek 1.12. Podział bodźców według Ch. Barnarda
Źródło: Barnard, 1997, s. 161-174

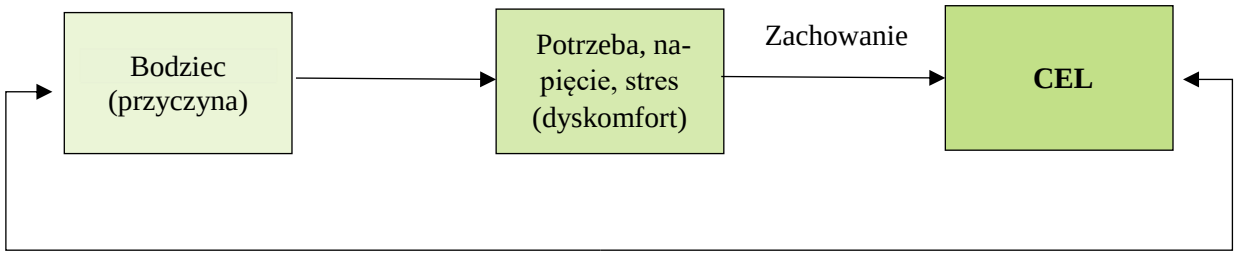
Barnard wyróżnił bodźce konkretne (materialne, niematerialne, pożądane warunki fizyczne i korzyści duchowe), bodźce ogólne i perswazję. Jego zdaniem istnieją elementy, na które pracodawca ma wpływ jedynie pośrednio. Narzędzia motywowania mogą być dzielone według różnych kryteriów. Borkowska szczegółowo opisała trzy podstawowe ich grupy, tj. narzędzia przymusu, zachęty i perswazji (Borkowska, 2006, s. 317–353). Współcześnie podziału o podobnym ujęciu dokonała Pietroń-Pyszczek.

Na rysunku 1.13 przedstawiono klasyfikację narzędzi motywowania wg A. Pietroń-Pyszczek.



Rysunek 1.13. Klasyfikacja narzędzi motywowania
Źródło: Pietroń-Pyszczek. 2007, s. 28

Jednymi z najwcześniej stosowanych narzędzi motywowania są środki przymusu. Pierwotnie wykorzystywano je tak szeroko, że funkcja motywowania utożsamiana była z rozkazywaniem i przymusem fizycznym. Współcześnie w procesie pracy wykorzystuje się środki przymusu administracyjnego. Motywujący narzuca i określa w odpowiedniej formie oczekiwane zachowanie pracownika. Środki te różnią się między sobą ze względu na zakres i skalę obowiązywania. Należą do nich nakazy i zakazy oraz polecenia i zalecenia. Nakazy i zakazy (rozkazy) określają samo zachowanie oraz sposób i termin realizacji zadania. są to normy prawne (o charakterze ogólnym) regulujące warunki pracy określone przez ustawodawcę w Kodeksie Pracy lub przez pracodawcę, np. W regulaminie pracy. W dłuższej perspektywie czasu środki oparte na przymusie i strachu są nieefektywne, a praca pod przymusem wywołuje niechęć i opór wśród pracowników. Środki zachęty oferują określoną nagrodę w zamian za oczekiwane działanie (Kacprzak-Biernacka i inni, 2014, s. 6-12). Na rysunku 1.14 przedstawiono zachowanie człowieka w ujęciu modelowym.



Rysunek 1.14. Zachowanie człowieka w ujęciu modelowym
Źródło: Leavitt, 1958, s. 9

Narzędzia motywacji są to czynniki oddziałujące na świadomość pracowników oraz ich stosunek do pracy i przełożonych. Rezultatem zaangażowania pracowników jest osiąganie dobrych efektów pracy oraz wpływ na zmniejszenie absencji i wzrost stabilizacji zatrudnienia. Narzędzia motywacji spełniają swoją rolę, gdy ujęte są w regulaminach w postaci zasad i procedur, co powoduje równe traktowanie wszystkich podwładnych (Juchnowicz, 2014, s. 389; Sadłowska-Wrzesińska, Nejman, Gabryelewicz, 2017, s. 195-197). Wybór odpowiedniej metody motywowania przyczynia się do właściwego wykorzystania zasobów ludzkich tak, aby pracownicy mogli odczuć inspirację do wykonywanej pracy oraz zainicjować proces innowacyjnego myślenia (Schermerhorn, 2008, s. 259-260; Sadłowska-Wrzesińska, Nejman, 2016, s. 399). W procesie motywacji wykorzystuje się czynniki motywacji. Można je podzielić według różnych kryteriów. W tabeli 1.7 przedstawiono podział czynników motywacyjnych.

Tabela 1.7. Kryteria podziału czynników motywacyjnych

Zakres oddziaływania	Wewnętrzne	Uznanie, prestiż samodzielność, rozwój
	Zewnętrzne	Płaca, awans, poczucie bezpieczeństwa
Forma	Płacowe	Płaca, nagrody premie
	Pozapłacowe	Pochwały ustne, dobre warunki pracy, szkolenia, wyjazdy integracyjne
Kierunek oddziaływania	Pozytywne	Nagrody, wzmacniające zachowania pożądane
	Negatywne	Kary, motywujące do unikania zachowań uważanych za niepożądane
Sposób oddziaływania	Indywidualne	
	Zespołowe	
Zaspokajanie potrzeb	Czynniki zaspokajające bodźce podstawowe	Potrzeby życiowe organizmu
	Czynniki zaspokajające bodźce wyższego rzędu	Potrzeby typu społecznego, estetycznego moralnego

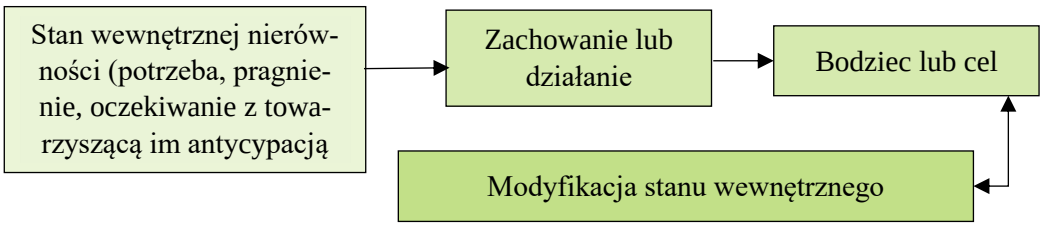
Źródło: Sępek, 2010, s. 103

Od lat naukowcy i praktycy zastanawiają się nad przyczynami ludzkiej działalności oraz sposobami i narzędziami sterowania nią. Przeglądając dostępne w literaturze narzędzia motywacji pracowników można wywnioskować, że część z nich można stosować w odniesieniu

do wszystkich pracowników, inne dotyczą określonych osób lub zespołów pracowniczych. Obecny stan wiedzy pozwala przyjąć, iż zachowanie człowieka jest powodowane oddziaływaniem określonych czynników, wiąże się zawsze z jakimś celem i można na nie oddziaływać. Założenia te oraz szerokie badania i rozważania dotyczące motywacji do pracy przyczyniły się do powstania wielu modeli motywowania zachowania się człowieka (Karaś, 2003, s. 26).

Jednym z pierwszych badaczy, który przedstawił model zachowania się człowieka był Leavitt. Jego koncepcję uznano za podstawowy model motywacji. W następnych latach model ten był wielokrotnie modyfikowany i uszczegółowiany przez innych autorów. Model opracowany przez Leavitta zmodyfikowany został przez Steersa i Portera. Jego główne założenie opiera się na stwierdzeniu, że człowiek ma wiele potrzeb, pragnień i oczekiwań o różnym stopniu nasilenia. Część osób potrzebuje przynależności i akceptacji grupy, inni wyższego wynagrodzenia, a jeszcze inni awansu w pracy (Karaś, 2003, s. 26).

Na rysunku 1.15 przedstawiono uogólniony model procesu motywacyjnego Stersa i Portera.

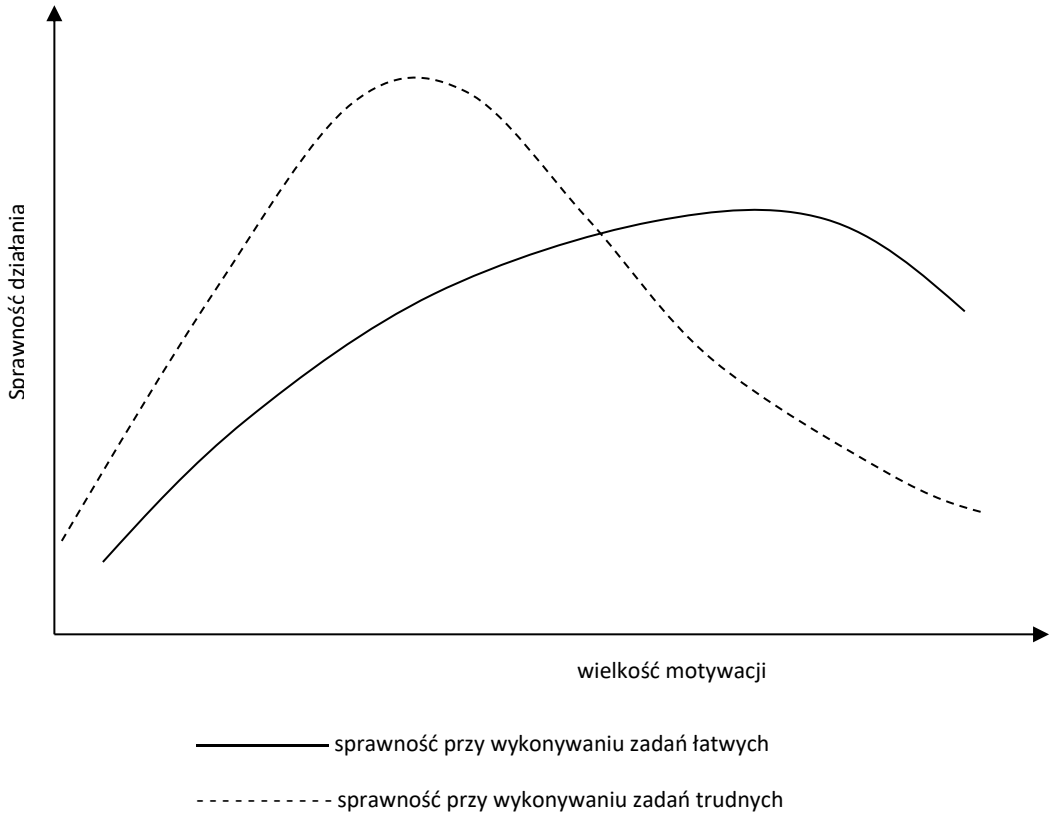


Rysunek 1.15. Uogólniony model procesu motywacyjnego Stersa i Portera
Źródło: Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć, 2000, s. 207

Zgodnie z modelem Stersa i Portera proces motywacyjny rozpoczyna się z chwilą osiągnięcia celu przez człowieka, gdy przestaje działać bodziec (przyczyna). Bodziec to zmiana w organizmie lub w jego otoczeniu, która może wywołać lub zmienić stan jego pobudzania. Z kolei motyw to czynnik psychiczny (określający stan psychiczny) warunkujący celowe działanie człowieka. Zgodnie z założeniami prezentowanego modelu motywacja jest splotem motywów o różnej sile i kierunku działania. Natomiast potrzeba to poczucie, które wywołuje napięcie organizmu i pobudza jego aktywność skierowaną na zaspokojenie potrzeby. do założeń przedstawionej koncepcji należą: przyczynowość, motywacja i ukierunkowanie, nastawienie na cel. Pozwalają one analizować zachowanie się różnych osób w dowolnym czasie, bowiem w zachowaniu każdego człowieka można doszukać się motywów, a za motywami przyczyn tego zachowania. Im motywacja jest silniejsza, tym pracownik przejawia większą aktywność i wykazuje

upór w dążeniu do zamierzonego rezultatu. Należy jednak pamiętać o tym, iż zbyt silna motywacja może pogarszać działanie, a nawet je paraliżować, ponieważ nadmierne napięcie emocjonalne powoduje dezorganizację (pojawiają się błędy, zawęża się pole uwagi).

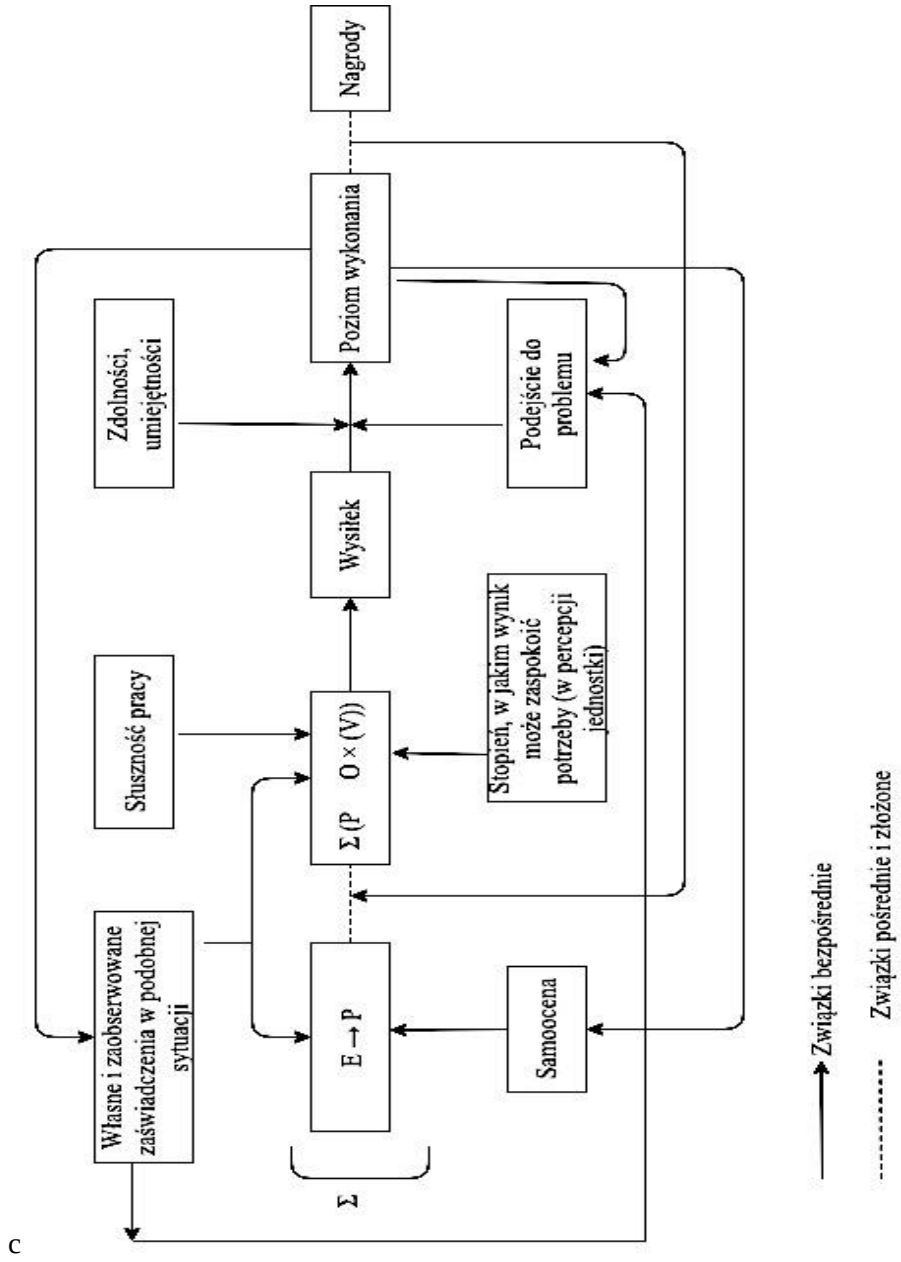
Na rysunku 1.16 przedstawiono intensywność motywacji a sprawność działania przedstawiono.



Rysunek 1.16. Intensywność motywacji a sprawność działania (wg Yerkesa - Dodsona)
Źródło: Renkowski, 1975, s. 57

Zależność pomiędzy sprawnością realizacji zadania a intensywnością motywacji ma charakter krzywoliniowy. Krzywa ma kształt odwróconej litery „U" - prawo Yerkesa-Dodsona. Zatem motywacja średniej intensywności prowadzi do maksymalnego wykonania zadania (Kozioł, 2002, s. 28-29). Działalność człowieka powinna być przede wszystkim pobudzana przez wzmocnienie pozytywne. Równocześnie muszą istnieć zabezpieczenia działające w sytuacji, gdy pozytywne pobudki okazują się niewystarczające - wtedy konieczne jest posłużenie się bodźcami ujemnymi. W praktyce częściej należałoby stosować motywację pozytywną, jednakże w konkretnych sytuacjach może być ona wspierana motywami negatywnymi (Reykowski, 1975, s. 215).

Na rysunku 1.17 przedstawiono model motywacyjny według Lawlera.



Rysunek 1.17. Model motywacyjny według E. E. Lawlera
Źródło: Czarniawska, 1980, s. 71

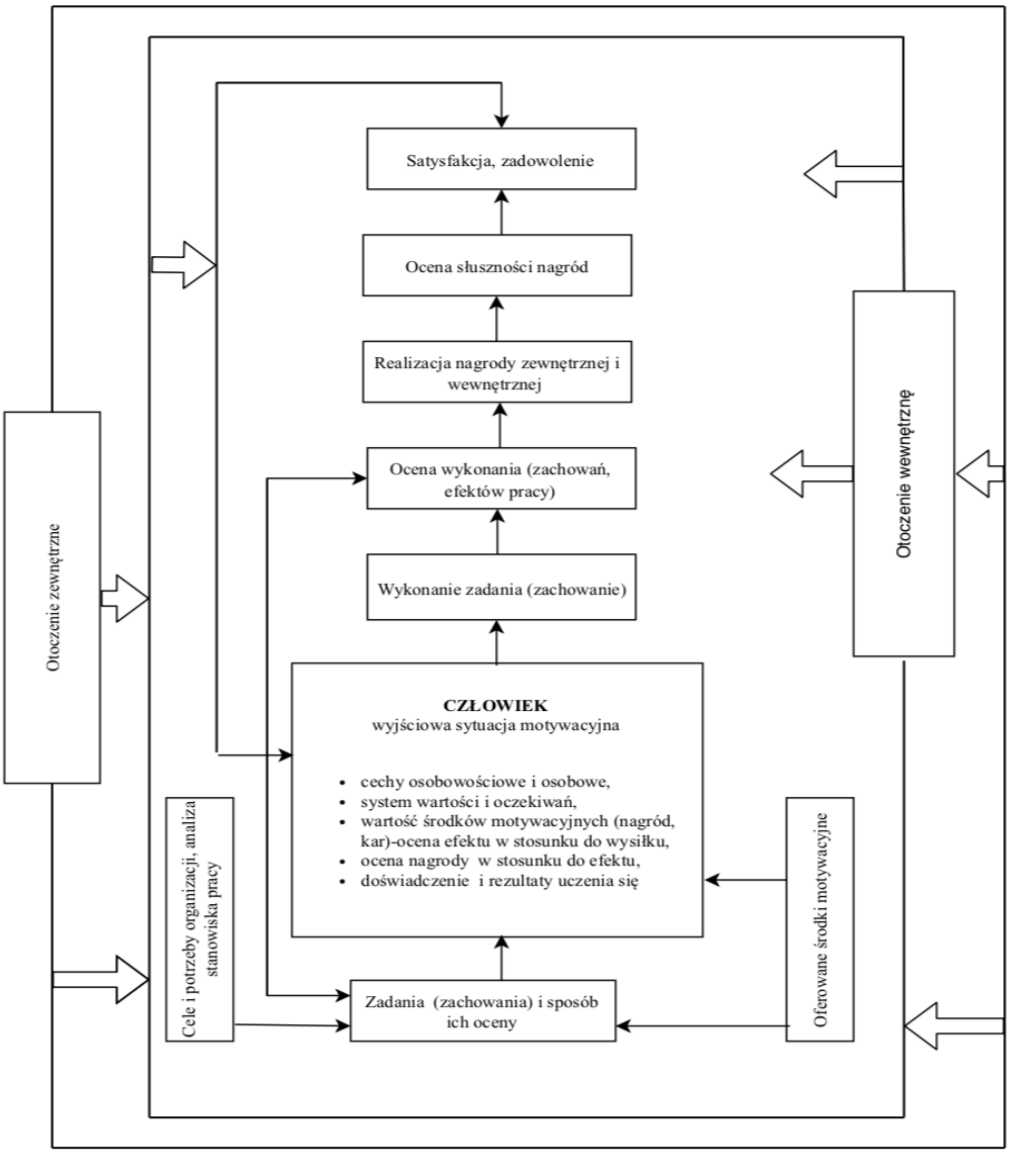
Postawę modelu Lawlera stanowią dwie zmienne prawdopodobieństwa wykonania zadania na przewidywanym poziomie spostrzegania i oceniania związku między wykonaniem zadania a nagrodą. Zgodnie z modelem prawdopodobieństwo wykonania zadania na określonym poziomie P jest iloczynem wyniku wykonania O (obtain) i wartości tego wyniku V (valance), co można zapisać jako:

$$\sum[(\mathrm{P} \rightarrow \mathrm{O}) \times (\mathrm{V})]$$

/2/

Z przedstawionego na rysunku 1.17 modelu wynika, iż pracownik nabywa doświadczenie. Na wartość wyników wpływa percepcja równowagi między nakładami i wynikami. Poziom zaspokojenia potrzeb następuje poprzez ekwiwalent płacowy. od zdolności i umiejętności pracownika, a także od umiejętności wykonania zadania zależy, czy wysiłek wywoła zamierzony skutek. By zadanie było wykonane efektywnie, konieczne jest określenie umiejętności i zdolności, czyli wiedza o metodyce skutecznego działania. Lawler skonstruował swój model na podstawie badań dotyczących motywowania przez płace. Jednak może być również wykorzystywany przy analizie wpływu innych czynników motywacyjnych (Karaś, 2003, s. 30).

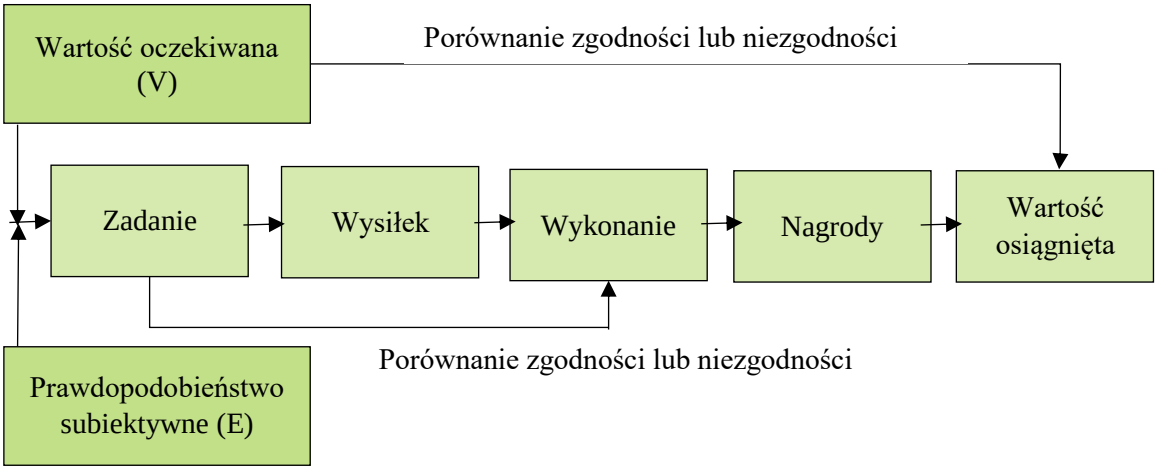
Na rysunku 1.18 przedstawiono model motywowanie do pracy według S. Borkowskiej.



Rysunek 1.18. Zintegrowany model motywowanie do pracy według S. Borkowskiej
Źródło: Borkowska, 1985, s. 12

Inny model opracowany przez Borkowską składa się z trzech elementów. Pierwszy element dotyczy układu celów przedsiębiorstwa oraz jego ogniw i wynikających zadań, których realizacji oczekuje się od pracowników. Zadania te muszą uwzględniać zdolności i umiejętności oraz system wartości, do którego dążą pracownicy. W tym elemencie zawarte jest także doświadczenie pracowników w zakresie motywowania. Drugi człon przedstawianego modelu tworzy człowiek i jego systemem wartości i oczekiwań. Przedstawiony model motywacji zakłada ścisłe powiązania zarówno z otoczeniem wewnętrznym, jak i otoczeniem zewnętrznym przedsiębiorstwa (Penc, 1998, s. 192).

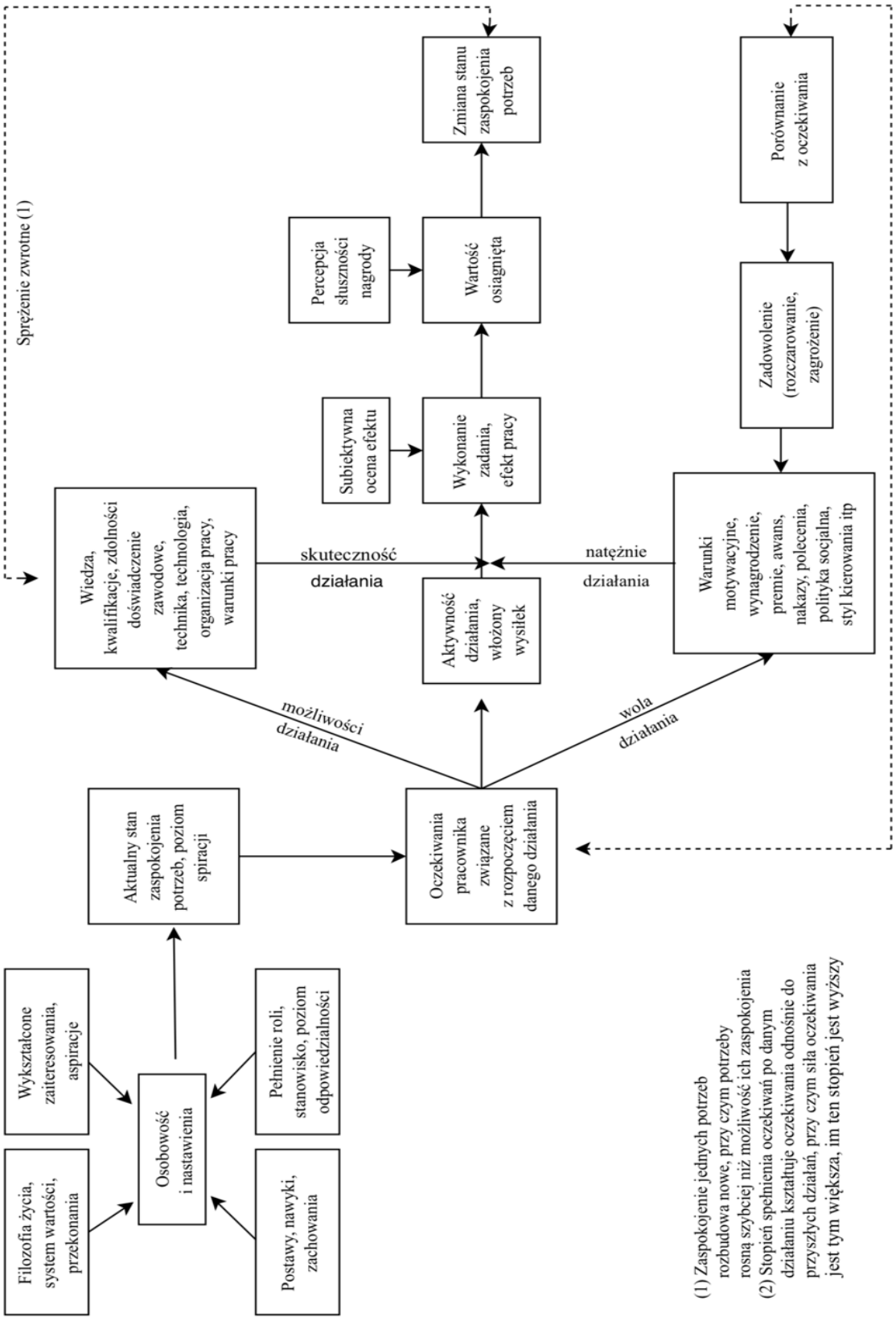
Na rysunku 1.19 przedstawiono model motywowania działania według Gliszczyńskiej.



Rysunek 1.19. Model motywowania działania według X. Gliszczyńskiej
Źródło: Gliszczyńska (red.), 1979, s. 186

Model motywowania działania Gliszczyńskiej przedstawia relacje oznaczające konfrontację osiągnięć z oczekiwaniami. Z zaprezentowanego modelu wynikają zgodności bądź też niezgodności. Zatem wykonanie zadania dostarcza informacji o skuteczności własnego działania. Jes to proces informacji zwrotnej. Znajomość wyników pełni określoną funkcję motywacyjną. Zdaniem autorki modelu nie trzeba odwoływać się do innych mechanizmów motywacyjnych, gdyż wystarczającym motywem działania jest wartość oczekiwana (Karaś, 2003, s. 21-35; Penc, 1998, s. 195).

Na rysunku 1.20 przedstawiono model motywacji działania według J. Penca.



Rysunek 1.20. Model motywacji działania według J. Penc
Źródło: J. Penc 1998, s. 197

Przedstawiony model motywacji działania według Penca opiera się na założeniu, że motywacja do działania wynika z osobowości człowieka i wpływu środowiska życia, światopoglądu, systemu wartości człowieka, czy aspiracji. Osobowość człowieka, jego system wartości i przekonań wytwarzają określone nawyki, postawy i nastawienia, które inspirują do poszukiwania i wyboru działań potrzebnych do zaspokajania odczuwanych potrzeb, będących funkcją aspiracji jednostki i osiągniętego już przez nią poziomu zaspokojenia potrzeb (J. Penc 1998, s. 196).

Ze względu na dużą liczbę zmiennych modele motywowania są skomplikowane. Niemożliwe jest ich zastosowanie w konkretnym przedsiębiorstwie bez modyfikacji, nawet na poziomie ogólnych założeń. Stąd też mają one przede wszystkim wartość teoretyczną pozwalającą rozpoznawać problem, zastanawiać się nad ważnością i mierzalnością poszczególnych czynników oraz możliwością przeniesienia ich do systemu motywowania w konkretnej firmie (Mazur, 2013, s. 160-162).

Na podstawie przeprowadzonych badań literaturowych można wywnioskować, że w rozwoju zarządzania ukształtowały się trzy podstawowe modele motywowania pracowników: model tradycyjny, model stosunków międzyludzkich i model zasobów ludzkich.

Tradycyjny model motywowania, który jest związany z naukową organizacją pracy. Teoria ta zakłada, iż człowiek jest osobą wygodną, nie potrafi wykazywać inwencji w pracy. Jest leniwy i pracuje powoli, bez nadmiernej chęci. Wadą tego modelu jest ograniczenie motywacji do grupy robotników produkcyjnych, których praca z założenia jest prosta, ale bardzo ciężka fizycznie. Z uwagi na fakt, iż szybki postęp techniczny przyczynił się do większej złożoności i skomplikowania w pracy, wymaga to od pracowników pomysłowości, samodzielności oraz odpowiedzialności (Sekuła, 2008, s. 44; Szmidt, 1987, s. 36-37).

Model stosunków międzyludzkich powstał w związku z wynikami badań stwierdzającymi, że stosunki międzyludzkie są ważne w motywacji załogi. Ważnym czynnikiem staje się również przydatność pracownika oraz znaczenie jego pracy w realizacji celów organizacji. Kierownicy winni zapewniać pracownikom poczucie, iż są potrzebni i doceniać znaczenie ich pracy. Model ten poszerza zestaw ważnych bodźców wykorzystywanych do motywowania pracowników, co jest rozwijane w różnych koncepcjach motywacyjnych. Współcześnie pracownicy stosują niematerialne formy motywacji oparte na większości założeń tego modelu (Wajda, 2003, s. 209; Sekuła, 2008, s. 45).

Model zasobów ludzkich, w którym następuje uświadomienie złożoności motywowania. Ważne w nim są bodźce zewnętrzne takie jak płace, stosunki międzyludzkie, zwiększenie sa-

modzielności pracy oraz wartości wynikające z pracy oraz rozwoju zawodowego i kariery. Pracownicy chcą widzieć sens swojej pracy w kontekście celów organizacji, chcą też mieć wpływ na metody i sposób jej wykonania, jak również podejmować decyzje i ponosić za nie odpowiedzialność. Wyzwala to dużą aktywność i chęć do pracy dla dobra organizacji. Jednym z najważniejszych elementów staje się wykorzystanie kwalifikacji zawodowych, umiejętności i predyspozycji pracowników w jak najwłaściwszy sposób oraz mobilizowanie do twórczego działania (Sekuła, 2008, s. 45-46).

Analizując przedstawione modele motywacji należy podkreślić, iż (Kozioł, Piechnik-Kurdziel, Kopeć, 2000, s. 208):
- podstawą większości przedstawionych modeli motywowania jest zapewnienie pracownikom nagrody za wysiłek, który wkładają w pracę,
- wysiłek doprowadzi do dalszego wykonywani pracy,
- wiedza na niedostatecznym poziomie o motywacji utrudnia i uniemożliwia realizację celów organizacji i wywołuje konflikty.

Obecnie w organizacjach zarówno rodzinnych, jak i innych stosuje się modele mieszane łączące powyżej opisane modele. Jednakże w przypadku prostej pracy pracowników produkcyjnych model motywowania jest bardziej zbliżony do modelu tradycyjnego. Dla pozostałych pracowników przeważają elementy modelu stosunków międzyludzkich, natomiast pracowników pełniących funkcje kierownicze - model zasobów ludzkich (Sekuła 2008, s. 46; Nejman, Kawecka-Endler, 2015, s. 328).

W literaturze przedmiotu wyróżnić można trzy poziomy motywacji (Cox, 2005, s. 61):
- podporządkowanie, oznacza wykonywanie pracy nakazanej przez przełożonego, zupełnie zakładając, że pracownik sam nie potrafi myśleć, posiadać żadnych uzdolnień ani nie jest zaangażowany w wykonanie pracy,
- identyfikacja celu to rodzaj inwestycji, która wyzwala pragnienie jego osiągnięcia i wzmaga motywację,
- zaangażowanie, motywacja nigdy nie jest większa niż wtedy, gdy pracownik czuję, że dobra praca leży w jego własnym interesie i wniesie do niej wszystko na co go stać.

1.7. Motywowanie przez zaangażowanie

Problematyka zaangażowania pracowników cieszy się niesłabnącym zainteresowaniem zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania (Mendyk, Rakowska, 2017, s. 337). Pojęcie zaangażowania pracowników wywodzi się z klasycznych teorii motywacyjnych McGregora (teoria X i Y), Herzberga (teoria dwuczynnikowa) i Maslowa (piramida potrzeb) (Zawadzka, 2010,

s. 147). Równocześnie pojęcie to powstało w szkole myślenia Waltona „*od kontroli do zaangażowania*" i wiąże się z japońską kulturą pracy i z podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi stosowanym w japońskich firmach Waltona (Armstrong, 2007, s. 225-226). Uporządkowanie pojęcia zaangażowania pracowników oraz jego umiejscowienie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi trwa od około 20 lat. W Polsce M. Juchnowicz rozpropagowała pojęcie: „*zarządzanie przez zaangażowanie*" (Juchnowicz, 2012, s. 67). Dzięki analizom Meyera i Allena nastąpił przełom w badaniach nad zaangażowaniem. Wyniki badań pozwoliły opracować autorskie narzędzie badawcze składające się z trzech niezależnych składników zaangażowania organizacyjnego: zaangażowanie afektywne (emocjonalne przywiązanie do organizacji), trwania (chęci kontynuowania pracy) oraz normatywne (poczucie wspólnoty i lojalność) (Meyer, Allen, 1991, s. 61-89). Początkowo zaangażowanie traktowane było bardzo ogólnie, najczęściej jako *„stopień utożsamiania się pracownika z daną organizacją oraz angażowania się w jej sprawy*" (Porter i inni, 1974, s. 603–609). Zdaniem Schaufeli zaangażowanie to *„pozytywny stan umysłu charakteryzujący się energią i oddaniem"* (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006, s. 701-716). Becker określił zaangażowanie jako „*indywidualną dyspozycję do angażowania się w spójny ciąg działań prowadzących do określonego celu*" (Becker, 1960, s. 32-42). Warte uwagi jest pojęcie osobistego zaangażowania (personal engagement), które Khan określił jako *„korzystanie z siebie do realizacji ról organizacyjnych (...) w zaangażowaniu ludzie stosują i wyrażają siebie fizycznie, poznawczo i emocjonalnie podczas realizacji ról organizacyjnych"* (Khan, 1990, s. 694). Z kolei Harter sformułował definicję traktującą zaangażowanie jako *„poświęcenie jednostki, satysfakcję i entuzjazm do pracy"* (Simpson, 2009, s. 1020). Erickson uważa, że zaangażowanie jest to więcej niż satysfakcja z warunków panujących w organizacji, a związane jest z poświęceniem zmierzającym do osiągniecia sukcesu przedsiębiorstwa.[14] Z kolei Instytut Gallupa opracował jedną z najpopularniejszych definicji, która odnosi się do przekonania, iż zaangażowany pracownik jest w pełni zainteresowany i entuzjastycznie nastawiony do swojej pracy.[15] Zaangażowanie można zdefiniować również jako indywidualne i emocjonalne oddanie przedsiębiorstwu lub jako wielkość wysiłku włożonego przez pracownika w pracę (Saks, 2006, s. 600-619) oraz stan, w którym pracownik jest zadowolony z pracy (Berry, Morris, 2008, s. 2). Zaabsorbowanie pracą, podejmowanie wysiłków wykraczających poza obowiązki tworzy zaangażowanie (Armstrong, 2009, s. 123).

Na podstawie analizy literatury przedmiotu można wyróżnić trzy wymiary zaangażowania (Mastrangelo, 2009):

[14] www.eric.ed.gov, dnia 18.03.2016
[15] https://news.gallup.com/businessjournal/811/feedback-real.aspx, dnia 20.04.2016

1. Wymiar poznawczy, w którym zaangażowanie pracowników to rodzaj postawy zgodnej z misją, celami i wartościami firmy. Zaangażowani są pracownicy, których wartości osobiste wpisują się w wartości firmy.
2. Wymiar emocjonalny (czyli zaangażowania w pracę) który jest oparty na wzajemnej wymianie świadczeń między pracownikiem a organizacją. Praca jest bardziej efektywna, przyjemniejsza, gdy istnieje solidny zespół oraz atmosfera zaufania i koleżeństwa.
3. Wymiar behawioralny, który przywiązanie wykazuje do przedsiębiorstwa. Opiera się przede wszystkim na odczuciu, że jest się w tej firmie ważnym bez względu na stanowisko, że firma interesuje się pracownikiem jako człowiekiem i dba o jego różnorodne potrzeby.

Znaczenie zaangażowania w organizacji uzależnione jest od typu organizacji. W sektorze MSP celem zaangażowania jest głównie wyzwolenie twórczego potencjału oraz przywiązanie do organizacji (Saks, 2006, s. 600-619).

Zaangażowanie w pracę można mierzyć. Jedną z najpopularniejszych metod ilościowej oceny zaangażowania jest Model The Gallup Organization. Zgodnie z tym narzędziem zaangażowanie to „*włączenie się i entuzjazm do pracy*". Na podstawie badań wyodrębniono kluczowe czynniki budujące zaangażowanie i wpływające na pewne wskaźniki świadczące o efektywności organizacji. Kwestionariusz wykorzystywany w badaniu zawiera 12 pytań:

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

Uzyskane odpowiedzi pozwalają obliczyć indeks poziomu zaangażowania (Q12) i pogrupować pracowników na: zaangażowanych, niezaangażowanych i aktywnie niezaangażowanych.[16]

[16] https://news.gallup.com/businessjournal/811/feedback-real.aspx, dnia 20.04.2016

Kolejnym narzędziem pomiaru zaangażowania w pracę jest model opracowany przez DDI służący do oceny poziomu zaangażowania w pracę poprzez ankietę składającą się z 20 pytań. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi z ankiety ustala się miarę zaangażowania (zwaną E3SM), która pozwala na ocenę 3 elementów, do których zaliczono: wartości indywidualne, koncentrację na pracy i wsparcie interpersonalne. Pracownicy czują się bardziej zaangażowani, kiedy mają np. możliwość rozwoju, poczucie współistnienia czy możliwość dostarczenia unikatowego wkładu, kiedy np. mają jasno określony kierunek działania, odpowiadają za wypracowane wyniki czy funkcjonują w sprzyjającym środowisku oraz gdy pracują w bezpiecznym i sprzyjającym środowisku pracy. W takich warunkach ufają sobie wzajemnie i są zdolni do szybkiego rozwiązywania problemów, konfliktów. Te trzy miary wykorzystuje się również do pomiaru satysfakcji, ponieważ pracownicy zaangażowani czują większą satysfakcję z pracy.[17]

Warte przytoczenia jest również narzędzie Model Instytute for Employment Studies (IES), które zakłada, że zaangażowanie działa dwukierunkowo, czyli organizacja musi angażować pracownika, aby ten wkładał swe zaangażowanie w organizację. Model ten zakłada, iż na poczucie wartości i zaangażowania osobistego wpływa m.in. satysfakcja z pracy, współpraca, bezpieczeństwo i sprawiedliwe traktowanie. do pomiaru zaangażowania wykorzystuje się 12 elementów (można je uprościć do 5). Dotyczą one (Robinson, Perryman, Hayday, 2004, s. 23):

1. Pozytywnego nastawienia do organizacji, dumy z pracy w niej.
2. Wiary w produkty finalne organizacji.
3. Percepcji, że organizacja umożliwia pracownikowi dobrą pracę.
4. Chęci zachowań altruistycznych i bycia dobrym członkiem zespołu.
5. Rozumienia wyższych celów i chęci działania ponad wymagane w pracy standardy.

Kwestionariusz „Praca i Samopoczucie" The Utrecht Work Engagement Scale (UWES) to kolejne narzędzie używane do pomiaru zaangażowania w pracę za pomocą 17-itemowego kwestionariusza „Praca Samopoczucie" UWES, pogrupowany w trzech podskalach: wigor (vigor), zaabsorbowanie (absorbtion) oraz oddanie się pracy (dedication). Najczęściej używana jest skrócona wersja 9-itemowa ocenianych na skali od 0 do 6 (0 – nigdy, 1- bardzo rzadko, 2 – rzadko, 3- czasami, 4- często, 5- bardzo często, 6 – zawsze):

1. W pracy czuję, że rozpiera mnie energia.
2. W pracy czuję się silny(a) i pełen(na) energii.
3. Jestem oddany(a) swojej pracy.

[17] Davidson J. (2008), https://books.google.pl/, dnia 7.02.2018

4. Moja praca jest dla mnie natchnieniem.
5. Kiedy rano wstaję, mam ochotę iść do pracy.
6. Czuję się szczęśliwy(a), kiedy intensywnie pracuję.
7. Jestem dumny(a) z pracy, która wykonuję.
8. Jestem pochłonięty(a) swoją pracą.
9. Zapominam się, kiedy pracuję (Schaufeli, Bakker, Salanova, 2006, s. 701-716).

Allen i Meyer skonstruowali wielowymiarową skalę do identyfikacji podstawowych czynników warunkujących zaangażowanie organizacyjne, w której uwzględnili:

1. Cechy osobowości pracownika.
2. Cechy organizacji.
3. Doświadczenie zawodowe.
4. Zakłady dodatkowe.
5. Możliwości zmiany miejsca pracy.
6. Inwestycje, które na rzecz pracowników poczyniła organizacja.
7. Doświadczenia pracownika związane z internalizacją norm społecznych i organizacyjnych (socjalizacja) (Allen, Meyer, 1990, s. 1-18).

W ostatnich latach prowadzone są liczne badania dotyczące zaangażowania pracowników. W 2012 i 2013 roku prowadzono badania zaangażowania według modelu efektywności Hay Group (według którego do osiągnięcia zaangażowania niezbędne jest wsparcie przedsiębiorstwa). W badaniu tym wzięło udział 364 osób. Zgodnie z wynikami badań PULS HR wysoki poziom zaangażowania deklaruje jedynie 32% pracowników (głównie ze stażem pracy 16-20 lat). Natomiast 43% badanych znajduje się w obszarze niskiego poziomu zaangażowania, a 7% w obszarze sfrustrowania. Osoby o niskim poziomie zaangażowania deklarowały, iż nie wiążą przyszłości z obecnym pracodawcą.[18] Z raportu angażowania i motywowania pracowników State of The Global Workplace Instytutu Gallupa z 2014 roku wynika, iż zaledwie 13 % pracowników na całym świecie angażuje się w swoją pracę, czerpiąc przy tym satysfakcję i gwarantując rozwój firmy.[19]

W tabeli 1.8. przedstawiono wyniki badania Aon Hewitt w latach 2011-2016 z porównaniem zaangażowania pracowników w Polsce i na świecie.

[18] www.haygroup.com, dnia 4.05.2016
[19] www.issuu.com/hrstandard, dnia 26.04.2016

Tabela 1.8.Różnice regionalne w odniesieniu do zaangażowania pracowników w pracę w latach 2011-2016

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Polska	58%	58%	60%	62%	65%	63%
Świat	45%	48%	51%	50%	52%	51%

Źródło: www.aon.com/poland/hr/centrum_dla_mediow/Informacje_prasowe/2016/Informacja_prasowa_AH_branze.jsp, dnia 5.11.2018

Rekordowo niski poziom zaangażowania polskich pracowników odnotowano w 2017 roku w badaniu Aon Best Employers przeprowadzonym zostało przez Aon Hewitt[20] na grupie blisko 72 tys. respondentów ze 119 polskich firm w stosunku do mieszkańców krajów europejskich. Ponad 52% polskich pracowników nie czuję się zaangażowanych w wykonywaną pracę. Poziom zaangażowania pracowników wyniósł jedynie 48 proc. Wyniki te są niepokojące, ponieważ w największym stopniu zmalało poczucie lojalności pracowników w stosunku do pracodawcy. Obniżyło się także pozytywne myślenie i mówienie o firmie, w której pracujemy oraz chęć działania i rozwoju w firmie. Pomimo obserwowanego w polskiej gospodarce wzrostu płac prawie 74% respondentów uznało, że ich wynagrodzenie nie jest adekwatne do wkładu w wykonywaną pracę. Za jedną z głównych przyczyn niskiego zaangażowania pracowników uznać można również brak zaangażowania samych menadżerów.[21] Badania prowadzone przez Aon Hewitt wskazują, iż różnice regionalne w poziomie zaangażowania wynikają z uwarunkowań gospodarczych, politycznych i kulturowych danego regionu czy kraju. Wyniki raportu Global Trends in Employee Engagement wskazują, że poziom zaangażowania pracowników (z perspektywy globalnej) zwiększa się w wyniku poczucia docenienia finansowego i uznania, korzyści oferowanych pracownikom, stylu przywództwa liderów, szans na rozwój kariery oraz przyjaznej infrastruktury. Wzrost zaangażowania odnotowano jedynie w 7 krajach europejskich, a spadek – aż w 14. Na tym tle zaangażowanie polskich pracowników pozostaje na stabilnym, ale wciąż jednym z najniższych na świecie poziomie (51%).[22] W tabeli 1.9. przedstawiono wyniki zaangażowania pracowników w latach 2015-2016.

Tabela 1.9. Zaangażowanie pracowników w latach 2015-2016 z podziałem na regiony

Region	2015	2016
Azja - Pacyfik	65%	62%
Ameryka Łacińska	72%	75%
Ameryka Północna	65%	64%
Europa	60%	58%
Afryka	59%	61%

Źródło: www.aon.com/poland/hr/centrum_dla_mediow/Informacje_prasowe/2016/Informacja_prasowa_AH_branze.jsp, dnia 5.11.2018

[20] Aon Hewitt przeprowadza badania, których celem jest zmierzenie poziomu zaangażowania pracowników z ponad 1000 organizacji na całym świecie. W prezentowanym badaniu brały udział firmy różnej wielkości – od organizacji zatrudniających 100 osób po globalne korporacje posiadające kilkaset tysięcy pracowników – reprezentujące ponad 60 różnych branż.

[21] www.rp.pl/Kadry/310269987-Raport-Polacy-najmniej-zaangazowani-w-prace-w-calej-Europie.html, dnia 5.11.2018

[22]https://www.aon.com/engagement17/index.aspx, dostęp 15.04.2019

Analizując zaangażowanie pracowników z podziałem na branże wynika, iż wysoki poziom zaangażowania charakteryzuje branże: finanse (54%), ubezpieczenia (53%) oraz farmacja (53%). Najniższy wskaźnik zaangażowania odnotowano średnio w branży handlowej (39%), produkcyjnej (45%) oraz bankowej (46%).[23]

Analizując pojęcie zaangażowania można wysunąć stwierdzenie, iż koncepcja zaangażowania jest niezbędna w procesie motywacji. Wpływa zarówno na wzrost, jak i na skuteczność motywacji. Liczne badania dowodzą, że wysoki poziom zaangażowania wpływa na sukces przedsiębiorstwa. Badania firmy Towers Perri–ISR pokazują, że przedsiębiorstwa o wysokim stopniu zaangażowania pracowników osiągają o ponad 13% wyższe dochody.[24] Podobne dane uzyskano z badań 65 przedsiębiorstw różnych branż (Macey, Schneide, Barbera, 2009, s. 2-3). Ponadto zaangażowani pracownicy pięć razy rzadziej ulegają wypadkom przy pracy i osiągają wyższe wskaźniki wydajności. Wzrost zaangażowania powoduje także wzrost zadowolenia, zwiększenie kreatywności i innowacyjności oraz niższą fluktuację i poczucie identyfikacji z firmą (Juchnowicz, 2012, s. 40-44).

[23] www.aon.com/poland/hr/centrum_dla_mediow/Informacje_prasowe/2016/Informacja_prasowa_AH_branze.jsp, dnia 5.11.2018
[24] http://www.twrcc.co.za/Engaged%20employees%20drive%20the%20bottom%20line.pdf, dnia 26.06.2016

ROZDZIAŁ 2. ANALIZA MIKRO I MAŁYCH PRODUKCYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH

W rozprawie doktorskiej analizowane są mikro i małe produkcyjne przedsiębiorstwa rodzinne, dlatego omówiona zostanie istota przedsiębiorstw produkcyjnych sektora MSP[25] oraz firm rodzinnych.

2.1. Znaczenie mikro i małych przedsiębiorstw produkcyjnych

Zdaniem Borowskiego *„teoria przedsiębiorstwa, tworzona w nauce ekonomii, bierze za punkt wyjścia teorię neoklasyczną, która w dążeniu do wyjaśnienia istoty przedsiębiorstwa zajmuje się jego relacjami ze światem zewnętrznym”* (Borowski, 2013, s. 2). Istnieją kryteria ilościowe i jakościowe, które identyfikują mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Według definicji ilościowej (tabela 2.1) do MSP należą przedsiębiorstwa średnie, zatrudniające poniżej 250 pracowników i osiągające roczny obrót poniżej 50 mln euro lub całkowity bilans roczny poniżej 43 mln euro. Małe przedsiębiorstwo to firma zatrudniająca poniżej 50 pracowników, której roczny obrót lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 mln euro. Natomiast mikroprzedsiębiorstwo zatrudnia poniżej 10 pracowników, a jego roczny obrót lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 mln euro.[26] w tabeli 2.1. przedstawiono kryteria podziału przedsiębiorstw.

Tabela 2.1. Kryteria podziału przedsiębiorstw

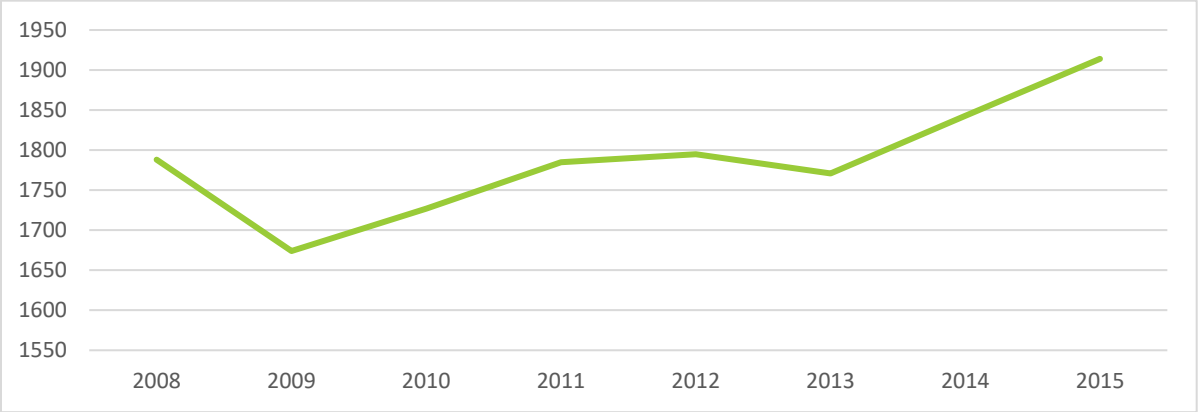
Przedsiębiorstwa	Mikro	Małe	Średnie
Zatrudnienie	< 10 osób	< 50 osób	< 250 osób
Przychody netto ze sprzedaży	Do 2 mln euro	Do 10 mln euro	Do 50 mln euro
Suma aktywów z bilansu	Do 2 mln euro	Do 10 mln euro	Do 43 mln euro

Źródło: Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 63 z 28.02.2004

[25] Małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP, MŚP, z ang.SMEs - *Small and medium-sized enterprises*) zdefiniowano w Rozporządzeniu Komisji Europejskiej nr 364 z dnia 25 lutego 2004r. od 1 stycznia 2005 do tej grupy zostały zaliczone również mikroprzedsiębiorstwa.

[26] Definicja małego i średniego przedsiębiorstwa (MŚP) weszła w życie 1 stycznia 2005 r., na mocy rozporządzenia Komisji (WE) nr 70/2001 (Dz. Urz. UE L 10 z 13.01.2001, s. 33) zmienionego przez rozporządzenie 364/2004 (Dz. Urz. UE L 63 z 28.02.2004). w dniu 6 sierpnia 2008 roku zostało wydane rozporządzenie Komisji (WE) nr 800/2008 uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne ze wspólnym rynkiem w zastosowaniu art. 87 i 88 Traktatu (Dz. Urz. UE L 214 z 9.08.2008, str. 3).

Każdego dnia w Polsce powstaje ok 800 firm.[27] w Polsce działa 1,9lmln przedsiębiorstw.[28] Ich liczba systematycznie rośnie, w roku 2008r. działało 1,70mln firm, zaś w 201lr. - 1,78mlm. Natomiast w 2015r. odnotowano jeden z najwyższych wzrostów przedsiębiorstw na przestrzeni lat. [29] Na rysunku 2.1 przedstawiono działalność MSP na przestrzeni lat.



Rysunek 2.1. MSP na przestrzeni lat
Źródło: GUS Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w latach lata 2008–2015

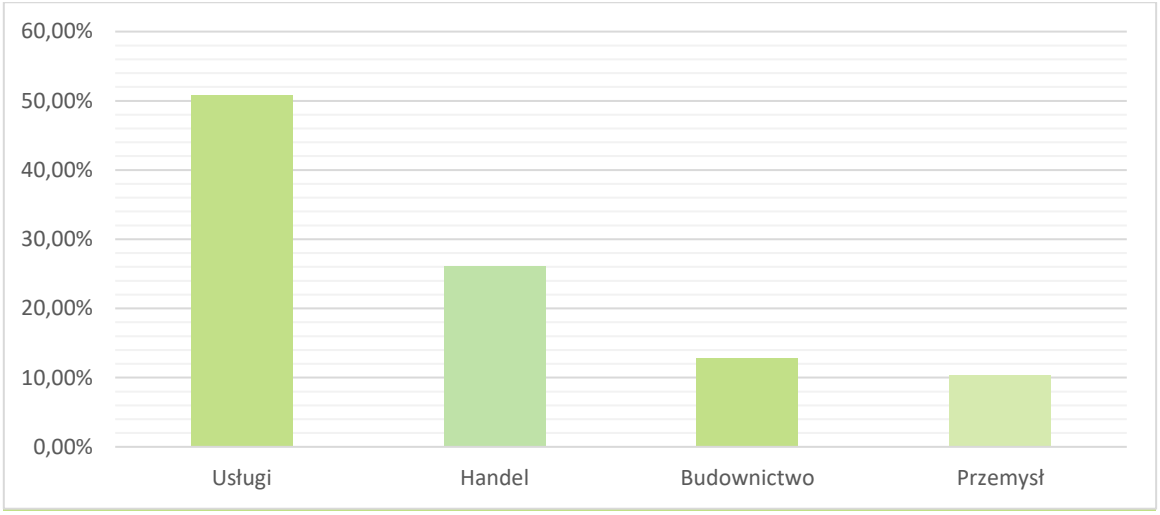
Przedsiębiorstwa MSP stanowią ok. 99,8% wszystkich zarejestrowanych firm w Polsce. Głównie są to mikro przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób, stanowią one aż 96,2%. Obecnie jest około 1,94 mln wszystkich zarejestrowanych w naszym kraju firm. Udział firm małych stanowi 2,8% (57,2 tys.), średnich 0,8 (15,4 tys.). Co ciekawe duże przedsiębiorstwa stanowią zaledwie 0,2% (3,6 tys.).[30] Na rysunku 2.2 przedstawiono strukturę przedsiębiorstw w Polsce.



Rysunek 2.2. Struktura przedsiębiorstw w Polsce
Źródło: https://businessinmalopolska.pl/images/publikacje/raporty/Raport-PARP-o-stanie-sektora-MP-2018.pdf, dnia 1.04.2019

[27] http://www.gazetaprawna.pl/galerie/744200,duze-zdjecie,1,mamy-w-polsce-mode-na-wlasny-biznes-1200-nowych-firm-powstaje-kazdego-dnia.html, dnia 25.03.2018
[28] Dane dotyczą sekcji B-J, L-N, P-S PKD 20, GUS 2016
[29] https://businessinmalopolska.pl/images/publikacje/raporty/Raport-PARP-o-stanie-sektora-MP-2018.pdf, dnia 1.04.2019
[30] *Ibidem*

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa zapewniają zatrudnienie około 6,7 mln osób (68,7% miejsc pracy) przede wszystkim w takich dziedzinach jak usługi, handel detaliczny i hurtowy, produkcja, rolnictwo. W Polsce dominują firmy z sektora usług (51,7%). Co czwarta firma działa w branży handlowej (24,9%), a co ósma – w budowlanej (13,1%). Co dziesiąte przedsiębiorstwo z sektora MSP (10,3%) działa w przemyśle. Małe i średnie przedsiębiorstwa generują około 49,9% PKB, czyli co drugą złotówkę. Największy udział w tworzeniu PKB mają mikroprzedsiębiorstwa (30,5%). Jednak najpoważniejszą barierą rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw jest bariera finansowa, która hamuje proces powstawania i wzrostu. Własne oszczędności właścicieli bardzo często nie wystarczają na podjęcie działalności gospodarczej. Firmy MSP cierpią na brak płynności, zdolności kredytowej i ograniczenia rozwoju. Przedsiębiorstwa takie nie mają także środków na rozwój oraz wdrażanie nowości technologicznych.[31] O konkurencyjności małego i średniego przedsiębiorstwa decyduje zaopatrzenie podmiotu w kapitał, tak własny jak i obcy, który zapewni mu bieżącą równowagę finansową oraz trwały rozwój (Łuczka, 2001, s. 77). Na rysunku 2.3 przedstawiono strukturę branżową MSP.



Rysunek 2.3. Struktura branżowa przedsiębiorstw MSP w Polsce
Źródło: Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2016 r. (sekcje B-J, L-N, P-S PKD 2007)

W 2017 r., podobnie jak w latach poprzednich, najwięcej firm powstało w następujących działach gospodarki: budownictwo (65,4 tys.; 18,1% ogółu nowo powstałych firm), handel (64,0

[31] https://businessinmalopolska.pl/images/publikacje/raporty/Raport-PARP-o-stanie-sektora-MP-2018.pdf, dnia 1.04.2019

tys.; 17,7%), działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (40,7 tys.; 11,3%) oraz przetwórstwo przemysłowe (27,9 tys., 7,7%).[32] Województwo wielkopolskie wykazuje najwyższą dynamikę wzrostu produkcji przemysłowej. Wyniosła ona w granicach 9% (podczas gdy w Polsce, w tym samym okresie nie przekroczyła ona 6%).Cechą charakterystyczną wielkopolskiego przemysłu jest zdecydowana przewaga przedsiębiorstw małych i średnich.[33] Z XIII raportu Sedlak and Sedlak wynika, ile zarabiają pracownicy na stanowiskach produkcyjnych. Po przeanalizowaniu 10675 osób ustalono, iż średnie wynagrodzenie pracowników produkcyjnych wynosi 2512zł. Najniższe wynagrodzenie, jak ustalono, wynosi 1854zł (10%), natomiast najwyższe nie przekracza 3600zł (12%). Jak wynika z danych XIII Raportu płacowego dla stanowisk produkcyjnych Sedlak and Sedlak, na pierwszym miejscu pod względem wysokości płac znalazło się Śląskie. Mediana wynagrodzeń omawianych pracowników wyniosła tam 2811zł. Najmniej zarabiali zatrudnieni w przedsiębiorstwach województwa dolnośląskiego (2339zł) i małopolskiego (2364zł).[34] Sektor małych i średnich przedsiębiorstw jest środowiskiem, w którym powstają i funkcjonują przedsiębiorstwa rodzinne. Wynika to głównie z faktu, iż początek działalności większości firm związany jest z niewielkim rozmiarem organizacji. Z powodu ograniczenia zasobów lub wyboru strategicznego przedsiębiorstwa te nie przekształcają się w duże podmioty gospodarcze. Najbardziej charakterystycznymi cechami większości firm rodzinnych są rodzinność i ograniczona wielkość firmy i jej zasobów.[35]

2.2. Charakterystyka działalności firm rodzinnych

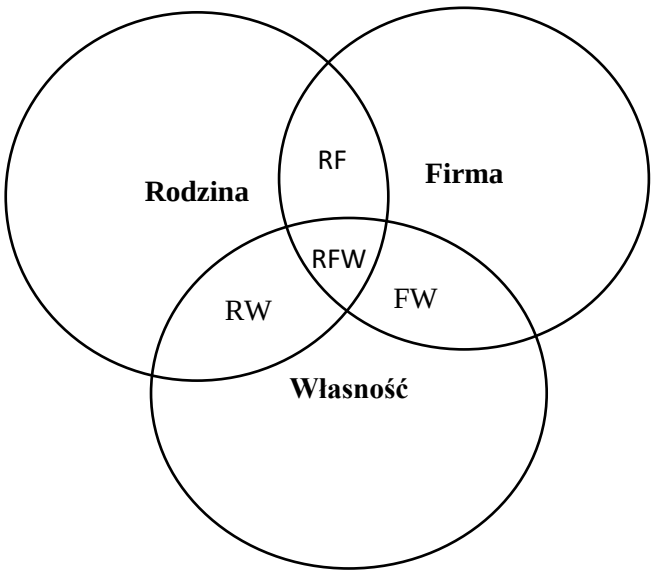
Firmy rodzinne istnieją w gospodarkach wszystkich krajów. Stanowią naturalną formę przedsiębiorczości rodzinnej i lokalnej, która rozwija się i trwa często przez wiele pokoleń. Ich rozwój jest równoległy z rozwojem rodzin, a ich cykle życia wzajemnie się przeplatają.[36] Tematyka firm rodzinnych i ich problemów jest poruszana przez wielu badaczy na świecie, a w ostatnich latach również w Polsce.

W Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej pojęcie firmy rodzinnej stało się przedmiotem badań naukowców w latach 80-tych dwudziestego wieku. Główne zainteresowanie dotyczyło istoty i definicji firmy rodzinnej, związku między firmami rodzinnymi a przedsiębiorczością oraz znaczenia firm rodzinnych dla gospodarki i społeczeństwa (Jeżak, Popczyk,

[32] https://businessinmalopolska.pl/images/publikacje/raporty/Raport-PARP-o-stanie-sektora-MP-2018.pdf, dnia 3.04.2019
[33] https://www.miir.gov.pl/media/22097/Polska_2011_Gospodarka_Spoleczenstwo_Regiony.pdf, dnia 1.03.2016
[34] https://biznes.interia.pl/news/zarobki-pracownikow-produkcyjnych,1668568?f=l&filter=4, dnia 2.03.2016
[35] https://www.parp.gov.pl/component/content/article/48608:firmy-rodzinne-szanse-i-wyzwania, dnia 10.04.2018
[36] http://www.ibrpolska.pl/raporty/statystyka_firm_rodzinnych/, dnia 5.05.2018

Winnicka-Popczyk, 2004, s. 15). Badania wykazały, że to właśnie rodzina jest sprzyjającym środowiskiem dla zachowań przedsiębiorczych. Na decyzję dotyczącą założenia firmy, potrzebę jej posiadania i kontynuacji ma duży wpływ obowiązek utrzymania rodziny i przykład rodziców pracujących we własnym przedsiębiorstwie (Shapero, Sokol, 1982, s. 72-90).

Przedsiębiorstwo rodzinne charakteryzuje sprzężenie dwóch elementów składowych – rodziny i firmy. Korelacja ta wyznacza sposób funkcjonowania, cele, system wartości kultywowanych, politykę finansową oraz determinuje wszystkie poczynania. Ze względu na fakt, iż członkowie rodziny dzielą pracę i własność, powstające dylematy w rodzinie stają się kwestiami biznesowymi, natomiast problemy związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa mają istotny wpływ na stosunki wewnątrzrodzinne (Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, s. 250-252). Na rysunku 2.4. przedstawiono podsystemy w firmie rodzinnej.



RFW – założyciel firmy i jego spadkobiercy, którzy pracują i mający prawa własności
RW – członkowie rodziny, którzy maja w posiadaniu części przedsiębiorstwa, ale nie pracują w nim
RF – członkowie rodziny, którzy pracują w firmie, ale nie maja prawa własności (np. dzieci)
FW – osoby nie będące członkami rodziny, pracujące w firmie i posiadające prawo własności (np. akcjonariusze)

Rysunek 2.4. Podsystemy w firmie rodzinnej
Źródło: Cohn M, 1992, s. 34

Na rysunku 2.4 przedstawiono wzajemne zależności pomiędzy podsystemami występującymi w przedsiębiorstwie rodzinnym. Wspólna część podsystemów określa obszar, w którym członek rodziny mógłby się znaleźć (członkiem podsystemu rodziny jest się dożywotnie (Jeżak,

Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, s. 21-23). Dzięki przyjętemu przez firmy rodzinne systemowi wartości firmy rodzinne tak dobrze się rozwijają. System tworzy zbiór zasad i reguł dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz etyczno-moralnej postawy członków rodziny zaangażowanych w działalność firmy. Ten zbiór wyznacza zasady postępowania właścicieli i pracowników przedsiębiorstwa jako całości i nazywany jest konstytucją firmy rodzinnej, która występuje zarówno w formie pisemnej, jak i ustnego porozumienia (Safin, 1993, s. 26; Lewandowska, Lipiec, 2015, s. 31).

Literatura przedmiotu opisuje firmę rodzinną jako system składający się z rodziny, firmy i własności. Zdaniem Jaffe każdy z podsystemów obejmuję grupę osób mających najróżniejsze zakresy obowiązków, zainteresowania, potrzeby i metody działania. Wymienione podsystemy firmy rodzinnej zawierają następujące elementy i posiadają poniższe cechy charakterystyczne (Jaffe, 1990, s. 27-36):

- podsystem rodzinny, którego elementami są poszczególni członkowie rodziny i kolejne pokolenia. Opiera się on na uczuciach i jest zorientowany przede wszystkim na zapewnieniu bezpieczeństwa. Jest zatem wewnętrznie skupiony na członkach rodziny;
- podsystem gospodarczy – firma – elementy składowe stanowią pracownicy, kierownicy oraz klienci. Zadaniem tego podsystemu jest realizacja wytyczonych celów działania firmy przy maksymalnej wydajności członków, czyli zorientowany na klientów;
- podsystem własności, którego elementami są wszyscy właściciele przedsiębiorstwa (zarówno członkowie rodziny, jak i osoby do niej nie należące). Dzięki temu możliwe jest sprawne zarządzanie firmą, tworzenie misji oraz wyznaczanie celów działania.

Na system wartości firm rodzinnych mogą składać się zasady o charakterze moralnego obowiązku spełnianego wobec rodziny czy prowadzonego przedsięwzięcia (Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, s. 23):

- konieczność utrzymania rodzinnego charakteru firmy i przekazania jej następcom,
- przywiązanie członków rodziny do firmy (lojalność, jedność, zaangażowanie, pracowitość),
- kultywowanie tradycji rodzinnej,
- dociekliwość i dążenie do określonego celu,
- sumienne i staranne wybranie gałęzi produkcji.

W literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznej definicji firm rodzinnych.[37] Głównym problemem ujednolicenia definicji firmy rodzinnej jest trudność właściwego ujęcia jej dualnego charakteru. Wynika to z połączenia sfer, w których obowiązują różne prawa i wartości. Podstawowym zadaniem jest ukazanie tego dualnego charakteru i wykazanie szczególnych norm, dzięki którym przedsiębiorstwa funkcjonują (Mandl, 2008, s. 1-2). Istniejące różnice w ich określaniu dotyczą (Piecuch, 2013, s. 152-183):

- sposobu zarządzania,
- liczby członków,
- zaangażowania rodziny.

Z badań literaturowych wynika, iż definicja pojęcia firm rodzinnych określa przynajmniej 50% udziału własności rodziny. Spotyka się również inne wartości, np. 15%, 60%. Różnica związana jest ze specyfiką rynków, na których działają badane podmioty. Firmy europejskie różnią się pod względem udziału własności od firm północnoamerykańskich, a te od azjatyckich. Normy kulturowe specyficzne dla danego obszaru geograficznego wyznawanej religii i światopoglądu mają istotny wpływ na pojęcie własności (Więcek-Janka, 2013, s.6-8). Zdaniem Shankera i Astrachana każda definicja może być mniej lub bardziej szczegółowa. Jedna z nich mówi, iż firma jest rodzinna, jeżeli jej członkowie mają poczucie rodzinnego charakteru działalności lub sami uznają swoje przedsiębiorstwo za rodzinne albo występuje kontrolowanie strategiczne przez członków rodziny nad funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Węższe definicje natomiast podkreślają, iż zarządzający firmą rodzinną powinien być twórcą lub potomkiem założyciela lub by firma rodzinna była dorobkiem wielu pokoleń właścicieli bezpośrednio zaangażowanych w jej prowadzenie (Shanker, Astrachan, 1996, s. 110–115). Marjański natomiast uważa, iż definicje firm rodzinnych nie mogą opierać się wyłącznie na kryteriach ilościowych (wielkości lub liczbie członków rodziny) (Marjański, 2012, s. 30-32).

Pierwsze pojęcie firmy rodzinnej wprowadził Davis w latach siedemdziesiątych opisując je, jako rodzinę wspólnie inwestującą lub posiadającą przedsiębiorstwo. Jego późniejsze badania wskazywały na istotę rodzinności przez przekazywanie firmy członkom rodziny. Najszerszą w literaturze definicją firmy rodzinnej jest określenie Stena, który uznaje za firmę rodzinną taką, która sama siebie tak postrzega. W związku z tym zdefiniowanie pojęcia firmy rodzinnej nie może opierać się wyłącznie na kryteriach obiektywnych, takich jak typ własności, wielkość

[37] Mandl prowadził badania w Austrian Institute for SME Research w 33 krajach Europy. Ich wyniki potwierdzają, iż pojęcie firm rodzinnych jest definiowane z uwzględnieniem różnych kryteriów. Nie uzyskano jednej takiej samej definicji obowiązującej we wszystkich krajach, lecz zidentyfikowano 90 określeń zwracających uwagę na różnorodne aspekty funkcjonowania firmy rodzinnej

czy sposób zarządzania. Uwzględniać musi także czynniki subiektywne, do których należą: wartości i postawy reprezentowane przez właściciela oraz jego rodzinę, finansową odpowiedzialność za firmę, zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu, strategiczną orientację długiego okresu prowadzenia firmy oraz troskę o planowanie sukcesji. Definicja firmy rodzinnej ulegała na przestrzeni lat ewolucji związanej z procesem różnicowania się tych podmiotów na skutek przemian społeczno-ekonomicznych, jakie miały miejsce (Marjański, 2012, s. 30-32).

Klasyczna amerykańska teoria family business formułuje definicję firmy rodzinnej jako przedsiębiorstwo prywatne, którego kapitał co najmniej w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, a przynajmniej jeden jej członek sprawuje funkcję kierowniczą, albo ma decydujący wpływ na kierownictwo z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny – czyli przedsiębiorstwo, którego własność kontrolowana jest przez jedną rodzinę.[38] Jaffe uznaje biznes rodzinny za jednostkę, w której dwóch lub więcej członków rodziny dzieli pracę i własność (Jaffe, 1990, s. 27-36). Z kolei Davis i Tiagiuri traktują firmę rodzinną jako przedsiębiorstwo, w którym dwóch lub więcej członków rodziny ma wpływ na kierownictwo poprzez prawo własności, pełnienie funkcji kierowniczej lub pokrewieństwa (Tagiuri, Davis, 1996, s. 62-73).

Pracownicy naukowi Oregon State University twierdzą, iż jeżeli firma uważa, że jest rodzinną, to tak jest.[39] Jedną z pierwszych definicji firm rodzinnych określił Donelley jako tę w której *„można zidentyfikować przynajmniej dwa pokolenia rodziny i kiedy to połączenie (między pokoleniami) miało wpływ na politykę firmy i na interesy i cele rodziny" (*Donelley, 1964, s. 101). Fleming definiuje firmę rodzinną jako *„każdą działalność, w której co najmniej dwóch członków jednej rodziny pracuje razem w przedsiębiorstwie należącym do jednego z nich"* (Fleming, 2000, s. 105–107). Autorzy Hollander i Elman twierdzą, że *„firma rodzinna zawiera dwa interaktywne, wewnętrznie powiązane i równie istotne elementy i że zdarzenie w jednym elemencie może wpływać i kształtować ten drugi"* (Hollander, 1988, s. 160-161). Z kolei Donckels i Fröhlich uznają firmę za rodzinną, gdy członkowie rodziny posiadają co najmniej 60% kapitału (Donckels, Fröhlich, 1991, s. 93–105). Definicja podana przez Davis'a brzmi: *„polityka i kierunek rozwoju są przedmiotem znacznego wpływu jednej lub kilku rodzin. Ten wpływ odbywa się przez własność i czasami przez uczestnictwo członków ro-*

[38] www.frishkoffbus.orst.edu, dnia 15.01.2017
[39] *Ibidem*

dziny w zarządzaniu" (Davis, 1983, s. 47–56). Natomiast Churchill i Hapten definiują firmę rodzinną jako tę, *„gdy młodszy członek rodziny ma lub przejmie kontrolę firmy od starszych"* (Churchill, Hapten, 1987, s. 51–64).

W literaturze polskojęzycznej nie funkcjonuje jednolita definicja przedsiębiorstw rodzinnych. Przyjęło się jednak w myśl Kodeksu Cywilnego za firmy rodzinne uważać te, których właścicielami na drodze dziedziczenia lub wkładu kapitałowego są członkowie jednej rodziny, np. małżonkowie (Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny).

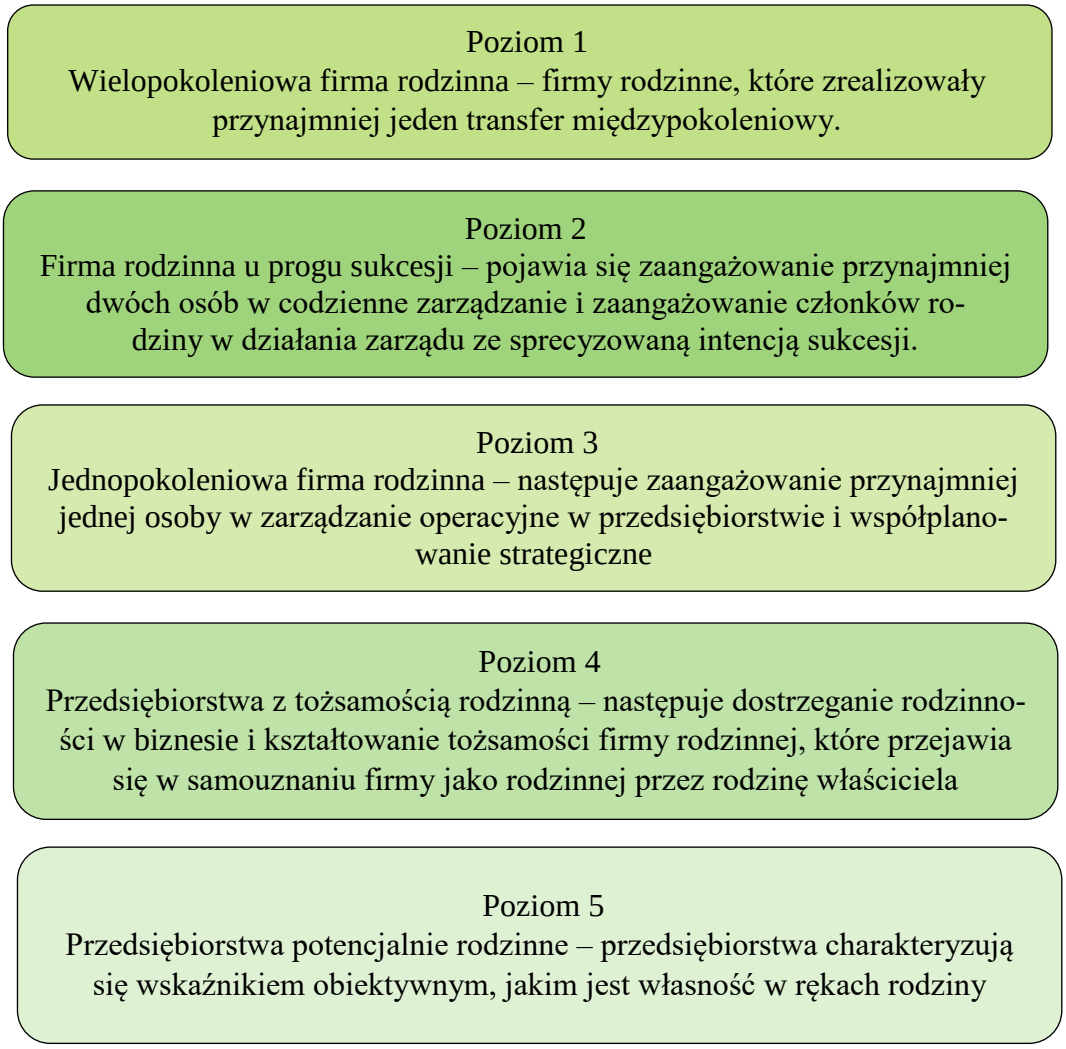
Gibiec definiuje firmy rodzinne jako te, których założyciele i ich potomstwo bądź krewni stanowią kapitał ludzki spółki i jednocześnie sprawują funkcje kierownicze, menadżerskie bądź pozostają w zarządzie firmy.[40] Więcek-Janka definiuje firmę rodzinną, jako *„trygonalny w swej budowie organizm rynkowy obejmujący rodzinę, biznes i jednostki, który funkcjonuje według różnych, ale zaadaptowanych wzajemnie celów, a ich realizacji poświęca swoją energię w perspektywie wielopokoleniowej poprzez zarządzanie i kontrolę jego działalności i własności"* (Więcek-Janka, 2013, s. 35). Natomiast Lewandowska uważa, iż jest to *„przedsiębiorstwo, w którym wartości rodziny właścicielskiej wpływają na kreowanie wartości biznesu"* (Lewandowska, Hadryś-Nowak, 2015, s. 43-45). Więcek-Janka i Lewandowska określiły pięć poziomów klasyfikacji przedsiębiorstw jako rodzinnych, którym autorki przypisały nazwy ułatwiające interpretację każdego z nich (Więcek-Janka, Lewandowska, 2017, s. 164-165).

Więcek-Janka i Lewandowska w swojej pięcio-poziomowej definicji wzięły pod uwagę (Więcek-Janka, Lewandowska, 2017, s. 144-145):

- *„udział rodziny we własności przedsiębiorstwa na poziomie powyżej 50,1%,*
- *samouznanie przedsiębiorstwa za rodzinne,*
- *zaangażowanie przynajmniej dwóch osób z rodziny w działania operacyjne,*
- *zaangażowanie przynajmniej dwóch osób w działania zarządcze w perspektywie długofalowej oraz intencja sukcesji,*
- *zrealizowany transfer międzypokoleniowy"*.

Na rysunku 2.5 przedstawiono pięcio-poziomową definicję firm rodzinnych.

[40] http://firmyrodzinne.home.pl/firmyrodzinnepl/warto-przeczytac/baza-wiedzy/45-artykuly/70-charakterystyka-firm-rodzinnych-cz1.html, dnia 3.08.2015



Rysunek 2.5. Pięcio-poziomowa definicja firm rodzinnych
Źródło: http://www.ibrpolska.pl/raporty/statystyka_firm_rodzinnych/, dnia 5.05.2018

Zdaniem Orzechowskiego przedsiębiorstwo, którego podstawowe zasoby ludzkie stanowi rodzina, kształtuje bezpośrednio jego działalność (Orzechowski, 2012, s. 110-118). Surdej i Wach za firmę rodzinną uznają tę, której założyciele lub następcy są wśród jej największych udziałowców i zarządzają firmą (Więcek-Janka, 2013, s. 35).

W badaniu zrealizowanym w roku 2009 dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przyjęto definicję firm rodzinnych sektora MMSP w Polsce: „*każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym:*

1. Co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie,

2. Co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie,

3. Członkowie rodziny posiadają znaczące lub większościowe udziały w przedsiębiorstwie".[41]

Międzynarodowa grupa ekspertów przy Komisji Europejskiej (Expert Group on Family Business) bada definicje firm rodzinnych. Wiele środowisk naukowych za obowiązującą w Europie uznaje definicję Fińskiej Grupy Roboczej ds. Przedsiębiorczości Rodzinnej (Ministerstwo Handlu i Przemysłu Finladii) w 2006 (Więcek-Janka, 2013, s. 32):

- *„prawo do podejmowania decyzji powinno w większości należeć do osoby (osób) fizycznej, która założył a firmę, lub do osób, które nabyły udziały kapitału zakładowego firmy, a także ich małżonków, rodziców, dziecka lub dzieci jako bezpośrednich spadkobierców,*
- *większościowe prawo do podejmowania decyzji występuje w formie bezpośredniej lub pośredniej,*
- *co najmniej jeden przedstawiciel rodziny lub krewnych jest formalnie zaangażowany w zarządzanie firmą".*

Z uwzględnionych różnic w omawianych definicjach wynika, iż przedsiębiorstwo rodzinne to firma, w której (Sułkowski, 2004, s. 99):

- decyzyjność i większość struktury własności znajduje się w rękach członków jednej rodziny,
- planowane jest przekazania firmy kolejnemu pokoleniu (sukcesja),
- większość członków rodziny aktywnie angażuje się w jej funkcjonowanie.

Analizując dostępne wyniki nadań i literaturę wywnioskować można występowanie charakterystycznych cech dla większości przedsiębiorstw rodzinnych:[42]

- współzależność rodziny właściciela z przedsiębiorstwem rodzinnym,
- udział rodziny we własności przedsiębiorstwa,
- udział rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- rodzinny system zarządzania zasobami ludzkimi,
- świadomość rodzinnego charakteru, przedsiębiorstwa,
- dążenie do sukcesji,
- rodzinna kultura organizacyjna,
- powiązanie celów rodziny z celami biznesowymi w realizowanej strategii przedsiębiorstwa.

W firmach rodzinnych pracownikami są członkowie danej rodziny lub osoby zrekrutowane z zewnętrznego rynku pracy. W tego typu przedsiębiorstwach panuje specyficzna atmosfera pracy, właściciele angażują się w życie swoich podwładnych, pomagają im, traktują part-

[41] https://www.parp.gov.pl/component/content/article/48608:firmy-rodzinne-szanse-i-wyzwania, dnia 10.04.2018
[42] https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/13066.pdf, dnia 3.05.2019

nersko. Pracownicy rodzinni pracują z większym zaangażowaniem, są bardziej wyrozumiali i skłonni do poświęceń. Z tego względu zarządzającym bywa trudniej egzekwować wykonywanie poleceń, kontrolować i wyciągać negatywne konsekwencje (Piecuch, 2015, s. 165; Więcek-Janka i inni, 2017, s. 442, Sułkowski, 2012, s. 11-12).

W tabeli 2.2. przedstawiono zalety i wady zatrudniania krewnych w firmie rodzinnej.

Tabela 2.2. Zalety i wady zatrudniania krewnych w firmie rodzinnej

Zalety	Wady
Szybsza adaptacja kultury organizacyjnej – w firmie rodzinnej kultura odzwierciedla zazwyczaj samą rodzinę. Spokrewnieni pracownicy dzielą z pracodawcą wspólne wartości, poglądy, postawy.	Bardzo często zatrudnianie członków rodziny nie pozwala na rzetelną weryfikację kompetencji.
Większe poświęcenie przedsiębiorstwu. Członkowie rodziny rozumieją, iż na sukces firmy wpływa życie rodzinne.	Może wystąpić efekt tzw. sufitu rodzinnego, czyli bariery ograniczającej rozwój i awanse osób nie spokrewnionych. Firmy rodzinne zazwyczaj rezerwują najwyższe stanowiska dla członków własnej rodziny.
Zazwyczaj członkowie rodziny starają się utrzymać wartości, do których są przyzwyczajeni.	Członkowie rodziny posiadają specyficzną, niepisaną ochronę przed zwolnieniem, czyli tzw. przynależność do rodziny. Zwolnienie go może być potraktowane przeciwstawieniem się całej rodzinie, co może dodatkowo powodować napięcia.

Źródło: Fleming, 2006, s. 14–15

Z najnowszego Raportu Barometr Firm Rodzinnych[43] wynika, iż dobra kondycja firm rodzinnych jest odzwierciedlona przez wzrost zatrudnienia. Bardzo często zarządzający stają przed decyzją, kogo zatrudnić - członka rodziny czy specjalistę. Podjęcie decyzji może prowadzić do nieporozumień, a nawet poważniejszych konfliktów wewnątrz przedsiębiorstwa. Szczególnie ważne dla rodzinnych biznesów jest pozyskanie kadry z odpowiednim wykształceniem i doświadczeniem. Zatem rodzinne przedsiębiorstwa muszą być przygotowane na rywalizowanie z innymi firmami o wykwalifikowane kadry. Właściciele przywiązują wagę do rekrutacji, by zachęcić zdolnych i ambitnych specjalistów do pracy w ich firmie. Kładą nacisk na wartości, którymi się kierują oraz podkreślają korzyści płynące ze współpracy, a w tym: długofalową współpracę, inwestycję w pracownika i szkolenia. Rodzinne przedsiębiorstwa w porównaniu z innymi firmami są w stanie zapewnić stabilne, długotrwałe zatrudnienie. Brak presji oraz stresu związanego z ewentualnym zwolnieniem powodują, że firmy rodzinne są bardziej atrakcyjne od np. dużo większych korporacji. By tworzyć zgrany zespół, który będzie efektywnie wykonywał swoje obowiązki, właściciele firm rodzinnych często bonusowo

[43] Barometr firm rodzinnych jest siódmą edycją badania europejskiego przeprowadzonego przez KPMG w 26 krajach Europy w tym Polski. Raport został opracowany na podstawie wyników przeprowadzonych wywiadów internetowych (CAWI, ang. Computer Assisted Web Interview)

wynagradzają swoich pracowników za dobrą pracę i sukcesy w pracy. Im lepiej wyszkolona kadra pracownicza, tym więcej potencjału oraz umiejętności można wykorzystać. Właściciele firm rodzinnych zdają sobie sprawę z wartości pracownika i są im znane trudności w szukaniu wykwalifikowanej kadry. W związku z tym chętnie inwestują w różne programy oraz szkolenia, dzięki czemu zyskuje i firma, i sam pracownik[44] (Wyrwicka, 2011, s. 32, 87; Sadłowska-Wrzesińska, Nejman, Krupa, 2017, s. 105-107).

2.3. Statystyka firm rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne mają istotne znaczenie ekonomiczne, potwierdzają to wyniki jednych z najbardziej kompleksowych badań stanu firm rodzinnych na świecie przeprowadzonych w latach dziewięćdziesiątych. W Stanach Zjednoczonych firmy rodzinne stanowiły wówczas 90% z 15 mln przedsiębiorstw. Ich udział w produkcie krajowym brutto wynosił 40%, natomiast w wypłatach wynagrodzeń-50%. Jedna trzecia największych 500 firm amerykańskich była własnością rodzin (Cohn, 1992, s. 9). Około 80% ogółu firm stanowiły firmy rodzinne w Meksyku, które znacząco dominują w gospodarce tego kraju (Lank, 1994, s. 3). Natomiast w Chile 75% ogółu przedsiębiorstw stanowiły firmy rodzinne, które stały się filarem gospodarki tego kraju. Przemawia za tym ogromny udział w produkcie krajowym brutto i zatrudnieniu siły roboczej. Najnowsze wyniki badań potwierdzają, że 65 % średnich i dużych przedsiębiorstw chilijskich jest w posiadaniu rodzin (Martinez, 1994, s. 5). Źródłem przedsiębiorczości rodzinnej są gospodarki rynkowe Europy Zachodniej, gdzie firmy rodzinne wytwarzały w badanym okresie ogółem 45-65% produktu krajowego brutto i zatrudniały zbliżoną liczbę siły roboczej. Fenomen tego zjawiska występuje we Włoszech, gdzie 99% przedsiębiorstw prowadzonych było przez rodziny (Gallo, 1994). Również gospodarka Niemiec oparta była głównie o firmy rodzinne. Około 75% siły roboczej znajdowało zatrudnienie w firmach rodzinnych, których udział w tworzeniu produktu krajowego brutto wynosił 66%, a ponadto 80 % (około 2 mln) wszystkich niemieckich firm było kontrolowanych przez rodziny (Reidel, 1994, s. 6). 76% przedsiębiorstw było w posiadaniu lub pod kontrolą rodzin Wielkiej Brytanii. W Hiszpanii 71% przedsiębiorstw osiągających roczną sprzedaż o wartości ponad 2 mln dolarów stanowiły firmy rodzinne, a 17 ze stu największych firm tego kraju również należało do rodzin. Przedsiębiorczość rodzinna w krajach Europy Środkowo-Wschodniej (zwłaszcza w Polsce, Czechach i na Węgrzech**)** odrodziła się po przełomie ustrojowym roku 1989. Bar-

[44] https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2019/01/pl-barometr-firm-rodzinnych-2018.pdf, dnia 7.02.2019

dzo wysoki stopień aktywności w tym zakresie wykazuje również Rosja (Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, s. 17). Na kontynencie azjatyckim prym wiedzie Japonia (gdzie małe firmy rodzinne aktywnie wspierają wielkie koncerny przemysłowo-handlowe) oraz Hongkong (który stał się przykładem *"jednej wielkiej rodzinnej firmy*"). Biznes rodzinny Australii który zatrudniał w latach 90. ponad 50% całej siły roboczej tego kraju, natomiast około 75% australijskich przedsiębiorstw było w posiadaniu rodzin (Owens, 1994, s. 4).

Liczebność firm rodzinnych (zarówno na świecie, jak i w Polsce) stanowi od wielu lat temat sporów naukowców. Różnice w wynikach publikowanych badań wynikają z odmiennych interpretacji pojęcia przedsiębiorstwa rodzinnego, związanego z brakiem jednoznacznej definicji tych podmiotów. Zgodnie z raportem PARP przedstawionym w 2009 roku w Polsce przedsiębiorstwa rodzinne stanowią 36%[45] sektora MSP[46]. Z przedstawionych wyników badań w raporcie wynika, iż wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa ich udział maleje. Wśród mikroprzedsiębiorstw firmy rodzinne stanowią 38%, wśród firm małych – 28%, zaś wśród firm średniej wielkości – 14%. Firmy rodzinne należące do sektora MMSP w Polsce zatrudniają około 1 miliona 300 tysięcy pracowników, co stanowi około 21% ogółu zatrudnionych przez MSP. Przedsiębiorstwa rodzinne i nierodzinne różną się przede wszystkim sferą wartości i kultury organizacyjnej. Rodzina pracodawcy zajmuje w strukturze firm kluczowe stanowiska i jest odpowiedzialna za ważniejsze decyzje ze względu na zaufanie, więzy krwi, podzielanie wspólnych wartości, współodpowiedzialność za nazwisko i markę firmy. W opinii przedsiębiorców pracownicy z rodziny są dodatkowo zobligowani do efektywniejszej pracy, a także bardziej niż pracownicy spoza rodziny skłonni do poświęceń na rzecz firmy (np. nieodpłatnej pracy w nadgodzinach). Kultura organizacyjna firmy rodzinnej charakteryzuje się przede wszystkim pozytywną atmosferą pracy, którą przenoszą z domu. Podejście do pracownika spoza rodziny w firmie rodzinnej jest bardziej spersonalizowane, właściciele znają życie prywatne swoich pracowników (zarówno należących, jak i nie należących do rodziny). Ponadto firmy rodzinne wykazują też większą elastyczność w stosunku do potrzeb swoich klientów. Firmy rodzinne w związku z elastycznością i większą adaptacyjnością szybciej dostosowują się do nowych warunków. Ze względu na nienormowany czas pracy mogą one łatwiej dostosować godziny pracy do potrzeb rynku. Eksperci podkreślają, że bardzo często firmy rodzinne sytuują się w niszach rynkowych, realizując specjalne, niestandardowe zamówienia. Przedsiębiorstwa

[45] Z wyłączeniem sekcji PKD 2004: A – rolnictwo, łowiectwo, myślistwo; B – rybactwo; L – administracja publiczna; P – gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; Q – organizacje i zespoły eksterytorialne oraz form działalności gospodarczej osób fizycznych, nikogo nie zatrudniających (samozatrudnienie)

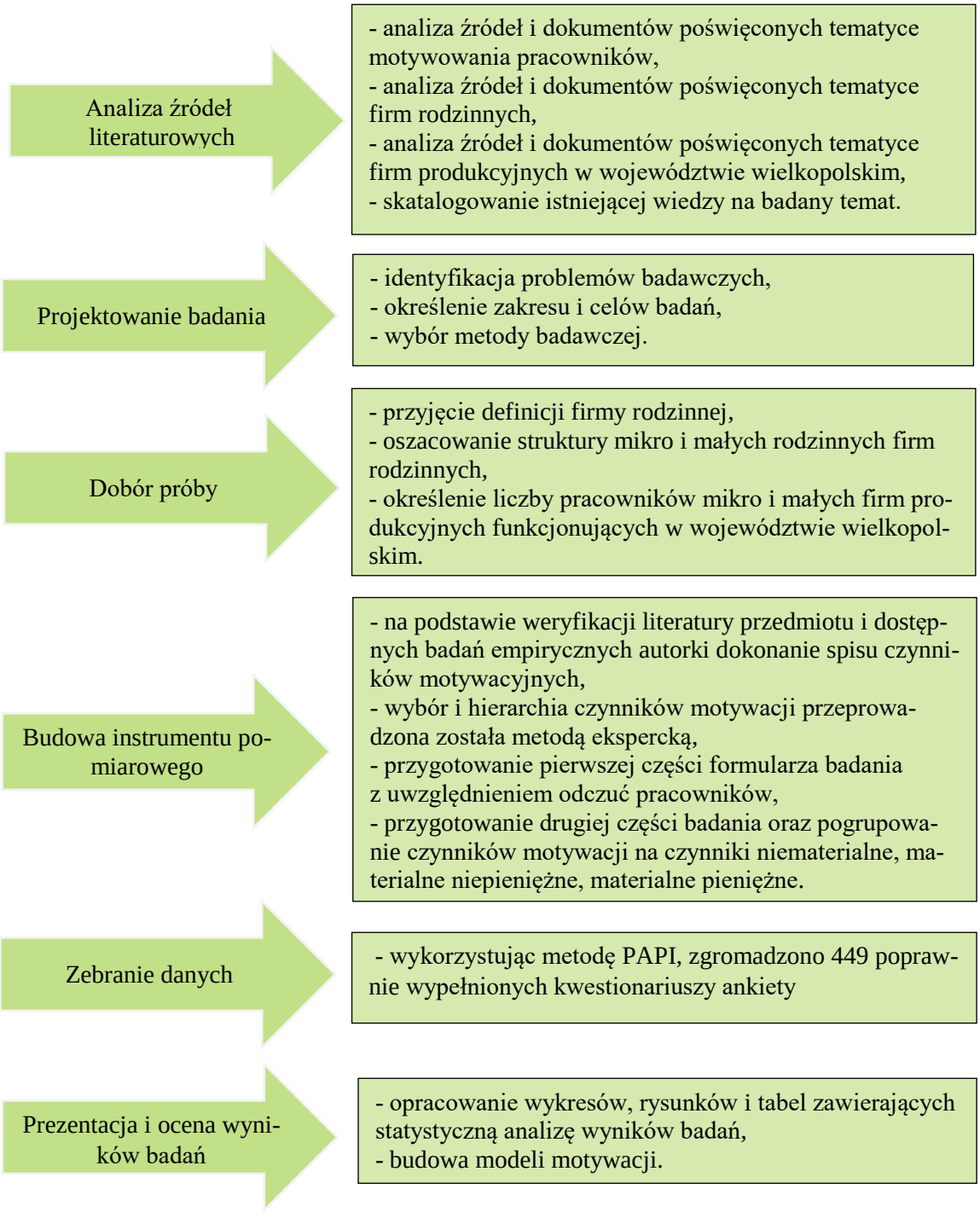
[46] Z populacji tej wyeliminowano określone sekcje PKD i osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą, nie zatrudniające pracowników)

te mogą pozwolić sobie na zmniejszenie lub nawet na niewypłacanie przez pewien okres wynagrodzenia pracownikom z rodziny. Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się większym poziomem odpowiedzialności za rodzinę, pracowników, a także za społeczność lokalną, w której funkcjonują. Zarządzający pamiętają o tym, że podejmowane decyzje wpływają nie tylko na pracowników, ale pośrednio również na ich rodziny.[47] Zdaniem I. Lansberga rodzina właścicielska kształtuje przedsiębiorstwo w taki sposób, w jaki nie są w stanie tego czynić członkowie rodzin w przedsiębiorstwach niebędących własnością rodziny. Zaangażowania rodziny w prowadzenie firmy powoduje, że przedsiębiorstwo rodzinne jest inne od pozostałych i istnieje potrzeba prowadzenia badań naukowych w tym zakresie (Lansberg, 1983, s. 39–49). Z kolei Petzinger wskazuje, iż: *„firma rodzinna stała się modelem dla wszystkich firm. Powodem tego jest fakt, że dzisiejsza firma bardziej niż w jakimkolwiek czasie w (tym) stuleciu zbudowana jest w oparciu o związki – czyli materiał, z którego zbudowane są również rodziny"* (Petzinger, 1999, s. 218).

[47] https://www.parp.gov.pl/component/content/article/48608:firmy-rodzinne-szanse-i-wyzwania, dnia 10.04.2018

ROZDZIAŁ 3. BADANIE MOTYWACJI PRACOWNIKÓW MIKRO i MAŁYCH PRODUKCYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH

Na rysunku 3.1 przedstawiono Schemat procedury badawczej.



Rysunek 3.1. Schemat procedury badawczej
Źródło: opracowanie własne

3.1. Wnioski z badań literaturowych

Motywacja do pracy od wielu lat jest źródłem zainteresowania badaczy różnych dziedzin nauki. Jest procesem zachodzącym w ludzkiej świadomości. Z pojęciem motywacji wiąże się motyw, który pojawia się w chwili odczucia potrzeby, które są mogą być zaspokajane poprzez czynniki motywacyjne.

Skuteczność systemu moywowania pracowników jest uzależniona od cech i potrzeb osób, na których bodźce są skierowane (osobowości, wzorców kulturowych, umiejętności). Zakładając, że skuteczna motywacja zwiększa aktywność pracowników, mobilizuje ich energię dla realizacji określonych celów i zadań przedsiębiorstwa – warto zadać sobie trud rozpoznania i scharakteryzowania tych czynników motywacyjnych, których zastosowanie w praktyce przedsiębiorstwa przyniesie wymierne korzyści.

Pracodawcy dysponują szerokim wachlarzem narzędzi (zbiór metod, procedur, zasad i sposobów postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych) i czynników motywacyjnych. Wybór odpowiedniej metody motywowania przyczynia się do właściwego wykorzystania zasobów ludzkich, tak, aby pracownicy mogli odczuć inspirację do wykonywanej pracy.

Zapewnienie pracownikom odpowiednio wysokich płac nie jest wystarczające do budowy skutecznego systemu motywacyjnego. Bezpośrednio z pojęciem motywacji łączy się pojęcia zaangażowania pracowników, które jest najwyższe, gdy pracownicy traktują cele organizacji za własne.

Poprzez pracę ludzie zaspokajają nie tylko potrzeby życiowe, ale również poczucie satysfakcji i własnej wartości. To właśnie praca bywa kluczowym czynnikiem mobilizującym do dalszego rozwoju, ponieważ pracy nie należy traktować jedynie jako źródła zarobków, ale jako wyzwanie i szansę na samorealizację.

Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa mają istotny wpływ na stan kapitału ludzkiego. Ich rozwój warunkiem tworzenia miejsc pracy, wzrostu gospodarczego i konkurencyjności. Sektor MSP w Polsce jest zdominowany przez firmy rodzinne (w zależności od przyjętej definicji tego zjawiska).

3.2. Charakterystyka próby badawczej

Badania empiryczne przeprowadzono w latach 2015-2017 na terenie województwa wielkopolskiego w produkcyjnych firmach rodzinnych.

Autorka zdecydowała się zastosować dobór celowy kwotowy (nieprobabilistyczny), który odgrywa ważną rolę w praktyce badań. Dobór kwotowy jest najczęściej stosowany w badaniach opinii publicznej.[48] Zdaniem M. Szredera *„istnieją sytuacje wymuszające zastosowanie techniki nielosowej (...), gdy trudne lub niemożliwe jest zapewnienie każdej jednostce populacji równej możliwości dostania się do próby”*. Zdaniem autora *„badacz decyduje się na zastosowanie techniki doboru kwotowego próby (nieprobabilistycznego), zamiast bardziej czasochłonnego losowania warstwowego. Ostatecznym, bowiem celem wnioskowania statystycznego (...) jest najlepsze poznanie badanej populacji. Gdy o wielokrotnie badanej populacji badacz posiada stosunkowo bogatą wiedzę, to kwotowy (nieprobabilistyczny) wybór próby może się okazać lepszy od schematów probabilistycznych”.*

W próbach nielosowych *„nie jest możliwa kontrola ani średniego błędu, (...) ani współczynnika ufności, który (...) nie ma racji bytu we wnioskowaniu na podstawie próby nieprobabilistycznej”.* Co istotne, zdaniem Szredera *„zaobserwowane prawidłowości w próbie odnieść można nadal do zbiorowości, której próba jest reprezentantem, jednakowoż bez przypisywania im wielkości błędu lub prawdopodobieństw ich prawdziwości”.* Możliwe staje się przeniesienie wyników z badań na próbach nielosowych na całą populację. W takim przypadku nie można określić wielkości i prawdopodobieństwa błędu statystycznego, a jakość wnioskowania uzależniona jest od ilości respondentów oraz ich struktury w porównaniu do całej populacji (Szreder, 2010, s. 171). Dobór próby badawczej pozwolił na przebadanie takiej liczby osób, by wyniki można było odnieść dla całej populacji (Steczkowski, 1995, s. 90-91).

W tabeli 3.1. przedstawiono podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON, deklarujące prowadzenie działalności według przewidywanej liczby pracujących oraz PKD 2007 w województwie wielkopolskim opracowane przez Główny Urząd Statystyczny według stanu na dzień 31.12.2016.

[48] http://nauka.metodolog.pl/dobor-proby-badawczej-i-problemy-z-tym-zwiazane/, dostęp 5.06.2018

Tabela 3.1. Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON, deklarujące prowadzenie działalności, według przewidywanej liczby pracujących oraz PKD 2007 w województwie wielkopolskim

Przetwórstwo przemysłowe	WIELKOPOLSKA		Suma
	MIKRO	MAŁE	
Przetwórstwo przemysłowe *ogółem*	31730	3105	34835
W tym:			
10 Produkcja artykułów spożywczych	2544	597	3141
11 Produkcja napojów	118	39	157
12 Produkcja wyrobów tytoniowych	4	2	6
13 Produkcja wyrobów tekstylnych	826	58	884
14 Produkcja odzieży	2 548	257	257
15 Produkcja skór i wyrobów skórzanych	249	22	271
16 Produkcja wyrobów z drewna, korka, słomy i wikliny	3027	280	3307
17 Produkcja papieru i wyrobów z papieru	600	70	670
18 Poligrafia i produkcja zapisanych nośników informacji	1492	81	1573
19 Wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej	28	1	29
20 Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych	435	62	497
21 Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych	33	5	38
22 Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	1331	224	1555
23 Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych	1359	146	1505
24 Produkcja metali	171	6	177
25 Produkcja metalowych gotowych z wyłączeniem maszyn i urządzeń	5654	505	6159
26 Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych	492	38	530
27 Produkcja urządzeń elektrycznych	340	48	388
28 Produkcja maszyn i urządzeń	759	115	874
29 Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep	218	41	259
30 Produkcja pozostałego sprzętu transportowego	130	19	149
31 Produkcja mebli	3423	303	3726
32 Pozostała produkcja wyrobów	1818	69	1887
33 Naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń	4131	90	4221

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tablic dotyczących podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w rejestrze REGON deklarujących prowadzenie działalności według stanu na dzień 31.12.2016 Biuletynu Informacji Publicznej GUS, dostęp 31.01.2017

Kwartalna informacja o podmiotach gospodarki narodowej w rejestrze REGON deklarujących prowadzenie działalności prezentuje dane o liczbie podmiotów gospodarki narodowej wpisanych w krajowym rejestrze urzędowym gospodarki narodowej REGON (bez osób fizycznych prowadzących wyłącznie indywidualne gospodarstwa rolne), dla których informacje zgłoszone do rejestru REGON wskazują na prowadzenie działalności. Dane w tablicach prezentowane są według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007) województw, szczególnych

form prawnych**,** form własności oraz przedziałów przewidywanej liczby pracujących.[49] z tablic dotyczących podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w rejestrze REGON deklarujących prowadzenie działalności według stanu na 31.12.2016 wynika, iż w mikro i małych przedsiębiorstwach branży przetwórstwa przemysłowego w województwie wielkopolskim zatrudnionych jest 34835 pracowników.

Klasyfikacja obejmuje 23 podbranże, z których do badań empirycznych wyłoniono 9, są to branże związane z produkcją:

- mebli,
- maszyn i urządzeń,
- artykułów spożywczych,
- metali,
- odzieży i wyrobów skórzanych,
- papieru i wyrobów z papieru,
- wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych,
- chemikaliów,
- pojazdów samochodowych, przyczep i naczep.

Liczba przedsiębiorstw rodzinnych nie jest znana, co wynika głównie z braku jednoznacznej ich definicji. W rozprawie przyjęto następującą definicję: *„przedsiębiorstwo rodzinne to takie, którego podstawowe zasoby ludzkie stanowi rodzina kształtująca bezpośrednio jego działalność”* (Orzechowski, 2012, s. 7). Na podstawie przyjętej definicji autorka rozpoznawała badany rodzaj działalności. Powyższe uwarunkowania wpłynęły na wybór przez autorkę doboru kwotowego (nieprobabilistycznego) próby badawczej, którą odnieść można do całej populacji.

W badaniu wzięło udział 449 pracowników mikro i małych przedsiębiorstw rodzinnych, w tym 149 kobiet i 300 mężczyzn.

Charakterystykę respondentów uczestniczących w badaniach przeprowadzonych przez autorkę ujęto w tabelach 3.2-3.8 i na rysunkach 3.2-3.8.

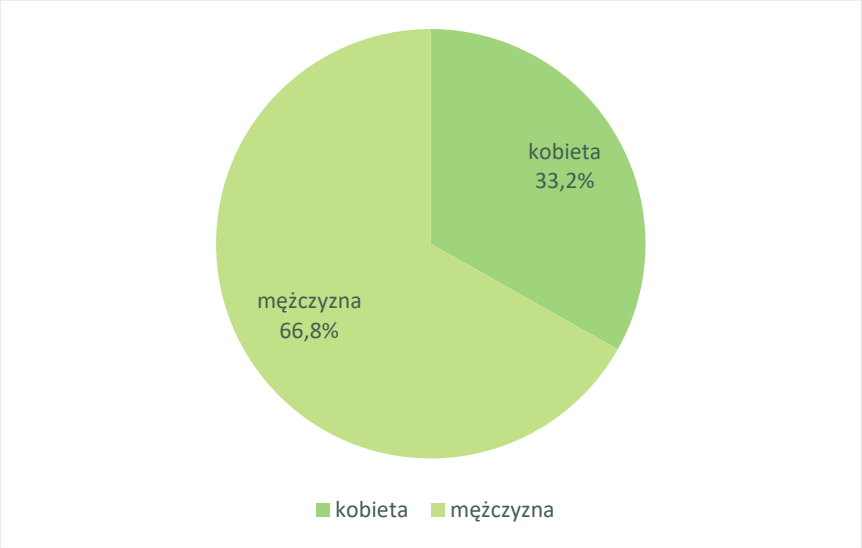
Tabela 3.2. Tabela liczebności i częstości respondentów ze względu na płeć

Płeć	n	%
Kobieta	149	33,2
mężczyzna	300	66,8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

[49] http://bip.stat.gov.pl/dzialalnosc-statystyki-publicznej/rejestr-regon/liczba-podmiotow-w-rejestrze-regon-tablice/kwartalna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-deklarujacych-prowadzenie-dzialalnosci/, dnia 31.01.2017

Rysunek 3.2. Płeć respondentów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

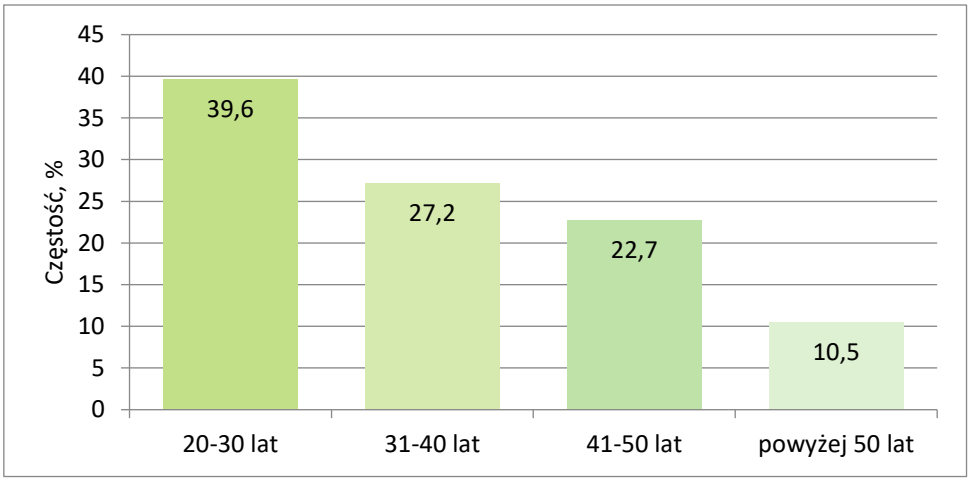
Większość badanych pracowników stanowili mężczyźni – 66,8% respondentów, natomiast udział kobiety stanowił 33,2%. Wśród badanych pracowników mikro i małych rodzinnych przedsiębiorstw produkcyjnych w większości pracują mężczyźni. Pomimo przenikania ról kobiet i mężczyzn w wielu dziedzinach życia, produkcja to jednak domena mężczyzn. Z badań przeprowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny wynika, że w przetwórstwie przemysłowym pracuje 2/3 mężczyzn.[50]

Tabela 3.3. Tabela liczebności i częstości respondentów ze względu na wiek

Wiek	n	%
20-30 lat	178	39,6
31-40 lat	122	27,2
41-50 lat	102	22,7
powyżej 50 lat	47	10,5

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

[50]https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5821/1/6/1/kobiety_i_mezczyzni_2016.pdf, dnia 14.01.2019



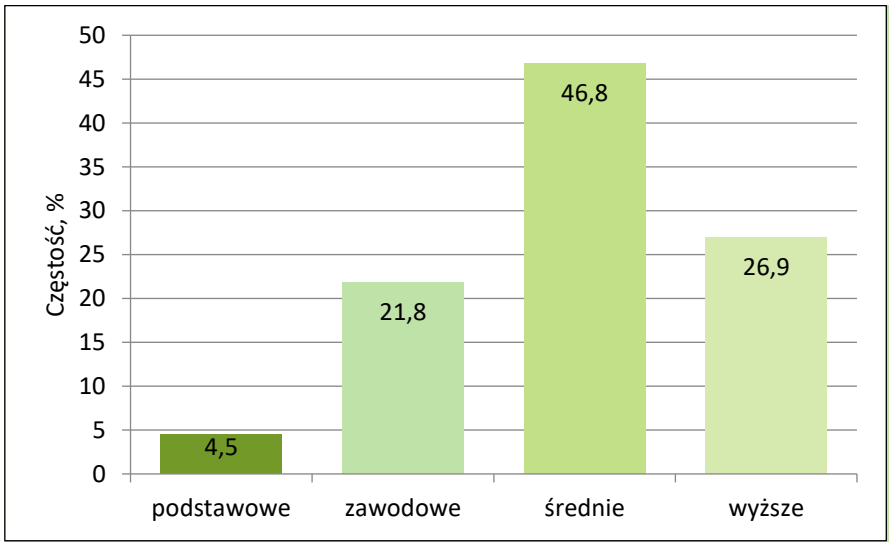
Rysunek 3.3. Wiek respondentów
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Wyniki badań wskazały, iż dominującą grupą wiekową ankietowanych są pracownicy w wieku 20-30 lat, którzy stanowią 39,6% respondentów. Grupę wiekową 31-40 lat reprezentowało 27,2% osób, a 22,7% osób w wieku 41-50 lat. Respondenci powyżej 50 roku życia stanowi zaledwie 10,5% badanych.

Tabela 3.4. Tabela liczebności i częstości respondentów ze względu na wykształcenie

Wykształcenie	n	%
podstawowe	20	4,5
zawodowe	98	21,8
średnie	210	46,8
wyższe	121	26,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych



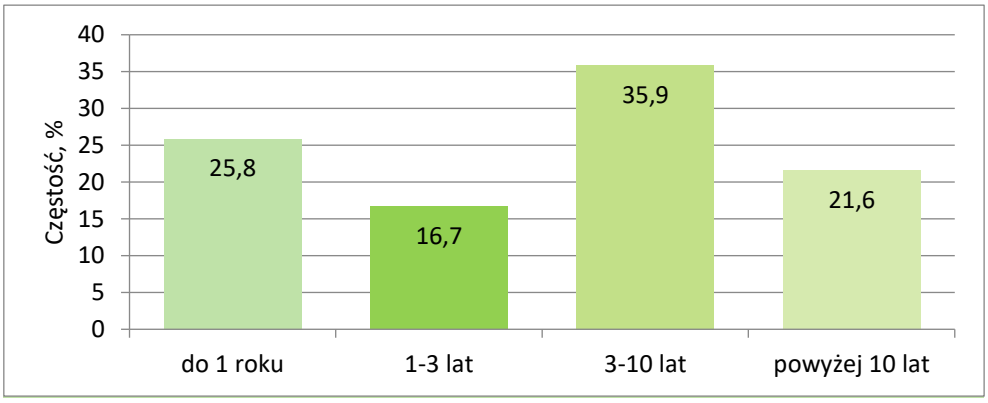
Rysunek 3.4. Wykształcenie respondentów
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Analizując poziom wykształcenia badanych pracowników firm rodzinnych zauważyć można, iż znaczącą grupę stanowiły osoby z wykształceniem średnim – 46,8%. Kolejna grupa - 26,9% osób posiadała wykształcenie wyższe, a 21,8% – wykształcenie zawodowe. Pozostali respondenci mieli wykształcenie podstawowe – 4,5% badanych.

Tabela 3.5. Tabela liczebności i częstości respondentów ze względu na staż pracy

Staż pracy	n	%
do 1 roku	116	25,8
1-3 lat	75	16,7
3-10 lat	161	35,9
powyżej 10 lat	97	21,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych



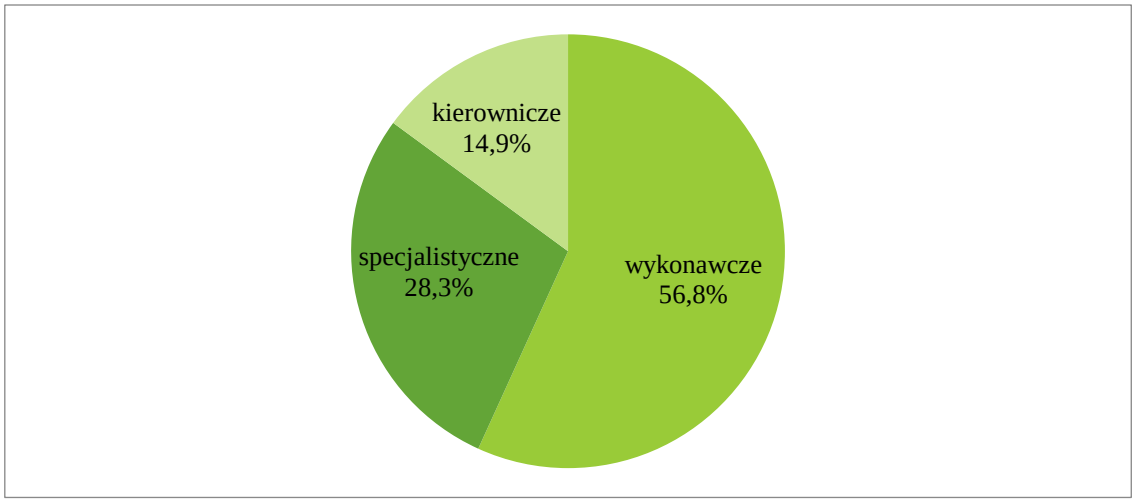
Rysunek 3.5. Staż pracy respondentów
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

35,9% badanych zadeklarowało, iż pracuje w obecnym przedsiębiorstwie co najmniej od 3 lat, natomiast 26% do roku. 25,8% osób pracowało nie dłużej niż 1 rok, a 21,6% osób – powyżej 10 lat. Pozostali respondenci pracowali 1-3 lat i stanowili 16,7% badanych.

Tabela 3.6. Tabela liczebności i częstości respondentów ze względu na stanowisko

Stanowisko	n	%
wykonawcze	255	56,8
specjalistyczne	127	28,3
kierownicze	67	14,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych



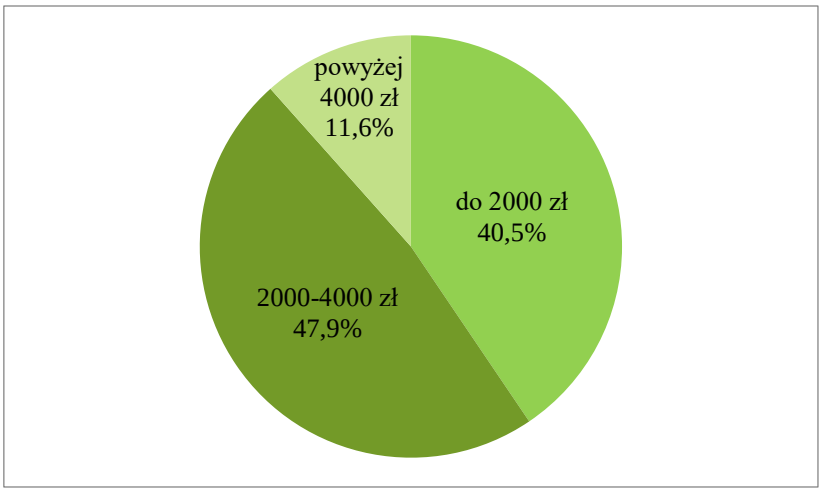
Rysunek 3.6. Zajmowane stanowisko
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Badania wskazały, iż ponad połowa respondentów (56,8%) zajmuje stanowiska wykonawcze, 28,3% specjalistyczne zgodne z kwalifikacjami. Natomiast 14,9% stanowią pracownicy zajmujący stanowiska kierownicze.

Tabela 3.7. Tabela liczebności i częstości respondentów ze względu na wynagrodzenie netto

Wynagrodzenie	n	%
do 2000 zł	182	40,5
2000-4000 zł	215	47,9
powyżej 4000 zł	52	11,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych



Rysunek 3.7. Otrzymywane wynagrodzenie
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Prawie połowa badanych deklaruje, że osiąga wynagrodzenie netto w wysokości 2.000-4.000zł – 47,9% respondentów, 40,5% ankietowanych otrzymuje pensje nie większą niż 2.000zł. Pozostali respondenci deklarują wynagrodzenie powyżej 4.000zł – 11,6% badanych.

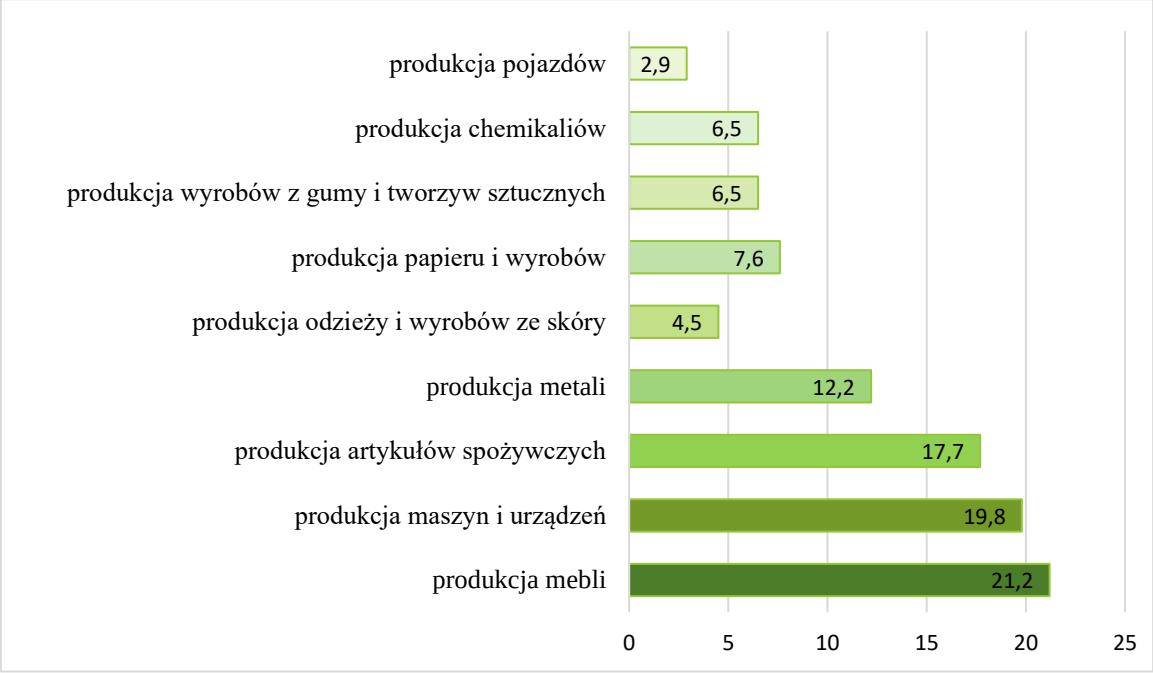
Z danych Głównego Urzędu Statystycznego wynika, że ok 38% ogółu zatrudnionych pracuje w przemyśle. Charakteryzuje się też najwyższym przeciętnym zatrudnieniem w przeliczeniu na 1 podmiot – 12,9 osoby. Przedsiębiorstwa należące do osób fizycznych w 2015 r. to niemal wyłącznie mikroprzedsiębiorstwa (98,3%). Jedynie 1,6% takich firm to przedsiębiorstwa małe, zaś średnie to 0,1%.[51]

W tabeli 3.8 przedstawiono liczebności i częstości respondentów ze względu na branżę, natomiast na rysunku 3.8 przedstawiono graficzny rozkład respondentów ze względu na branżę.

Tabela 3.8. Tabela liczebności i częstości respondentów ze względu na branżę

Branża	n	%
produkcja mebli	95	21,2
produkcja maszyn i urządzeń	89	19,8
produkcja artykułów spożywczych	66	14,7
produkcja metali	55	12,2
produkcja odzieży i wyrobów skórzanych	39	8,7
produkcja papieru i wyrobów z papieru	34	7,6
produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych	29	6,5
produkcja chemikaliów	29	6,5
produkcja pojazdów	13	2,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych



Rysunek 3.8. Graficzny rozkład respondentów ze względu na branżę
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

[51] https://businessinmalopolska.pl/images/publikacje/raporty/Raport-PARP-o-stanie-sektora-MP-2018.pdf, dnia 3.04.2019

Wyniki przeprowadzonych badań wskazały, iż ankietowani reprezentują głównie branże: produkcja mebli – 21,2% respondentów, produkcja maszyn i urządzeń – 19,8 respondentów, produkcji artykułów spożywczych – 14,7% respondentów i produkcja metali – 12,2% respondentów.

3.3. Charakterystyka narzędzia badawczego i wykorzystanych metod statystycznych

W rozprawie wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego. Narzędziem badawczym (Załącznik 1) był kwestionariusz ankiety własnej zawierającej pytania socjodemograficzne oraz stwierdzenia dotyczące opinii na temat miejsca pracy i czynników motywujących do pracy. Udział w badaniu był dobrowolny i miał charakter anonimowy. Charakter kwestionariusza ankiety wpłynął na konieczność przeprowadzania wywiadów osobiście, listownie lub telefonicznie. Zastosowano metodę PAPI.[52] Pomimo dużej pracochłonności i trudności w dotarciu do badanych, głównym powodem zastosowania tej metody był bezpośredni kontakt z respondentem. W pracy ograniczono się do badania pracowników mikro i małych przedsiębiorstw rodzinnych w województwie wielkopolskim. Autorka opracowała narzędzie badawcze, które zostało sprawdzone w przeprowadzonym badaniu pilotażowym. Dzięki temu zweryfikowano dobór pytań przy opinii ekspertów.[53] do pomiaru wykorzystany został kwestionariusz ankiety opracowany przez autorkę (Załącznik 1). Narzędzie składało się z dwóch części i metryczki, które na potrzeby opracowania statystycznego odpowiednio zakodowano:

1. Część pierwsza dotyczy opinii na temat miejsca pracy, składa się z 18 stwierdzeń, w których wyodrębniono 4 obszary. Na potrzeby rozprawy pytania tej części oznaczono rzymską cyfrą i wraz z kolejno przyporządkowanymi numerami pytań 1-18 (Załącznik 2):

- czynnik emocjonalny – składa się z 6 opinii: I.1 (*jestem zadowolony ze swojej pracy*), I.4 (*mam odczucie pewności zatrudnienia*), I.8 (*w firmie czuję się doceniany*), I.16 (*praca zawodowa jest dla mnie przytłaczającym obowiązkiem*), I.17 (*czuję się w pracy wykorzystywany*) i I.18 (*myślę o odejściu z firmy*),
- czynnik związany z możliwością rozwoju – składa się z 4 opinii: I.2 (*praca pozwala mi na wykorzystanie moich kwalifikacji*), I.9 (*w pracy mam możliwość rozwoju zawodowego*), I.10 (*mam możliwość awansu w pracy*) i I.11 (*w pracy mam możliwość przedstawiania pomysłów i rozwiązań*),

[52] PAPI (z ang. Paper & Pen Personal Interview) - polegająca na przeprowadzeniu wywiadu przy użyciu jego wersji papierowej, drukowanej

[53] Dla uzyskania wyższego poziomu dopasowania czynników motywacyjnych naukowcy zajmujący się zawodowo obszarem zarzadzania zasobami ludzkimi oraz reprezentanci produkcyjnych przedsiębiorstw rodzinnych zostali poproszeni o ich weryfikację

- czynnik organizacyjny – składa się z 4 opinii: I.3 (*atmosfera panująca w mojej firmie jest dobra*), I.7 (*dobrze rozumiem, na jakich zasadach wyliczane jest moje wynagrodzenie*), I.12 (moja praca jest bezpieczna, promuje się w niej kulturę bezpieczeństwa) i I.15 (*maszyny, środki pracy i technologia pozwala na właściwe wykonanie pracy*),
- czynnik poznawczy – składa się z 4 opinii: I.5 (*wynagrodzenie i premie są odpowiednie do wykonywanych zadań*), I.6 (*wynagrodzenie, które otrzymuję, motywuje mnie do pracy*), I.13 (*znam cele przedsiębiorstwa i identyfikuję się z nimi) i I.14 (moja firma cieszy się dobrą opinią*).

Odpowiedzi dotyczące opinii na temat miejsca pracy oparte są na pięciostopniowej skali Likerta. Można potraktować je, jako zmienne ilościowe dyskretne, przypisując każdej odpowiedzi ocenę punktową w skali od 1 do 5 punktów:

1 – nie

2 – raczej nie

3 – trudno powiedzieć

4 – raczej tak

5 – tak.

2. Druga część zawiera czynniki motywacji do pracy. Składają się z 34 stwierdzeń, w których wyodrębniono 3 obszary. Na potrzeby rozprawy pytania tej części oznaczono rzymską cyfrą II wraz z kolejno przyporządkowanymi numerami pytań 1-34 (Załącznik 1):
- niematerialne czynniki motywacji – składają się z 24 czynników: II.1 (*umowa o pracę*), II.2 (*pewność zatrudnienia*), II.3 (poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa pracy), II.4 (*pewność otrzymywania wynagrodzenia w terminie*), II.5 (*poczucie sprawiedliwej płacy*), II.6 (równe traktowanie wszystkich pracowników), II.7 (dobra otwarta komunikacja), II.8 (*dobre relacje z kolegami/koleżankami*), II.9 (*poprawne relacje z szefostwem*), II.10 (*pochwała od przełożonego*), II.11 (*konsultacje przełożonych z załogą dotyczące przyszłości firmy*), II.12 (*ważność wykonywanych zadań*), II.13 (*czerpanie satysfakcji z wykonywanej pracy*), II.14 (*opinie o firmie w której pracuję*), II.15 (*stałe godziny pracy*), II.16 (elastyczny czas pracy), II.17 (*przestrzeganie zasad prawa pracy*), II.18 (*brak mobbingu i dyskryminacji*), II.19 (*praca wolna od stresu*), II.20 (*możliwość awansu*), II.21 (*możliwość rozwoju zawodowego*), II.*24 (spotkania/wyjazdy integracyjne*), II.32 (*obawa przed karą*), II.34 (*obawa przed zwolnieniem z pracy*),
- materialne niepieniężne czynniki motywacji – składają się z 6 czynników: II.22 (*dofinansowanie nauki*), II.23 (uczestnictwo w szkoleniach), II.27 (rabat przy zakupie towarów firmy), II.29 (*bony świąteczne*), II.30 (dofinansowanie do kina, siłowni, na basen itd.), II.31 (*otrzymanie samochodu, laptopa, telefonu służbowego*),

- materialne pieniężne czynniki motywacji – składają się z 4 czynników: II.25 (*podwyżka wynagrodzenia*), II.26 (*otrzymywanie nagród pieniężnych*), II.28 (*udział w zysku od firmy*), II.33 (*obawa przed utratą premii*),

Odpowiedzi na pytania związane z czynnikami motywacji można potraktować, jako zmienne ilościowe dyskretne, przypisując każdej odpowiedzi ocenę punktową w skali od 0 do 4 punktów. Zaznaczenie przez respondentów oceny 3 i 4 traktowano jako skuteczny czynnik motywacji:

0 – nie motywuje

1 – bardzo słabo mnie motywuje

2 – średnio mnie motywuje

3 – motywuje mnie

4 – bardzo motywuje.

Zastosowany przez autorkę podział na obszary i czynniki motywacji stosowały również w swoich badaniach w takim samym obszarze W. Kopertyńska (2009), A. Wziątek-Staśko (2012), M. Juchnowicz (2014).

Ze względu na wybrany problem badawczy przyjęto ilościowe metody badań. W rozprawie zastosowano metody statystycznie. do analizy statystycznej wykorzystano testy nieparametryczne ze względu na to, że opinie na temat miejsca pracy (5-stopniowa skala Likerta) i czynniki motywujące do pracy (skala od 0 do 4 punktów) są zmiennymi ilościowymi dyskretnymi. W celu sprawdzenia istotności różnic w czynnikach motywujących do pracy zastosowano test Manna-Whitneya do porównania w dwóch grupach oraz test Kruskala-Wallisa do porównania w co najmniej trzech grupach. Korelacje między opiniami na temat miejsca pracy a czynnikami motywującymi do pracy sprawdzono za pomocą testu istotności współczynnika korelacji rang Spearmana. Za istotną statystycznie przyjęto wartość $p<0,05$. Obliczenia statystycznie przeprowadzono przy użyciu pakietu statystycznego STATISTICA 10 PL (Załącznik 2).

Test Manna-Whitneya wykorzystano w celu ustalenia różnic w położeniu dwóch prób niepowiązanych w przypadku, gdy zmienna mierzalna opisana jest, co najmniej na skali porządkowej. Formułuje się hipotezę zerową, która jest sprawdzana i zakłada, że dwie losowo wybrane próby pochodzą z populacji o takich samych rozkładach. Hipoteza alternatywna (H1: rozkład zmiennej w obu grupach różni się) jest zaprzeczeniem hipotezy zerowej (H0: rozkład zmiennej w obu grupach jest taki sam). do weryfikacji hipotezy zerowej stosuje się test Manna-Whitneya. Wynik tego testu opisany jest za pomocą parametrów: z (wartość testu Manna-Whit-

neya) i p (poziom prawdopodobieństwa testowego). Jeśli prawdopodobieństwo testowe p przekracza założony poziom istotności α=0,05, to brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej. Jeśli natomiast p<α, to hipotezę zerową odrzuca się i przyjmuje się hipotezę alternatywną.

Zastosowanie Testu Kruskala-Wallisa miało na celu ustalenie różnic w położeniu co najmniej trzech prób niepowiązanych w przypadku, gdy zmienna mierzalna opisana jest co najmniej na skali porządkowej. Formułuje się hipotezę zerową, która jest sprawdzana i zakłada, że co najmniej trzy losowo wybrane próby pochodzą z populacji o takich samych rozkładach. Hipoteza alternatywna (H_1: Rozkład zmiennej w grupach różni się) jest zaprzeczeniem hipotezy zerowej (H_0: Rozkład zmiennej w grupach jest taki sam).

Do dokładnego sprawdzenia, pomiędzy którymi grupami występują istotne różnice, autorka wykorzystała test porównań wielokrotnych Kruskala-Wallisa. Wynik tego testu opisany jest za pomocą poziomu prawdopodobieństwa testowego p. Jeśli prawdopodobieństwo testowe p przekracza założony poziom istotności α=0,05, to brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej. Jeśli natomiast p<α, to hipotezę zerową odrzuca się i przyjmuje się hipotezę alternatywną.

Z kolei test istotności współczynnika korelacji rang Spearmana zastosowano w celu zbadania korelacji między zmiennymi mierzalnymi. W tym celu formułuje się hipotezę zerową, która jest sprawdzana i zakłada, że współczynnik korelacji między zmiennymi jest równy zero. Hipoteza alternatywna (H_1: Współczynnik korelacji między zmiennymi jest różny od zera - między zmiennymi występuje korelacja) jest zaprzeczeniem hipotezy zerowej (Współczynnik korelacji między zmiennymi jest równy zero - brak korelacji między zmiennymi). do weryfikacji hipotezy zerowej stosuje się test istotności współczynnika korelacji rang Spearmana. Wynik tego testu opisany jest za pomocą współczynnika korelacji rang Spearmana Rs. Jeśli prawdopodobieństwo testowe p przekracza założony poziom istotności α=0,05, to brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej. Jeśli natomiast p<α, to hipotezę zerową odrzuca się i przyjmuje się hipotezę alternatywną. Odrzucenie hipotezy zerowej jest równoważne z tym, czyli pomiędzy badanymi dwiema zmiennymi istnieje korelacja.

Modele równań strukturalnych wykorzystano w rozprawie ze względu na to, że czynniki emocjonalne, związane z możliwością rozwoju, organizacyjne i poznawcze oraz niematerialne, materialne niepieniężne i materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy są zmiennymi latentnymi (ukrytymi). do opisu modeli tego typu układów zastosowano modelowanie równań strukturalnych.

Budowa równań strukturalnych przebiega dwuetapowo:

Etap I: Za pomocą konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA) buduje się modele pomiarowe w celu wyboru istotnych ładunków czynnikowych zmiennych ukrytych. do analizy wybiera się tylko te zmienne, dla których ładunek czynnikowy wynosi co najmniej 0,6.

Etap II: Buduje się modele równań strukturalnych. Wybiera się zmienne istotnie wpływające na zmienne ukryte otrzymane za pomocą konfirmacyjnej analizy czynnikowej.W zależności od charakteru powiązań między zmiennymi wyróżnia się zmienne egzogeniczne (zewnętrzne) i zmienne endogeniczne (wewnętrzne).[54]

3.4. Prezentacja wyników badań empirycznych - opinie na temat miejsca pracy

W celu sprawdzenia rzetelności dla opinii na temat miejsca pracy oraz w poszczególnych jej obszarach zastosowano badanie rzetelności alfa-Cronbacha, które jest najpopularniejszą metodą analizy rzetelności danych skal. Alfa-Cronbacha przyjmuje wartości od 0 do 1. Im większa wartość tym większa rzetelność skali. Przyjmuje się, że wartości powyżej 0,7 oznaczają prawidłową rzetelność skali.[55]

W tabeli 3.9. przedstawiono wyniki rzetelności skal alfa-Cronbacha dla opinii na temat miejsca pracy oraz w poszczególnych jej obszarach.

Tabela 3.9. Wyniki rzetelności skal alfa-Cronbacha dla opinii na temat miejsca pracy

Rzetelność skal	Alfa Cronbacha
Opinie na temat miejsca pracy	0,890
Czynnik emocjonalny	0,701
Czynnik związany z możliwością rozwoju	0,745
Czynnik organizacyjny	0,703
Czynnik poznawczy	0,739

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Jak wskazują wyniki badań kwestionariusz ankiety (Załącznik 1), zastosowany w rozprawie dotyczący osiemnastu opinii na temat miejsca pracy charakteryzuje się bardzo wysoką rzetelnością skali na poziomie alfa Cronbacha=0,890. Również rzetelność skal w poszczególnych obszarach opinii na temat miejsca pracy jest wysoka (alfa Cronbacha > 0,7), tj. czynnik emocjonalny 0,890, czynnik związany z możliwością rozwoju 0,746, czynnik organizacyjny 0,703 oraz czynnik poznawczy 0,739.

[54] https://nauka.metodolog.pl/konfirmacyjna-analiza-czynnikowa-cfa/, dnia 3.04.2018
[55] http://nauka.metodolog.pl/wyciskanie-sensu-z-alfy-cronbacha-analiza-rzetelnosci/, dnia 21.09.2018

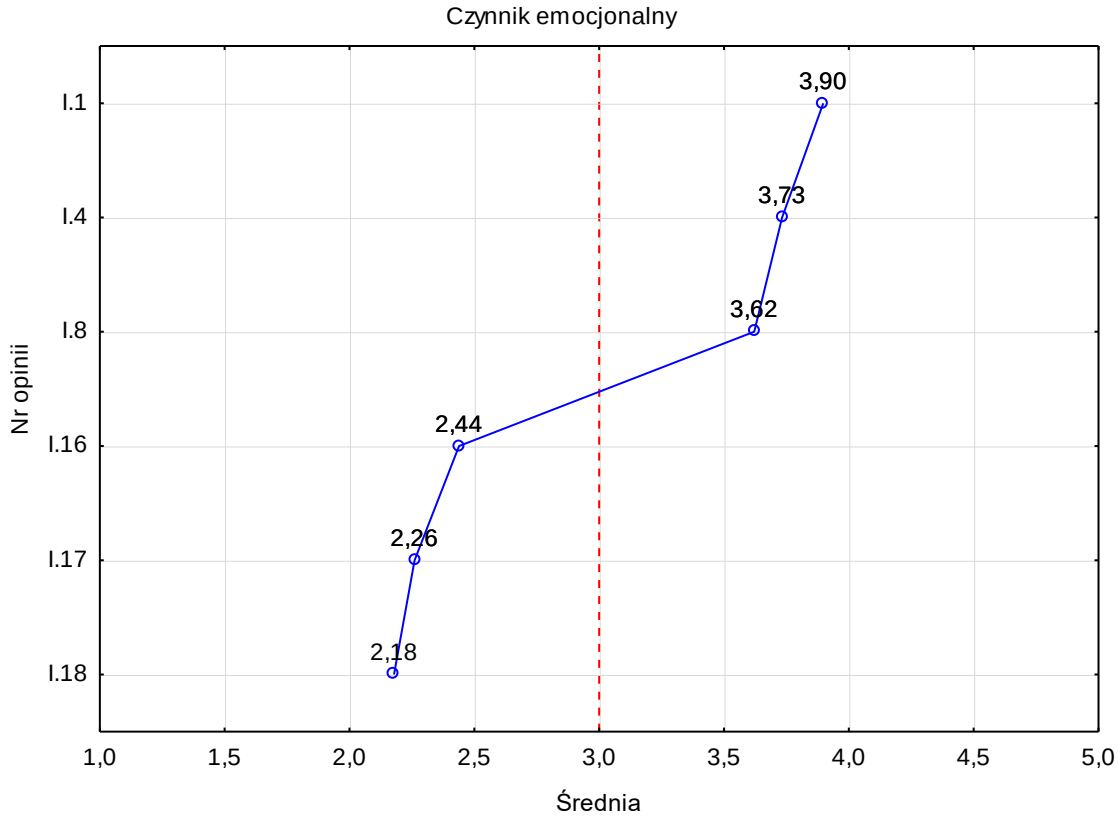
W dalszej części rozprawy zaprezentowana zostanie analiza wyników badań dla czterech czynników: emocjonalnego, związanego z możliwością rozwoju, organizacyjnego i poznawczego opisanych w podrozdziałach 3.3.1-3.3.4.

3.4.1. Czynnik emocjonalny

Pierwszy z wyróżnionych przez autorkę czynnik emocjonalny (pierwsza część badania) charakteryzuje następujące odpowiedzi:

- *Jestem zadowolony ze swojej pracy* (I.1),
- *Mam odczucie pewności zatrudnienia* (I.4),
- W *firmie czuję się doceniany* (I.8),
- *Praca zawodowa jest dla mnie przytłaczającym obowiązkiem* (I.16),
- *Czuję się w pracy wykorzystywany* (I.17),
- *Myślę o odejściu z firmy* (I.8).

Na rysunku 3.9 przedstawiono graficznie opinie respondentów w obszarze wyróżnionego czynnika emocjonalnego.



Rysunek 3.9. Opinie respondentów w obszarze czynnika emocjonalnego
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Analizując wyniki badań ankietowych, zróżnicowanych ze względu na obszar – czynnik emocjonalny - wyraźnie widać, iż badani respondenci zgadzali się z opiniami I.1 (*jestem zadowolony ze swojej pracy*), I.4 (*mam poczucie pewności zatrudnienia*) i I.8 (*w firmie czuję się doceniany*). W największym stopniu zgadzali się z opinią *jestem zadowolony ze swojej pracy* (I.1) - średnia 3,90±0,99 pkt. Z pozostałymi trzema opiniami w obszarze czynnika emocjonalnego respondenci nie zgadzali się. Najbardziej nie zgadzali się z opinią: *myślę o odejściu z firmy* (I.18) - średnia 2,18±1,31 pkt.

W tabeli 3.10 przedstawiono średnie i odchylenia standardowe opinii respondentów w obszarze czynnika emocjonalnego w skali Likerta 1-5.

Tabela 3.10. Średnie i odchylenia standardowe opinii respondentów w obszarze czynnika emocjonalnego

Opinie na temat miejsca pracy – czynnik emocjonalny	Nr opinii	n	Średnia	Odchyl. Stand.
Jestem zadowolony ze swojej pracy	I.1	449	3,90	0,99
Mam odczucie pewności zatrudnienia	I.4	449	3,73	1,07
W firmie czuję się doceniany	I.8	449	3,62	1,10
Praca zawodowa jest dla mnie przytłaczającym obowiązkiem	I.16	449	2,44	1,26
Czuję się w pracy wykorzystywany	I.17	449	2,26	1,22
Myślę o odejściu z firmy	I.18	449	2,18	1,31

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

3.4.2. Czynnik związany z możliwością rozwoju

Wyróżniona przez autorkę grupa czynników związanych z możliwością rozwoju została ujęta w następujących odpowiedziach:

- *Praca pozwala mi na wykorzystanie moich kwalifikacj*i (I.2),
- W *pracy mam możliwość rozwoju zawodowego* (I.9),
- *Mam możliwość awansu w pracy* (I.10),
- W *pracy mam możliwość przedstawiania pomysłów i rozwiązań* (I.11).

W tabeli 3.11 przedstawiono średnie i odchylenia standardowe opinii respondentów w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju w skali Likerta 1-5.

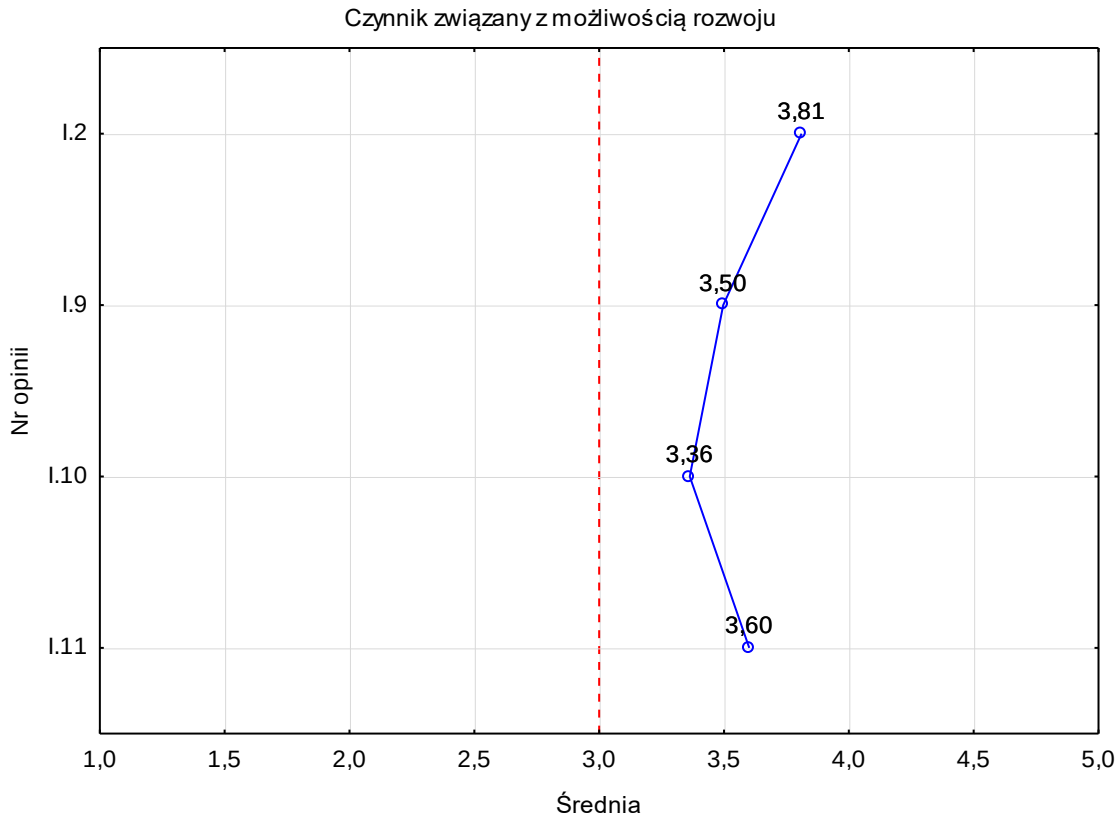
Tabela 3.11. Średnie i odchylenia standardowe w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju

Opinie na temat miejsca pracy – czynnik związany z możliwością rozwoju	Nr opinii	n	Średnia	Odch. std.
Praca pozwala mi na wykorzystanie moich kwalifikacji	I.2	449	3,81	1,17
W pracy mam możliwość rozwoju zawodowego	I.9	449	3,50	1,17
Mam możliwość awansu w pracy	I.10	449	3,36	1,29
W pracy mam możliwość przedstawiania pomysłów i rozwiązań	I.11	449	3,60	1,12

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Respondenci zgadzali się z wszystkimi opiniami w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju. Ankietowani w największym stopniu zgadzali się z opinią: *praca pozwala mi na wykorzystanie moich kwalifikacji* (I.2) - średnia 3,81±1,17 pkt.

Na rysunku 3.10 przedstawiono opinie respondentów w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju.



Rysunek 3.10. Opinie respondentów w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

3.4.3. Czynnik organizacyjny

Wyróżniona przez autorkę grupa czynników organizacyjnych została ujęta w następujących odpowiedziach:

- *Atmosfera panująca w mojej firmie jest dobra* (I.3),
- *Dobrze rozumiem, na jakich zasadach wyliczane jest moje wynagrodzenie* (I.7),
- *Moja praca jest bezpieczna, promuje się w niej kulturę bezpieczeństwa* (I.12),
- *Maszyny, środki pracy i technologia pozwala na właściwe wykonanie pracy* (I.15).

W tabeli 3.12 przedstawiono średnie i odchylenia standardowe opinii respondentów w obszarze czynnika organizacyjnego w skali Likerta 1-5.

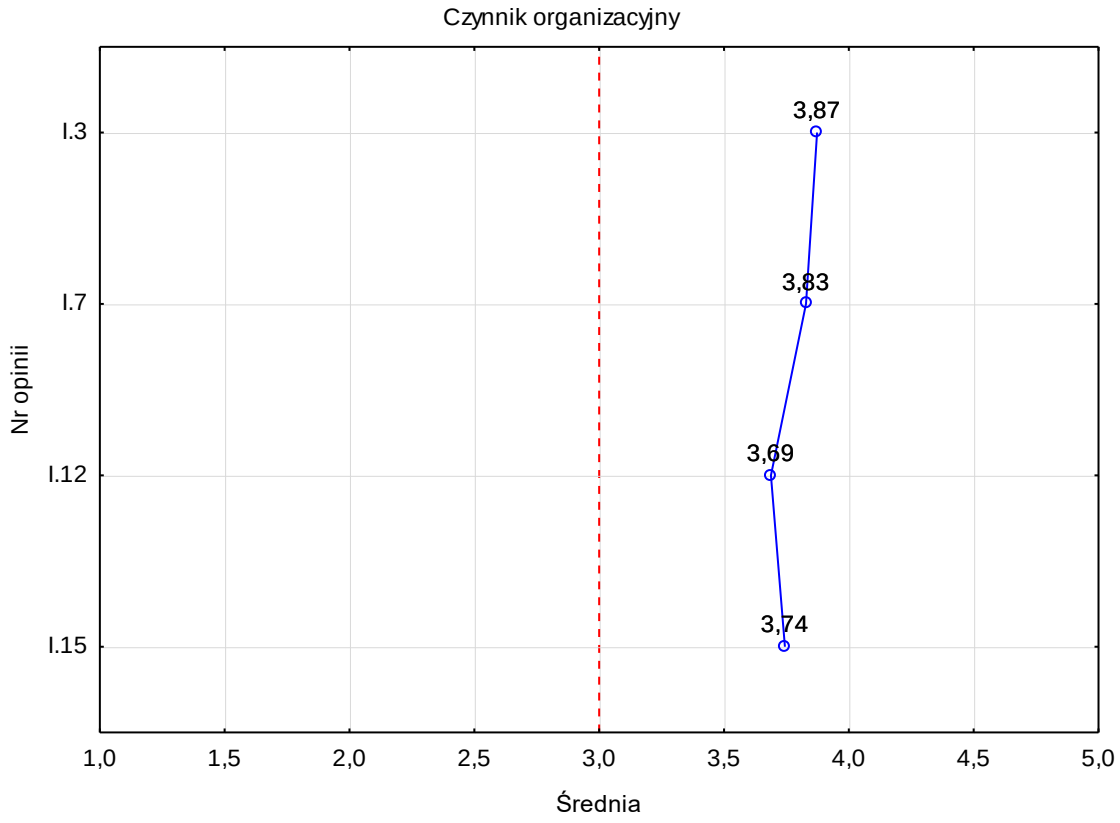
Tabela 3.12. Średnie i odchylenia standardowe opinii respondentów w obszarze czynnika organizacyjnego

Opinie na temat miejsca pracy – czynnik organizacyjny	Nr opinii	n	Średnia	Odch. std.
Atmosfera panująca w mojej firmie jest dobra	I.3	449	3,87	1,03
Dobrze rozumiem, na jakich zasadach wyliczane jest moje wynagrodzenie	I.7	449	3,83	1,10
Moja praca jest bezpieczna, promuje się w niej kulturę bezpieczeństwa	I.12	449	3,69	1,15
Maszyny, środki pracy i technologia pozwala na właściwe wykonanie pracy	I.15	449	3,74	1,17

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Respondenci zgadzali się z wszystkimi opiniami w obszarze czynnika organizacyjnego. Najbardziej zgadzali się z opinią: *atmosfera panująca w mojej firmie jest dobra* (I.3). Dla tej odpowiedzi średnia wynosi 3,87±1,03 pkt.

Na rysunku 3.11 przedstawiono opinie respondentów w obszarze czynnika organizacyjnego.



Rysunek 3.11. Opinie respondentów w obszarze czynnika organizacyjnego
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

3.4.4. Czynnik poznawczy

Wyróżniona przez autorkę grupa czynników poznawczych została ujęta w następujących odpowiedziach:

- *Wynagrodzenie i premie są odpowiednie do wykonywanych zadań* (I.5),

- *Wynagrodzenie, które otrzymuję motywuje mnie do pracy* (I.6),
- *Znam cele przedsiębiorstwa i identyfikuję się z nimi* (I.13),
- *Moja firma cieszy się dobrą opinią* (I.14).

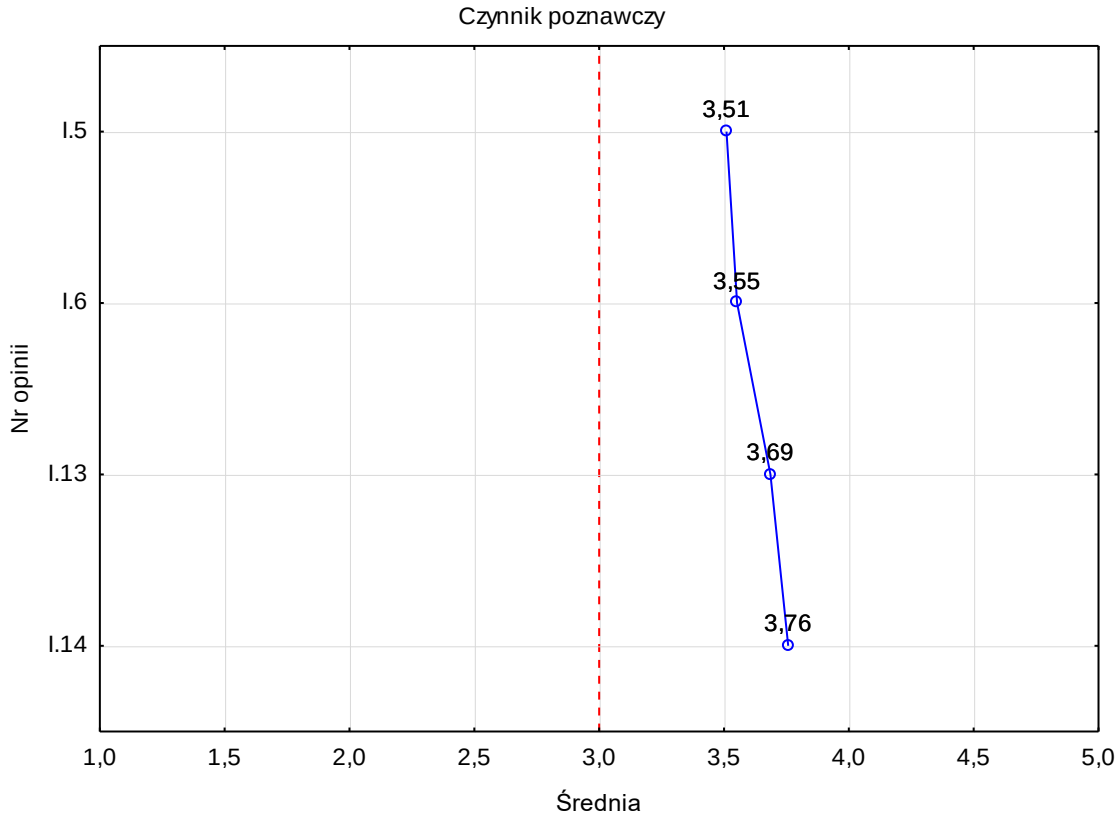
W tabeli 3.13 przedstawiono średnie i odchylenia standardowe opinii respondentów w obszarze czynnika poznawczego w skali Likerta 1-5.

Tabela 3.13. Średnie i odchylenia standardowe opinii respondentów w obszarze czynnika poznawczego

Opinie na temat miejsca pracy – czynnik poznawczy	Nr opinii	n	Średnia	Odchylenie standardowe
Wynagrodzenie i premie są odpowiednie do wykonywanych zadań	I.5	449	3,51	1,18
Wynagrodzenie, które otrzymuję motywuje mnie do pracy	I.6	449	3,55	1,19
Znam cele przedsiębiorstwa i identyfikuję się z nimi	I.13	449	3,69	1,12
Moja firma cieszy się dobrą opinią	I.14	449	3,76	1,08

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Na rysunku 3.12 przedstawiono opinie respondentów w obszarze czynnika poznawczego.



Rysunek 3.12. Opinie respondentów w obszarze czynnika poznawczego
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Respondenci zgadzali się z wszystkimi opiniami w obszarze czynnika poznawczego. Najbardziej zgadzali się z opinią *moja firma cieszy się dobrą opinią* (I.14) - średnia 3,76±1,08 pkt.

3.5. Czynniki motywacji – wyniki badań empirycznych

W celu sprawdzenia rzetelności dla opinii na temat czynników motywacji (II część kwestionariusza ankiety) oraz w poszczególnych jej obszarach zastosowano badanie rzetelności alfa-Cronbacha, które jest najpopularniejszą metodą analizy rzetelności danych skal. Alfa-Cronbacha przyjmuje wartości od 0 do 1. Im większa wartość, tym większa rzetelność skali. Przyjmuje się, że wartości powyżej 0,7 oznaczają prawidłową rzetelność skali.[56]

W tabeli 3.14 przedstawiono wyniki rzetelności skal alfa-Cronbacha dla czynników motywujących do pracy oraz w poszczególnych jego obszarach.

Tabela 3.14. Wyniki rzetelności skal alfa-Cronbacha dla czynników motywujących do pracy

Rzetelność skal	Alfa Cronbacha
Czynniki motywujące do pracy	0,921
Niematerialne	0,897
Materialne niepieniężne	0,814
Materialne pieniężne	0,592

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Kwestionariusz dotyczący 34 czynników motywujących do pracy charakteryzuje się bardzo wysoką rzetelnością skali na poziomie alfa Cronbacha=0,921. Również rzetelność skal dla obszaru niematerialne oraz materialne niepieniężne czynniki motywujące jest wysoka (alfa Cronbacha > 0,8). Jedynie dla obszaru materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy alfa Cronbacha jest dobra, zwłaszcza, że skala ta składa się z czterech czynników (zmiennych).

W dalszej części rozprawy przedstawione zostaną wyniki badań dotyczące niematerialnych, materialnych niepieniężnych i materialnych czynnikach motywacji.

Prezentację wyników badań empirycznych związanych z czynnikami motywacji autorka rozpoczyna od przedstawienia szczegółowych wyników oceny skuteczności poszczególnych narzędzi motywowania poprzez przedstawienie opinii 449 respondentów z podziałem na czynniki niematerialne, materialne niepieniężne i materialne pieniężne.

3.5.1. Niematerialne czynniki motywacji

Zarządzający dysponują szerokim wachlarzem niematerialnych czynników motywacyjnych. Zdaniem J. Penca *„dobry menedżer nie powinien się ograniczać do kupowania motywacji, lecz*

[56] http://nauka.metodolog.pl/wyciskanie-sensu-z-alfy-cronbacha-analiza-rzetelnosci/, dnia21.09.2018

powinien ją kształtować i pobudzać, tworząc warunki partnerstwa i kooperacji, w których ludzie będą pracować chętnie dla organizacji, mając na względzie własne dobro" (Penc 2006, s. 241-242).

W tabeli 3.15 przedstawiono wyniki badań średnie i odchylenia standardowe niematerialnych czynników motywujących do pracy w skali 0-4.

Tabela 3.15. Średnie i odchylenia standardowe niematerialnych czynników motywujących do pracy w skali 0-4

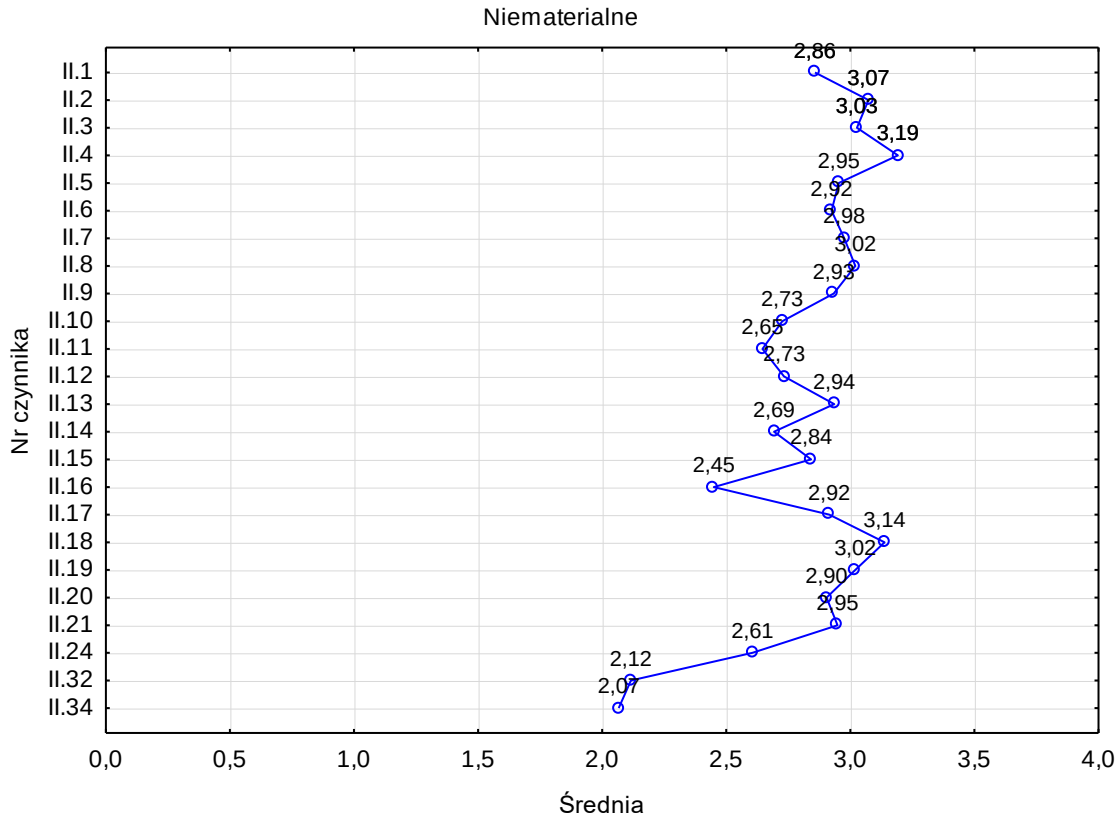
Czynniki motywujące do pracy - niematerialne	Nr czynnika	n	Średnia	Odchylenie standardowe
Umowa o pracę	II.1	449	2,86	1,11
Pewność zatrudnienia	II.2	449	3,07	0,96
Poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa pracy	II.3	449	3,03	1,00
Pewność otrzymywania wynagrodzenia w terminie	II.4	449	3,19	0,95
Poczucie sprawiedliwej płacy	II.5	449	2,95	1,08
Równe traktowanie wszystkich pracowników	II.6	449	2,92	1,02
Dobra otwarta komunikacja	II.7	449	2,98	1,00
Dobre relacje z kolegami/koleżankami	II.8	449	3,02	1,02
Poprawne relacje z szefostwem	II.9	449	2,93	1,06
Pochwała od przełożonego	II.10	449	2,73	1,14
Konsultacje przełożonych z załogą dotyczące przyszłości firmy	II.11	449	2,65	1,11
Ważność wykonywanych zadań	II.12	449	2,73	1,03
Czerpanie satysfakcji z wykonywanej pracy	II.13	449	2,94	1,04
Opinie o firmie w której pracuję	II.14	449	2,69	1,12
Stałe godziny pracy	II.15	449	2,84	1,17
Elastyczny czas pracy	II.16	449	2,45	1,26
Przestrzeganie zasad prawa pracy	II.17	449	2,92	0,97
Brak mobbingu i dyskryminacji	II.18	449	3,14	1,00
Praca wolna od stresu	II.19	449	3,02	1,00
Możliwość awansu	II.20	449	2,90	1,14
Możliwość rozwoju zawodowego	II.21	449	2,95	1,05
Spotkania/wyjazdy integracyjne	II.24	449	2,61	1,27
Obawa przed karą	II.32	449	2,12	1,29
Obawa przed zwolnieniem z pracy	II.34	449	2,07	1,33

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

W tabeli 3.15 przedstawiono strukturę odpowiedzi badanych w stosunku do niematerialnych czynników motywacji. Analiza przeprowadzonych badań wykazała różnice pomiędzy oceną poszczególnych czynników motywacji. Z ujętych w kwestionariuszu ankiety niematerialnych czynników motywacji respondentów w najwyższym stopniu motywują: *pewność otrzymywania wynagrodzenia w terminie* (II.4) - średnia 3,19±0,95 pkt, *brak mobbingu i dyskryminacji*

(II.18) - średnia 3,14±1,00 pkt oraz *pewność zatrudnienia* (II.2) - średnia 3,07±0,96 pkt. do najmniej skutecznych czynników należą natomiast: *obawa przed zwolnieniem z pracy* (II.34) – średnia 2,07±1,33 pkt i *obawa przed karą* (II.32) – średnia 2,12±1,29 pkt.

Na rysunku 3.13 przedstawiono graficznie wyniki badań empirycznych dotyczących niematerialnych czynników motywujących do pracy.



Rysunek 3.13. Niematerialne czynniki motywujące do pracy
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

3.5.2. Materialne niepieniężne czynniki motywacji

Szczegółowe wyniki badań zaprezentowano poniżej. W tabeli 3.16 przedstawiono średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy w skali 0-4.

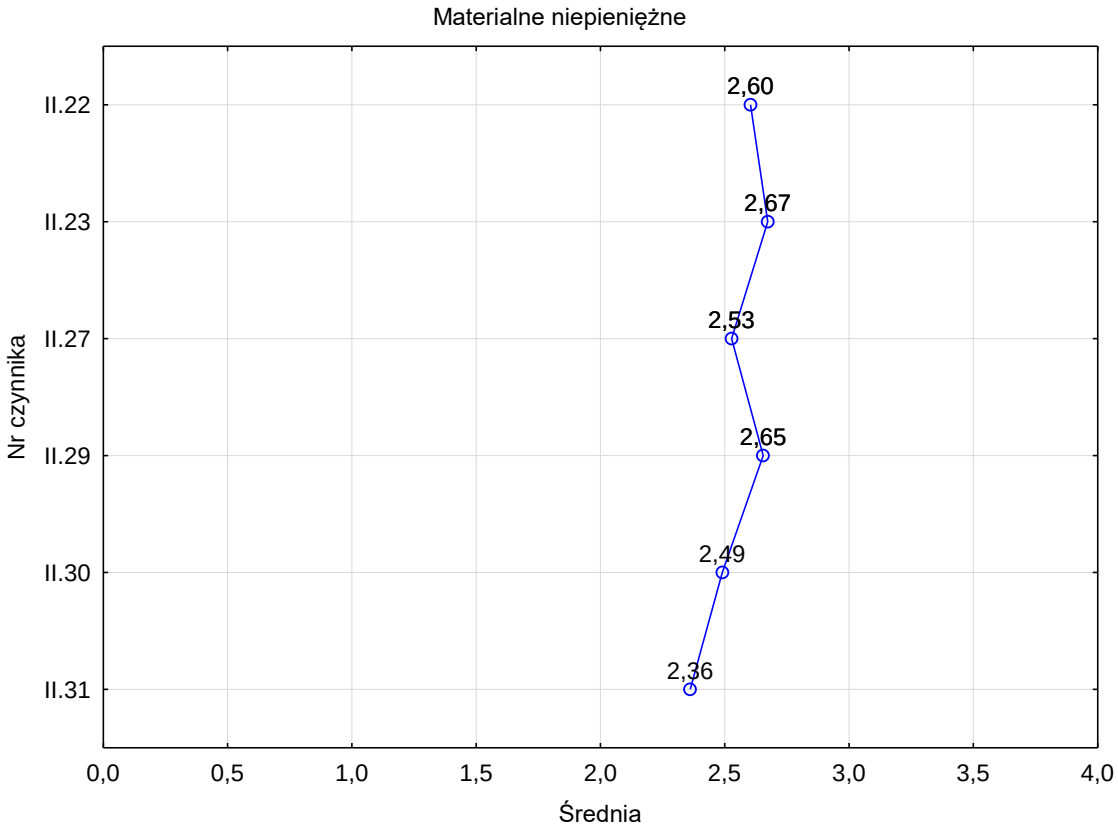
Tabela 3.16. Średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy

Czynniki motywujące do pracy materialne niepieniężne	Nr czynn.	n	Średnia	Odch. std.
Dofinansowanie nauki	II.22	449	2,60	1,24
Uczestnictwo w szkoleniach	II.23	449	2,67	1,17
Rabat przy zakupie towarów firmy	II.27	449	2,53	1,25
Bony świąteczne	II.29	449	2,65	1,26
Dofinansowanie do kina, siłowni, na basen itd.	II.30	449	2,49	1,32
Otrzymanie samochodu, laptopa, telefonu służbowego	II.31	449	2,36	1,30

Odch. std. – odchylenie standardowe
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Analiza przeprowadzonych badań empirycznych wykazała, iż z wyszczególnionych czynników materialnych pieniężnych respondentów najbardziej motywują czynniki: *uczestnictwo w szkoleniach* (II.23) - średnia 2,67±1,17 pkt oraz *bony świąteczne* (II.29) - średnia 2,65±1,26 pkt. Respondentów najsłabiej motywował czynnik: *otrzymanie samochodu, laptopa, telefonu służbowego* (II.31) - średnia 2,36±1,30 pkt.

Na rysunku 3.14 przedstawiono graficznie wyniki badań dotyczące materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy.



Rysunek 3.14. Materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

3.5.3. Materialne pieniężne czynniki motywacji

W tabeli 3.17 przedstawiono średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy w skali 0-4.

Tabela 3.17. Średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy

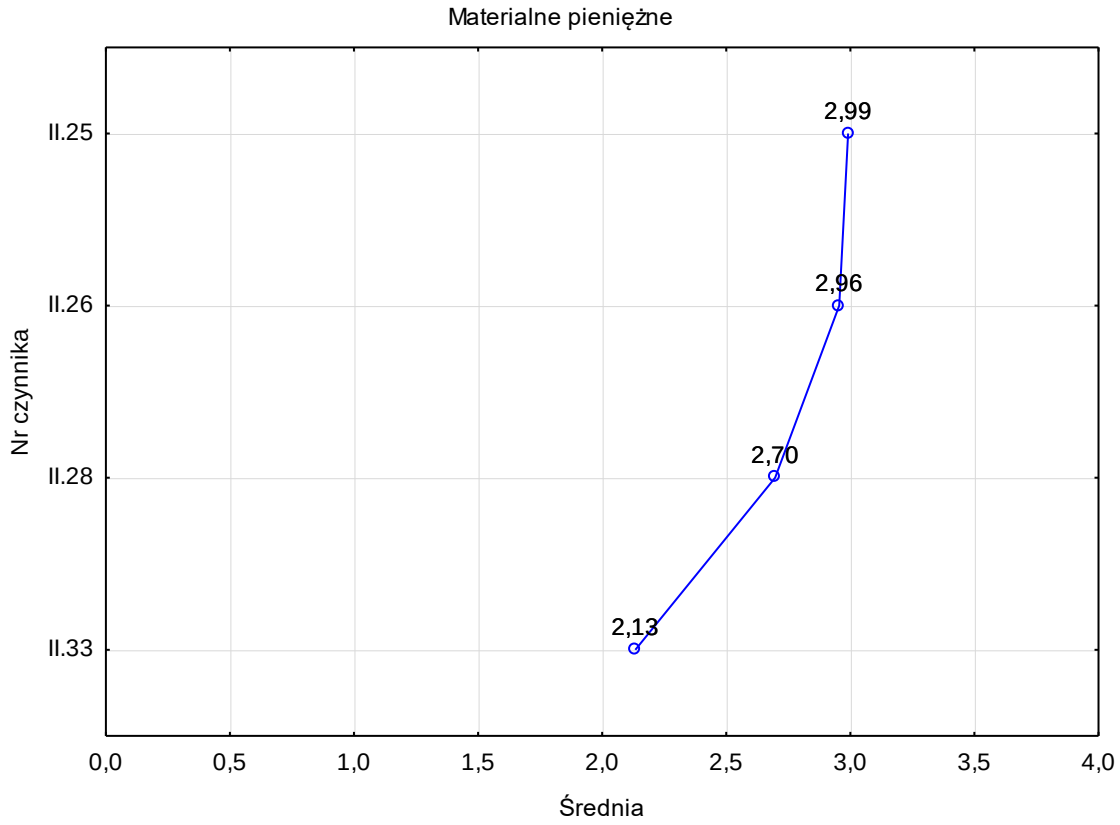
Czynniki motywujące do pracy – materialne pieniężne	Nr czynnika	n	Średnia	Odch. std.
Podwyżka wynagrodzenia	II.25	449	2,99	1,10
Otrzymywanie nagród pieniężnych	II.26	449	2,96	1,16
Udział w zysku od firmy	II.28	449	2,70	1,25
Obawa przed utratą premii	II.33	449	2,13	1,29

Odch. std. – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Struktura odpowiedzi respondentów dotyczących oceny skuteczności materialnych pieniężnych czynników motywujących uwidoczniona w tabeli 3.17 wskazuje, iż respondentów najbardziej motywują czynniki: *podwyżka wynagrodzenia* (II.25) - średnia 2,99±1,10 pkt i *otrzymywanie nagród pieniężnych* (II.26) - średnia 2,96±1,16 pkt. Badanych najsłabiej motywował czynnik: *obawa przed utratą premii* (II.33) - średnia 2,13±1,29 pkt.

Na rysunku 3.15 przedstawiono graficznie materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy.



Rysunek 3.15. Materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

3.6. Prezentacja zależności istotnych statystycznie

W tej części rozprawy przedstawiono istotne statystycznie zależności. Zdaniem autorki duże znaczenie dla skutecznej realizacji funkcji motywacyjnej w przedsiębiorstwie ma różnorodność pracowników. Z punktu widzenia podjętego ważne było sprawdzenie, które motywatory szczególnie skutecznie motywują kobiety, a które mężczyzn. Istotne było także sprawdzenie, czy wiek, wykształcenie, staż pracy, stanowisko i wynagrodzenie mają istotne statystycznie zależności na czynniki motywacji.

3.6.1. Płeć a czynniki motywacji

Wyniki badań poszczególnych czynników dotyczą kobiet i mężczyzn. W tabeli 3.18 przedstawiono średnie i odchylenia standardowe niematerialnych czynników motywujących do pracy w skali 0-4 oraz wyniki testu Manna-Whitneya.

Tabela 3.18. Średnie i odchylenia standardowe niematerialnych czynników motywujących do pracy

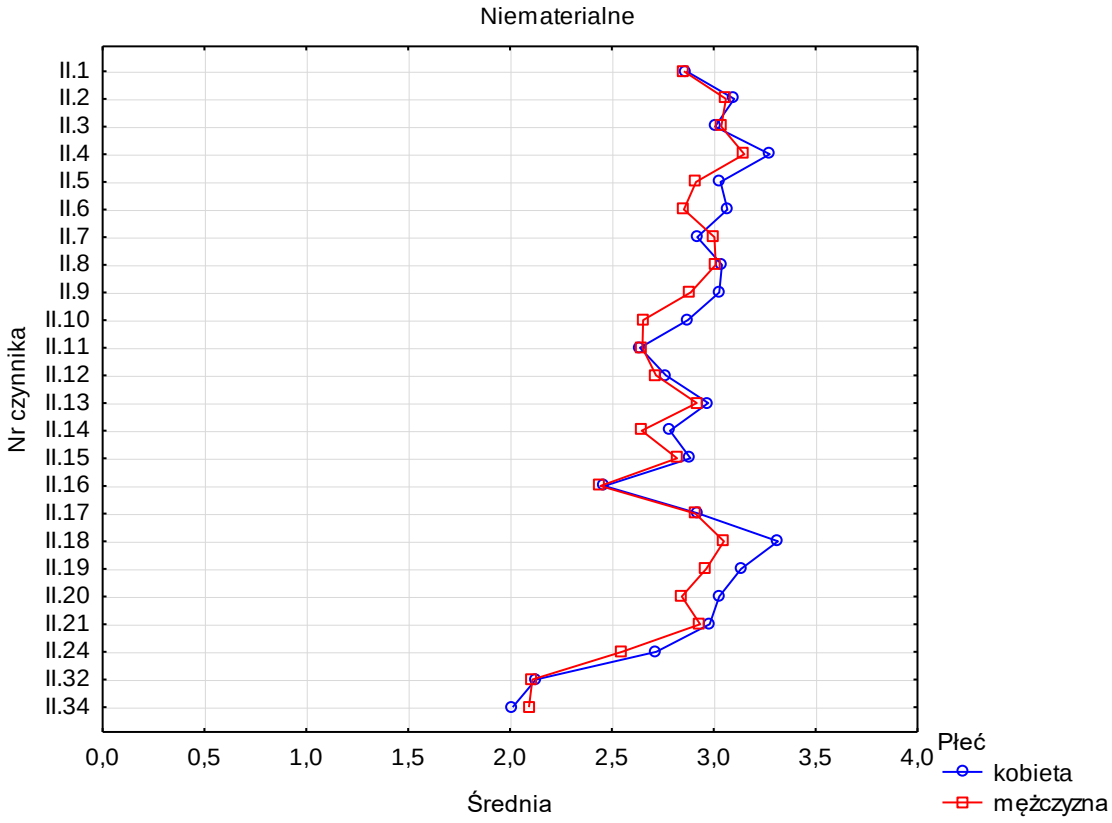
Nr czynnika	Płeć				Test Manna-Whitneya	
	Kobieta n=149		Mężczyzna n=300			
	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe	Z	P
II.1	2,87	1,22	2,85	1,05	0,84	0,4012
II.2	3,10	1,00	3,06	0,94	0,75	0,4555
II.3	3,01	1,07	3,04	0,97	0,05	0,9625
II.4	3,28	0,90	3,15	0,97	1,28	0,1997
II.5	3,03	1,04	2,91	1,10	1,07	0,2839
II.6	3,07	0,93	2,85	1,06	1,97*	0,0488*
II.7	2,92	1,11	3,00	0,93	-0,27	0,7891
II.8	3,04	1,05	3,01	1,00	0,52	0,6024
II.9	3,03	1,09	2,89	1,04	1,73	0,0833
II.10	2,87	1,02	2,65	1,19	1,52	0,1287
II.11	2,64	1,05	2,65	1,13	-0,30	0,7647
II.12	2,77	1,07	2,72	1,01	0,57	0,5714
II.13	2,97	1,03	2,92	1,05	0,53	0,5982
II.14	2,79	1,15	2,65	1,11	1,38	0,1684
II.15	2,89	1,19	2,82	1,17	0,74	0,4593
II.16	2,46	1,30	2,44	1,25	0,24	0,8120
II.17	2,93	1,05	2,91	0,93	0,52	0,6051
II.18	3,32	0,84	3,05	1,06	2,40*	0,0164*
II.19	3,13	0,96	2,96	1,02	1,66	0,0963
II.20	3,03	1,15	2,84	1,14	2,03*	0,0421*
II.21	2,98	1,14	2,93	1,00	1,04	0,2983
II.24	2,72	1,20	2,55	1,30	1,13	0,2598
II.32	2,13	1,36	2,11	1,25	0,12	0,9033
II.34	2,01	1,42	2,09	1,29	-0,60	0,5513

* istotne statystycznie, p<0,05

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Istotne statystycznie różnice wystąpiły dla czynnika *równe traktowanie wszystkich pracowników* (p=0,0488). To kobiety znacznie częściej niż mężczyźni wskazywały na ten czynnik. Kobiety również znacznie częściej wskazywały na czynniki: *brak mobbingu i dyskryminacji* (p=0,016) i *możliwość awansu* (p=0,0421). Dla pozostałych badanych czynników brak istotnych statystycznie różnic. W przypadku czynników II.9 i II.19 poziom p był bliski przyjętemu poziomowi istotności. Kobiety częściej niż mężczyźni wskazywały na czynniki: *poprawne relacje z szefostwem* (p=0,0833) i *praca wolna od stresu* (p=0,0963).

Na rysunku 3.16 przedstawiono niematerialne czynniki motywujące do pracy.



Rysunek 3.16. Niematerialne czynniki motywujące do pracy
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

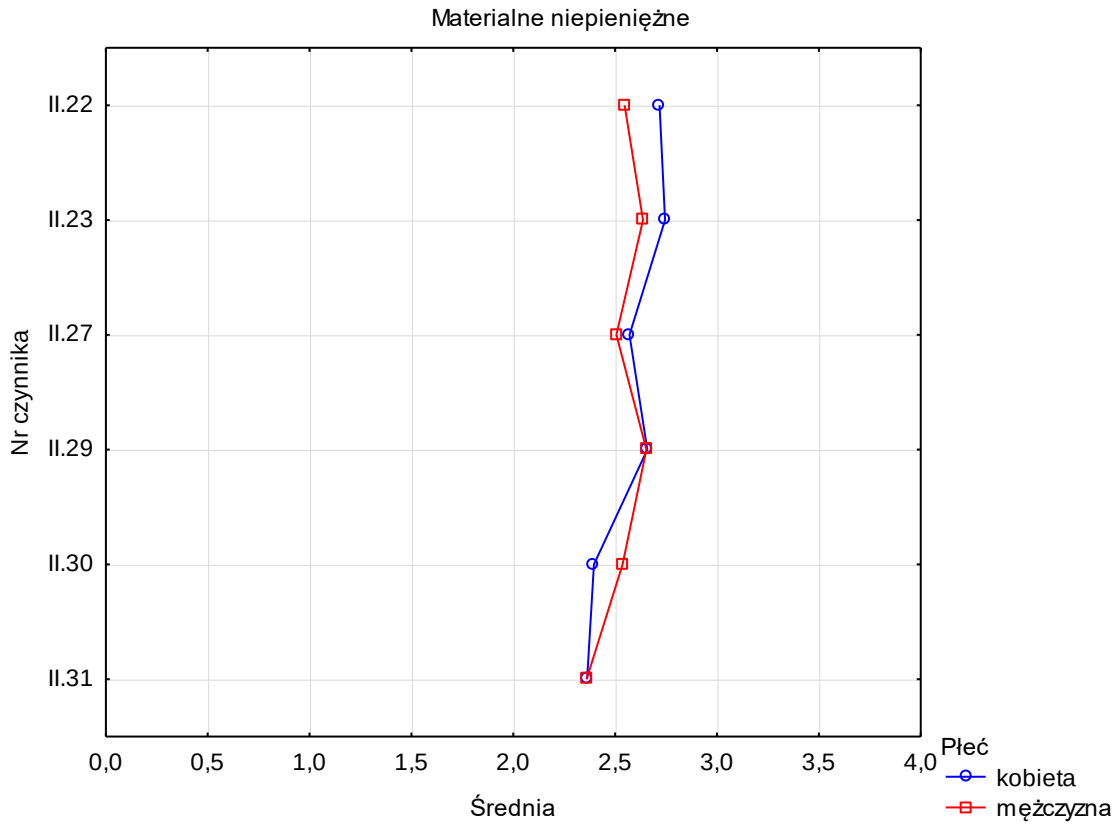
W tabeli 3.19 przedstawiono średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy w skali 0-4 oraz wyniki testu Manna-Whitneya.

Tabela 3.19. Średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy

Nr czynnika	Płeć				Test Manna-Whitneya	
	kobieta n=149		mężczyzna n=300			
	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe	Z	P
II.22	2,72	1,25	2,55	1,24	1,52	0,1294
II.23	2,74	1,20	2,64	1,16	1,20	0,2320
II.27	2,57	1,25	2,51	1,25	0,50	0,6159
II.29	2,66	1,29	2,65	1,25	0,18	0,8553
II.30	2,40	1,25	2,54	1,36	-1,42	0,1571
II.31	2,36	1,35	2,36	1,28	0,03	0,9794

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Analiza danych zawartych w tabeli 3.19 wykazała, iż dla żadnego materialnego niepieniężnego czynnika nie wystąpiły istotne statystycznie różnice. Odpowiedzi kobiet i mężczyzn są na podobnym poziomie. Na rysunku 3.17 przedstawiono materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy u kobiet i mężczyzn.



Rysunek 3.17. Materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy u kobiet i mężczyzn
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

W tabeli 3.20. przedstawiono średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy u kobiet i mężczyzn oraz wyniki testu Manna-Whitneya.

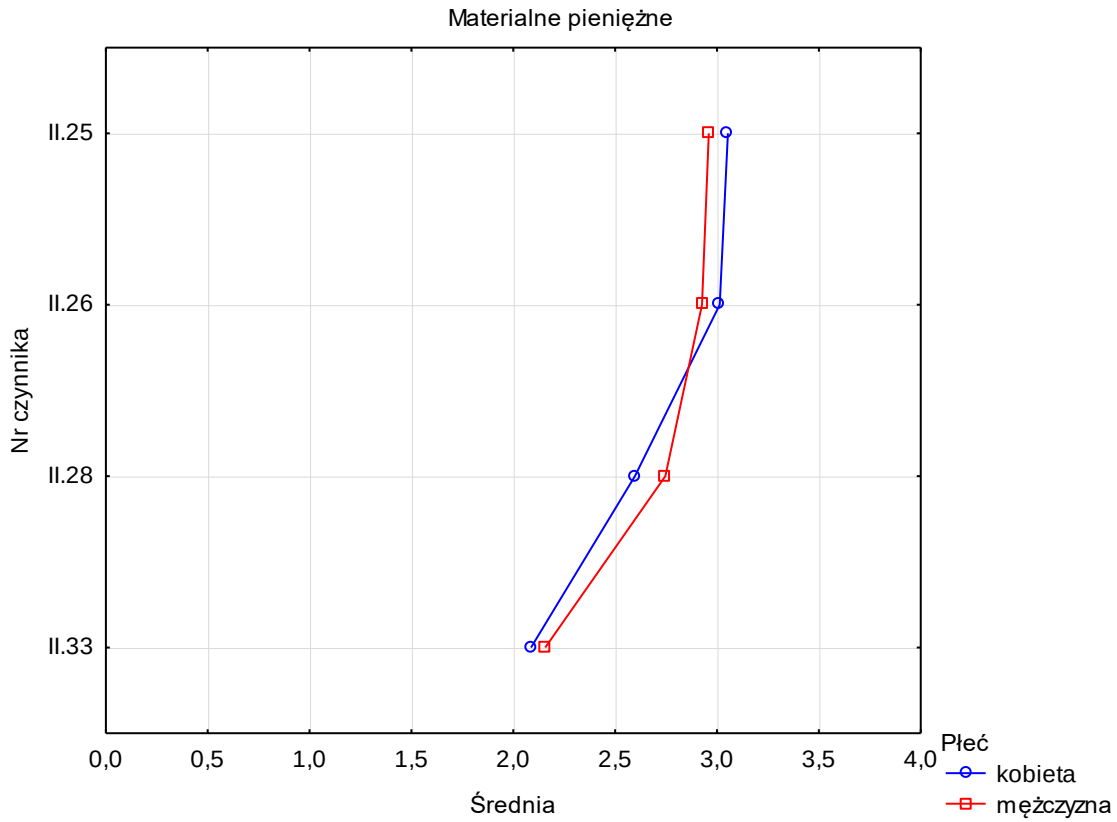
Tabela 3.20. Średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy

Nr czynnika	Płeć				Test Manna-Whitneya	
	kobieta n=149		mężczyzna n=300			
	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe	Z	P
II.25	3,05	1,03	2,96	1,13	0,61	0,5443
II.26	3,01	1,17	2,93	1,15	0,97	0,3335
II.28	2,60	1,19	2,75	1,28	-1,65	0,0985
II.33	2,09	1,34	2,16	1,27	-0,52	0,6027

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Z danych zawartych w tabeli 3.20 wynika, że dla żadnego z badanych materialnych pieniężnych czynników motywacji nie wystąpiły istotne statystycznie różnice. Tylko w przypadku czynnika II.28 poziom p był bliski przyjętemu poziomowi istotności. Mężczyźni częściej niż kobiety wskazywali na czynnik *udział w zysku od firmy* (p=0,0985).

Na rysunku3.18 przedstawiono materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy u kobiet i mężczyzn.



Rysunek 3.18. Materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy u kobiet i mężczyzn
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

3.6.2. Wiek a czynniki motywujące do pracy

W tabeli 3.21 przedstawiono średnie i odchylenia standardowe niematerialnych czynników motywujących do pracy w skali 0-4 w grupach wiekowych oraz wyniki testu Kruskala-Wallisa.

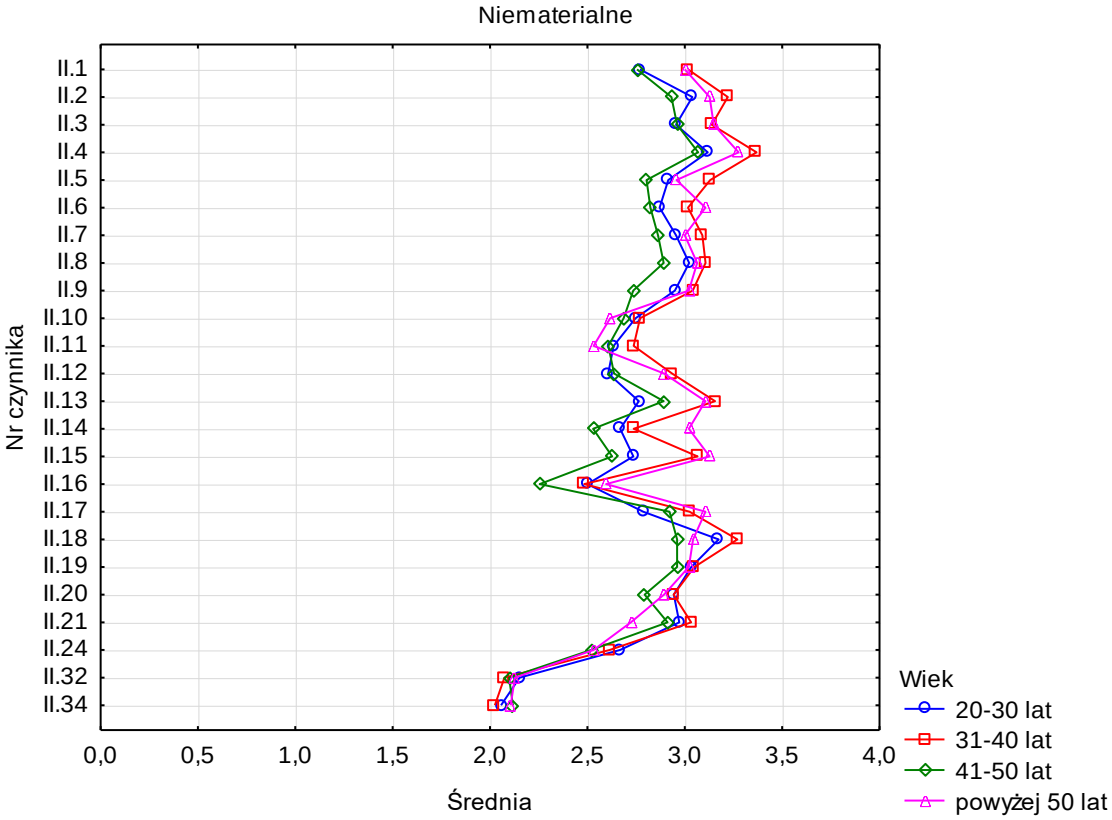
Tabela 3.21. Średnie i odchylenia standardowe niematerialnych czynników motywujących do pracy

Nr czynnika	Wiek								Test Kruskala-Wallisa	
	20-30 lat n=178		31-40 lat n=122		41-50 lat n=102		Pow. 50 lat n=47			
	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	H	p
II.1	2,77	1,06	3,02	1,15	2,75	1,08	3,00	1,20	9,51	0,0232*
II.2	3,04	0,98	3,22	0,83	2,93	1,03	3,13	1,06	5,23	0,1555
II.3	2,96	1,02	3,14	1,00	2,96	0,99	3,15	0,96	4,17	0,2436
II.4	3,12	0,95	3,37	0,80	3,07	1,13	3,28	0,80	5,78	0,1230
II.5	2,92	1,11	3,13	1,00	2,80	1,10	2,96	1,06	5,69	0,1278
II.6	2,87	1,06	3,02	0,88	2,82	1,12	3,11	0,98	2,87	0,4118
II.7	2,96	1,02	3,09	0,89	2,86	1,03	3,00	1,06	2,66	0,4463
II.8	3,02	1,06	3,11	0,92	2,89	1,05	3,06	1,03	2,36	0,5015
II.9	2,95	1,02	3,04	0,99	2,74	1,22	3,02	0,99	3,24	0,3556
II.10	2,75	1,06	2,77	1,16	2,69	1,19	2,62	1,28	0,67	0,8902
II.11	2,63	1,14	2,74	0,94	2,61	1,16	2,53	1,25	0,54	0,9107
II.12	2,61	1,05	2,93	0,92	2,64	1,10	2,89	0,98	9,10	0,0279*
II.13	2,76	1,10	3,16	0,93	2,89	1,09	3,11	0,81	10,90	0,0123*
II.14	2,67	1,17	2,74	1,08	2,53	1,11	3,02	1,03	6,90	0,0753
II.15	2,74	1,18	3,07	1,04	2,63	1,25	3,13	1,17	12,99	0,0047*
II.16	2,50	1,19	2,48	1,24	2,25	1,29	2,60	1,48	3,97	0,2648
II.17	2,79	0,98	3,02	0,97	2,92	0,99	3,11	0,84	6,55	0,0876
II.18	3,17	0,96	3,27	0,87	2,96	1,13	3,04	1,12	3,63	0,3037
II.19	3,03	0,97	3,05	1,01	2,96	1,08	3,02	0,94	0,28	0,9638
II.20	2,94	1,16	2,94	1,15	2,79	1,15	2,89	1,07	1,90	0,5931
II.21	2,97	1,04	3,03	1,05	2,91	1,04	2,72	1,08	3,92	0,2707
II.24	2,67	1,19	2,61	1,36	2,52	1,21	2,53	1,44	1,25	0,7412
II.32	2,15	1,26	2,07	1,31	2,10	1,21	2,13	1,54	0,24	0,9713
II.34	2,06	1,33	2,02	1,33	2,12	1,32	2,11	1,42	0,27	0,9658

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Z danych przedstawionych w tabeli 3.21 wynika, iż istotne statystycznie różnice wystąpiły dla czynników II.1 i II.12. Dla motywatora *umowa o pracę* (p=0,0232) test porównań wielokrotnych nie wykazał różnic między grupami (p>0,05). Test porówań wielokrotnych dla czynnika *ważność wykonywanych zadań* (p=0,0279) nie wykazał istotnych różnic między grupami (p>0,05). Tylko na poziomie p=0,0600 występuje różnica między osobami w wieku 20-30 lat a 31-40 lat. Pracownicy w wieku 31-40 lat częściej niż w wieku 20-30 lat wskazywały na ten czynnik. Podobna sytuacja wystąpiła dla czynnika *czerpanie satysfakcji z wykonywanej pracy* (p=0,0123). Test porównań wielokrotnych wykazał istotną różnicę tylko między osobami w wieku 20-30 lat a 31-40 lat (p=0,0148), natomiast nie wykazał istotnych różnic między grupami (p>0,05) dla czynnika ważność wykonywanych zadań (p=0,0047). Pracownicy w pierwszym przedziale wiekowym częściej niż osoby w wieku 41-50 lat wskazywały na czynnik. Pracownicy w wieku powyżej 50 lat częściej niż osoby w wieku 41-50 lat wskazywały na ten czynnik. Analizując wyniki badań można wywnioskować, że osoby w wieku powyżej 50 lat częściej niż osoby w wieku 41-50 lat wskazywały na czynnik *opinie o firmie w której pracuję* (p=0,0753) - test porównań wielokrotnych wykazał różnicę na poziomie p=0,0747. Na rysunku 3.19 przedstawiono niematerialne czynniki motywujące do pracy w grupach wiekowych.



Rysunek 3.19. Niematerialne czynniki motywujące do pracy w grupach wiekowych
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

W tabeli 3.22 przedstawiono średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy w grupach wiekowych oraz wyniki testu Kruskala-Wallisa.

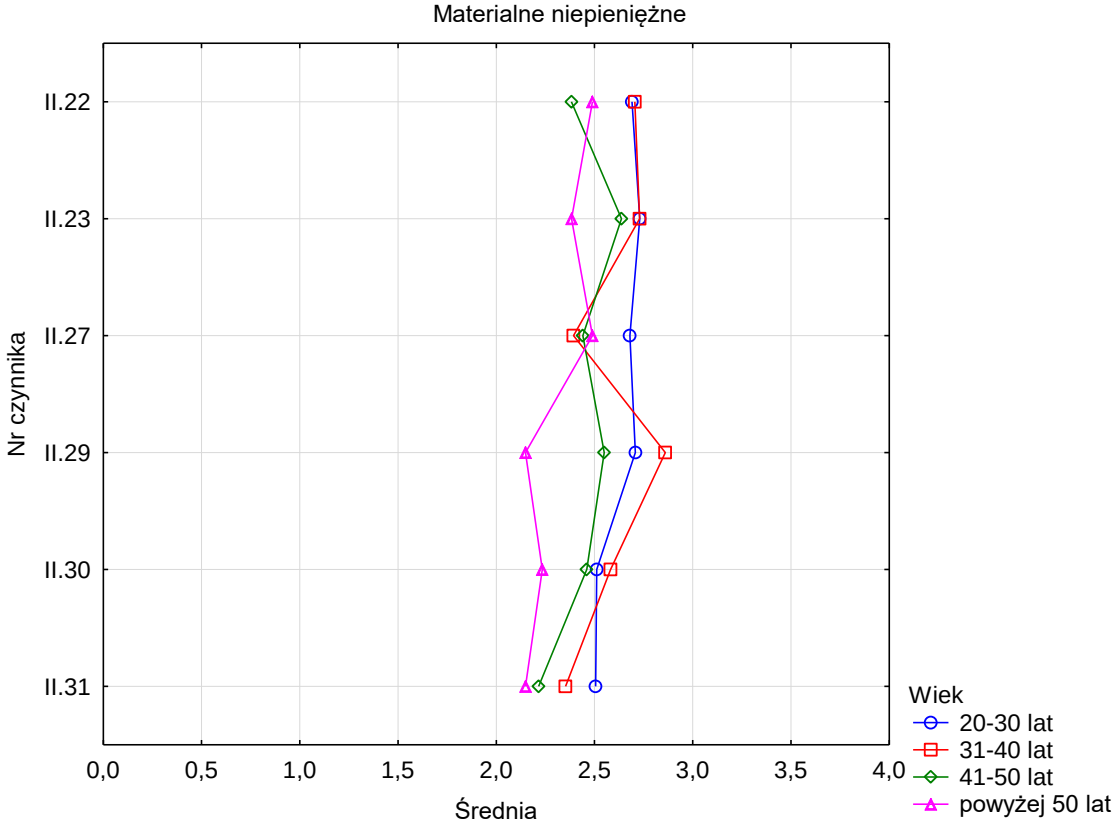
Tabela 3.22. Średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy

Nr czynnika	Wiek								Test Kruskala-Wallisa	
	20-30 lat n=178		31-40 lat n=122		41-50 lat n=102		powyżej 50 lat n=47			
	Śr.	Odch. Std.	Śr.	Odch. Std.	Śr.	Odch. Std.	Śr.	Odch. Std.	H	p
II.22	2,69	1,21	2,70	1,20	2,38	1,27	2,49	1,38	5,18	0,1593
II.23	2,73	1,18	2,73	1,14	2,64	1,08	2,38	1,42	2,81	0,4225
II.27	2,68	1,14	2,39	1,32	2,44	1,24	2,49	1,46	3,36	0,2915
II.29	2,71	1,16	2,86	1,26	2,55	1,24	2,15	1,53	10,29	0,0163*
II.30	2,51	1,30	2,58	1,36	2,46	1,26	2,23	1,43	2,51	0,4735
II.31	2,51	1,25	2,35	1,29	2,22	1,34	2,15	1,40	4,70	0,1947

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Istotna statystycznie różnica wystąpiła tylko dla czynnika *bony świąteczne* (p=0,0163). Osoby w wieku 31-40 lat częściej niż osoby w wieku powyżej 50 lat wskazywały na ten czynnik. Dla pozostałych czynników brak istotnych statystycznie różnic. Na rysunku 3.20 przedstawiono materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach wiekowych.



Rysunek 3.20. Materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach wiekowych
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

W tabeli 3.23. Przedstawiono średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy w grupach wiekowych oraz wyniki testu Kruskala-Wallisa.

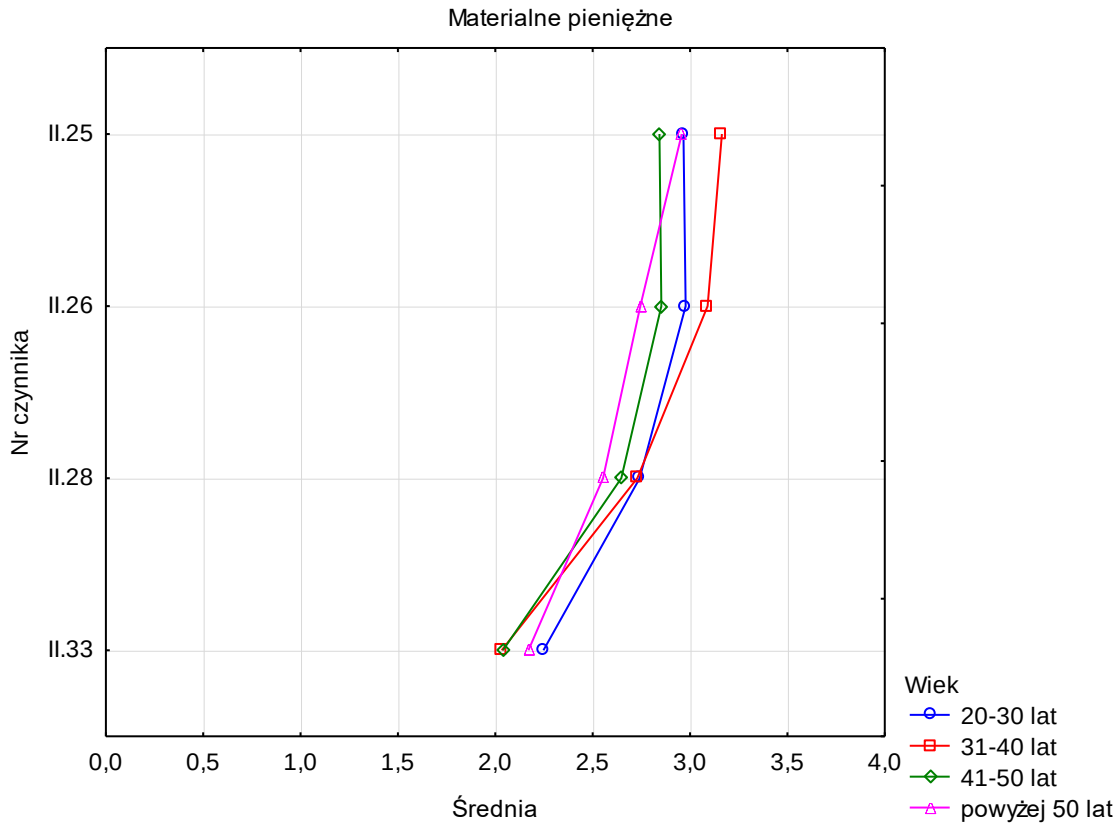
Tabela 3.23. Średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy

Nr czynnika	Wiek								Test Kruskala-Wallisa	
	20-30 lat n=178		31-40 lat n=122		41-50 lat n=102		powyżej 50 lat n=47			
	Śr.	Odch. Std.	Śr.	Odch. Std.	Śr.	Odch. Std.	Śr.	Odch. Std.	H	p
II.25	2,97	1,07	3,16	1,07	2,84	1,12	2,96	1,18	6,53	0,0885
II.26	2,98	1,13	3,09	1,04	2,85	1,23	2,74	1,37	2,10	0,5520
II.28	2,74	1,22	2,73	1,20	2,65	1,25	2,55	1,52	0,47	0,9244
II.33	2,25	1,25	2,03	1,28	2,04	1,32	2,17	1,43	2,69	0,4419

Śr. – średnia
Odch. Std. – odchylenie standardowe
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Analizując dane z tabeli 3.23 wynika, iż dla żadnego materialnego pieniężnego czynnika nie wystąpiły istotne statystycznie różnice. Rozpatrując czynnik motywacyjny podwyżka wynagrodzenia poziom p był bliski przyjętemu poziomowi istotności (p=0,0885) – jednak test porównań wielokrotnych nie wykazał różnic między grupami (p>0,05).

Na rysunku 3.21 przedstawiono materialne pieniężne czynniki w grupach wiekowych.



Rysunek 3.21.Materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach wiekowych
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

3.6.3. Wykształcenie a czynniki motywujące do pracy

W tabeli 3.24 przedstawiono średnie i odchylenia standardowe niematerialnych czynników motywujących w skali 0-4 w grupach wykształcenia oraz wyniki testu Kruskala-Wallisa.

Tabela 3.24. Średnie i odchylenia standardowe niematerialnych czynników motywujących do pracy

Nr czynnika	Wykształcenie						Test Kruskala-Wallisa	
	podstawowe i zawodowe n=118		średnie n=210		wyższe n=121			
	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe	Średnia	Odchylenie standardowe	H	p
II.1	2,92	1,08	2,65	1,17	3,15	0,94	14,91	0,0006*
II.2	3,15	0,84	3,03	0,98	3,07	1,03	0,72	0,6989
II.3	2,95	0,96	3,00	1,02	3,16	1,01	4,29	0,1171
II.4	3,23	0,93	3,12	0,98	3,27	0,91	2,34	0,3098
II.5	2,92	1,10	2,90	1,07	3,07	1,07	2,72	0,2564
II.6	2,92	0,99	2,84	1,05	3,07	0,98	4,23	0,1204
II.7	2,98	0,92	2,91	1,05	3,08	0,96	1,94	0,3791
II.8	2,91	1,08	2,98	1,02	3,21	0,93	5,98	0,0504
II.9	2,92	1,08	2,86	1,04	3,08	1,06	5,35	0,0688
II.10	2,64	1,22	2,64	1,09	2,96	1,14	8,84	0,0121*
II.11	2,68	0,97	2,61	1,14	2,68	1,18	0,43	0,8057
II.12	2,74	1,02	2,64	1,03	2,88	1,03	5,53	0,0628
II.13	2,81	1,04	2,95	1,02	3,03	1,07	4,10	0,1286
II.14	2,63	1,12	2,65	1,13	2,83	1,11	2,76	0,2515
II.15	2,81	1,18	2,75	1,18	3,02	1,14	5,32	0,0701
II.16	2,49	1,26	2,36	1,21	2,57	1,36	3,59	0,1665
II.17	2,89	1,02	2,82	0,95	3,11	0,94	7,84	0,0199*
II.18	3,16	0,98	3,04	1,04	3,29	0,93	5,47	0,0650
II.19	2,97	0,94	3,00	1,01	3,10	1,05	2,18	0,3361
II.20	2,81	1,21	2,83	1,13	3,13	1,09	8,21	0,0165*
II.21	2,94	1,06	2,86	1,02	3,11	1,07	6,28	0,0433*
II.24	2,65	1,13	2,51	1,36	2,72	1,23	1,42	0,4909
II.32	2,15	1,25	2,04	1,31	2,21	1,28	1,60	0,4502
II.34	2,04	1,28	2,00	1,32	2,20	1,40	1,71	0,4246

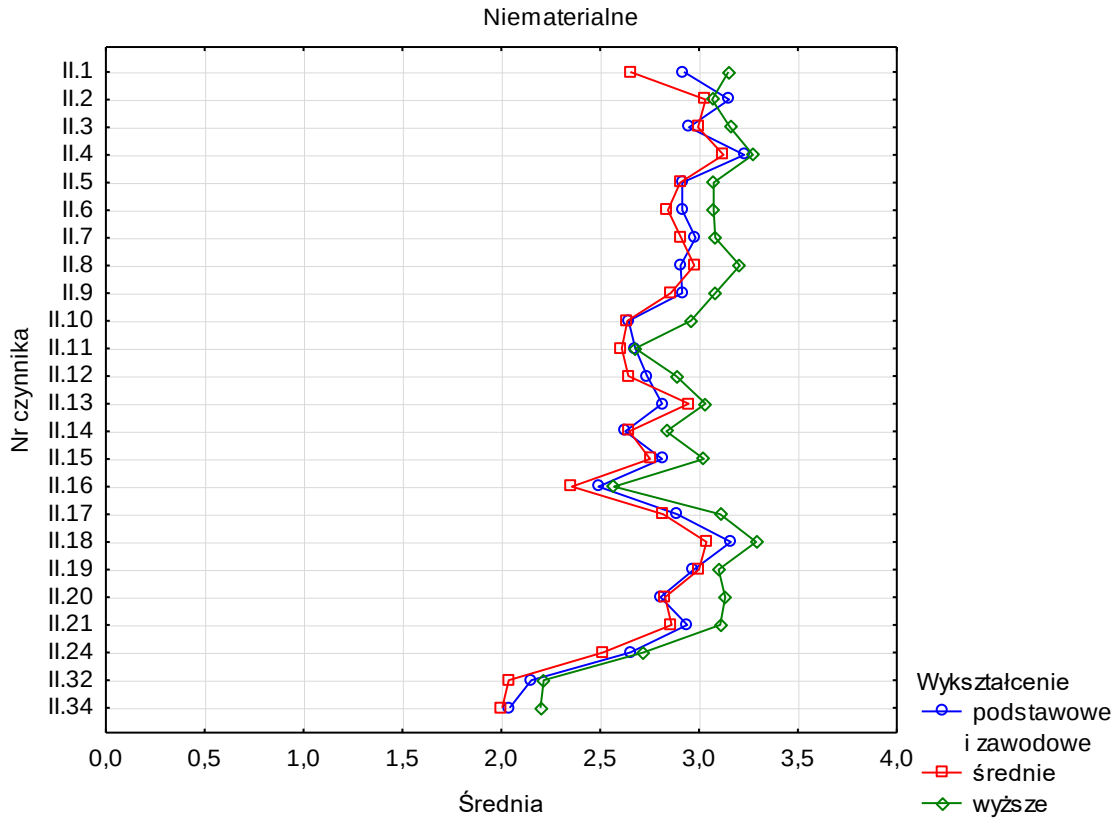
* istotne statystycznie, p<0,05

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Powyższa analiza zawarta w tabeli 3.24 wskazuje, iż istotne statystycznie różnice wystąpiły dla czynników: *umowa o pracę* i *pochwała od przełożonego*. Dla czynnika motywacyjnego *umowa o pracę* test porównań wielokrotnych wykazał istotną różnicę między osobami z wykształceniem średnim a wyższym (p=0,0009). Osoby z wykształceniem wyższym częściej niż

osoby z wykształceniem średnim wskazywały na ten czynnik. Z kolei *pochwała od przełożonego* miała większe znaczenie dla respondentów z wykształceniem wyższym niż dla osób z wykształceniem średnim. Dla tego czynnika test porównań wielokrotnych wykazał istotną różnicę na poziomie p=0,0168. Osoby z wykształceniem wyższym częściej niż osoby z wykształceniem średnim wskazywały na ten czynnik. Na poziomie p=0,0971 występuje różnica między osobami z wykształceniem podstawowym i zawodowym a wyższym. Ankietowani z wyższym wykształceniem częściej niż z podstawowym i zawodowym wskazywali na ten czynnik. Test porównań wielokrotnych wykazał istotną różnicę tylko między osobami z wykształceniem średnim a wyższym (p=0,0237) dla czynnika przestrzeganie zasad prawa pracy. Osoby z wykształceniem wyższym częściej niż osoby z wykształceniem średnim wskazywały na ten czynnik. Z kolei dla czynnika możliwość awansu (p=0,0165) - test porównań wielokrotnych wykazał istotną różnicę tylko między osobami z wykształceniem średnim a wyższym (p=0,0311). Dla pracowników z wyższym wykształceniem analizowany czynnik ma znacznie wyższą wartość niżeli z dla osób z wykształceniem średnim. Dalsza analiza średnich i odchyleń standardowych niematerialnych czynników motywujących do pracy wykazuje, iż na poziomie p=0,0832 występuje różnica między osobami z wykształceniem podstawowym i zawodowym a wyższym. Respondenci z wykształceniem wyższym częściej niż z podstawowym i zawodowym wskazywali na ten czynnik. Jednak test porównań wielokrotnych nie wykazał istotnych różnic między grupami (p>0,05). Tylko na poziomie p=0,0515 występuje różnica dla czynnika możliwość rozwoju zawodowego. Ankietowani z wykształceniem wyższym częściej niż średnim wskazywali na ten czynnik. Dla pozostałych czynników brak istotnych statystycznie różnic. W przypadku czynników: *dobre relacje z kolegami/koleżankami* (II.8), *poprawne relacje z szefostwem* (II.9), *ważność wykonywanych zadań* (II.12), *stałe godziny pracy*(II.15) i *brak mobbingu i dyskryminacji* (II.18) poziom p był bliski przyjętemu poziomowi istotności p>0,05. Dla czynnika *dobre relacje z kolegami/koleżankami* test porównań wielokrotnych nie wykazał istotnych różnic między grupami wiekowymi. Z kolei pracownicy z wykształceniem wyższym znacznie częściej niż ze średnim wskazywali na czynnik *poprawne relacje z szefostwem* (na poziomie p=0,0851). Rozpatrując czynnik *ważność wykonywanych zadań*, zauważam istotną różnicę na poziomie p=0,0735. Osoby z wykształceniem wyższym częściej niż ze średnim wskazywały na ten czynnik. Podobna sytuacja zaistniała dla czynnika stałe godziny pracy (p=0,0887). Analiza wyników badań wykazała, iż na poziomie p=0,0909 występuje różnica między osobami z wykształceniem średnim a wyższym (pracownicy z wykształceniem wyższym częściej niż z średnim wskazywali na ten czynnik).

Na rysunku 3.22 przedstawiono niematerialne czynniki motywujące do pracy w grupach wykształcenia.



Rysunek 3.22. Niematerialne czynniki motywujące do pracy w grupach wykształcenia
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

W tabeli 3.25 przedstawiono średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy w skali 0-4 w grupach wykształcenia oraz wyniki testu Kruskala-Wallisa.

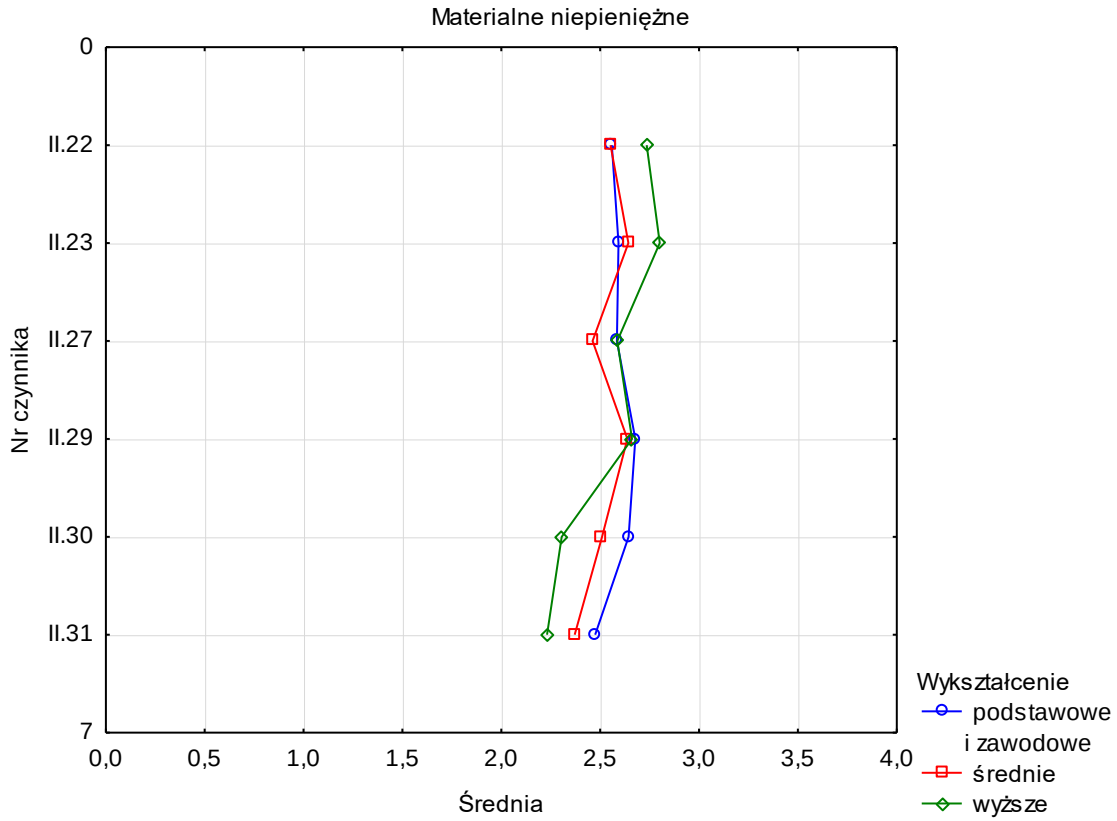
Tabela 3.25. Średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy

Nr czynnika	Wykształcenie						Test Kruskala-Wallisa	
	podstawowe i zawodowe n=118		średnie n=210		wyższe n=121			
	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	H	p
II.22	2,56	1,22	2,55	1,26	2,74	1,24	2,37	0,3062
II.23	2,59	1,07	2,64	1,21	2,80	1,21	3,55	0,1698
II.27	2,58	1,30	2,46	1,27	2,59	1,17	0,91	0,6340
II.29	2,68	1,27	2,64	1,23	2,66	1,32	0,28	0,8697
II.30	2,64	1,27	2,51	1,37	2,31	1,28	4,71	0,0950
II.31	2,47	1,37	2,37	1,28	2,23	1,25	2,99	0,2244

Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Analiza danych zawartych w tabeli 3.25 pozwala stwierdzić, że dla żadnego badanego materialnego niepieniężnego czynnika motywacji nie wystąpiły istotne statystycznie różnice. Tylko w przypadku czynnika *dofinansowanie do kina, siłowni, na basen itd*. (II.30) poziom p był bliski przyjętemu poziomowi istotności. Test porównań wielokrotnych nie wykazał istotnych różnic między grupami (p>0,05) dla czynnika *dofinansowanie do kina, siłowni, na basen itd.* (p=0,0950).

Na rysunku 3.23 przedstawiono materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach wykształcenia,



Rysunek 3.23. Materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach wykształcenia
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

W tabeli 3.26 przedstawiono średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy w skali 0-4 w grupach wykształcenia oraz wyniki testu Kruskala-Wallisa.

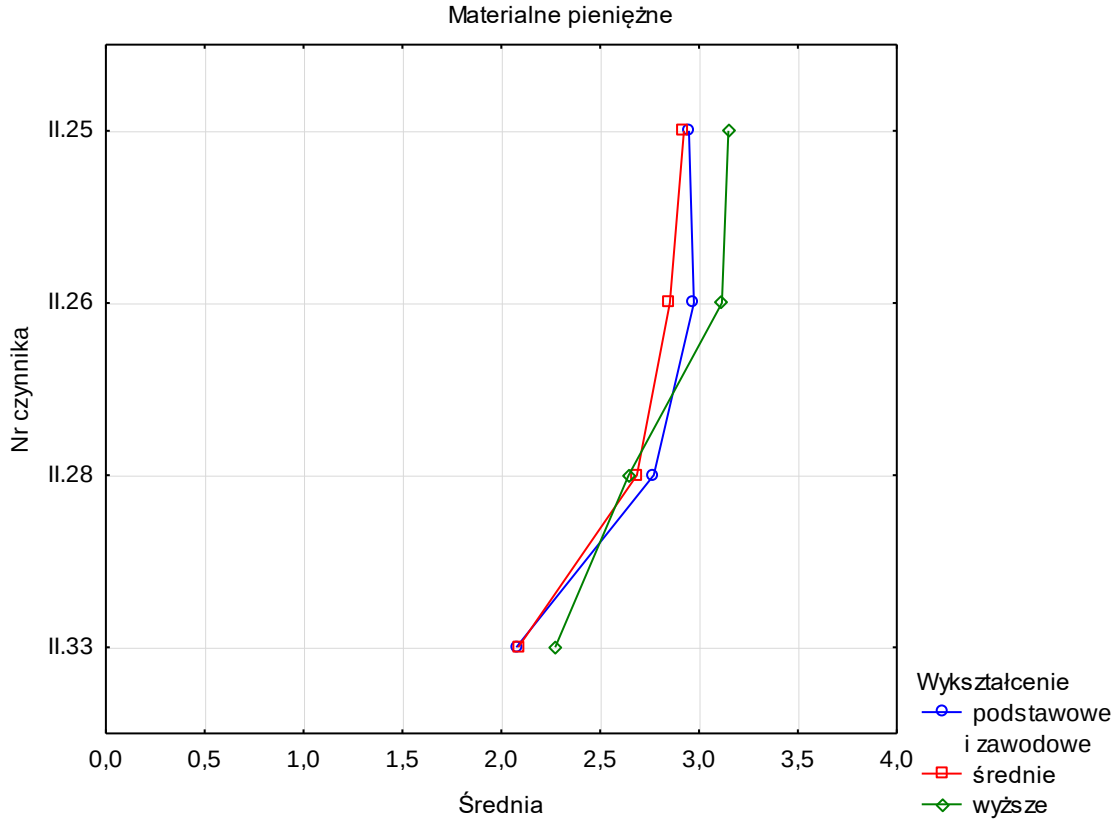
Tabela 3.26. Średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy

Nr czynnika	Wykształcenie						Test Kruskala-Wallisa	
	podstawowe i zawodowe n=118		średnie n=210		Wyższe n=121			
	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	H	P
II.25	2,95	1,12	2,92	1,07	3,15	1,10	5,46	0,0652
II.26	2,97	1,15	2,85	1,21	3,12	1,05	3,34	0,1879
II.28	2,77	1,20	2,69	1,32	2,64	1,19	0,96	0,6194
II.33	2,08	1,31	2,09	1,28	2,27	1,30	1,87	0,3923

Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Przedstawiona analiza danych zawartych w tabeli 3.26 pozwala stwierdzić, że dla żadnego badanego materialnego pieniężnego czynnika motywacji nie wystąpiły istotne statystycznie różnice. Tylko w przypadku czynnika *podwyżka wynagrodzenia* (II.25) poziom p był bliski przyjętemu poziomowi istotności (p>0,05). Test porównań wielokrotnych nie wykazał istotnych różnic między grupami, jednak na poziomie p=0,0898 występuje różnica. Respondenci z wyższym wykształceniem częściej niż ze średnim wskazywali na ten czynnik.

Na rysunku 3.24 przedstawiono materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach wykształcenia.



Rysunek 3.24. Materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach wykształcenia
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

3.6.4. Staż pracy w przedsiębiorstwie a czynniki motywujące do pracy

W tabeli 3.27 przedstawiono średnie i odchylenia standardowe niematerialnych czynników motywujących do pracy w skali 0-4 w grupach stażu pracy w przedsiębiorstwie oraz wyniki testu Kruskala-Wallisa.

Tabela 3.27. Średnie i odchylenia standardowe niematerialnych czynników motywujących do pracy

Nr czynnika	Staż pracy w przedsiębiorstwie								Test Kruskala-Wallisa	
	do 1 roku n=116		1-3 lat n=75		3-10 lat n=161		powyżej 10 lat n=97			
	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	H	p
II.1	2,59	1,00	3,05	1,11	2,89	1,12	2,96	1,15	15,16	0,0017*
II.2	3,01	0,96	3,20	0,99	2,96	0,96	3,24	0,92	9,73	0,0210*
II.3	3,01	0,96	3,04	0,96	2,93	1,07	3,21	0,95	4,62	0,2015
II.4	3,04	0,97	3,43	0,70	3,14	1,03	3,28	0,91	8,24	0,0414*
II.5	2,84	1,03	3,36	0,85	2,81	1,15	3,02	1,11	16,23	0,0010*
II.6	2,84	0,92	3,19	0,98	2,78	1,05	3,07	1,07	14,72	0,0021*
II.7	3,03	1,01	3,00	0,92	2,86	0,98	3,09	1,06	6,04	0,1099
II.8	2,91	1,09	3,24	0,85	2,95	1,03	3,09	1,00	5,28	0,1521
II.9	2,97	0,98	3,16	0,85	2,84	1,12	2,88	1,18	3,53	0,3169
II.10	2,70	1,09	2,99	0,98	2,65	1,15	2,68	1,28	4,22	0,2391
II.11	2,70	1,03	2,73	1,14	2,54	1,10	2,69	1,18	2,62	0,4546
II.12	2,62	1,05	2,75	0,96	2,70	1,03	2,91	1,05	4,59	0,2041
II.13	2,79	1,00	3,12	0,96	2,89	1,10	3,03	1,02	7,11	0,0684
II.14	2,56	1,14	2,81	1,04	2,68	1,17	2,78	1,10	3,12	0,3737
II.15	2,74	1,08	2,91	1,19	2,88	1,18	2,86	1,27	2,88	0,4110
II.16	2,22	1,13	2,80	1,14	2,30	1,29	2,69	1,37	18,34	0,0004*
II.17	2,71	0,93	2,91	0,96	2,92	1,02	3,16	0,89	13,49	0,0037*
II.18	3,09	0,96	3,29	0,90	3,05	1,05	3,22	1,02	4,78	0,1883
II.19	3,11	0,94	3,05	0,93	2,87	1,08	3,13	0,99	5,26	0,1539
II.20	2,93	1,01	3,24	1,02	2,84	1,21	2,71	1,22	10,71	0,0134*
II.21	2,76	1,04	3,32	0,82	2,91	1,09	2,96	1,08	14,35	0,0025*
II.24	2,67	1,13	2,61	1,28	2,57	1,29	2,58	1,38	0,13	0,9873
II.32	2,19	1,23	1,85	1,41	2,18	1,17	2,12	1,42	3,57	0,3119
II.34	2,04	1,30	1,99	1,43	2,15	1,25	2,02	1,44	0,88	0,8305

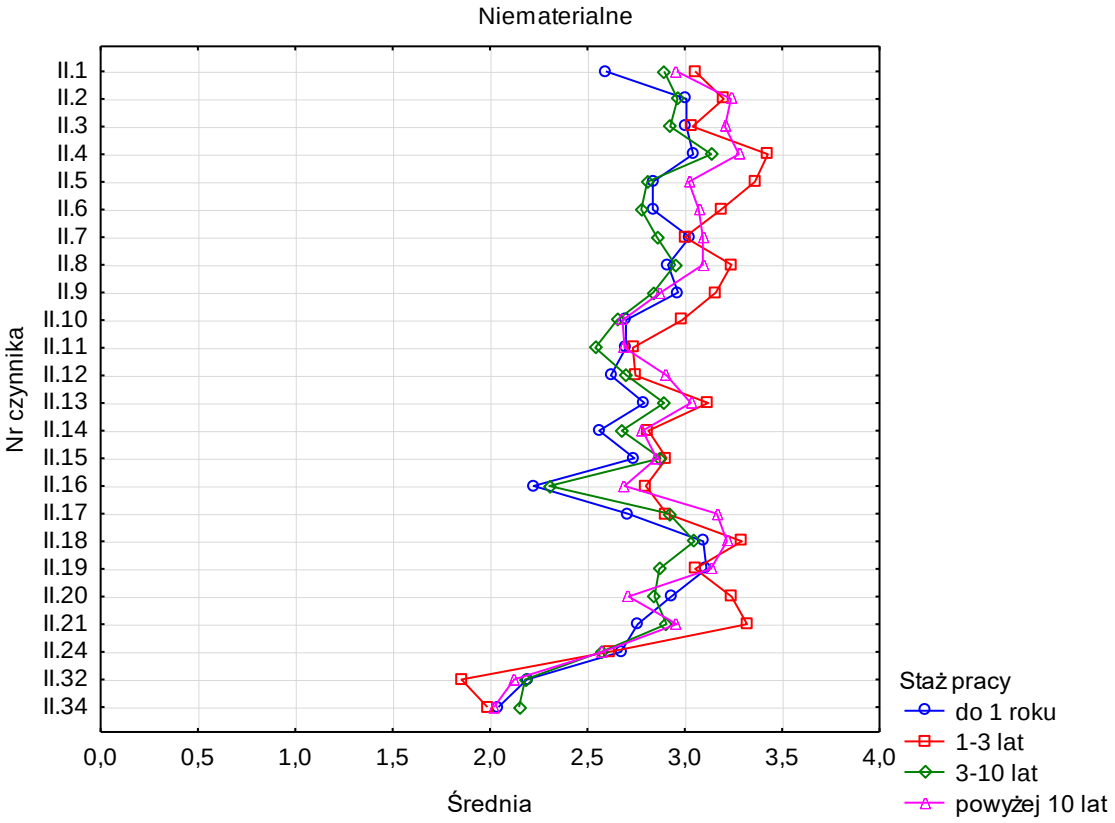
* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Analiza danych zawartych w tabeli 3.27 wykazała, iż istotne statystycznie różnice wystąpiły dla badanych czynników: *umowa o pracę* (II.1) p=0,0017, *pewność otrzymywania wynagrodzenia w terminie* (II.4) p=0,0414, *poczucie sprawiedliwej płacy* (II.5) p=0,0010, *elastyczny czas pracy* (II.16) p=0,0004, *możliwość awansu* (II.20) p=0,0134, *możliwość rozwoju zawodowego* (II.21) (p=0,0025), *czerpanie satysfakcji z wykonywanej pracy* (II.13) p=0,0684. Test porównań

wielokrotnych dla czynnika *umowa o pracę* wykazał, iż respondenci pracujący w przedsiębiorstwie w przedziale 1-3 lat i 3-10 lat częściej niż osoby pracujące do 1 roku wskazywały na ten czynnik. Z kolei dla pracowników ze stażem pracy powyżej 10 lat w przedsiębiorstwie umowa o pracę jest skuteczniejszym motywatorem niżeli dla ankietowanych, którzy pracują poniżej roku. Test porównań wielokrotnych wykazał równie istotne różnice dla czynnika *pewność zatrudnienia na poziomie* p=0,0840. Wywnioskować można, że czynnik ten jest ważny dla respondentów pracujących w przedsiębiorstwie w przedziale 1-3 lat niżeli do roku. Z kolei dla pracowników, którzy pracują w firmie w przedziale 1-3 lat, skuteczny okazuje się czynnik *poczucie sprawiedliwej płacy* (II.5) niż dla pracowników ze stażem pracy do roku i 3-10 lat. Bardzo interesujące wyniki można wywnioskować z testu porównań wielokrotnych dla czynnika *równe traktowanie wszystkich pracowników* (II.6). Osoby pracujące w przedsiębiorstwie w przedziale 1-3 lat częściej niż osoby pracujące do roku (p=0,0435) i w przedziale 3-10 lat (p=0,0183) wskazywały na ten czynnik. Na poziomie p=0,0981 występuje różnica między osobami pracującymi w przedsiębiorstwie 3-10 lat a pracującymi powyżej 10 lat (respondenci pracujący w przedsiębiorstwie powyżej 10 lat częściej niż w przedziale 3-10 lat wskazywali na ten czynnik). Z danych zawartych w tabeli wynika, iż czynnik *elastyczny czas pracy* wybierały częściej osoby ze stażem pracy do roku (p=0,0069), niż w przedziale 1-3 lat i powyżej 10 lat (p=0,0102). Natomiast respondenci zatrudnieni w przedziale od 1-3 lat częściej niż w przedziale 3-10 lat wskazywali na ten czynnik (p=0,0402). Na poziomie p=0,0627 występuje różnica między respondentami pracującymi w przedsiębiorstwie 3-10 lat a pracującymi powyżej 10 lat (osoby pracujące w przedsiębiorstwie powyżej 10 lat częściej niż osoby pracujące 3-10 lat wskazywały na ten czynnik). Z kolei czynnik *przestrzeganie zasad prawa* (II.17) okazał się ważniejszy dla pracowników, którzy pracują ze stażem pracy powyżej 10 lat niżeli do roku (p=0,0030). Dla *możliwości awansu* (II.20) test porównań wielokrotnych wykazał tylko istotną różnicę między osobami pracującymi w przedsiębiorstwie 1-3 lat a powyżej 10 lat (p=0,0153). To ankietowani ze stażem pracy 1-3 lat częściej niż powyżej 10 lat wskazywały na ten czynnik. Na poziomie p=0,0948 występuje różnica między osobami pracującymi w przedsiębiorstwie 1-3 lat a pracującymi 3-10 lat (osoby pracujące w przedsiębiorstwie 1-3 lat częściej niż osoby pracujące 3-10 lat wskazywały na ten czynnik). Respondenci ze stażem pracy między 1-3 lat częściej niż pracujący do roku (p=0,0021) wskazywali na czynnik *możliwość rozwoju zawodowego* (II.21). Na poziomie p=0,0532 występuje różnica między osobami pracującymi w przedsiębiorstwie w przedziale 1-3 lat a pracującymi między 3-10 lat (osoby pracujące w przedsiębiorstwie 1-3 lat częściej niż osoby pracujące 3-10 lat wskazywały na ten czynnik). Jednak test porównań wielokrotnych nie wykazał różnic między grupami dla czynników *pewność zatrudnienia*

(II.2) i *czerpanie satysfakcji z pracy* (II.13). Dla pozostałych czynników brak istotnych statystycznie różnic. Na rysunku 3.25 przedstawiono niematerialne czynniki motywujące do pracy w grupach stażu pracy w przedsiębiorstwie.



Rysunek 3.25. Niematerialne czynniki motywujące do pracy w grupach stażu pracy w przedsiębiorstwie
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

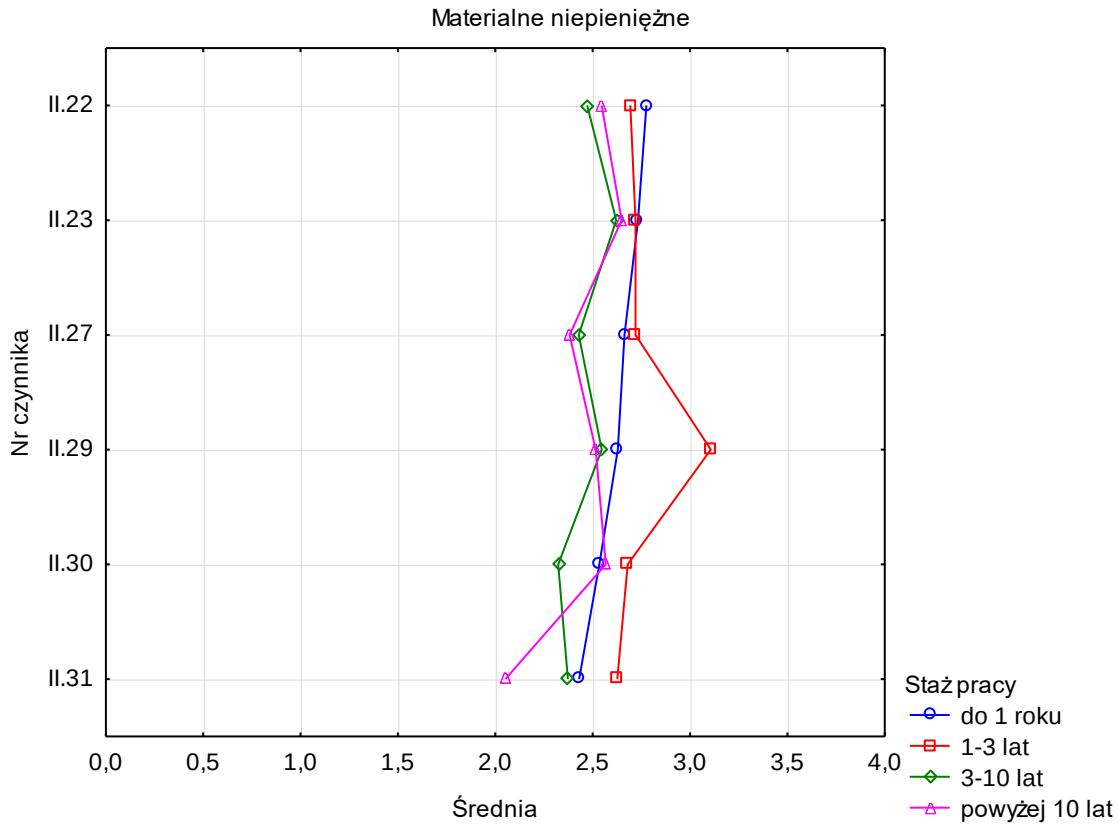
W tabeli 3.28 przedstawiono średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników w grupach stażu pracy w przedsiębiorstwie oraz wyniki testu Kruskala-Wallisa.

Tabela 3.28. Średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy

Nr czynnika	Staż pracy w przedsiębiorstwie								Test Kruskala-Wallisa	
	do 1 roku n=116		1-3 lat n=75		3-10 lat n=161		powyżej 10 lat n=97			
	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	H	p
II.22	2,78	1,15	2,69	1,16	2,47	1,27	2,55	1,36	4,02	0,2591
II.23	2,73	0,98	2,72	1,20	2,62	1,20	2,65	1,32	0,60	0,8972
II.27	2,66	1,07	2,72	1,24	2,43	1,25	2,38	1,43	4,17	0,2439
II.29	2,63	1,13	3,11	1,02	2,55	1,24	2,52	1,51	11,70	0,0085*
II.30	2,53	1,15	2,68	1,36	2,32	1,34	2,57	1,44	5,46	0,1408
II.31	2,43	1,10	2,63	1,29	2,37	1,33	2,05	1,43	8,00	0,0460*

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Z danych zawartych w tabeli 3.28 wynika, że istotne statystycznie różnice wystąpiły dla czynników *bony świąteczne* (II.29), dla którego p=0,0085 i *otrzymanie samochodu, laptopa, telefonu służbowego* (II.31), dla którego p=0,0460.Na rysunku 3.26 przedstawiono materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach stażu pracy w przedsiębiorstwie.



Rysunek 3.26. Materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy według stażu pracy w przedsiębiorstwie
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

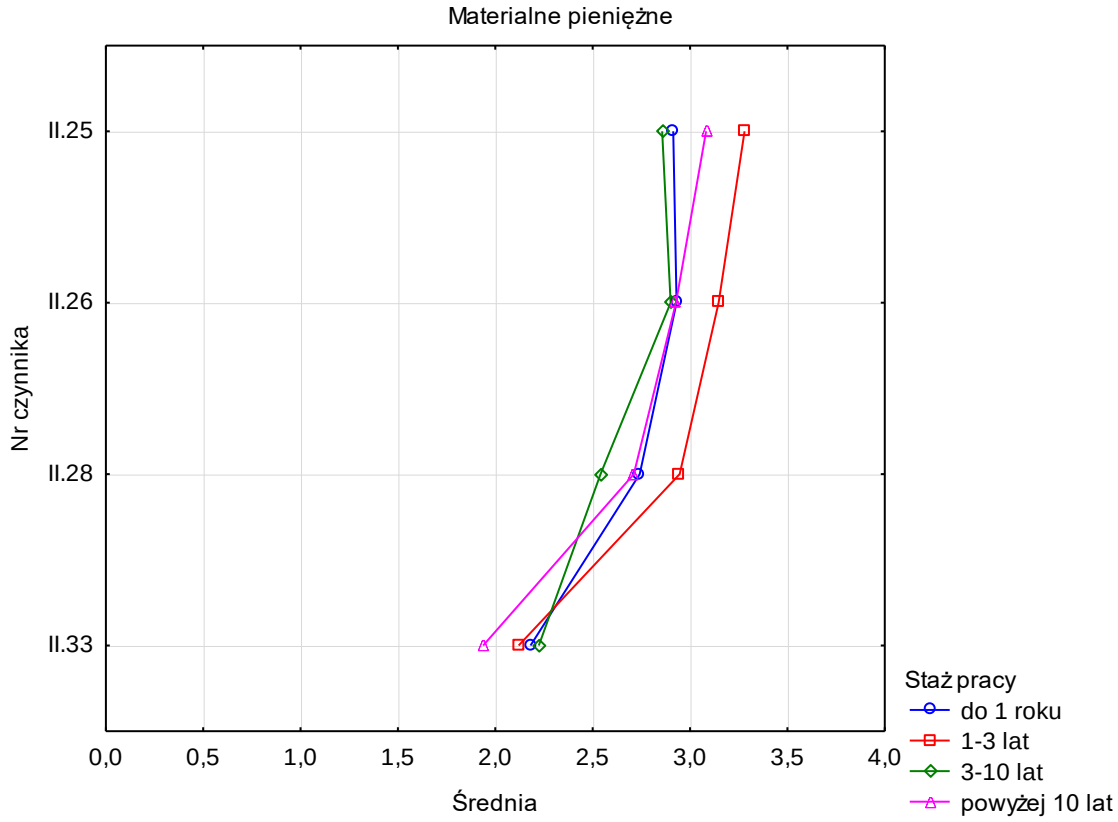
W tabeli 3.29. przedstawiono średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy w skali 0-4 w grupach stażu pracy w przedsiębiorstwie oraz wyniki testu Kruskala-Wallisa.

Tabela 3.29. Średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy

Nr czynnika	Staż pracy w przedsiębiorstwie								Test Kruskala-Wallisa	
	do 1 roku n=116		1-3 lat n=75		3-10 lat n=161		powyżej 10 lat n=97			
	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	H	p
II.25	2,91	0,96	3,28	0,92	2,86	1,19	3,08	1,18	10,92	0,0122*
II.26	2,93	1,05	3,15	1,16	2,90	1,18	2,93	1,24	4,06	0,2547
II.28	2,74	1,14	2,95	1,14	2,54	1,26	2,71	1,43	6,32	0,0970
II.33	2,18	1,26	2,12	1,30	2,22	1,22	1,94	1,43	2,50	0,4753

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Test porównań wielokrotnych wykazał istotne różnice między respondentami ze stażem pracy do roku a pracującymi 1-3 lata (p=0,0348) (osoby pracujące w przedsiębiorstwie 1-3 lat częściej niż osoby pracujące do 1 roku wskazywały na ten czynnik) i w przedziale1-3 lat a pracującymi 3-10 lat (osoby pracujące w przedsiębiorstwie 1-3 lat częściej niż osoby pracujące 3-10 lat wskazywały na ten czynnik). Na poziomie p=0,0952 występuje różnica między osobami pracującymi w przedsiębiorstwie w przedziale 1-3 lat a pracującymi powyżej 10 lat (respondenci pracujący w przedsiębiorstwie 1-3 lat częściej niż pracującymi powyżej 10 lat wskazali ten czynnik). Dla czynnika *otrzymanie samochodu, laptopa, telefonu służbowego* (II.31) test wykazał, iż ankietowani ze stażem w przedziale 1-3 lat częściej niż pracujący powyżej 10 lat wskazywały na ten czynnik. Dla pozostałych czynników brak istotnych statystycznie różnic. Po przeanalizowaniu danych z tabeli 3.29 można wywnioskować, że istotna statystycznie różnica wystąpiła tylko dla czynnika *podwyżka wynagrodzenia* (II.25) p=0,0122. Test porównań wielokrotnych nie wykazał istotnych różnic między grupami (p>0,05).



Rysunek 3.27. Materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach stażu pracy w przedsiębiorstwie
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Na poziomie p=0,0606 występuje różnica między osobami pracującymi do roku a pracującymi w przedziale 1-3 lat. Ankietowani ze stażem pracy w przedziale 1-3 lat częściej niż do roku

wskazywali na ten czynnik. Na poziomie p=0,0906 występuje różnica między osobami pracującymi w przedsiębiorstwie 1-3 lat a pracującymi 3-10 lat. Respondenci ze stażem pracy 1-3 lat częściej niż 3-10 lat wskazywali na ten czynnik. Dla pozostałych czynników brak istotnych statystycznie różnic. W przypadku czynnika *udział w zysku od firmy* (II.28) poziom p był bliski przyjętemu poziomowi istotności, jednak test porównań wielokrotnych nie wykazał różnic między grupami (p>0,05). Na rysunku 3.27 przedstawiono materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach stażu pracy w przedsiębiorstwie.

3.6.5. Stanowisko a niematerialne czynniki motywujące do pracy

W tabeli 3.30 przedstawiono średnie i odchylenia standardowe niematerialnych czynników motywujących do pracy w skali 0-4 w grupach stanowiska oraz wyniki testu Kruskala-Wallisa.

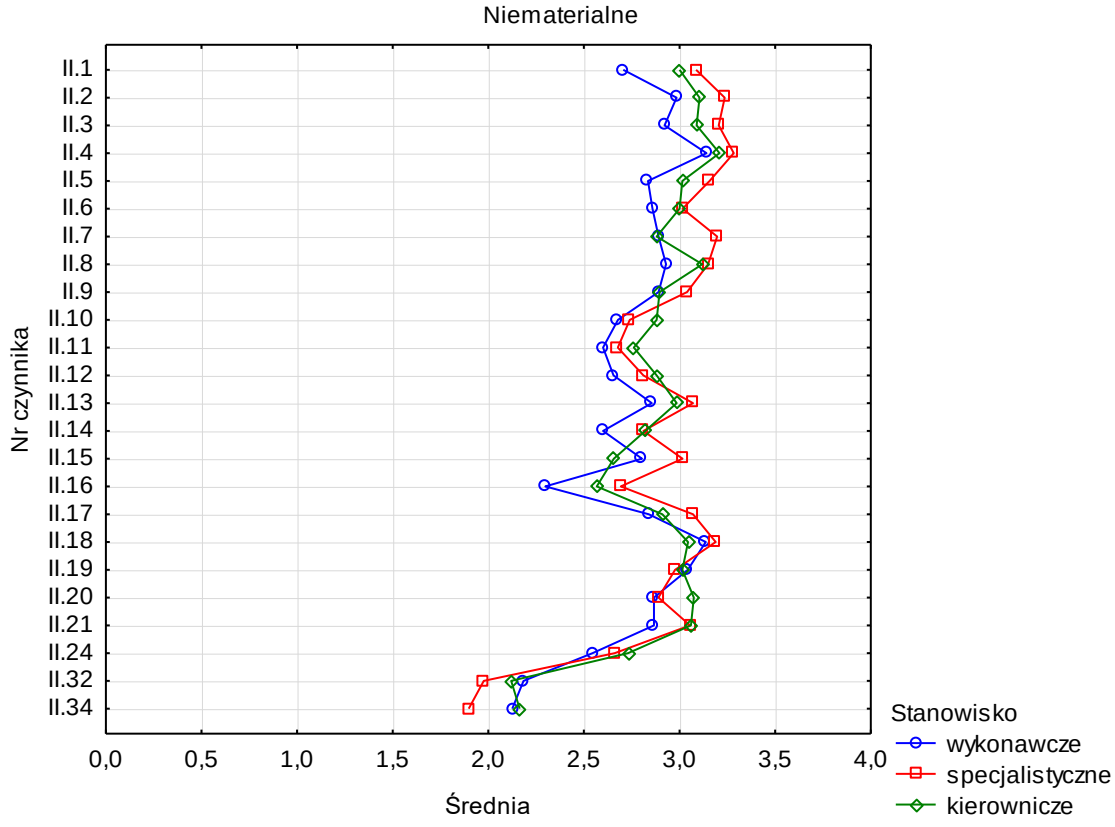
Tabela 3.30. Średnie i odchylenia standardowe niematerialnych czynników motywujących do pracy

Nr czynnika	Stanowisko						Test Kruskala-Wallisa	
	wykonawcze n=255		Specjalistyczne n=127		kierownicze n=67			
	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	H	P
II.1	2,71	1,14	3,09	1,05	3,00	1,00	12,14	0,0023*
II.2	2,98	0,97	3,24	0,91	3,10	0,99	7,50	0,0235*
II.3	2,92	1,02	3,20	0,91	3,09	1,06	7,33	0,0256*
II.4	3,14	0,92	3,28	0,99	3,21	0,95	4,24	0,1198
II.5	2,84	1,09	3,16	1,03	3,01	1,11	9,21	0,0100*
II.6	2,86	0,98	3,02	1,02	3,00	1,17	4,30	0,1163
II.7	2,89	1,00	3,20	0,93	2,88	1,07	9,59	0,0083
II.8	2,93	1,05	3,15	0,95	3,12	0,99	4,70	0,0953
II.9	2,89	1,02	3,04	1,05	2,90	1,22	2,74	0,2535
II.10	2,68	1,09	2,74	1,16	2,88	1,30	3,66	0,1624
II.11	2,60	1,06	2,68	1,16	2,76	1,17	2,19	0,3339
II.12	2,65	1,01	2,81	1,03	2,88	1,08	4,92	0,0856
II.13	2,85	1,08	3,07	0,89	2,99	1,13	3,31	0,1912
II.14	2,60	1,11	2,81	1,14	2,82	1,14	5,07	0,0792
II.15	2,80	1,15	3,02	1,12	2,66	1,31	4,65	0,0978
II.16	2,30	1,25	2,69	1,22	2,57	1,33	10,03	0,0067*
II.17	2,84	0,96	3,07	0,94	2,91	1,04	5,39	0,0677
II.18	3,14	0,96	3,19	1,04	3,04	1,05	1,66	0,4364
II.19	3,04	0,94	2,98	1,12	3,01	1,02	0,01	0,9993
II.20	2,87	1,15	2,89	1,17	3,07	1,08	1,88	0,3905
II.21	2,87	1,06	3,06	1,03	3,06	1,00	3,96	0,1380
II.24	2,55	1,27	2,66	1,29	2,73	1,21	1,75	0,4164
II.32	2,18	1,30	1,98	1,28	2,12	1,23	1,96	0,3759
II.34	2,13	1,31	1,90	1,34	2,16	1,40	2,69	0,2608

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Po przeanalizowaniu danych zawartych w tabeli 3.30 można stwierdzić, że istotne statystycznie różnice wystąpiły dla czynników: *umowa o pracę* (II.1) p=0,0023, *pewność zatrudnienia* (II.2) p=0,0235, *poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa pracy* (II.3) p=0,0256, *poczucie sprawiedliwej płacy* (II.5) p=0,0100, *dobra otwarta komunikacja* (II.7) p=0,0083, *elastyczny czas pracy* (II.16) p=0,0067., dla których test porównań wielokrotnych wykazał istotną różnicę tylko między osobami na stanowisku wykonawczym a specjalistycznym. Respondenci, którzy pracują na stanowisku , częściej niż na wykonawczym wskazywali na te czynniki. Dla pozostałych czynników brak istotnych statystycznie różnic. Dla czynników: *dobre relacje z kolegami/koleżankami* (II.8) p=0,0953, ważność wykonywanych zadań (II.12) p=0,0856, *opinie o firmie w której pracuję* (II.14) p=0,0792 i *stałe godziny pracy* (II.15) p=0,0978 poziom p był bliski przyjętemu poziomowi istotności (p>0,05), jednak test porównań wielokrotnych nie wykazał istotnych różnic między grupami. Dla czynnika przestrzeganie zasad prawa pracy (II.17), dla którego p=0,0677 test porównań wielokrotnych nie wykazał istotnych różnic między grupami (p>0,05). Tylko na poziomie p=0,0824 występuje różnica między osobami na stanowisku wykonawczym a specjalistycznym (osoby na stanowisku specjalistycznym częściej niż osoby na stanowisku wykonawczym wskazywały na ten czynnik).Na rysunku 3.28 przedstawiono niematerialne czynniki motywujące do pracy w grupach stanowiska.



Rysunek 3.28. Niematerialne czynniki motywujące do pracy w grupach stanowiska
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

W tabeli 3.31. przedstawiono średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy w skali 0-4 oraz wyniki testu Kruskala-Wallisa.

Tabela 3.31. Średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy

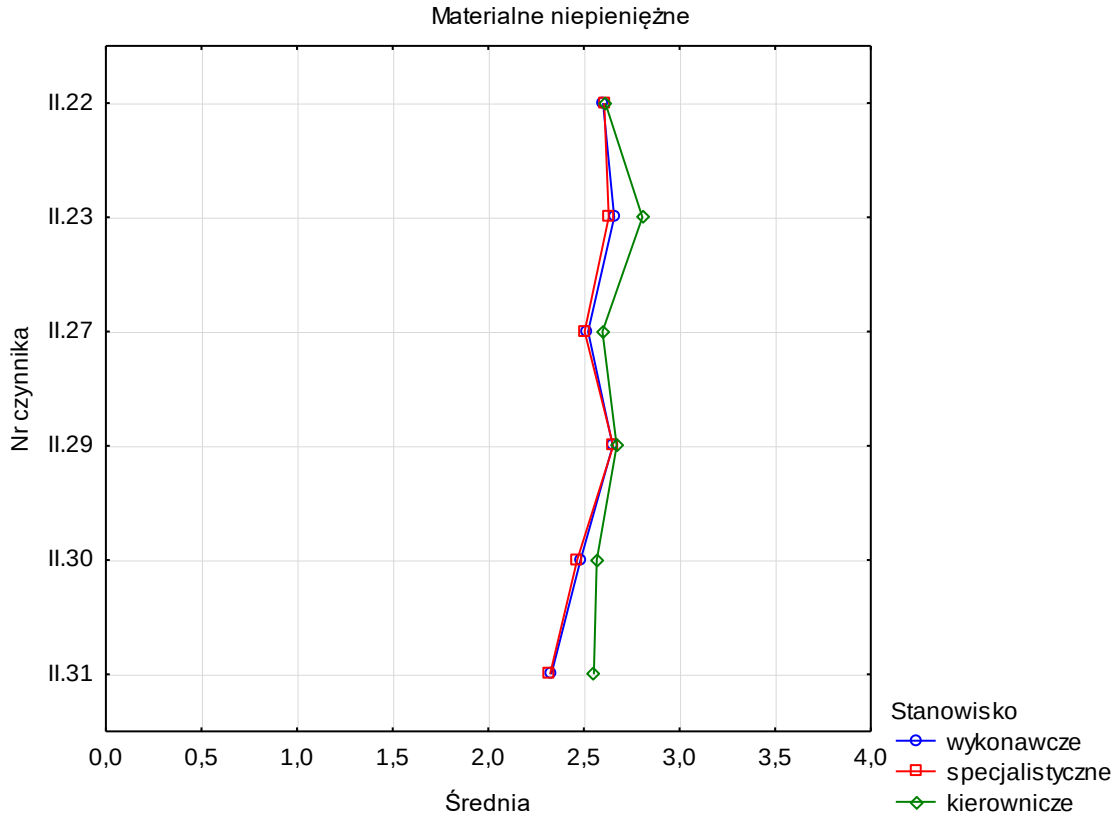
Nr czynnika	Stanowisko						Test Kruskala-Wallisa	
	wykonawcze n=255		specjalistyczne n=127		kierownicze n=67			
	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	H	p
II.22	2,60	1,23	2,61	1,31	2,61	1,21	0,12	0,9424
II.23	2,66	1,11	2,63	1,25	2,81	1,27	2,03	0,3619
II.27	2,52	1,26	2,50	1,26	2,60	1,23	0,22	0,8954
II.29	2,65	1,29	2,65	1,24	2,67	1,20	0,02	0,9879
II.30	2,48	1,31	2,46	1,41	2,57	1,20	0,08	0,9590
II.31	2,33	1,28	2,32	1,41	2,55	1,12	1,09	0,5800

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Przedstawiona analiza danych zawartych w tabeli 3.31 pozwala stwierdzić, że dla żadnego z badanych materialnych niepieniężnych czynników motywacji nie wystąpiły istotne statystycznie różnice (p>0,05).

Na rysunku 3.29 przedstawiono materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach stanowiska.



Rysunek 3.29. Materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach stanowiska
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

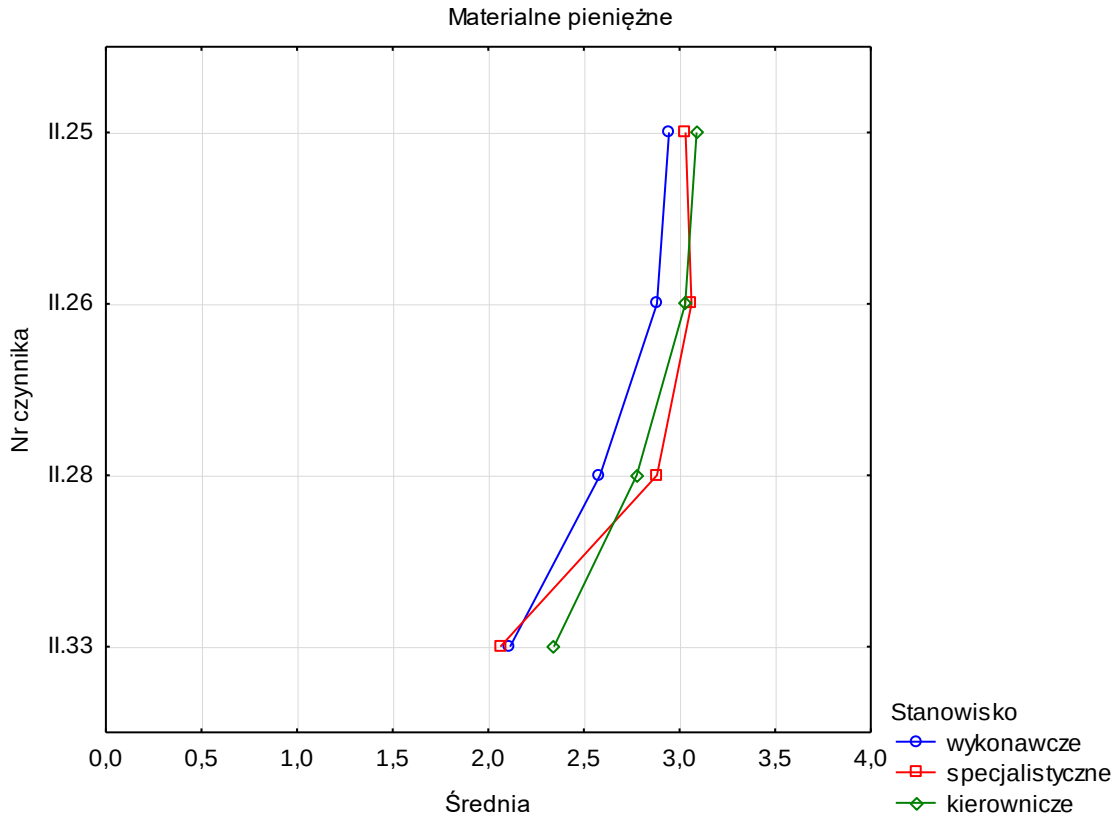
W tabeli 3.32 przedstawiono średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy w grupach stanowiska oraz wyniki testu Kruskala-Wallisa.

Tabela 3.32. Średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy

Nr czynnika	Stanowisko						Test Kruskala-Wallisa	
	wykonawcze n=255		specjalistyczne n=127		kierownicze n=67			
	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	H	P
II.25	2,95	1,09	3,03	1,12	3,09	1,07	1,71	0,4256
II.26	2,88	1,21	3,06	1,08	3,03	1,09	1,65	0,4378
II.28	2,58	1,30	2,88	1,20	2,78	1,11	4,79	0,0913
II.33	2,11	1,29	2,06	1,28	2,34	1,34	2,25	0,3244

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Po przeanalizowaniu danych z tabeli 3.32 można wywnioskować, iż dla żadnego materialnego pieniężnego czynnika nie wystąpiły istotne statystycznie różnice. W przypadku czynnika *udział w zysku od firmy* (II.28) poziom p był bliski przyjętemu poziomowi istotności i wyniósł 0,0913. Jednak test porównań wielokrotnych nie wykazał istotnych różnic między grupami (p>0,05). Na rysunku 3.30 przedstawiono materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy.



Rysunek 3.30. Materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach stanowiska
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

3.6.6. Wynagrodzenie a czynniki motywujące do pracy

W tabeli 3.33 przedstawiono średnie i odchylenia standardowe niematerialnych czynników motywujących do pracy w skali 0-4 w grupach wynagrodzenia oraz wyniki testu Kruskala-Wallisa.

Tabela 3.33. Średnie i odchylenia standardowe niematerialnych czynników motywujących do pracy

Nr czynnika	Wynagrodzenie						Test Kruskala-Wallisa	
	do 2000 zł n=182		2000-4000 zł n=215		powyżej 4000 zł n=52			
	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	H	P
II.1	2,69	1,09	2,95	1,11	3,06	1,09	10,32	0,0058*
II.2	2,95	1,05	3,16	0,84	3,17	1,08	4,73	0,0940
II.3	2,82	1,03	3,16	0,94	3,19	1,03	13,85	0,0010*
II.4	3,04	1,01	3,28	0,90	3,33	0,88	7,67	0,0217*
II.5	2,68	1,16	3,15	0,96	3,10	1,07	18,39	0,0001*
II.6	2,69	1,04	3,05	0,98	3,23	0,94	19,04	0,0001*
II.7	2,83	1,02	3,07	0,95	3,08	1,04	7,09	0,0288*
II.8	2,91	1,08	3,08	0,94	3,15	1,07	3,95	0,1388
II.9	2,76	1,06	3,05	1,04	3,04	1,07	10,21	0,0061*
II.10	2,68	1,04	2,73	1,18	2,87	1,31	2,84	0,2423
II.11	2,52	1,08	2,72	1,08	2,79	1,26	6,04	0,0489*
II.12	2,53	1,04	2,85	0,98	2,96	1,10	13,91	0,0010*
II.13	2,76	1,08	3,07	0,95	3,02	1,15	9,65	0,0080*
II.14	2,60	1,15	2,70	1,10	3,00	1,08	5,47	0,0649
II.15	2,74	1,13	2,93	1,16	2,81	1,34	4,11	0,1283
II.16	2,31	1,24	2,49	1,25	2,79	1,33	7,82	0,0201*
II.17	2,70	1,02	3,08	0,87	3,00	1,07	15,17	0,0005*
II.18	2,97	1,08	3,27	0,90	3,21	1,02	8,40	0,0150*
II.19	2,97	0,97	3,08	1,02	2,94	1,06	2,23	0,3287
II.20	2,90	1,11	2,91	1,16	2,92	1,25	0,34	0,8427
II.21	2,77	1,10	3,07	0,95	3,10	1,16	9,37	0,0092*
II.24	2,47	1,22	2,74	1,27	2,52	1,36	6,97	0,0307*
II.32	2,20	1,22	2,02	1,36	2,21	1,18	1,75	0,4164
II.34	2,10	1,25	1,98	1,37	2,31	1,45	2,60	0,2721

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe

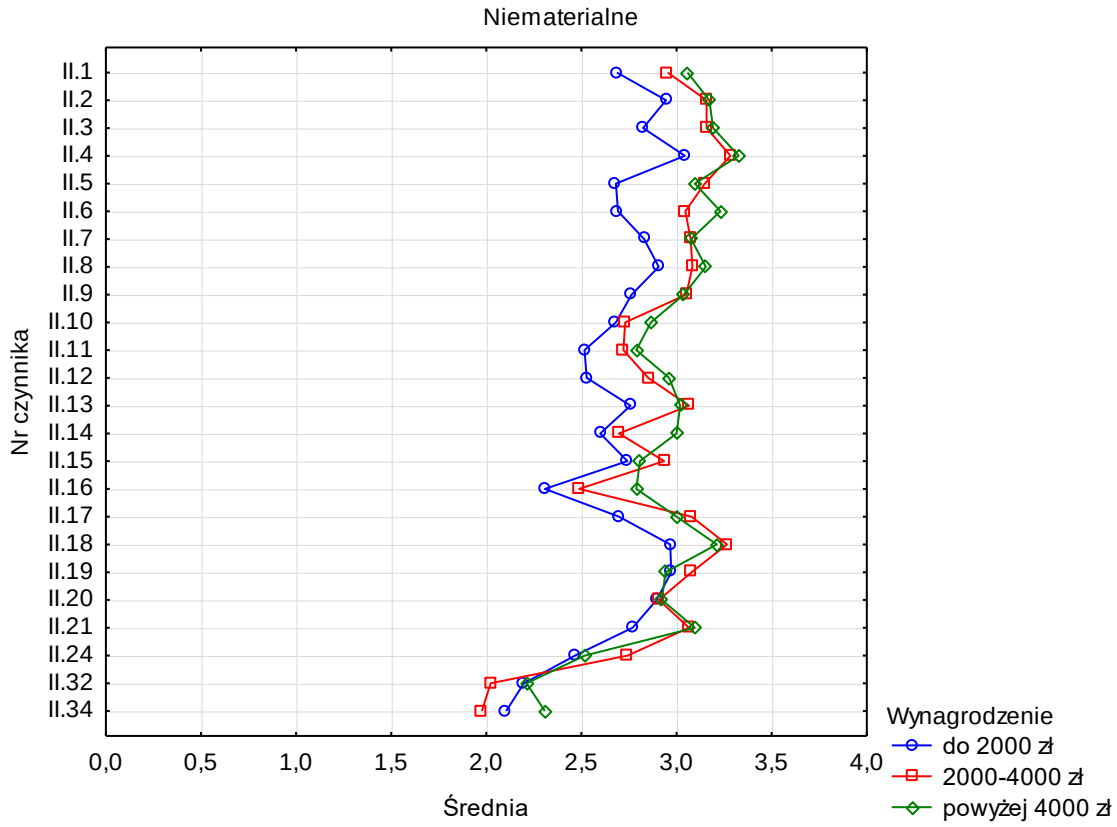
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Analiza danych z tabeli 3.33 wykazała, iż istotne statystycznie różnice wystąpiły dla czynników: *umowa o pracę* (II.1) p=0,0058, *poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa pracy* (II.3) p=0,0010, *pewność otrzymywania wynagrodzenia w terminie* (II.4) p=0,0217, *poczucie sprawiedliwej płacy* (II.5) p=0,0001, *równe traktowanie wszystkich pracowników* (II.6) p=0,0001, *dobra otwarta komunikacja* (II.7) p=0,0288, konsultacje przełożonych z załogą dotyczące

przyszłości firmy (II.11) p=0,0489, ważność *wykonywanych zadań (II.12) p=0,0010, czerpanie satysfakcji z wykonywanej pracy* (II.13) p=0,0080, *elastyczny czas pracy* (II.16) p=0,0201, *przestrzeganie zasad prawa pracy* (II.17) p=0,0005, *brak mobbingu i dyskryminacji* (II.18) p=0,0150, *możliwość rozwoju zawodowego* (II.21) p=0,0092, *spotkania/wyjazdy integracyjne* (II.24) p=0,0307. Osoby zarabiające w przedziale 2000-4000zł częściej niż osoby zarabiające do 2000zł wskazywały na czynnik *umowa o pracę*. Na poziomie p=0,0584 występuje różnica między osobami zarabiającymi do 2000zł a powyżej 4000zł (osoby zarabiające powyżej 4000zł częściej niż osoby zarabiające do 2000zł wskazywały na ten czynnik). Dla czynnika *poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa pracy* test porównań wielokrotnych wykazał istotne różnice między osobami zarabiającymi do 2000zł a 2000-4000zł (p=0,0040) i osobami zarabiającymi do 2000zł a powyżej 4000zł (p=0,0410). Respondenci, których wynagrodzenie oscyluje w przedziale 2000-4000zł częściej niż zarabiający do 2000zł oraz pracownicy, których wynagrodzenie przekracza 4000zł częściej niż zarabiający do 2000zł, wskazywali na ten czynnik. Z kolei osoby zarabiające w przedziale 2000-4000zł częściej niż osoby zarabiające do 2000zł wskazywały na ten czynnik *otrzymywania wynagrodzenia w terminie*, dla którego p=0,0562. Dla czynnika *poczucie sprawiedliwej płacy* test porównań wielokrotnych wykazał istotną różnicę tylko między osobami zarabiającymi do 2000zł a 2000-4000zł (p=0,0003). Pracownicy, którzy deklarowali wynagrodzenie w przedziale 2000-4000zł, częściej niż zarabiający do 2000 zł wskazywali na ten czynnik. Na poziomie p=0,0532 występuje różnica. Ankietowani, którzy deklarują otrzymywanie wynagrodzenia, które przekracza 4000zł, częściej niż osoby zarabiające do 2000zł wskazywały na ten czynnik. Dla czynników równe traktowanie wszystkich pracowników test porównań wielokrotnych wykazał istotne różnice. Osoby zarabiające w przedziale 2000-4000zł (p=0,0018) i powyżej 4000zł (p=0,0022) częściej niż osoby deklarujący wynagrodzenie do 2000zł wskazywały na ten czynnik. Test porównań wielokrotnych wykazał istotną różnicę tylko między osobami zarabiającymi do 2000zł a 2000-4000zł dla czynników: *poprawne relacje z szefostwem* (p=0,0061), *czerpanie satysfakcji z wykonywanej pracy* (p=0,0080), *przestrzeganie zasad prawa pracy* (p=0,0005), *brak mobbingu i dyskryminacji* (p=0,0150), *możliwość rozwoju zawodowego* (p=0,0092) i *spotkania/wyjazdy integracyjne* (p=0,0307). Pracownicy, których wynagrodzenie mieści się w przedziale 2000-4000zł, częściej niż osoby zarabiające do 2000 zł wskazywali na te czynniki. Z kolei test porównań wielokrotnych nie wykazał istotnych różnic między grupami (p>0,05). Dla badanego czynnika *dobra otwarta komunikacja* test porównań wielokrotnych nie wykazał istotnych różnic między grupami (p>0,05). Jedynie na poziomie p=0,0570 występuje różnica, którą można zinterpretować, iż osoby zarabiające 2000-4000 zł częściej niż osoby zarabiające do 2000 zł wskazywały

na ten czynnik. Z kolei pracownicy, którzy otrzymują wynagrodzenie w przedziale 2000-4000zł i powyżej 4000zł, częściej wskazali na czynnik *ważność wykonywanych zadań* niżeli respondenci otrzymujący wynagrodzenie do 2000zł. Osoby zarabiające powyżej 4000zł częściej niż osoby zarabiające do 2000zł wskazywały na czynnik *elastyczny czas pracy* (p=0,0243). Dla czynnika *konsultacje przełożonych z załogą dotyczących przyszłości firmy* test porównań wielokrotnych nie wykazał istotnych różnic między grupami (p>0,05). Na poziomie p=0,0702 występuje różnica między osobami zarabiającymi do 2000 zł a powyżej 4000 zł (osoby zarabiające powyżej 4000 zł częściej niż osoby zarabiające do 2000 zł wskazywały na ten czynnik). Dla pozostałych czynników brak istotnych statystycznie różnic. W przypadku czynników: *pewność zatrudnienia* (II.2) i *opinie o firmie w której pracuję* (II.14) poziom p był bliski przyjętemu poziomowi istotności. Jednak tylko dla czynnika *opinie o firmie w której pracuję* występuje różnica na poziomie p=0,0702. Ankietowani zarabiający powyżej 4000 zł częściej niż osoby zarabiające do 2000 zł wskazywali na ten czynnik.

Na rysunku 3.31 przedstawiono niematerialne czynniki motywujące do pracy w grupach wynagrodzenia.



Rysunek 3.31. Niematerialne czynniki motywujące do pracy w grupach wynagrodzenia
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

W tabeli 3.34 przedstawiono średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników motywujących w grupach wynagrodzenia oraz wyniki testu Kruskala-Wallisa.

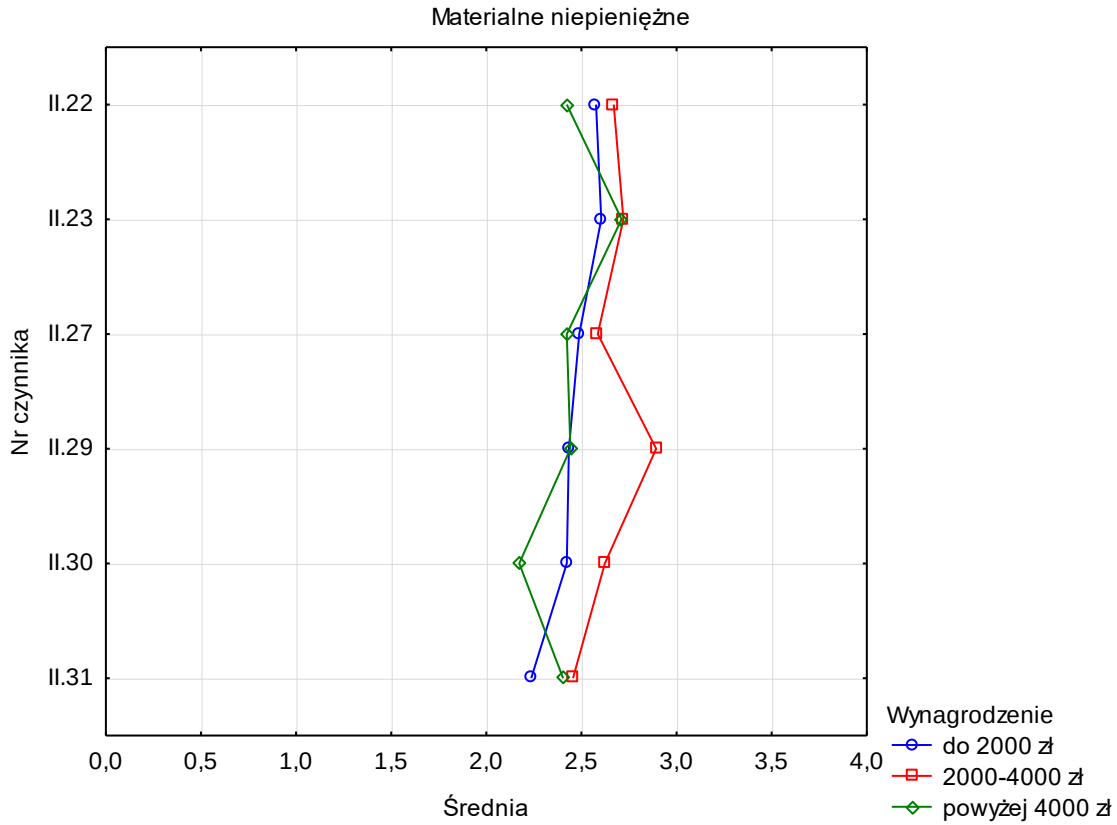
Tabela 3.34. Średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy

Nr czynnika	Wynagrodzenie						Test Kruskala-Wallisa	
	do 2000 zł n=182		2000-4000 zł n=215		powyżej 4000 zł n=52			
	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	H	P
II.22	2,58	1,22	2,67	1,26	2,42	1,27	2,19	0,3352
II.23	2,60	1,10	2,72	1,18	2,71	1,38	2,40	0,3015
II.27	2,49	1,26	2,59	1,25	2,42	1,26	1,29	0,5243
II.29	2,43	1,33	2,89	1,14	2,44	1,32	13,68	0,0011*
II.30	2,42	1,30	2,62	1,29	2,17	1,48	5,27	0,0718
II.31	2,24	1,22	2,46	1,35	2,40	1,32	4,73	0,0938

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Analiza danych zawartych w tabeli 3.34 pozwala stwierdzić, iż istotna statystycznie różnica wystąpiła tylko dla czynnika *bony świąteczne* (II.29) p=0,0011. Test porównań wielokrotnych wykazał istotną różnicę pomiędzy zarabiającymi do 2000zł a zarabiającymi od 2000-4000zł. Ankietowani otrzymujący wynagrodzenie w przedziale 2000-4000zł częściej niż do 2000zł wskazywali naten czynnik. Na poziomie p=0,0863 występuje różnica między osobami zarabiającymi 2000-4000zł a powyżej 4000zł. Pracownicy z wynagrodzeniem 2000-4000zł częściej niż osoby zarabiające powyżej 4000zł wskazywały na ten czynnik. Dla pozostałych czynników brak istotnych statystycznie różnic. W przypadku czynników d*ofinansowanie do kina, siłowni, na basen itd*. (II.30), dla którego p=0,0718 i *otrzymanie samochodu, laptopa, telefonu służbowego* (II.31), dla którego p=0,0938, poziom p był bliski przyjętemu poziomowi istotności, jednak test porównań wielokrotnych nie wykazał istotnych różnic między grupami.

Na rysunku 3.32 przedstawiono materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach wynagrodzenia.



Rysunek 3.32. Materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach wynagrodzenia
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

W tabeli 3.35 przedstawiono średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy w skali 0-4 w grupach wynagrodzenia oraz wyniki testu Kruskala-Wallisa.

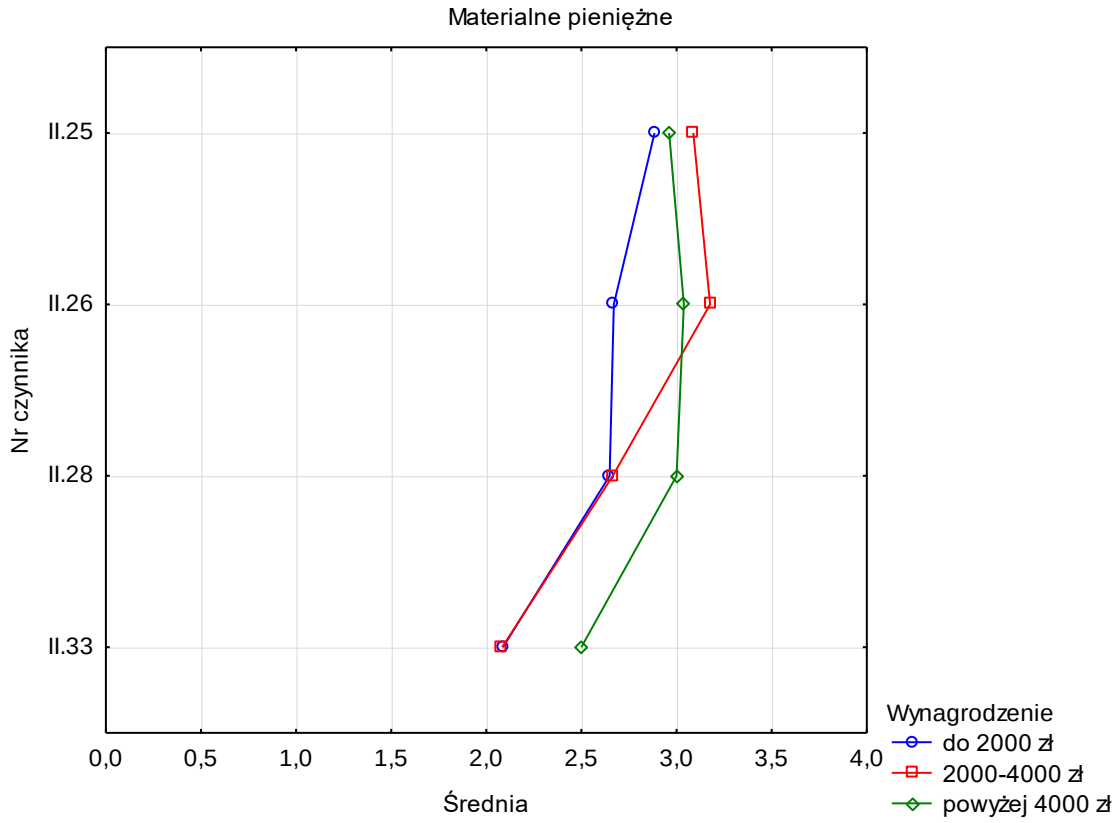
Tabela 3.35. Średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy

Nr czynnika	Wynagrodzenie						Test Kruskala-Wallisa	
	do 2000 zł n=182		2000-4000 zł n=215		powyżej 4000 zł n=52			
	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	Śr.	Odch. std.	H	p
II.25	2,88	1,10	3,09	1,06	2,96	1,22	4,20	0,1224
II.26	2,67	1,27	3,18	1,00	3,04	1,15	16,14	0,0003*
II.28	2,65	1,27	2,67	1,26	3,00	1,14	3,57	0,1675
II.33	2,09	1,23	2,08	1,35	2,50	1,26	4,69	0,0960

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Przedstawiona analiza danych zawartych w tabeli 3.35 pozwala stwierdzić, iż istotna statystycznie różnica wystąpiła tylko dla czynnika motywacyjnego *otrzymywanie nagród pieniężnych* (II.26), dla którego p=0,0003. Test porównań wielokrotnych wykazał istotną różnicę tylko

między osobami zarabiającymi do 2000zł a 2000-4000zł (p=0,0005). Pracownicy, którzy deklarują wynagrodzenie w wysokości 2000-4000zł częściej niż otrzymujący do 2000 zł wskazywali na ten czynnik. Dla pozostałych czynników brak istotnych statystycznie różnic. W przypadku czynnika *obawa przed utratą premii* (II.33), poziom p był bliski przyjętemu poziomowi istotności i wynosi p=0,0960. Jednak test porównań wielokrotnych nie wykazał istotnych różnic między grupami (p>0,05). Na rysunku 3.33 przedstawiono materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach wynagrodzenia.



Rysunek 3.33. Materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach wynagrodzenia
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

3.7. Zależności występujące pomiędzy opiniami o miejscu pracy a badanymi czynnikami motywującymi do pracy

Wzajemne powiązania pomiędzy wybranymi zmiennymi określano przy pomocy rang Spearmana. Autorka analizowała współczynniki korelacji między opiniami z obszarów czynników emocjonalnego, związanego z możliwością rozwoju, organizacyjnego i poznawczego a niematerialnymi, materialnymi niepieniężnymi i materialnymi pieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy. Wyniki przedstawiono w dalszej części rozprawy.

3.7.1. Opinie z obszaru czynnika emocjonalnego a czynniki motywujące do pracy

Analiza danych przedstawionych w tabeli 3.36 wykazała występowanie dodatnich słabych korelacji dla opinii: *jestem zadowolony ze swojej pracy* (I.1), *mam odczucie pewności zatrudnienia* (I.4) i w *firmie czuję się doceniany* (I.8) a prawie wszystkimi niematerialnymi czynnikami motywującymi do pracy. Im bardziej osoby zgadzały się z daną opinią dotyczącą miejsca pracy, tym dany czynnik bardziej motywował. Z kolei ujemne słabe korelacje wystąpiły między opiniami: *praca zawodowa jest dla mnie przytłaczającym obowiązkiem* (I.16), *czuję się w pracy wykorzystywany* (I.17), *myślę o odejściu z firmy* (I.18) a prawie wszystkimi badanymi niematerialnymi czynnikami motywującymi do pracy. Im bardziej osoby nie zgadzały się z daną opinią dotyczącą miejsca pracy, tym dany czynnik bardziej motywował. W tabeli 3.36 przedstawiono współczynniki korelacji rang Spearmana między opiniami z obszaru czynnika emocjonalnego a niematerialnymi czynnikami motywującymi do pracy.

Tabela 3.36. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika emocjonalnego a motywatory

Korelacja Rs	Czynnik emocjonalny					
Niematerialne	I.1	I.4	I.8	I.16	I.17	I.18
II.1	0,364*	0,182*	0,194*	-0,126*	-0,086	-0,125*
II.2	0,268*	0,260*	0,198*	-0,150*	-0,154*	-0,177*
II.3	0,323*	0,213*	0,167*	-0,140*	-0,206*	-0,191*
II.4	0,199*	0,132*	0,213*	-0,145*	-0,156*	-0,134*
II.5	0,293*	0,177*	0,178*	-0,174*	-0,153*	-0,123*
II.6	0,264*	0,182*	0,137*	-0,107*	-0,128*	-0,116*
II.7	0,268*	0,209*	0,117*	-0,191*	-0,190*	-0,119*
II.8	0,264*	0,207*	0,181*	-0,106*	-0,133*	-0,171*
II.9	0,299*	0,220*	0,184*	-0,220*	-0,149*	-0,194*
II.10	0,298*	0,245*	0,286*	-0,122*	-0,176*	-0,180*
II.11	0,291*	0,208*	0,245*	-0,163*	-0,175*	-0,139*
II.12	0,248*	0,197*	0,243*	-0,166*	-0,154*	-0,158*
II.13	0,343*	0,243*	0,212*	-0,202*	-0,106*	-0,114*
II.14	0,310*	0,258*	0,262*	-0,173*	-0,219*	-0,198*
II.15	0,254*	0,197*	0,147*	-0,139*	-0,113*	-0,063
II.16	0,251*	0,240*	0,139*	-0,064	-0,153*	-0,068
II.17	0,320*	0,203*	0,152*	-0,147*	-0,150*	-0,120*
II.18	0,289*	0,162*	0,161*	-0,184*	-0,243*	-0,241*
II.19	0,128*	0,164*	0,115*	-0,136*	-0,144*	-0,195*
II.20	0,257*	0,134*	0,167*	-0,103*	-0,073	-0,095*
II.21	0,306*	0,162*	0,149*	-0,217*	-0,151*	-0,145*
II.24	0,153*	0,074	0,129*	0,000	-0,007	-0,051
II.32	0,125*	0,154*	0,245*	0,011	-0,145*	-0,075
II.34	0,108*	0,075	0,117*	0,013	-0,082	0,030

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

W tabeli 3.37 przedstawiono współczynniki korelacji rang Spearmana między opiniami z obszaru czynnika emocjonalnego a materialnymi niepieniężnymi czynnikami.

Tabela 3.37. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika emocjonalnego a motywatorami

Korelacja Rs	Czynnik emocjonalny					
Materialne niepieniężne	I.1	I.4	I.8	I.16	I.17	I.18
II.22	0,127*	0,072	0,101*	-0,049	0,025	-0,011
II.23	0,172*	0,143*	0,048	-0,078	-0,113*	-0,083
II.27	0,185*	0,130*	0,113*	0,010	-0,074	-0,089
II.29	0,176*	0,122*	0,098*	-0,005	0,004	0,007
II.30	0,129*	0,138*	0,038	-0,008	0,035	0,035
II.31	0,181*	0,1598	0,111*	0,063	-0,048	-0,061

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Przedstawiona analiza danych zawartych w tabeli 3.37 pozwala stwierdzić, iż między opiniami *jestem zadowolony ze swojej pracy* (I.1), *mam odczucie pewności zatrudnienia* (I.4), *w firmie czuję się doceniany* (I.8) a prawie wszystkimi badanymi materialnymi niepieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy występują dodatnie słabe korelacje. Im bardziej osoby zgadzały się z daną opinią dotyczącą miejsca pracy, tym dany czynnik bardziej motywował. Tylko między opinią czuję się w pracy wykorzystywany (I.17) a czynnikiem motywującym *uczestnictwo w szkoleniach* (II.23) występuje ujemna słaba korelacja. Im bardziej osoby nie zgadzały się z tą opinią, tym czynnik ten bardziej motywował. Brak istotnych korelacji wystąpił między opiniami: *praca zawodowa jest dla mnie przytłaczającym obowiązkiem* (I.16) i *myślę o odejściu z firmy* (I.18) a wszystkimi materialnymi niepieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy. W tabeli 3.38 przedstawiono współczynniki korelacji rang Spearmana między opiniami z obszaru czynnika emocjonalnego a materialnymi pieniężnymi czynnikami motywującymi.

Tabela 3.38. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika emocjonalnego a motywatorami

Korelacja Rs	Czynnik emocjonalny					
Materialne pieniężne	I.1	I.4	I.8	I.16	I.17	I.18
II.25	0,182*	0,131*	0,124*	-0,083	-0,021	-0,045
II.26	0,201*	0,135*	0,128*	-0,065	-0,033	-0,067
II.28	0,129*	0,111*	0,135*	-0,002	-0,038	-0,061
II.33	0,070	0,092	0,1518	0,067	-0,058	0,000

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Z danych zawartych w tabeli 3.38 wywnioskować można, że między opiniami: *jestem zadowolony ze swojej pracy* (I.1), *mam odczucie pewności zatrudnienia* (I.4) i *w firmie czuję się doceniany* (I.8) a prawie wszystkimi materialnymi pieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy występują dodatnie słabe korelacje. Im bardziej osoby zgadzały się z daną opinią dotyczącą miejsca pracy, tym dany czynnik bardziej motywował. Brak istotnych korelacji wystąpił między opiniami: *praca zawodowa jest dla mnie przytłaczającym obowiązkiem* (I.16), *czuję się w pracy wykorzystywany* (I.17), *myślę o odejściu z firmy* (I.18) a wszystkimi materialnymi pieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy.

3.7.2. Opinie z obszaru czynnika związanego z możliwością rozwoju a czynniki motywujące do pracy

W tabeli 3.39 przedstawiono współczynniki korelacji rang Spearmana między opiniami z obszaru czynnika związanego z możliwością rozwoju a niematerialnymi motywatorami.

Tabela 3.39. Współczynniki korelacji opinii z obszaru czynnika związanego z możliwością a motywatorami

Korelacja Rs	Czynnik związany z możliwością rozwoju			
Niematerialne	I.2	I.9	I.10	I.11
II.1	0,258*	0,201*	0,118*	0,143*
II.2	0,229*	0,190*	0,038	0,172*
II.3	0,220*	0,243*	0,079	0,170*
II.4	0,124*	0,154*	0,045	0,117*
II.5	0,241*	0,188*	0,111*	0,160*
II.6	0,164*	0,177*	0,110*	0,195*
II.7	0,183*	0,192*	0,094*	0,206*
II.8	0,175*	0,230*	0,095*	0,227*
II.9	0,160*	0,175*	0,059	0,214*
II.10	0,257*	0,338*	0,239*	0,304*
II.11	0,319*	0,299*	0,224*	0,272*
II.12	0,270*	0,271*	0,147*	0,248*
II.13	0,276*	0,259*	0,161*	0,269*
II.14	0,271*	0,285*	0,209*	0,256*
II.15	0,221*	0,176*	0,144*	0,114*
II.16	0,215*	0,267*	0,139*	0,196*
II.17	0,245*	0,200*	0,101*	0,207*
II.18	0,190*	0,126*	0,132*	0,102*
II.19	0,083	0,100*	0,042	0,110*
II.20	0,216*	0,265*	0,198*	0,176*
II.21	0,199*	0,220*	0,115*	0,204*
II.24	0,107*	0,195*	0,217*	0,116*
II.32	0,197*	0,207*	0,185*	0,147*
II.34	0,132*	0,148*	0,149*	0,147*

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Z danych zawartych w tabeli 3.39 autorka wnioskuje, iż między opiniami: *praca pozwala mi na wykorzystanie moich kwalifikacji* (I.2), *w pracy mam możliwość rozwoju zawodowego* (I.9), *mam możliwość awansu w pracy* (I.10), *w pracy mam możliwość przedstawiania pomysłów i rozwiązań* (I.11) a prawie wszystkimi niematerialnymi czynnikami motywującymi do pracy występują dodatnie słabe korelacje. Im bardziej osoby zgadzały się z daną opinią dotyczącą miejsca pracy, tym dany czynnik bardziej motywował.

W tabeli 3.40 przedstawiono współczynniki korelacji rang Spearmana między opiniami z obszaru czynnika związanego z możliwością rozwoju a materialnymi niepieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy.

Tabela 3.40. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika związanego z możliwością rozwoju a materialnymi niepieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy

Korelacja Rs	Czynnik związany z możliwością rozwoju			
Materialne niepieniężne	I.2	I.9	I.10	I.11
II.22	0,122*	0,116*	0,210*	0,071
II.23	0,146*	0,124*	0,167*	0,122*
II.27	0,174*	0,203*	0,239*	0,149*
II.29	0,085	0,079	0,125*	0,112*
II.30	0,100*	0,096*	0,148*	0,104*
II.31	0,129*	0,189*	0,240*	0,200*

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Przedstawiona analiza danych zawartych w tabeli 3.40 pozwala stwierdzić, że między opiniami: *praca pozwala mi na wykorzystanie moich kwalifikacji* (I.2), *w pracy mam możliwość rozwoju zawodowego* (I.9), *mam możliwość awansu w pracy* (I.10), *w pracy mam możliwość przedstawiania pomysłów i rozwiązań* (I.11) a prawie wszystkimi materialnymi niepieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy występują dodatnie słabe korelacje. Im bardziej osoby zgadzały się z daną opinią dotyczącą miejsca pracy, tym dany czynnik bardziej motywował.

W tabeli 3.41 przedstawiono współczynniki korelacji rang Spearmana między opiniami z obszaru czynnika związanego z możliwością rozwoju a materialnymi pieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy.

Tabela 3.41. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika związanego z możliwością rozwoju a materialnymi pieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy

Korelacja Rs	Czynnik związany z możliwością rozwoju			
Materialne pieniężne	I.2	I.9	I.10	I.11
II.25	0,177*	0,123*	0,097*	0,118*
II.26	0,182*	0,092	0,093*	0,166*
II.28	0,174*	0,165*	0,096*	0,167*
II.33	0,142*	0,192*	0,228*	0,102*

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Analiza danych zawartych w tabeli 3.41 pozwala stwierdzić, iż występują dodatnie słabe korelacje między opiniami *praca pozwala mi na wykorzystanie moich kwalifikacji* (I.2), *w pracy mam możliwość rozwoju zawodowego* (I.9), *mam możliwość awansu w pracy* (I.10), *w pracy mam możliwość przedstawiania pomysłów i rozwiązań* (I.11) a prawie wszystkimi materialnymi pieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy. Im bardziej osoby zgadzały się z daną opinią dotyczącą miejsca pracy, tym dany czynnik bardziej motywował.

3.7.3. Opinie z obszaru czynnika organizacyjnego a czynniki motywujące do pracy

W tabeli 3.43 przedstawiono współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika organizacyjnego a materialnymi niepieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy

Tabela 3.43. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika organizacyjnego a motywatorami

Korelacja Rs	Czynnik organizacyjny			
Materialne niepieniężne	I.3	I.7	I.12	I.15
II.22	0,129*	0,121*	0,181*	0,080
II.23	0,133*	0,140*	0,153*	0,079
II.27	0,175*	0,157*	0,181*	0,217*
II.29	0,168*	0,101*	0,112*	0,186*
II.30	0,184*	0,141*	0,087	0,192*
II.31	0,208*	0,189*	0,191*	0,167*

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Przedstawiona analiza danych zawartych w tabeli 3.43 pozwala autorce wyciągnąć wnioski, że występują dodatnie słabe korelacje między opiniami: *atmosfera panująca w mojej firmie jest dobra* (I.3), *dobrze rozumiem, na jakich zasadach wyliczane jest moje wynagrodzenie* (I.7),

moja praca jest bezpieczna, promuje się w niej kulturę bezpieczeństwa (I.12) i *maszyny, środki pracy i technologia pozwala na właściwe wykonanie pracy* (I.15) a prawie wszystkimi materialnymi niepieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy. Im bardziej osoby zgadzały się z daną opinią dotyczącą miejsca pracy, tym dany czynnik bardziej motywował.

W tabeli 3.42 przedstawiono współczynniki korelacji rang Spearmana między opiniami z obszaru czynnika organizacyjnego a niematerialnymi czynnikami motywującymi do pracy.

Tabela 3.42. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika organizacyjnego a motywatorami

Korelacja Rs	Czynnik organizacyjny			
Niematerialne	I.3	I.7	I.12	I.15
II.1	0,294*	0,241*	0,188*	0,332*
II.2	0,331*	0,236*	0,199*	0,361*
II.3	0,299*	0,259*	0,220*	0,328*
II.4	0,250*	0,157*	0,165*	0,260*
II.5	0,270*	0,282*	0,242*	0,339*
II.6	0,255*	0,247*	0,243*	0,249*
II.7	0,306*	0,311*	0,237*	0,274*
II.8	0,263*	0,212*	0,187*	0,211*
II.9	0,332*	0,285*	0,275*	0,317*
II.10	0,274*	0,304*	0,274*	0,198*
II.11	0,247*	0,236*	0,228*	0,164*
II.12	0,255*	0,227*	0,249*	0,196*
II.13	0,288*	0,289*	0,239*	0,302*
II.14	0,305*	0,269*	0,306*	0,245*
II.15	0,195*	0,249*	0,242*	0,220*
II.16	0,222*	0,162*	0,299*	0,217*
II.17	0,272*	0,249*	0,301*	0,300*
II.18	0,275*	0,272*	0,263*	0,279*
II.19	0,194*	0,195*	0,220*	0,226*
II.20	0,174*	0,148*	0,239*	0,264*
II.21	0,194*	0,243*	0,245*	0,255*
II.24	0,149*	0,117*	0,146*	0,176*
II.32	0,106*	0,137*	0,156*	0,105*
II.34	0,083	0,106*	0,139*	0,070

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Z wyników badań przedstawionych w tabeli 3.42 wywnioskować można, iż między opiniami: *atmosfera panująca w mojej firmie jest dobra* (I.3), *dobrze rozumiem, na jakich zasadach wyliczane jest moje wynagrodzenie* (I.7), *moja praca jest bezpieczna, promuje się w niej*

kulturę bezpieczeństwa (I.12) i *maszyny, środki pracy i technologia pozwala na właściwe wykonanie pracy* (I.15) a prawie wszystkimi niematerialnymi czynnikami motywującymi do pracy występują dodatnie słabe korelacje. Im bardziej osoby zgadzały się z daną opinią dotyczącą miejsca pracy, tym dany czynnik bardziej motywował.

W tabeli 3.44 przedstawiono współczynniki korelacji rang Spearmana między opiniami z obszaru czynnika organizacyjnego a materialnymi pieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy.

Tabela 3.44. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika organizacyjnego a motywatorami

Korelacja Rs	Czynnik organizacyjny			
Materialne pieniężne	I.3	I.7	I.12	I.15
II.25	0,210*	0,150*	0,193*	0,240*
II.26	0,216*	0,178*	0,219*	0,324*
II.28	0,174*	0,124*	0,197*	0,210*
II.33	0,077	0,102*	0,178*	0,084

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Z danych w tabeli 3.44 wynika, iż między opiniami: *atmosfera panująca w mojej firmie jest dobra* (I.3), *dobrze rozumiem, na jakich zasadach wyliczane jest moje wynagrodzenie* (I.7), *moja praca jest bezpieczna, promuje się w niej kulturę bezpieczeństwa* (I.12) i *maszyny, środki pracy i technologia pozwala na właściwe wykonanie pracy* (I.15) a prawie wszystkimi materialnymi pieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy występują dodatnie słabe korelacje. Im bardziej osoby zgadzały się z daną opinią dotyczącą miejsca pracy, tym dany czynnik bardziej motywował.

3.7.4. Opinie z obszaru czynnika poznawczego a czynniki motywujące do pracy

W tabeli 3.45 przedstawiono współczynniki korelacji rang Spearmana między opiniami z obszaru czynnika poznawczego a niematerialnymi czynnikami motywującymi do pracy.

Tabela 3.45. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika poznawczego a motywatorami

Korelacja Rs	Czynnik poznawczy			
Niematerialne	I.5	I.6	I.13	I.14
II.1	0,239*	0,263*	0,246*	0,320*
II.2	0,244*	0,288*	0,224*	0,316*
II.3	0,225*	0,259*	0,281*	0,360*
II.4	0,122*	0,174*	0,205*	0,208*
II.5	0,243*	0,216*	0,236*	0,311*
II.6	0,234*	0,288*	0,222*	0,179*
II.7	0,272*	0,155*	0,214*	0,282*
II.8	0,213*	0,201*	0,258*	0,227*
II.9	0,270*	0,263*	0,301*	0,286*
II.10	0,350*	0,305*	0,268*	0,250*
II.11	0,256*	0,262*	0,319*	0,265*
II.12	0,176*	0,164*	0,314*	0,292*
II.13	0,208*	0,261*	0,336*	0,266*
II.14	0,283*	0,296*	0,327*	0,243*
II.15	0,146*	0,150*	0,296*	0,296*
II.16	0,257*	0,258*	0,181*	0,162*
II.17	0,267*	0,224*	0,260*	0,305*
II.18	0,222*	0,193*	0,248*	0,244*
II.19	0,202*	0,162*	0,180*	0,145*
II.20	0,158*	0,140*	0,220*	0,183*
II.21	0,188*	0,162*	0,239*	0,187*
II.24	0,099*	0,129*	0,201*	0,106*
II.32	0,216*	0,216*	0,190*	0,172*
II.34	0,084	0,149*	0,148*	0,123*

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Analiza danych z tabeli 3.45 wskazuje, iż dodatnie słabe korelacje występują między opiniami: *wynagrodzenie i premie są odpowiednie do wykonywanych zadań* (I.5), *wynagrodzenie, które otrzymuję motywuje mnie do pracy* (I.6), *znam cele przedsiębiorstwa i identyfikuję się z nimi* (I.13), *moja firma cieszy się dobrą opinią* (I.14) a prawie wszystkimi niematerialnymi czynnikami motywującymi do pracy. Im bardziej osoby zgadzały się z daną opinią dotyczącą miejsca pracy, tym dany czynnik bardziej motywował.

W tabeli 3.46 przedstawiono współczynniki korelacji rang Spearmana między opiniami z obszaru czynnika poznawczego a materialnymi niepieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy.

Tabela 3.46. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika poznawczego a motywatorami

Korelacja Rs	Czynnik poznawczy			
Materialne niepieniężne	I.5	I.6	I.13	I.14
II.22	0,109*	0,126*	0,123*	0,014
II.23	0,137*	0,155*	0,201*	0,113*
II.27	0,168*	0,123*	0,197*	0,194*
II.29	0,074	0,084	0,164*	0,177*
II.30	0,083	0,070	0,122*	0,142*
II.31	0,123*	0,155*	0,178*	0,1548

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Interpretując wyniki badań zawartych w tabeli 3.46, można zauważyć, iż między opiniami: *wynagrodzenie i premie są odpowiednie do wykonywanych zadań* (I.5), *wynagrodzenie, które otrzymuję motywuje mnie do pracy* (I.6), *znam cele przedsiębiorstwa i identyfikuję się z nimi* (I.13), *moja firma cieszy się dobrą opinią* (I.14) a prawie wszystkimi materialnymi niepieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy występują dodatnie słabe korelacje. Im bardziej osoby zgadzały się z daną opinią, tym dany czynnik bardziej motywował.

W tabeli 3.47 przedstawiono współczynniki korelacji rang Spearmana między opiniami z obszaru czynnika poznawczego a materialnymi pieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy.

Tabela 3.47. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika poznawczego a motywatorami

Korelacja Rs	Czynnik poznawczy			
Materialne pieniężne	I.5	I.6	I.13	I.14
II.25	0,121*	0,079	0,194*	0,167*
II.26	0,140*	0,172*	0,221*	0,213*
II.28	0,131*	0,153*	0,171*	0,172*
II.33	0,119*	0,133*	0,200*	0,176*

* istotne statystycznie, p<0,05
Śr. – średnia
Odch. std. – odchylenie standardowe
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Na podstawie wyników badań autorka wnioskuje, że między opiniami: *wynagrodzenie i premie są odpowiednie do wykonywanych zadań* (I.5), *wynagrodzenie, które otrzymuję motywuje mnie do pracy* (I.6), *znam cele przedsiębiorstwa i identyfikuję się z nimi* (I.13), *moja firma cieszy się dobrą opinią* (I.14) a prawie wszystkimi materialnymi pieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy występują dodatnie słabe korelacje. Im bardziej respondenci zgadzali się z daną opinią dotyczącą miejsca pracy, tym dany czynnik bardziej motywował.

ROZDZIAŁ 4. PREZENTACJA MODELU SKUTECZNEGO MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW W MIKRO I MAŁYCH PRODUKCYJNYCH FIRMACH RODZINNYCH

4.1. Regresja wieloraka

W celu ilościowego ujęcia związków pomiędzy zmiennymi niezależnymi (objaśniającymi) a zmiennymi zależnymi (objaśnianymi) autorka zastosowała regresję wieloraką. do zmiennych zależnych zaliczono niematerialne, materialne niepieniężne i materialne pieniężne czynniki motywacji.

W celu ustalenia zmiennych zależnych przyjęto założenie, iż zmienne zależne to:

1. Niematerialne czynniki motywacji, które są sumą punktów uzyskanych z 24 niematerialnych czynników motywujących do pracy. Wartość tej zmiennej mieści się w przedziale od 0 do 96 punktów (gdzie 0 punktów oznacza brak motywacji żadnego z czynników niematerialnych, a 96 pkt – maksymalną motywację wszystkich czynników niematerialnych).
2. Materialne niepieniężne czynniki motywacji, które są sumą punktów uzyskanych z 6 materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy. Wartość tej zmiennej mieści się w przedziale od 0 do 24 punktów (gdzie 0 punktów oznacza brak motywacji żadnego z czynników materialnych niepieniężnych, a 24 punkty – maksymalną motywację wszystkich czynników materialnych niepieniężnych).
3. Materialne pieniężne czynniki motywacji, które są sumą punktów uzyskanych z 4 materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy. Wartość tej zmiennej mieści się w przedziale od 0 do 16 punktów (gdzie 0 punktów oznacza brak motywacji żadnego z czynników materialnych pieniężnych, a 16 punktów – maksymalną motywację wszystkich czynników materialnych pieniężnych).

W celu ustalenia zmiennych niezależnych przyjęto założenie, że zmienne niezależne to:

1. Płeć (kobieta, mężczyzna) - zmienna nominalna.
2. Wiek (20-30 lat, 31-40 lat, 41-50 lat, powyżej 50 lat) - zmienna mierzalna opisana na skali porządkowej.
3. Wykształcenie (podstawowe i zawodowe, średnie, wyższe) - zmienna porządkowa.
4. Staż pracy w przedsiębiorstwie (do 1 roku, 1-3 lat, 3-10 lat, powyżej 10 lat) - zmienna mierzalna opisana na skali porządkowej.
5. Stanowisko pracy (wykonawcze, kierownicze, specjalistyczne) – zmienna nominalna,
6. Wynagrodzenie (do 2000zł, 2000-4000zł, powyżej 4000zł) – zmienna mierzalna opisana na skali porządkowej.

7. Czynnik emocjonalny -jest sumą punktów uzyskanych z 6 opinii w obszarze czynnika emocjonalnego (przy czym odwrócono punktację dla opinii praca zawodowa jest dla mnie przytłaczającym obowiązkiem (I.16), *czuję się w pracy wykorzystywany* (I.17), *myślę o odejściu z firmy* (I.18) tak, aby wyższa wartość punktowa była przyznawana za odpowiedzi wyrażające pozytywny kierunek), wartość tej zmiennej mieści się w przedziale od 6 do 30 punktów (gdzie 6 pkt oznacza negatywny kierunek wszystkich opinii w obszarze czynnika emocjonalnego, a 30 pkt -pozytywny kierunek wszystkich opinii w obszarze czynnika emocjonalnego).
8. Czynnik związany z możliwością rozwoju - jest sumą punktów uzyskanych z 4 opinii w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju a wartość tej zmiennej mieści się w przedziale od 4 do 20 punktów (gdzie 4 pkt oznacza negatywny kierunek wszystkich opinii w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju, a 20 pkt - pozytywny kierunek wszystkich opinii w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju).
9. Czynnik organizacyjny – jest sumą punktów uzyskanych z 4 opinii w obszarze czynnika organizacyjnego, wartość tej zmiennej mieści się w przedziale od 4 do 20 punktów (gdzie 4 pkt oznacza negatywny kierunek wszystkich opinii w obszarze czynnika organizacyjnego, a 20 pkt pozytywny kierunek wszystkich opinii w obszarze czynnika organizacyjnego).
10. Czynnik poznawczy - jest sumą punktów uzyskanych z 4 opinii w obszarze czynnika poznawczego, wartość tej zmiennej mieści się w przedziale od 4 do 20 punktów (gdzie 4 pkt oznacza negatywny kierunek wszystkich opinii w obszarze czynnika poznawczego, a 20 pkt - pozytywny kierunek wszystkich opinii w obszarze czynnika poznawczego).

W dalszej części rozprawy przedstawiono wyniki przeprowadzonej analizy regresji dla każdej zmiennej zależnej.

4.1.1. Niematerialne czynniki motywujące do pracy

W tabeli 4.1 przedstawiono wynik regresji krokowej postępującej dla zmiennej zależnej: „Niematerialne".

Tabela 4.1. Wynik regresji krokowej postępującej dla zmiennej zależnej: „Niematerialne"

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: niematerialne $R=0,605$; $R^2=0,366$; Popraw. $R^2=0,362$ $F(3,445)=85,61$; $p<0,0000$; Błąd std. Estymacji: 11,43						
n=449	b*	Bł. Std. Z b*	B	Bł. Std. Z b	t(445)	p
W. wolny			22,472*	3,049*	7,37*	0,0000*
Czynnik emocjonalny	0,135*	0,049*	0,438*	0,159*	2,75*	0,0062*
Czynnik organizacyjny	0,327*	0,054*	1,442*	0,240*	6,00*	0,0000*
Czynnik poznawczy	0,225*	0,059*	0,937*	0,244*	3,84*	0,0001*

* są istotne statystycznie, $p<0,05$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Z analizy danych przedstawionych w tabeli 4.1 wynika, iż model regresji dla zmiennej zależnej „Niematerialne" jest istotny statystycznie (p<0,0000). Istotnymi współczynnikami są zmienne: „Czynnik emocjonalny", dla którego p=0,0006, „Czynnik organizacyjny", dla którego p<0,0000 i „Czynnik poznawczy", dla którego p=0,0001 oraz wyraz wolny. Pozostałe zmienne niezależne nie weszły do układu - jako zmienne nieistotne statystycznie zostały odrzucone. Model regresji wyjaśnia tylko 36,2% zmienności „Niematerialne" (Popraw. R^2 = 0,362). Wyznaczone wartości pozwalają zapisać równanie regresji wraz z błędami szacunku w postaci:

„Niematerialne" = 22,47(±3,05) + 0,44(±0,16)*„Czynnik emocjonalny" + 1,44(±0,24) *„Czynnik organizacyjny" + 0,94(±0,24)*„Czynnik poznawczy" ±11,43

/3/

Przedstawione równanie regresji pozwala wysunąć wnioski, iż jeśli wartość zmiennej „Czynnik emocjonalny" wzrośnie o jeden punkt, to wartość zmiennej „Niematerialne" wzrośnie o 0,44±0,16 pkt przy pozostałych zmiennych będących na stałym poziomie. W przypadku, gdy wartość zmiennej „Czynnik organizacyjny" wzrośnie o jeden punkt, to wartość zmiennej „Niematerialne" wzrośnie o 1,44±0,24 pkt przy pozostałych zmiennych pozostających na stałym poziomie. Jeśli natomiast wartość zmiennej „Czynnik poznawczy" wzrośnie o jeden punkt, to wartość zmiennej „Niematerialne" wzrośnie o 0,94±0,24 pkt przy pozostałych zmiennych pozostających na stałym poziomie. Na zmienną „Niematerialne" największy wpływ mają kolejno zmienne: czynnik organizacyjny, czynnik poznawczy, czynnik emocjonalny.

4.1.2. Materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy

W tabeli 4.2 przedstawiono wynik regresji krokowej postępującej dla zmiennej zależnej: Materialne niepieniężne.

Tabela 4.2. Wynik regresji krokowej postępującej dla zmiennej zależnej: Materialne niepieniężne

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: materialne niepieniężne R=0,378; R2=0,143; Popraw. R2=0,135 F(4,444)=18,51; p<0,0000; Błąd std. estymacji: 5,06						
n=449	b*	Bł. std. Z b*	b	Bł. std. Z b	t(444)	p
W. wolny			8,858*	1,451*	6,11*	0,0000*
Wiek	-0,141*	0,044*	-0,750*	0,236*	-3,18*	0,0016*
Czynnik emocjonalny	-0,128*	0,057*	-0,158*	0,070*	-2,26*	0,0245*
Czynnik związany z możliwością rozwoju	0,225*	0,056*	0,342*	0,085*	4,02*	0,0001*
Czynnik organizacyjny	0,261*	0,056*	0,438*	0,094*	4,68*	0,0000*

* są istotne statystycznie, p<0,05

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Analiza danych przedstawionych w tabeli 4.1 wskazuje, iż model regresji dla zmiennej zależnej „Materialne niepieniężne" jest istotny statystycznie (p<0,0000). Istotnymi współczynnikami są zmienne: „Wiek", dla którego p=0,0016, „Czynnik emocjonalny", dla którego p=0,0001, „Czynnik związany z możliwością rozwoju", dla którego p=0,0001 i „Czynnik organizacyjny", dla którego p<0,0000 oraz wyraz wolny. Pozostałe zmienne niezależne nie weszły do układu – jako zmienne nieistotne statystycznie zostały odrzucone. Model regresji wyjaśnia zaledwie 13,5% zmienności „Materialne niepieniężne" (Popraw. R^2=0,135). Wyznaczone wartości pozwalają zapisać równanie regresji wraz z błędami szacunku w postaci:

„Materialne niepieniężne" = 8,86(±1,45) – 0,75 (±0,24)*„Wiek" – 0,16(±0,07) *„Czynnik emocjonalny" + 0,34(±0,09)*„Czynnik związany z możliwością rozwoju" + 0,44(±0,09)*„Czynnik organizacyjny" ±5,06

/4/

Zaprezentowane równanie regresji pozwala wysunąć wnioski, że w przypadku, gdy wartość zmiennej „Wiek" wzrośnie o jeden przedział wiekowy, to wartość zmiennej „Materialne niepieniężne" zmniejszy się o 0,75±0,24 pkt przy pozostałych zmiennych pozostających na stałym poziomie. Jeśli wartość zmiennej „Czynnik emocjonalny" wzrośnie o jeden punkt, to wartość zmiennej „Materialne niepieniężne" zmniejszy się o 0,16±0,07 pkt przy pozostałych zmiennych będących na stałym poziomie. Natomiast w sytuacji, gdy wartość zmiennej „Czynnik związany z możliwością rozwoju" wzrośnie o jeden punkt, to wartość zmiennej „Materialne niepieniężne" wzrośnie o 0,34±0,09 pkt przy pozostałych zmiennych pozostających na stałym poziomie. W sytuacji, gdy wartość zmiennej „Czynnik organizacyjny" wzrośnie o jeden punkt, to wartość zmiennej „Materialne niepieniężne" wzrośnie o 0,44±0,09 pkt przy pozostałych zmiennych pozostających na stałym poziomie. Na zmienną „Materialne niepieniężne" największy wpływ mają kolejno zmienne: „Czynnik organizacyjny", „Czynnik związany z możliwością rozwoju", „Wiek", „Czynnik emocjonalny".

4.1.3. Materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy

W tabeli 4.3 przedstawiono wynik regresji krokowej postępującej dla zmiennej zależnej: „Materialne pieniężne".

Tabela 4.3. Wynik regresji krokowej postępującej dla zmiennej zależnej: Materialne pieniężne

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej: Materialne pieniężne R=0,414; R2=0,172; Popraw. R2=0,164 F(4,444)=22,99; p<0,0000; Błąd std. estymacji: 2,95						
n=449	b*	Bł. std. Z b*	B	Bł. std. Z b	t(444)	p
W. wolny			5,787*	0,846*	6,84*	0,0000*
Wiek	-0,097*	0,044*	-0,306*	0,138*	-2,22*	0,0268*
Czynnik emocjonalny	-0,123*	0,056*	-0,090*	0,041*	-2,20*	0,0283*
Czynnik związany z możliwo-ścią rozwoju	0,194*	0,055*	0,175*	0,050*	3,52*	0,0005*
Czynnik organizacyjny	0,340*	0,055*	0,339*	0,055*	6,20*	0,0000*

* są istotne statystycznie, p<0,05

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Model regresji dla zmiennej zależnej „Materialne pieniężne" jest istotny statystycznie (p<0,0000). Istotnymi współczynnikami są zmienne: „Wiek" (p=0,0268), „Czynnik emocjonalny" (p=0,0283), „Czynnik związany z możliwością rozwoju" (p=0,0005) i „Czynnik organizacyjny" (p<0,0000) oraz wyraz wolny. Pozostałe zmienne niezależne nie weszły do układu – jako zmienne nieistotne statystycznie zostały odrzucone. Model regresji wyjaśnia zaledwie 16,4% zmienności „Materialne pieniężne" (Popraw. R^2=0,164). Wyznaczone wartości pozwalają zapisać równanie regresji wraz z błędami szacunku w postaci:

„Materialne pieniężne" = 5,79(±0,85) – 0,31 (±0,14)*„Wiek" – 0,09(±0,04) *„Czynnik emocjonalny" + 0,18(±0,05)*„Czynnik związany z możliwością rozwoju" + 0,34(±0,05)*„Czynnik organizacyjny" ±2,95

/5/

Jeśli wartość zmiennej „Wiek" wzrośnie o jeden przedział wiekowy, to wartość zmiennej „Materialne pieniężne" zmniejszy się o 0,31±0,14 pkt przy pozostałych zmiennych pozostających na stałym poziomie. Jeśli wartość zmiennej „Czynnik emocjonalny" wzrośnie o jeden punkt, to wartość zmiennej „Materialne pieniężne" zmniejszy się o 0,09±0,04 pkt przy pozostałych zmiennych pozostających na stałym poziomie. W sytuacji gdy wartość zmiennej „Czynnik związany z możliwością rozwoju" wzrośnie o jeden punkt, to wartość zmiennej „Materialne pieniężne" wzrośnie o 0,18±0,05 pkt przy pozostałych zmiennych pozostających na stałym poziomie. Natomiast w przypadku, jeżeli wartość zmiennej „Czynnik organizacyjny" wzrośnie o jeden punkt, to wartość zmiennej „Materialne pieniężne" wzrośnie o 0,34±0,05 pkt przy pozostałych zmiennych pozostających na stałym poziomie. Stąd wyciągnąć można wnioski, iż na zmienną „Materialne pieniężne" największy wpływ mają kolejno zmienne: „Czynnik organizacyjny", „Czynnik związany z możliwością rozwoju", „Czynnik emocjonalny" i „Wiek".

4.2. Przedstawienie modelu skutecznego motywowania pracowników mikro i małych produkcyjnych firm rodzinnych

W celu opracowania modelu skutecznego motywowania pracowników mikro i małych produkcyjnych firm rodzinnych wykorzystano modele równań strukturalnych. Ich budowa przebiega dwuetapowo.

W pierwszym etapie przy pomocy konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA) zbudowane zostały modele pomiarowe w celu wyboru istotnych ładunków czynnikowych zmiennych ukrytych (opinie w obszarze czynnika emocjonalnego, związanego z możliwością rozwoju, organizacyjnego i poznawczego oraz niematerialne, materialne niepieniężne i pieniężne czynniki motywujące do pracy). W etapie drugim zbudowano modele równań strukturalnych. Następnie wybrane zostały zmienne, które istotnie wpływają na zmienne ukryte otrzymane za pomocą konfirmacyjnej analizy czynnikowej.

4.2.1. Konfirmacyjna analiza czynnikowa

W tabeli 4.4 przedstawiono wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla opinii w obszarze czynnika emocjonalnego.

Tabela 4.4. Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla opinii w obszarze czynnika emocjonalnego (EMO)

Opinie w obszarze czynnika emocjonalnego	Ocena parametru	Błąd std.	Statystyka T	Poziom p
(EMO)-1->[I.1]	0,431	0,045	9,468	0,000
(EMO)-2->[I.4]	0,302	0,050	6,102	0,000
(EMO)-3->[I.8]	0,363	0,048	7,605	0,000
(EMO)-4->[I.16 odw.]	0,475	0,044	10,864	0,000
(EMO)-5->[I.17 odw.]	0,762	0,034	22,307	0,000
(EMO)-6->[I.18 odw.]	0,759	0,034	22,183	0,000

odw. – dla opinii nr I.16, I.17 i I.18 odwrócono punktację tak, by wyższa wartość punktowa była przyznawana za odpowiedzi wyrażające pozytywny kierunek

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Jak wynika z danych zaprezentowanych w tabeli 4.4 wszystkie zmienne opinii w obszarze czynnika emocjonalnego (EMO) są istotne. do analizy wybrane zostaną zmienne, dla których ładunek czynnikowy (ocena parametru) wynosi co najmniej 0,6. są to zmienne (opinie): *czuję się w pracy wykorzystywany* (I.17) odw. i *myślę o odejściu z firmy* (I.18) odw.

W tabeli 4.5 przedstawiono wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla opinii w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju.

Tabela 4.5. Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej – czynnik związany z możliwością rozwoju

Opinie w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju	Ocena parametru	Błąd std.	Statystyka T	Poziom p
(ROZ)-1->[I.2]	0,603	0,038	15,746	0,000
(ROZ)-2->[I.9]	0,802	0,032	24,707	0,000
(ROZ)-3->[I.10]	0,536	0,041	13,044	0,000
(ROZ)-4->[I.11]	0,685	0,035	19,378	0,000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Analiza danych zawartych w tabeli 4.5 wskazuje, iż wszystkie zmienne opinii w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju (ROZ) są istotne. do analizy wybrane zostaną zmienne, dla których ładunek czynnikowy (ocena parametru) wynosi co najmniej 0,6. są to zmienne (opinie): praca pozwala mi na wykorzystanie moich kwalifikacji (I.2), w pracy mam możliwość rozwoju zawodowego (I.9) i w pracy mam możliwość przedstawiania pomysłów i rozwiązań (I.11).

W tabeli 4.6 przedstawiono wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla opinii w obszarze czynnika organizacyjnego.

Tabela 4.6. Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla opinii w obszarze czynnika organizacyjnego

Opinie w obszarze czynnika organizacyjnego	Ocena parametru	Błąd std.	Statystyka T	Poziom p
(ORG)-1->[I.3]	0,633	0,042	15,075	0,000
(ORG)-2->[I.7]	0,680	0,041	16,573	0,000
(ORG)-3->[I.12]	0,600	0,043	14,028	0,000
(ORG)-4->[I.15]	0,535	0,045	11,928	0,000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Przedstawione dane w tabeli 4.6 wskazują, że wszystkie zmienne opinii w obszarze czynnika organizacyjnego (ORG) są istotne. do analizy wybrane zostaną zmienne, dla których ładunek czynnikowy (ocena parametru) wynosi co najmniej 0,6. są to zmienne (opinie): *atmosfera panująca w mojej firmie jest dobra* (I.3), *dobrze rozumiem, na jakich zasadach wyliczane jest moje wynagrodzenie* (I.7) i *moja praca jest bezpieczna, promuje się w niej kulturę bezpieczeństwa* (I.12).

W tabeli 4.7. przedstawiono wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla opinii w obszarze czynnika poznawczego.

Tabela 4.7. Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla opinii w obszarze czynnika poznawczego

Opinie w obszarze czynnika poznawczego	Ocena parametru	Błąd std.	Statystyka T	Poziom p
(POZ)-1->[I.5]	0,745	0,035	21,029	0,000
(POZ)-2->[I.6]	0,730	0,036	20,415	0,000
(POZ)-3->[I.13]	0,534	0,042	12,684	0,000
(POZ)-4->[I.14]	0,551	0,041	13,324	0,000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Z danych zaprezentowanych w tabeli 4.7 wynika, iż wszystkie zmienne opinii w obszarze czynnika poznawczego (POZ) są istotne. do analizy wybrane zostaną zmienne, dla których ładunek czynnikowy (ocena parametru) wynosi co najmniej 0,6. są to zmienne (opinie): *wynagrodzenie i premie są odpowiednie do wykonywanych zadań* (I.5) i *wynagrodzenie, które otrzymuję motywuje mnie do pracy* (I.6).

W tabeli 4.8. przedstawiono wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla niematerialnych czynników motywujących do pracy.

Tabela 4.8. Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla niematerialnych czynników motywujących do pracy

Niematerialne czynniki motywujące do pracy	Ocena parametru	Błąd std.	Statystyka T	Poziom p
(NIEMAT)-1->[II.1]	0,597	0,033	18,224	0,000
(NIEMAT)-2->[II.2]	0,619	0,032	19,656	0,000
(NIEMAT)-3->[II.3]	0,625	0,031	20,072	0,000
(NIEMAT)-4->[II.4]	0,567	0,034	16,479	0,000
(NIEMAT)-5->[II.5]	0,627	0,031	20,176	0,000
(NIEMAT)-6->[II.6]	0,594	0,033	18,032	0,000
(NIEMAT)-7->[II.7]	0,612	0,032	19,168	0,000
(NIEMAT)-8->[II.8]	0,557	0,035	15,952	0,000
(NIEMAT)-9->[II.9]	0,624	0,031	19,989	0,000
(NIEMAT)-10->[II.10]	0,497	0,038	13,134	0,000
(NIEMAT)-11->[II.11]	0,531	0,036	14,651	0,000
(NIEMAT)-12->[II.12]	0,561	0,035	16,143	0,000
(NIEMAT)-13->[II.13]	0,623	0,031	19,889	0,000
(NIEMAT)-14->[II.14]	0,516	0,037	13,952	0,000
(NIEMAT)-15->[II.15]	0,530	0,036	14,605	0,000
(NIEMAT)-16->[II.16]	0,320	0,045	7,152	0,000
(NIEMAT)-17->[II.17]	0,631	0,031	20,440	0,000
(NIEMAT)-18->[II.18]	0,516	0,037	13,970	0,000
(NIEMAT)-19->[II.19]	0,514	0,037	13,868	0,000
(NIEMAT)-20->[II.20]	0,538	0,036	14,965	0,000
(NIEMAT)-21->[II.21]	0,563	0,035	16,250	0,000
(NIEMAT)-22->[II.24]	0,415	0,041	10,034	0,000
(NIEMAT)-23->[II.32]	0,217	0,047	4,598	0,000
(NIEMAT)-24->[II.34]	0,208	0,047	4,379	0,000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Wszystkie zmienne niematerialnych czynników motywujących do pracy (tabela 4.8) są istotne. do analizy wybrane zostaną zmienne, dla których ładunek czynnikowy (ocena parametru) wynosi co najmniej 0,6. są to zmienne (czynniki): *pewność zatrudnienia* (II.2), *poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa pracy* (II.3), *poczucie sprawiedliwej płacy* (II.5), *dobra otwarta komunikacja* (II.7), *poprawne relacje z szefostwem*(II.9), *czerpanie satysfakcji z wykonywanej pracy* (II.13) i *przestrzeganie zasad prawa pracy* (II.17).

W tabeli 4.9. przedstawiono wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy.

Tabela 4.9. Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla materialnych niepieniężnych czynników

Materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy	Ocena parametru	Błąd std.	Statystyka T	Poziom p
(NIEPIEN)-1->[II.22]	0,551	0,038	14,538	0,000
(NIEPIEN)-2->[II.23]	0,506	0,040	12,647	0,000
(NIEPIEN)-3->[II.27]	0,640	0,033	19,202	0,000
(NIEPIEN)-4->[II.29]	0,748	0,027	27,258	0,000
(NIEPIEN)-5->[II.30]	0,789	0,025	31,171	0,000
(NIEPIEN)-6->[II.31]	0,648	0,033	19,697	0,000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Analiza danych zawartych w tabeli 4.9 wskazuje, że wszystkie zmienne materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy (NIEPIEN) są istotne. do analizy wybrano zmienne, dla których ładunek czynnikowy (ocena parametru) wynosi co najmniej 0,6. są to zmienne (czynniki): *rabat przy zakupie towarów firmy* (II.27), *bony świąteczne* (II.29), *dofinansowanie do kina, siłowni, na basen itd.* (II.30) oraz *otrzymanie samochodu, laptopa, telefonu służbowego* (II.31).

W tabeli 4.10 przedstawiono wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy.

Tabela 4.10. Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla materialnych pieniężnych czynników

Materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy	Ocena parametru	Błąd std.	Statystyka T	Poziom p
(PIEN)-1->[II.25]	0,696	0,043	16,043	0,000
(PIEN)-2->[II.26]	0,724	0,044	16,630	0,000
(PIEN)-3->[II.28]	0,574	0,044	13,163	0,000
(PIEN)-4->[II.33]	0,159	0,055	2,910	0,004

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Wszystkie zmienne materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy (PIEN) są istotne. do analizy wybrano zmienne, dla których ładunek czynnikowy (ocena parametru)

wynosi od 0,6. są to zmienne (czynniki): *podwyżka wynagrodzenia* (II.25) i *otrzymywanie nagród pieniężnych* (II.26).

Po wyborze istotnych ładunków czynnikowych zmiennych ukrytych zbudowano modele równań strukturalnych (I, II i III), zaprezentowane w dalszej części rozprawy.

4.2.2. Model I

W zbudowanym modelu I autorka wzięła pod uwagę tylko wpływ opinii na temat miejsca pracy na czynniki motywujące do pracy.

W tabeli 4.1l przedstawiono zmienne egzogeniczne[57] zawierające zmienne ukryte i jawne.

Tabela 4.11. Zmienne egzogeniczne

Zmienne egzogeniczne	
Ukryte	Jawne
EMO – opinie w obszarze czynnika emocjonalnego	I.17 odw., I.18 odw.
ROZ – opinie w obszarze czynnika związanego z rozwojem	I.2, I.9, I.11
ORG – opinie w obszarze czynnika organizacyjnego	I.3, I.7, I.12
POZ – opinie w obszarze czynnika poznawczego	I.5, I.6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

W tabeli 4.1l zawarto zmienne endogeniczne[58] zawierające zmienne ukryte i jawne.

Tabela 4.11. Zmienne endogeniczne

Zmienne endogeniczne	
Ukryte	Jawne
NIEMAT – niematerialne czynniki motywujące do pracy	II.2, II.3, II.5, II.7, II.9, II.13, II.17
NIEPIEN – materialne niepieniężne czynniki motywujące do prac	II.27, II.29, II.30, II.31
PIEN – materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy	II.25, II.26

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

W tabeli 4.12 zawarto wyniki ocen parametrów dla modelu I.

[57] Zmienna egzogeniczna jest zmienną, której „*wartości powstają na skutek przyczyn działających poza modelem (...) zmienna egzogeniczna to ta, która zawsze występuje tylko po prawej stronie równań w modelu strukturalnym"* Ostasiewicz, 2004, s. 327

[58] Zmienna endogeniczna – zmienna wewnętrzna

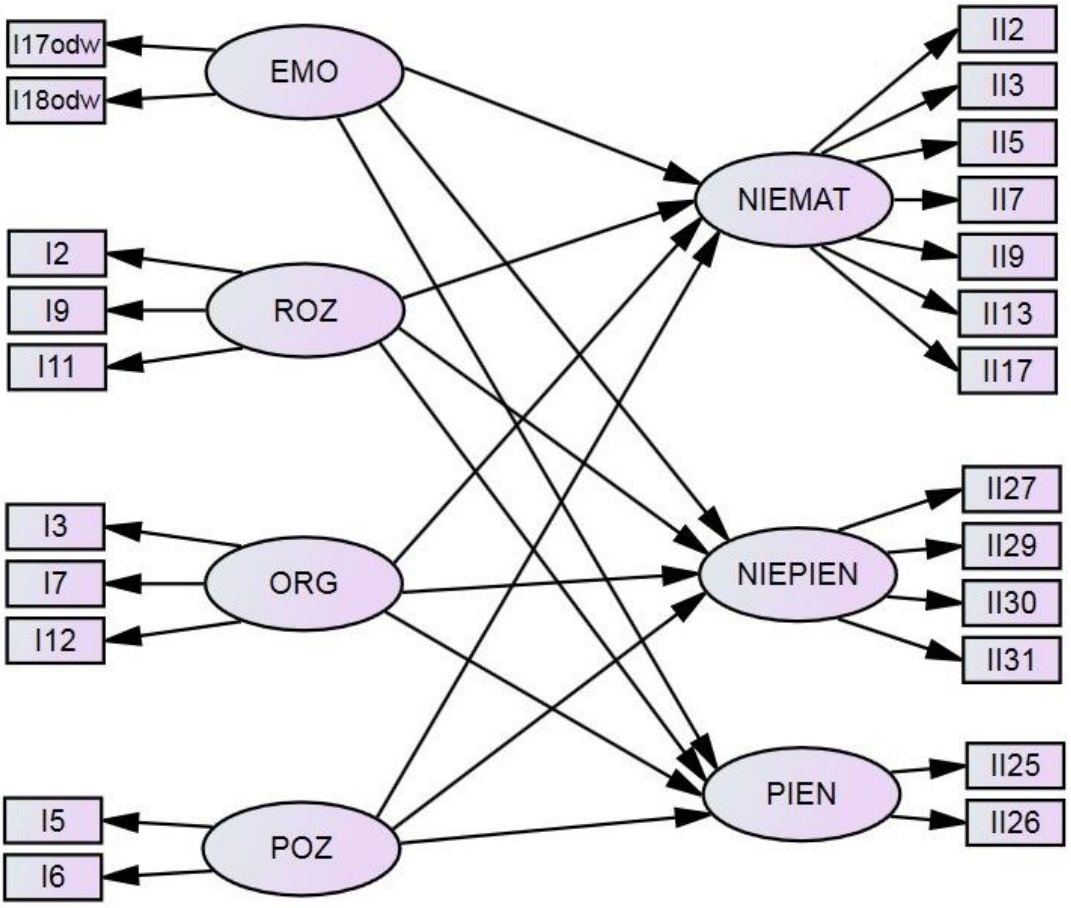
Tabela 4.12. Wyniki ocen parametrów dla modelu I

MODEL I	Ocena para-metru	Błąd std.	Staty-styka T	Poziom p
(EMO)-1->[I.17 odw.]	0,751*	0,089*	8,414*	0,000*
(EMO)-2->[I.18 odw.]	0,801*	0,094*	8,508*	0,000*
(ROZ)-3->[I.2]	0,608*	0,040*	15,258*	0,000*
(ROZ)-4->[I.9]	0,755*	0,039*	19,537*	0,000*
(ROZ)-5->[I.11]	0,733*	0,039*	18,953*	0,000*
(ORG)-6->[I.3]	0,547*	0,039*	13,909*	0,000*
(ORG)-7->[I.7]	0,513*	0,041*	12,564*	0,000*
(ORG)-8->[I.12]	0,483*	0,042*	11,481*	0,000*
(POZ)-9->[I.5]	0,819*	0,083*	9,868*	0,000*
(POZ)-10->[I.6]	0,702*	0,074*	9,496*	0,000*
(NIEMAT)-21->[II.2]	0,634*	0,033*	18,992*	0,000*
(NIEMAT)-22->[II.3]	0,679*	0,031*	22,041*	0,000*
(NIEMAT)-23->[II.5]	0,668*	0,031*	21,267*	0,000*
(NIEMAT)-24->[II.7]	0,633*	0,033*	18,951*	0,000*
(NIEMAT)-25->[II.9]	0,576*	0,036*	15,827*	0,000*
(NIEMAT)-26->[II.13]	0,583*	0,036*	16,181*	0,000*
(NIEMAT)-27->[II.17]	0,598*	0,035*	16,956*	0,000*
(NIEPIEN)-28->[II.27]	0,685*	0,030*	23,129*	0,000*
(NIEPIEN)-29->[II.29]	0,788*	0,024*	33,466*	0,000*
(NIEPIEN)-30->[II.30]	0,794*	0,023*	34,218*	0,000*
(NIEPIEN)-31->[II.31]	0,706*	0,028*	24,939*	0,000*
(PIEN)-32->[II.25]	0,712*	0,031*	22,845*	0,000*
(PIEN)-33->[II.26]	0,792*	0,029*	27,293*	0,000*
(EMO)-50->(NIEMAT)	0,028	0,052	0,535	0,593
(ROZ)-51->(NIEMAT)	0,029	0,052	0,556	0,578
(ORG)-52->(NIEMAT)	0,741*	0,035*	21,080*	0,000*
(POZ)-53->(NIEMAT)	0,042	0,053	0,800	0,424
(EMO)-54->(NIEPIEN)	-0,172*	0,050*	-3,464*	0,001*
(ROZ)-55->(NIEPIEN)	0,025	0,050	0,494	0,621
(ORG)-56->(NIEPIEN)	0,747*	0,034*	22,047*	0,000*
(POZ)-57->(NIEPIEN)	-0,192*	0,050*	-3,838*	0,000*
(EMO)-58->(PIEN)	-0,146*	0,052*	-2,810*	0,005*
(ROZ)-59->(PIEN)	-0,014	0,052	-0,259	0,796
(ORG)-60->(PIEN)	0,876*	0,035*	25,333*	0,000*
(POZ)-61->(PIEN)	-0,201*	0,052*	-3,843*	0,000*

* istotne statystycznie, p<0,05

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Na rysunku 4.1 przedstawiono uproszczony diagram modelu strukturalnego (model I).



Rysunek 4.1. Uproszczony diagram modelu strukturalnego (model I)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

W modelu i występują statystycznie istotne związki między ukrytymi zmiennymi egzogenicznymi a ich zmiennymi wskaźnikowymi (zmiennymi egzogenicznymi jawnymi). Dla zmiennej ukrytej EMO (opinie w obszarze czynnika emocjonalnego) większe znaczenie dla jej opisu miała opinia *myślę o odejściu z firmy* (I.18) odw. (0,801), a mniejsze natomiast opinia *czuję się w pracy wykorzystywany* (I.17) odw. (0,751). Dla zmiennej ukrytej ROZ (*opinie w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju*) największe znaczenie dla jej opisu miały opinie *w pracy mam możliwość rozwoju zawodowego* (I.9) (0,755) i w pracy mam możliwość przedstawiania pomysłów i rozwiązań (I.11) (0,733), a najmniejsze natomiast opinia *praca pozwala mi na wykorzystanie moich kwalifikacji* (I.2) (0,608). Dla zmiennej ukrytej ORG (opinie w obszarze czynnika organizacyjnego) największe znaczenie dla jej opisu miały opinie: *atmosfera panująca w mojej firmie jest dobra* (I.3) (0,547) i *dobrze rozumiem, na jakich zasadach wyliczane jest moje wynagrodzenie* (I.7) (0,513), a najmniejsze natomiast opinia *moja*

praca jest bezpieczna, promuje się w niej kulturę bezpieczeństwa (I.12) (0,483). Dla zmiennej ukrytej POZ (opinie w obszarze czynnika poznawczego) większe znaczenie dla jej opisu miała opinia *wynagrodzenie i premie są odpowiednie do wykonywanych zadań* (I.5) (0,819), a mniejsze natomiast opinia *wynagrodzenie, które otrzymuję motywuje mnie do pracy* (I.6) (0,702).

Między ukrytymi zmiennymi endogenicznymi a ich zmiennymi wskaźnikowymi (zmiennymi endogenicznymi jawnymi) występują statystycznie istotne dodatnie korelacje. Dla zmiennej ukrytej NIEMAT (niematerialne czynniki motywujące do pracy) największe znaczenie dla jej opisu miały czynniki: *poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa pracy* (II.3) (0,679), *poczucie sprawiedliwej płacy* (II.5) (0,668) i *pewność zatrudnienia* (II.2) (0,634), a najmniejsze natomiast czynniki: *poprawne relacje z szefostwem* (II.9) (0,576), II.13 (0,583) i *przestrzeganie zasad prawa pracy* II.17 (0,598). Dla zmiennej ukrytej NIEPIEN (materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy) największe znaczenie dla jej opisu miały czynniki: *dofinansowanie do kina, siłowni i na basen itd.* (0,794) i *bony świąteczne* (II.29) (0,788), a najmniejsze natomiast czynnik *rabat przy zakupie towarów firmy* (II.27) (0,685). Dla zmiennej ukrytej PIEN (materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy) większe znaczenie dla jej opisu miał czynnik *otrzymywanie nagród pieniężnych* (II.26) (0,792), a mniejsze natomiast czynnik *podwyżka wynagrodzenia* (II.25) (0,712).

Analizując wpływ opinii na temat miejsca pracy na czynniki motywujące do pracy należy stwierdzić, że na niematerialne czynniki motywujące do pracy (NIEMAT) istotny wpływ mają tylko opinie w obszarze czynnika organizacyjnego (ORG) (0,741). Opinie w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju (ROZ), opinie w obszarze czynnika emocjonalnego (EMO) i opinie w obszarze czynnika poznawczego (POZ) okazały się nieistotne statystycznie ($p>0,05$). Z kolei na materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy (NIEPIEN) istotny wpływ mają opinie w obszarze czynnika emocjonalnego (EMO), opinie w obszarze czynnika organizacyjnego (ORG) i opinie w obszarze czynnika poznawczego (POZ), przy czym opinie w obszarze czynnika emocjonalnego i poznawczego mają kierunek ujemny. Największy wpływ mają opinie w obszarze czynnika organizacyjnego (ORG) (0,747). Opinie w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju (ROZ) okazały się nieistotne statystycznie ($p>0,05$). Natomiast na materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy (PIEN) istotny wpływ mają opinie w obszarze czynnika emocjonalnego (EMO), opinie w obszarze czynnika organizacyjnego (ORG) i opinie w obszarze czynnika poznawczego (POZ), przy czym opinie w obszarze czynnika emocjonalnego i poznawczego mają kierunek ujemny. Największy wpływ mają opinie w obszarze czynnika organizacyjnego (0,876). Opinie w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju (ROZ) okazały się nieistotne statystycznie ($p>0,05$).

4.2.3. Model II

W modelu II badano pod uwagę wpływ wieku, wykształcenia, stażu pracy w przedsiębiorstwie i wynagrodzenia oraz opinii na temat miejsca pracy na czynniki motywujące do pracy. Nie uwzględniono ze względów proceduralnych zmiennych nominalnych (płeć i stanowisko).

W tabeli 4.13 przedstawiono zmienne egzogeniczne ukryte i jawne.

Tabela 4.13. Zmienne egzogeniczne

Zmienne egzogeniczne	
Ukryte	Jawne
EMO – opinie w obszarze czynnika emocjonalnego	wiek, wykształcenie, staż pracy, wynagrodzenie, I.17 odw., I.18 odw.
ROZ – opinie w obszarze czynnika związanego z rozwojem	I.2, I.9, I.11
ORG – opinie w obszarze czynnika organizacyjnego	I.3, I.7, I.12
POZ – opinie w obszarze czynnika poznawczego	I.5, I.6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

W tabeli 4.13 przedstawiono zmienne egzogeniczne ukryte i jawne.

Tabela 4.13. Zmienne endogeniczne

Zmienne endogeniczne	
Ukryte	Jawne
NIEMAT – niematerialne czynniki motywujące do pracy	II.2, II.3, II.5, II.7, II.9, II.13, II.17
NIEPIEN – materialne niepieniężne czynniki motywujące do prac	II.27, II.29, II.30, II.31
PIEN – materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy	II.25, II.26

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

W tabeli 4.14 przedstawiono wyniki ocen parametrów dla modelu II.

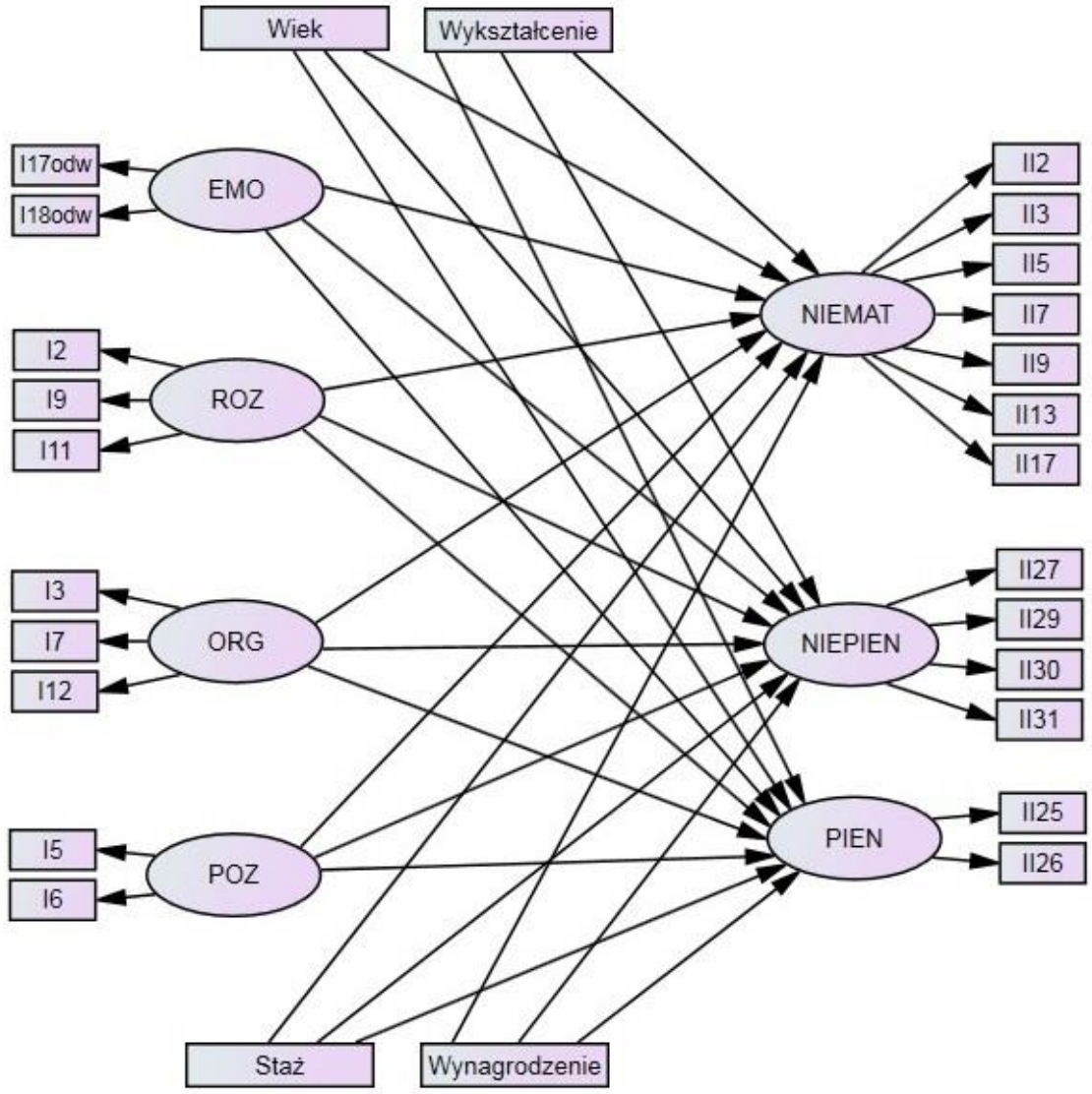
Tabela 4.14. Wyniki ocen parametrów dla modelu II

MODEL II	Ocena para-metru	Błąd std.	Statystyka T	Poziom p
(EMO)-5->[I.17 odw.]	0,836*	0,106*	7,857*	0,000*
(EMO)-6->[I.18 odw.]	0,722*	0,094*	7,694*	0,000*
(ROZ)-7->[I.2]	0,610*	0,040*	15,361*	0,000*
(ROZ)-8->[I.9]	0,751*	0,038*	19,592*	0,000*
(ROZ)-9->[I.11]	0,735*	0,038*	19,146*	0,000*
(ORG)-10->[I.3]	0,683*	0,042*	16,332*	0,000*
(ORG)-11->[I.7]	0,653*	0,042*	15,474*	0,000*
(ORG)-12->[I.12]	0,571*	0,044*	12,9448	0,000*
(POZ)-13->[I.5]	0,578*	0,031*	18,3758	0,000*
(POZ)-14->[I.6]	1,000	0,000		
(NIEMAT)-29->[II.2]	0,620*	0,034*	18,035*	0,000*
(NIEMAT)-30->[II.3]	0,668*	0,032*	21,000*	0,000*
(NIEMAT)-31->[II.5]	0,653*	0,033*	20,019*	0,000*
(NIEMAT)-32->[II.7]	0,613*	0,035*	17,622*	0,000*
(NIEMAT)-33->[II.9]	0,563*	0,037*	15,063*	0,000*
(NIEMAT)-34->[II.13]	0,573*	0,037*	15,550*	0,000*
(NIEMAT)-35->[II.17]	0,591*	0,036*	16,443*	0,000*
(NIEPIEN)-36->[II.27]	0,655*	0,032*	20,361*	0,000*
(NIEPIEN)-37->[II.29]	0,761*	0,026*	28,963*	0,000*
(NIEPIEN)-38->[II.30]	0,765*	0,026*	29,380*	0,000*
(NIEPIEN)-39->[II.31]	0,683*	0,031*	22,331*	0,000*
(PIEN)-40->[II.25]	0,650*	0,036*	18,317*	0,000*
(PIEN)-41->[II.26]	0,775*	0,033*	23,450*	0,000*
(Wiek)-58->(NIEMAT)	0,035	0,045	0,785	0,433
(Wykształcenie)-59->(NIEMAT)	0,105	0,160	0,657	0,511
(Staż pracy)-60->(NIEMAT)	0,065	0,047	1,381	0,167
(Wynagrodzenie)-61->(NIEMAT)	0,560*	0,132*	4,242*	0,000*
(EMO)-62->(NIEMAT)	0,098	0,054	1,839	0,066
(ROZ)-63->(NIEMAT)	0,040	0,054	0,739	0,460
(ORG)-64->(NIEMAT)	0,526*	0,051*	10,358*	0,000*
(POZ)-65->(NIEMAT)	0,147*	0,047*	3,146*	0,002*
(Wiek)-66->(NIEPIEN)	0,132	0,000		
(Wykształcenie)-67->(NIEPIEN)	0,839*	0,090*	9,312*	0,000*
(Staż pracy)-68->(NIEPIEN)	-0,090	0,049	-1,847	0,065
(Wynagrodzenie)-69->(NIEPIEN)	0,353	0,208	1,699	0,089
(EMO)-70->(NIEPIEN)	-0,152*	0,056*	-2,719*	0,007*
(ROZ)-71->(NIEPIEN)	0,129*	0,056*	2,287*	0,022*
(ORG)-72->(NIEPIEN)	0,326*	0,057*	5,717*	0,000*
(POZ)-73->(NIEPIEN)	0,023	0,049	0,462	0,644
(Wiek)-74->(PIEN)	0,125*	0,045*	2,781*	0,005*
(Wykształcenie)-75->(PIEN)	0,453*	0,170*	2,664*	0,008*
(Staż pracy)-76->(PIEN)	-0,020	0,054	-0,369	0,712
(Wynagrodzenie)-77->(PIEN)	0,663*	0,154*	4,299*	0,000*
(EMO)-78->(PIEN)	-0,096	0,061	-1,574	0,115
(ROZ)-79->(PIEN)	0,089	0,062	1,447	0,148
(ORG)-80->(PIEN)	0,368*	0,062*	5,903*	0,000*
(POZ)-81->(PIEN)	0,055	0,054	1,022	0,307

* istotne statystycznie, p<0,05

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

N rysunku 4.2 przedstawiono uproszczony diagram modelu strukturalnego (model II).



Rysunek 4.2. Uproszczony diagram modelu strukturalnego (model II)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

W modelu II występują statystycznie istotne związki między ukrytymi zmiennymi egzogenicznymi a ich zmiennymi wskaźnikowymi (zmiennymi egzogenicznymi jawnymi). Dla zmiennej ukrytej EMO (opinie w obszarze czynnika emocjonalnego) większe znaczenie dla jej opisu miała opinia *czuję się w pracy wykorzystywany* (I.17) odw. (0,836), a mniejsze natomiast opinia *myślę o odejściu z firmy* (I.18) (0,722). Dla zmiennej ukrytej ROZ (opinie w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju) największe znaczenie dla jej opisu miały opinie: *w pracy mam możliwość rozwoju zawodowego* (I.9) (0,751) i *w pracy mam możliwość*

przedstawiania pomysłów i rozwiązań (I.11) (0,735), a najmniejsze natomiast opinia *praca pozwala mi na wykorzystanie moich kwalifikacji* (I.2) (0,610).

Dla zmiennej ukrytej ORG (opinie w obszarze czynnika organizacyjnego) największe znaczenie dla jej opisu miały opinie *atmosfera panująca w mojej firmie jest dobra* (I.3) (0,683) i *dobrze rozumiem, na jakich zasadach wyliczane jest moje wynagrodzenie* (I.7) (0,653), a najmniejsze natomiast opinia *moja praca jest bezpieczna, promuje się w niej kulturę bezpieczeństwa* (I.12) (0,571). Dla zmiennej ukrytej POZ (opinie w obszarze czynnika poznawczego) istotna okazała się tylko opinia wynagrodzenie i premie są odpowiednie do wykonywanych zadań (I.5) (0,578). Między ukrytymi zmiennymi endogenicznymi a ich zmiennymi wskaźnikowymi (zmiennymi endogenicznymi jawnymi) występują statystyczne istotne dodatnie korelacje. Dla zmiennej ukrytej NIEMAT (niematerialne czynniki motywujące do pracy) największe znaczenie dla jej opisu miały czynniki: *poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa pracy* (II.3) (0,668) i *poczucie sprawiedliwej płacy* (II.5) (0,653), a najmniejsze natomiast czynniki: *poprawne relacje z szefostwem* (II.9) (0,563) i *czerpanie satysfakcji z wykonywanej pracy* (II.13) (0,573). Dla zmiennej ukrytej NIEPIEN (materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy) największe znaczenie dla jej opisu miały czynniki: *dofinansowanie do kina, siłowni, na basen itd.* (II.30) (0,765) i *bony świąteczne* II.29 (0,761), a najmniejsze natomiast czynniki *rabat przy zakupie towarów firmy* (II.27) (0,655) i *otrzymanie samochodu, laptopa, telefonu służbowego* (II.31) (0,683). Dla zmiennej ukrytej PIEN (materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy) większe znaczenie dla jej opisu miał czynnik otrzymywanie nagród pieniężnych (II.26) (0,775), a natomiast mniejsze czynnik *podwyżka wynagrodzenia* (II.25) (0,650).

Analizując wpływ wieku, wykształcenia, stażu pracy w przedsiębiorstwie i wynagrodzenia oraz opinii na temat miejsca pracy na czynniki motywujące do pracy należy stwierdzić, że na niematerialne czynniki motywujące do pracy (NIEMAT) istotny wpływ mają wynagrodzenie (0,560) oraz opinie w obszarze czynnika organizacyjnego (ORG) (0,526) i opinie w obszarze czynnika poznawczego (POZ) (0,l47). Największy wpływ ma zmienna wynagrodzenie. Wykształcenie, wiek, staż pracy oraz opinie w obszarze czynnika emocjonalnego (EMO) i opinie w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju (ROZ) okazały się nieistotne statystycznie ($p>0,05$). Natomiast na materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy (NIEPIEN) istotny wpływ mają wykształcenie (0,839) oraz opinie w obszarze czynnika emocjonalnego (EMO) (-0,l52), opinie w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju (ROZ) (0,l29) i opinie w obszarze czynnika organizacyjnego (ORG) (0,326), przy czym opinie w obszarze czynnika emocjonalnego mają kierunek ujemny. Największy wpływ ma zmienna wykształcenie. Wiek, staż pracy, wynagrodzenie oraz opinie w obszarze czynnika

poznawczego (POZ) okazały się nieistotne statystycznie (p>0,05). Z kolei na materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy (PIEN) istotny wpływ mają wiek (0,125), wykształcenie (0,453), wynagrodzenie (0,663) oraz opinie w obszarze czynnika organizacyjnego (ORG) (0,368). Największy wpływ ma zmienna wynagrodzenie. Staż pracy oraz opinie w obszarze czynnika emocjonalnego (EMO), opinie w obszarze czynnika związanego z rozwojem (ROZ) i opinie w obszarze czynnika poznawczego (POZ) okazały się nieistotne statystycznie (p>0,05).

4.2.4. Model III

W modelu III zmienna staż pracy okazała się nieistotna dla czynników motywujących. Zatem pod uwagę wzięto wpływ wieku, wykształcenia i wynagrodzenia oraz opinii na temat miejsca pracy na czynniki motywujące do pracy. Dodatkowo sprawdzono wpływ wieku, wykształcenia i wynagrodzenia na opinie na temat miejsca pracy.

W tabeli 4.14 przedstawiono zmienne egzogeniczne ukryte i jawne.

Tabela 4.14. Zmienne egzogeniczne

Zmienne egzogeniczne	
Ukryte	Jawne
-	Wiek
-	Wykształcenie
-	Wynagrodzenie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

W tabeli 4.15 przedstawiono zmienne endogeniczne ukryte i jawne.

Tabela 4.15. Zmienne endogeniczne

Zmienne endogeniczne	
Ukryte	Jawne
EMO – opinie w obszarze czynnika emocjonalnego	I.17 odw., I.18 odw.
ROZ – opinie w obszarze czynnika związanego z rozwojem	I.2, I.9, I.11
ORG – opinie w obszarze czynnika organizacyjnego	I.3, I.7, I.12
POZ – opinie w obszarze czynnika poznawczego	I.5, I.6
NIEMAT – niematerialne czynniki motywujące do pracy	II.2, II.3, II.5, II.7, II.9, II.13, II.17
NIEPIEN – materialne niepieniężne czynniki motywujące do prac	II.27, II.29, II.30, II.31
PIEN – materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy	II.25, II.26

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

W tabeli 4.16 przedstawiono zmienne endogeniczne ukryte i jawne.

Tabela 4.16. Wyniki ocen parametrów dla modelu III

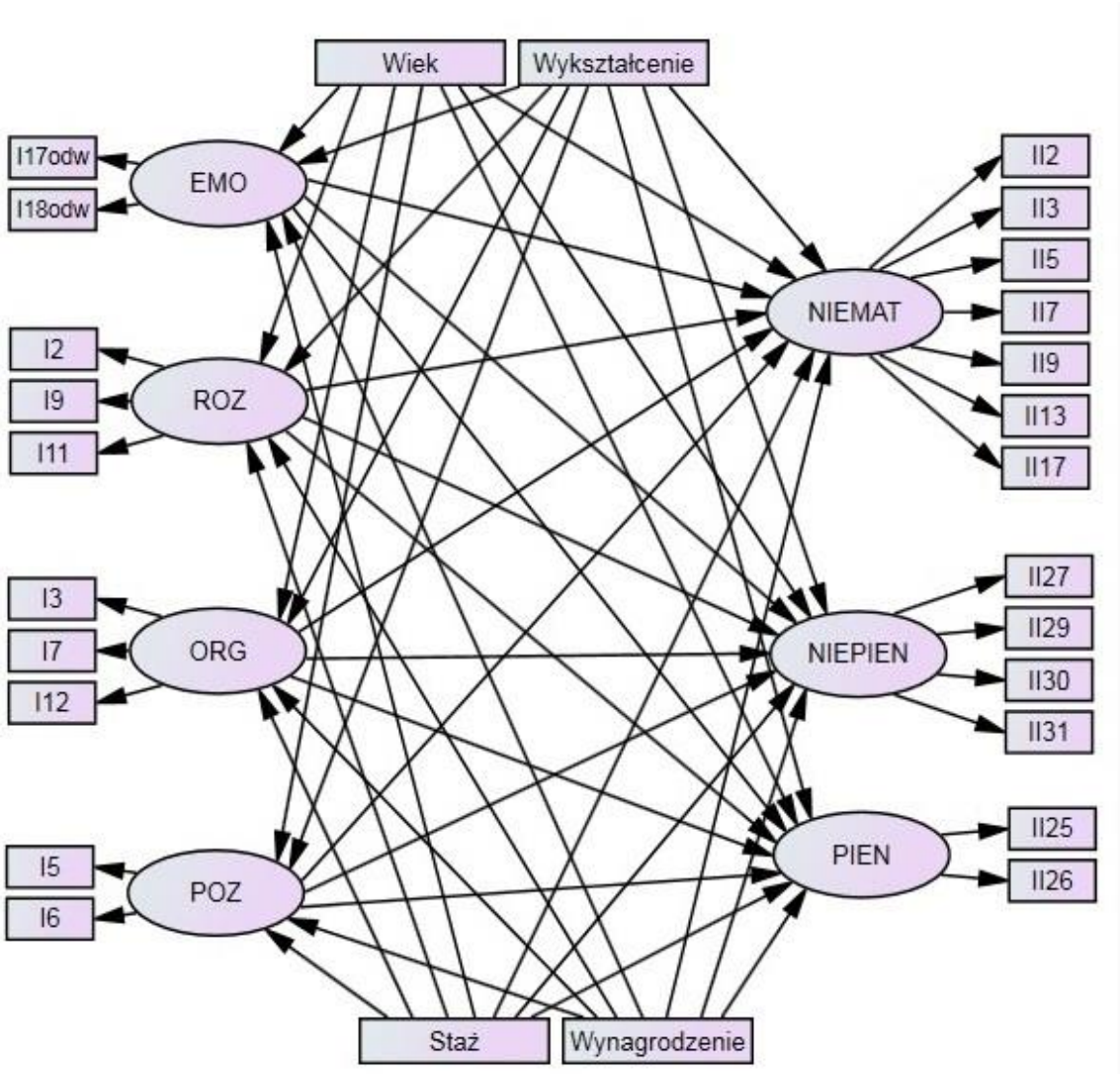
MODEL III	Ocena parametru	Błąd std.	Statystyka T	Poziom p
(EMO)-7->[I.17 odw.]	0,718*	0,037*	19,323*	0,000*
(EMO)-8->[I.18 odw.]	0,840*	0,037*	22,733*	0,000*
(ROZ)-9->[I.2]	0,606*	0,037*	16,558*	0,000*
(ROZ)-10->[I.9]	0,738*	0,030*	24,276*	0,000*
(ROZ)-11->[I.11]	0,748*	0,030*	24,967*	0,000*
(ORG)-12->[I.3]	0,637*	0,035*	18,367*	0,000*
(ORG)-13->[I.7]	0,681*	0,033*	20,797*	0,000*
(ORG)-14->[I.12]	0,591*	0,037*	16,045*	0,000*
(POZ)-15->[I.5]	0,804*	0,028*	28,639*	0,000*
(POZ)-16->[I.6]	0,719*	0,030*	23,607*	0,000*
(NIEMAT)-17->[II.2]	0,640*	0,033*	19,623*	0,000*
(NIEMAT)-18->[II.3]	0,688*	0,030*	23,037*	0,000*
(NIEMAT)-19->[II.5]	0,677*	0,031*	22,203*	0,000*
(NIEMAT)-20->[II.7]	0,640*	0,033*	19,614*	0,000*
(NIEMAT)-21->[II.9]	0,586*	0,036*	16,492*	0,000*
(NIEMAT)-22->[II.13]	0,593*	0,035*	16,875*	0,000*
(NIEMAT)-23->[II.17]	0,611*	0,034*	17,842*	0,000*
(NIEPIEN)-24->[II.27]	0,654*	0,032*	20,205*	0,000*
(NIEPIEN)-25->[II.29]	0,762*	0,026*	28,871*	0,000*
(NIEPIEN)-26->[II.30]	0,765*	0,026*	29,183*	0,000*
(NIEPIEN)-27->[II.31]	0,678*	0,031*	21,853*	0,000*
(PIEN)-28->[II.25]	0,654*	0,035*	18,614*	0,000*
(PIEN)-29->[II.26]	0,779*	0,033*	23,943*	0,000*
(Wiek)-60->(EMO)	-0,445*	0,139*	-3,200*	0,001*
(Wykształcenie)-61->(EMO)	0,780*	0,088*	8,827*	0,000*
(Wynagrodzenie)-62->(EMO)	-0,134	0,144	-0,933	0,351
(Wiek)-63->(ROZ)	0,089	0,145	0,614	0,539
(Wykształcenie)-64->(ROZ)	0,679*	0,083*	8,176*	0,000*
(Wynagrodzenie)-65->(ROZ)	0,489*	0,142*	3,450*	0,001*
(Wiek)-66->(ORG)	0,066	0,159	0,415	0,678
(Wykształcenie)-67->(ORG)	0,804*	0,079*	10,183*	0,000*
(Wynagrodzenie)-68->(ORG)	0,455*	0,149*	3,060*	0,002*
(Wiek)-69->(POZ)	0,271	0,154	1,754	0,079
(Wykształcenie)-70->(POZ)	0,916*	0,073*	12,619*	0,000*
(Wynagrodzenie)-71->(POZ)	0,162	0,154	1,052	0,293
(Wiek)-72->(NIEMAT)	0,384	0,990	0,388	0,698
(Wykształcenie)-73->(NIEMAT)	3,235	1,711	1,891	0,059
(Wynagrodzenie)-74->(NIEMAT)	1,316*	0,665*	1,978*	0,048*
(EMO)-75->(NIEMAT)	-0,357	0,765	-0,467	0,641
(ROZ)-76->(NIEMAT)	-0,752*	0,350*	-2,148*	0,032*
(ORG)-77->(NIEMAT)	-0,336	0,655	-0,513	0,608
(POZ)-78->(NIEMAT)	-1,787	2,433	-0,735	0,463
(Wiek)-79->(NIEPIEN)	-1,196	0,765	-1,564	0,118
(Wykształcenie)-80->(NIEPIEN)	1,990	1,819	1,094	0,274
(Wynagrodzenie)-81->(NIEPIEN)	-0,035	0,771	-0,046	0,963
(EMO)-82->(NIEPIEN)	-1,975*	0,825*	-2,394*	0,017*
(ROZ)-83->(NIEPIEN)	-0,083	0,336	-0,247	0,805
(ORG)-84->(NIEPIEN)	0,216	0,694	0,311	0,756

MODEL III	Ocena parametru	Błąd std.	Statystyka T	Poziom p
(POZ)-85->(NIEPIEN)	-0,293	1,518	-0,193	0,847
(Wiek)-86->(PIEN)	-0,840	0,560	-1,500	0,134
(Wykształcenie)-87->(PIEN)	1,647	1,350	1,219	0,223
(Wynagrodzenie)-88->(PIEN)	0,636	0,634	1,003	0,316
(EMO)-89->(PIEN)	-1,224*	0,622*	-1,968*	0,049*
(ROZ)-90->(PIEN)	-0,426	0,384	-1,111	0,267
(ORG)-91->(PIEN)	-0,124	0,713	-0,174	0,862
(POZ)-92->(PIEN)	-0,026	1,252	-0,021	0,983

*istotne statystycznie, p<0,05

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Na rysunku 4.3. przedstawiono uproszczony diagram modelu strukturalnego (model III).



Rysunek 4.3. Uproszczony diagram modelu strukturalnego (model III)
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Dla zmiennej ukrytej ORG (opinie w obszarze czynnika organizacyjnego) największe znaczenie dla jej opisu miały opinie: *dobrze rozumiem, na jakich zasadach wyliczane jest moje wynagrodzenie* (I.7) (0,681) i *atmosfera panująca w mojej firmie jest dobra* (I.3) (0,637), a najmniejsze natomiast opinia *moja praca jest* bezpieczna, promuje się w niej kulturę bezpieczeństwa I.12 (0,591). Dla zmiennej ukrytej POZ (opinie w obszarze czynnika poznawczego) większe znaczenie dla jej opisu miała opinia *wynagrodzenie i premie są odpowiednie do wykonywanych zadań* (I.5) (0,804), a mniejsze natomiast opinia *wynagrodzenie, które otrzymuję motywuje mnie do pracy* (I.6) (0,719). Dla zmiennej ukrytej NIEMAT (niematerialne czynniki motywujące do pracy) największe znaczenie dla jej opisu miały czynniki: *poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa pracy* (II.3) (0,688) i *poczucie sprawiedliwej płacy* (II.5) (0,677), a najmniejsze natomiast czynniki: *poprawne relacje z szefostwem* (II.9) (0,586) i czerpanie satysfakcji z wykonywanej pracy (II.13) (0,593). Dla zmiennej ukrytej NIEPIEN (materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy) największe znaczenie dla jej opisu miały czynniki: *dofinansowanie do kina, siłowni, na basen itd.* (II.30) (0,765) i *bony świąteczne* (II.29) (0,762), a najmniejsze natomiast czynnik rabat przy zakupie towarów firmy (II.27) (0,654). Dla zmiennej ukrytej PIEN (materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy) większe znaczenie dla jej opisu miał czynnik *otrzymywanie nagród pieniężnych* (II.26) (0,779), a mniejsze natomiast czynnik podwyżka wynagrodzenia (II.25) (0,654).

Analizując wpływ wieku, wykształcenia i wynagrodzenia na opinie na temat miejsca pracy należy stwierdzić, że na opinie w obszarze czynnika emocjonalnego (EMO) istotny wpływ mają wiek (-0,445) i wykształcenie (0,780), przy czym wiek ma kierunek ujemny. Wynagrodzenie okazało się nieistotne statystycznie ($p>0,05$). Z kolei na opinie w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju (ROZ) istotny wpływ mają wykształcenie (0,679) i wynagrodzenie (0,489). Wiek okazał się nieistotny statystycznie ($p>0,05$). Natomiast na opinie w obszarze czynnika organizacyjnego (ORG) istotny wpływ mają wykształcenie (0,804) i wynagrodzenie (0,455). Wiek okazał się nieistotny statystycznie ($p>0,05$). Na opinie w obszarze czynnika poznawczego (POZ) istotny wpływ ma tylko wykształcenie (0,916). Wiek i wynagrodzenie okazały się nieistotne statystycznie ($p>0,05$). Z kolei analizując wpływ wieku, wykształcenia i wynagrodzenia oraz opinii na temat miejsca pracy na czynniki motywujące do pracy należy stwierdzić, że na niematerialne czynniki motywujące do pracy (NIEMAT) istotny wpływ mają wynagrodzenie (1,316) oraz opinie w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju (ROZ) (-0,752), przy czym opinie w obszarze czynnika zwią-

zanego z możliwością rozwoju mają kierunek ujemny. Wiek, wykształcenie oraz opinie w obszarze czynnika emocjonalnego (EMO), opinie w obszarze czynnika organizacyjnego (ORG) i opinie w obszarze czynnika poznawczego (POZ) okazały się nieistotne statystycznie (p>0,05). Natomiast na materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy (NIEPIEN) istotny wpływ mają tylko opinie w obszarze czynnika emocjonalnego (EMO) (-1,975), przy czym opinie w obszarze tego czynnika mają kierunek ujemny. Wiek, wykształcenie, wynagrodzenie oraz opinie w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju (ROZ), opinie w obszarze czynnika organizacyjnego (ORG) i opinie w obszarze czynnika poznawczego (POZ) okazały się nieistotne statystycznie (p>0,05). Analiza wykazała, iż na materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy (PIEN) istotny wpływ mają tylko opinie w obszarze czynnika emocjonalnego (EMO) (-1,224), przy czym opinie w obszarze tego czynnika mają kierunek ujemny. Wiek, wykształcenie, wynagrodzenie oraz opinie w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju (ROZ), opinie w obszarze czynnika organizacyjnego (ORG) i opinie w obszarze czynnika poznawczego (POZ) okazały się nieistotne statystycznie (p>0,05).

4.2.5. Porównanie zbudowanych modeli (I, II i III)

W celu zbadania dopasowania modelu do danych autorka zastosowała test Chi kwadrat, który weryfikuje hipotezę o dopasowaniu modelu do danych. Kiedy istotność jest mniejsza niż 0,05, wtedy model wyjaśniający nie jest dopasowany do danych. W sytuacji gdy istotność jest większa, model jest dopasowany do danych.

W tabeli 4.17 przedstawiono wskaźniki dopasowania modelu (I, II i III).

Tabela 4.17.Wskaźniki dopasowania modelu

Wskaźniki	Model I	Model II	Model III
χ^2	979,5	1230,2	477,8
df (liczba stopni swobody)	218	301	266
χ^2/df	4,49	4,09	1,80
Poziom p	<0,0000	<0,0000	<0,0000
RMSEA Steigera-Linda (CI90% RMSEA)	0,099 (0,094-0,105)	0,089 (0,084-0,094)	0,042 (0,036-0,048)
GFI Joreskoga	0,814	0,815	0,924
AGFI Joreskoga	0,764	0,768	0,900
Kryt. informacyjne Akaike'a	2,445	3,090	1,446

CI90% - 90% przedział ufności

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych

Analiza danych zawartych wskazuje, iż wystąpił niski poziom prawdopodobieństwa $p<0,0000$ w każdym badanym modelu. Zatem modele zostały poddane dalszej analizie. Wskaźnik RMSEA Steigera-Linda < 0,05 wystąpił tylko w przypadku modelu III, co świadczy o dobrym dopasowaniu modelu do danych. Wskaźnik dopasowania $\chi^2/df < 5$ wskazuje na dobre dopasowanie każdego z trzech modeli. W przypadku wskaźników GFI Joreskoga i AGFI Joreskoga żaden model nie osiągnął wartości > 0,95, co świadczy o słabym dopasowaniu modeli do danych (tylko w przypadku modelu III oba wskaźniki są bliskie wartości granicznej 0,95).

Najlepsze wskaźniki dopasowania uzyskał model III. Wartości RMSEA Steigera-Linda oraz kryterium informacyjne Akaike'a są dla tego modelu najniższe, a wartości GFI Joreskoga i AGFI Joreskoga najwyższe. Na tej podstawie można uznać zbudowany model III za skuteczny model motywowania mikro i małych produkcyjnych przedsiębiorstw rodzinnych.

PODSUMOWANIE I KIERUNKI DALSZYCH BADAŃ

W działalności firm produkcyjnych stosuje się różne systemy i metody motywowania pracowników, jednak brakuje szczegółowych pozwalających na zastosowanie ich w firmach rodzinnych. Zatem przeprowadzone badania, które stanowiły podstawę budowy trzech zróżnicowanych modeli, a następnie ich weryfikacja w celu określenia i wyboru modelu skutecznego motywowania pracowników w przedsiębiorstwach rodzinnych, pozwoliły na realizację głównego celu pracy.

Celem pracy było opracowanie metodyki obejmującej różne modele motywowania pracowników mikro i małych produkcyjnych firm rodzinnych. Zbudowano trzy modele, natomiast po weryfikacji statystycznej uznano model III za skuteczny. Model przedstawiony został w formie graficznej i tabelarycznej wraz z opisem. Cel zrealizowano poprzez realizację celów szczegółowych: opracowanie zbioru czynników motywacji i identyfikację zależności występujących pomiędzy opiniami o miejscu pracy a badanymi czynnikami motywującymi do pracy. Realizacja celów rozprawy pozwoliła na uzupełnienie luki badawczej w zakresie metodyki modelowania systemów motywacji pracowników produkcyjnych firm rodzinnych.

Wdrożenie opracowanego modelu w mikro i małych produkcyjnych firmach rodzinnych, zdaniem autorki, może przyczynić się do osiągnięcia następujących korzyści:

- zwiększenia zaangażowania pracowników w wykonywane działania,
- podniesienia jakości i efektywności pracy,
- zwiększenia samodyscypliny pracy,
- wzmocnienia integracji pracowników z jednostką organizacyjną,
- ograniczenia rotacji pracowników,
- wzrostu konkurencyjności firmy,
- wzrostu satysfakcji pracowników z wykonywanej pracy,
- połączenia celów przedsiębiorstwa z celami pracowników.

Aby móc osiągnąć takie efekty, należy indywidualnie w każdym przedsiębiorstwie zadbać o to, by wykorzystywane narzędzie badawcze spełniało następujące cechy (Skowron, Fojutowski, Sak-Akowron, 2011, s. 99-109):

- pozwalało na identyfikację czynników warunkujących motywację do pracy oraz ich wpływ na ogólny poziom motywacji,
- określało poziom motywacji do pracy oraz sposób postrzegania przez pracowników przedsiębiorstwa i kierownictwa,

- umożliwiało wyznaczenie najbardziej efektywnego systemu motywacji dostosowanego zarówno do pracowników, jak i specyfiki przedsiębiorstwa.

Badania empiryczne na potrzeby niniejszej pracy przeprowadzono w latach 2015-2017 na terenie województwa wielkopolskiego. Wzięło w nich udział 449 pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach rodzinnych. Badania objęły 9 podgrup przetwórstwa przemysłowego: meble, maszyny i urządzenia, artykuły spożywcze, metale, odzież i wyroby skórzane, papier i wyroby z papieru, wyroby z gumy i tworzyw sztucznych, chemikalia, pojazdy samochodowe, przyczepy i naczepy. Znaczną część ankietowanych stanowili mężczyźni (66,8%), co jest charakterystyczne dla badanej branży. Najwięcej badanych mieściło się w przedziale wiekowym 20-30 lat (39,6%), najmniej to pracownicy powyżej 50 roku życia. Prawie połowę ankietowanych stanowiły osoby ze średnim wykształceniem pracujące w organizacji do 10 lat głównie na stanowiskach wykonawczych. Wynagrodzenie badanych respondentów zawierało się się w przedziale do 2000zł i 2000-3000zł netto.

Szczegółowa i kompleksowa analiza wyników badań empirycznych pozwoliła na uzyskanie odpowiedzi na pytania badawcze:

1. Czy znajomość opinii o miejscu pracy stanowi przesłankę odpowiedniego doboru czynników motywowania?
2. Które czynniki motywacji mają wpływ na budowę modelu motywacji grupy badawczej?
3. Czy różnorodność pracowników ma wpływ na realizację funkcji motywacyjnej?

Z analizy wyników badań wywnioskować można, iż badani są zadowoleni ze swojej pracy, mają poczucie pewności zatrudnienia i czują się doceniani. Praca pozwala im na wykorzystanie swoich kwalifikacji. Respondenci przyznają, że atmosfera panująca w ich firmach jest dobra, a same organizacje cieszą się pozytywną opinią. Odpowiedzi większości badanych były zgodne z tym, że nie myślą o zmianie pracy i tym samym o odejściu z firmy, w której obecnie są zatrudnieni.

Analiza przeprowadzonych badań wykazała różnice pomiędzy oceną poszczególnych czynników motywacji, które autorka podzieliła na niematerialne, materialne niepieniężne i materialne pieniężne. Z ujętych w kwestionariuszu ankiety niematerialnych czynników motywacji w najwyższym stopniu motywują respondentów: *pewność otrzymywania wynagrodzenia w terminie, brak mobbingu i dyskryminacji* oraz *pewność zatrudnienia*. Z kolei do najmniej skutecznych czynników z tego obszaru należą: *obawa przed zwolnieniem z pracy i obawa przed karą*. Z wyszczególnionych czynników materialnych pieniężnych badanych respondentów najbardziej motywują *uczestnictwo w szkoleniach* i *bony świąteczne*. Z tej grupy czynników najsłabsze znaczenie stanowi *otrzymywanie samochodu*, *laptopa, telefonu służbowego*.

Struktura odpowiedzi respondentów dotycząca oceny skuteczności materialnych pieniężnych czynników motywujących wykazuje, że respondentów najbardziej motywuje *wzrost wynagrodzenia*, jak i *otrzymywanie nagród pieniężnych*. Ankietowanych natomiast najsłabiej motywował czynnik związany z *obawą przed utratą premii*.

Na skuteczność realizacji funkcji motywacyjnej w przedsiębiorstwie duży wpływ ma różnorodność pracowników. Autorka sprawdziła, które z analizowanych czynników motywacji stają się szczególnie skutecznie dla kobiet, a które dla mężczyzn. Analiza wyników badań wykazała, iż występują istotne statystycznie różnice w postrzeganiu niematerialnych czynników motywacji w zależności od płci. Szczególnie dla kobiet duże znaczenie mają: *równe traktowanie wszystkich pracowników*, *brak mobbingu i dyskryminacji* oraz *możliwość awansu*, *poprawne relacje z szefostwem* oraz *praca wolna od stresu*. Natomiast nie wystąpiły dla żadnego czynnika materialnego pieniężnego i niepieniężnego istotne statystycznie różnice. Niematerialne czynniki motywacji: *ważność wykonywanych zadań* i *bony świąteczne* stanowią istotne motywatory dla ankietowanych w przedziale wiekowym 31-40 lat. Z kolei pracownicy z wykształceniem wyższym częściej niż osoby ze średnim wskazywały na czynniki: *umowa o pracę*, *przestrzegania zasad prawa pracy*, *możliwości awansu* oraz *pochwały od przełożonego*, *poprawne relacje z szefostwem*, *ważność wykonywanych zadań*, *stałe godziny pracy* i *brak mobbingu i dyskryminacji*. Dla ankietowanych, którzy pracują w przedsiębiorstwie poniżej roku test porównań wielokrotnych wykazał brak znaczenia czynnika *umowa o pracę* przy jednoczesnej wysokiej skuteczności *pewności otrzymywania wynagrodzenia w terminie*. Dla respondentów pracujących w przedsiębiorstwie do 3 lat większe znaczenie mają czynniki: *równe traktowanie wszystkich pracowników*, *możliwość awansu*, *bony świąteczne*, *elastyczny czas pracy* i *otrzymywanie samochodu*, *laptopa, telefonu służbowego*. Istotne statystycznie różnice dotyczyły specjalistycznego stanowiska pracy i czynników: *umowa o pracę*, *pewność zatrudnienia*, *poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa pracy*, *poczucie sprawiedliwej płacy*, *dobra otwarta komunikacja i elastyczny czas pracy a stanowisko.* Analizując wynagrodzenie respondentów wyciągnąć można wnioski, że osoby zarabiające w przedziale 2000-4000zł znacznie bardziej motywują: *umowa o pracę*, *poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa pracy*, *pewność otrzymywania wynagrodzenia w terminie*, *poczucie sprawiedliwej płacy*, *równe traktowanie wszystkich pracowników*, *dobra otwarta komunikacja*, *poprawne relacje z szefostwem*, *ważność wykonywanych zadań*, *czerpanie satysfakcji z wykonywanej pracy*, *elastyczny czas pracy*, *przestrzeganie zasad prawa pracy*, *brak mobbingu i dyskryminacji*, *możliwość rozwoju zawodowego* i *spotkania/wyjazdy integracyjne*.

W dalszej części rozprawy poprzez wykorzystanie współczynnika korelacji rang Spearmana dokonano porównania opinii z obszaru czynników emocjonalnego, organizacyjnego, poznawczego i związanego z możliwością rozwoju a czynnikami motywującymi do pracy. W pierwszej kolejności zbadano korelacje dotyczące opinii o miejscu pracy z obszaru emocjonalnego i czynników motywacyjnych z podziałem na: niematerialne, materialne pieniężne i niepieniężnie. Wyniki tego badania wskazały, iż między opiniami: *jestem zadowolony ze swojej pracy*, *mam odczucie pewności zatrudnienia* i w *firmie czuję się doceniany* a prawie wszystkimi niematerialnymi, materialnymi niepieniężnymi i materialnymi pieniężnymi czynnikami motywującymi, występują dodatnie słabe korelacje. Im bardziej respondenci zgadzali się z daną opinią dotyczącą miejsca pracy z obszaru emocjonalnego, tym dany czynnik bardziej motywował. Z kolei między opiniami: *praca zawodowa jest dla mnie przytłaczającym obowiązkiem*, *czuję się w pracy wykorzystywany*, *myślę o odejściu z firmy* a prawie wszystkimi niematerialnymi czynnikami motywującymi do pracy występują ujemne słabe korelacje, co w rezultacie oznacza, iż im bardziej osoby nie zgadzały się z daną opinią dotyczącą miejsca pracy, tym dany czynnik bardziej motywował. Brak istotnych korelacji wystąpił pomiędzy czynnikami *praca zawodowa jest dla mnie przytłaczającym obowiązkiem* i *myślę o odejściu z firmy*. Analizując ten obszar badawczy wywnioskować można ciekawą sytuację występowania ujemnej słabej korelacji pomiędzy opinią *czuję się w pracy wykorzystywany* a czynnikiem motywującym *uczestnictwo w szkoleniach*. Im bardziej osoby nie zgadzały się z tą opinią, tym czynnik ten bardziej motywował. Między opiniami: *praca pozwala mi na wykorzystanie moich kwalifikacji*, *mam możliwość awansu w pracy*, *w pracy mam możliwość* przedstawiania pomysłów i rozwiązań, *w pracy mam możliwość rozwoju zawodowego* a prawie wszystkimi niematerialnymi, materialnymi pieniężnymi i niepieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy występują dodatnie słabe korelacje. Analizując korelacje opinii z obszaru czynnik organizacyjny a czynniki motywujące do pracy można zauważyć zależności opinii: *atmosfera panująca w mojej firmie jest dobra*, *dobrz*e rozumiem, na jakich zasadach wyliczane jest moje wynagrodzenie, *moja praca jest bezpieczna*, *promuje się w niej kulturę bezpieczeństwa*, *maszyny, środki pracy i technologia pozwala na właściwe wykonanie pracy* a prawie wszystkimi niematerialnymi, materialnymi pieniężnymi i niepieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy występują dodatnie słabe korelacje. Im bardziej osoby zgadzały się z daną opinią dotyczącą miejsca pracy, tym dany czynnik bardziej motywował. Z kolei z obszaru czynnika poznawczego pomiędzy opiniami: *wynagrodzenie i premie są odpowiednie do wykonywanych zadań*, *wynagrodzenie, które otrzymuję motywuje mnie do pracy*, *znam cele przedsiębiorstwa i identyfikuję się z nimi*,

moja firma cieszy się dobrą opinią a prawie wszystkimi niematerialnymi, materialnymi pieniężnymi i niepieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy występują dodatnie słabe korelacje. Im bardziej osoby zgadzały się z daną opinią dotyczącą miejsca pracy, tym dany czynnik bardziej motywował.

W celu zbadania związków pomiędzy zmiennymi niezależnymi a zmiennymi zależnymi autorka zastosowała regresję wieloraką. do zmiennych zależnych zaliczono czynniki motywacji niematerialne, materialne niepieniężne i materialne pieniężne. Zmienne niezależne to dane socjodemograficzne osób badanych (płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy w przedsiębiorstwie, stanowisko, wynagrodzenie) oraz opinie o miejscu pracy z podziałem na czynniki (emocjonalny, związany z możliwością rozwoju, organizacyjny i poznawczy). Dla niematerialnych czynników motywacji istotne statystycznie okazały się kolejno: czynniki organizacyjny, poznawczy, emocjonalny. Z kolei na materialne niepieniężne czynniki motywacji największy wpływ mają kolejno zmienne: czynniki organizacyjne, czynniki związane z możliwością rozwoju, wiek oraz czynnik emocjonalny. Natomiast na materialne pieniężne czynniki motywacji największy wpływ mają kolejno zmienne: czynniki organizacyjne, czynniki związane z możliwością rozwoju, czynniki emocjonalne i wiek.

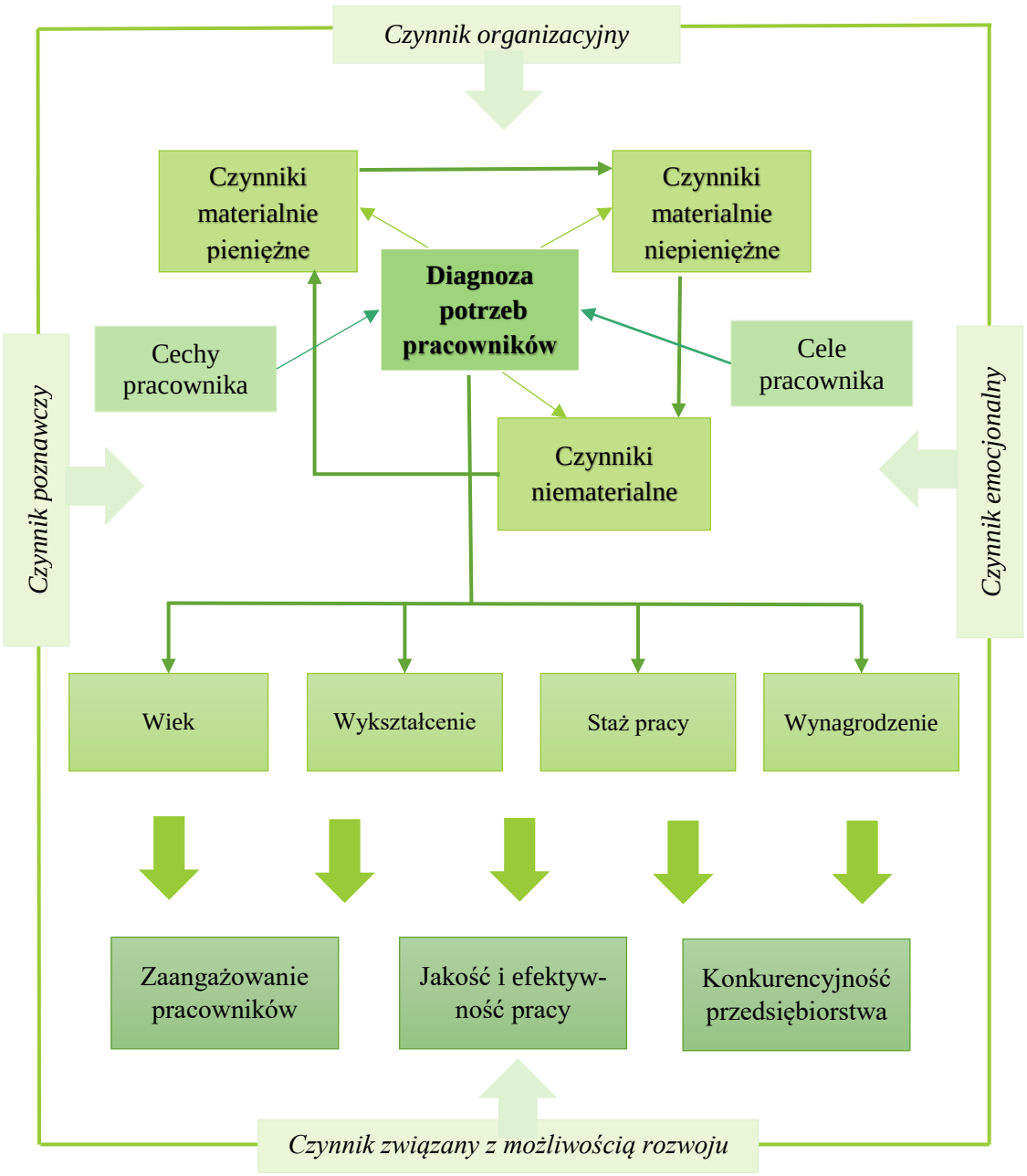
W ostatniej części rozprawy opracowano model skutecznego motywowania pracowników mikro i małych produkcyjnych firm rodzinnych. W tym celu wykorzystane zostały modele równań strukturalnych. Przy pomocy konfirmacyjnej analizy czynnikowej (CFA) zbudowane zostały modele pomiarowe w celu wyboru istotnych ładunków czynnikowych zmiennych ukrytych (opinie w obszarze czynnika emocjonalnego, związanego z możliwością rozwoju, organizacyjnego i poznawczego) oraz niematerialne, materialne niepieniężne i pieniężne czynniki motywujące do pracy. Następnie zbudowano modele równań strukturalnych z wybranymi zmiennymi istotnie wpływającymi na zmienne ukryte. do analizy wybrano zmienne, dla których ocena parametru wynosi co najmniej 0,6. Po przeanalizowaniu okazało się, że wszystkie zmienne opinie w obszarze czynników emocjonalnego, związanego z możliwością rozwoju, organizacyjnego i poznawczego są istotne. Z uwagi na zakwalifikowanie parametru z wynikiem co najmniej 0,6 wybrano zmienne: *czuję się w pracy wykorzystywany*, *myślę o odejściu z firmy*, *praca pozwala mi na wykorzystanie moich kwalifikacji*, *w pracy mam możliwość rozwoju zawodowego*, *w pracy mam możliwość przedstawiania pomysłów i rozwiązań*, *atmosfera panująca w mojej firmie jest dobra*, *dobrze rozumiem, na jakich zasadach wyliczane jest moje wynagrodzenie*, *moja praca jest bezpieczna, promuje się w niej kulturę bezpieczeństwa*, *wynagrodzenie i premie są odpowiednie do wykonywanych zadań*, *wynagrodzenie, które otrzy-*

muję motywuje mnie do pracy. Konfirmacyjna analiza czynnikowa dla niematerialnych, materialnych niepieniężnych i materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy wskazuje, iż wszystkie te czynniki są istotne. Po zakwalifikowaniu tych, których ocena parametru wynosi co najmniej 0,6 wybrano kolejno zmienne: *pewność zatrudnienia*, *poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa pracy*, *poczucie sprawiedliwej płacy*, *dobra otwarta komunikacja*, *poprawne relacje z szefostwem*, *czerpanie satysfakcji z wykonywanej pracy*, *przestrzeganie zasad prawa pracy*, *rabat przy zakupie towarów firmy*, *bony świąteczne*, *dofinansowanie do* kina, siłowni, *na basen itd*., *otrzymanie samochodu, laptopa, telefonu służbowego*, *podwyżka wynagrodzenia*, *otrzymywanie nagród pieniężnych*. Zbudowano trzy modele. W modelu I badano pod uwagę tylko wpływ opinii na temat miejsca pracy na czynniki motywujące do pracy. Analizując wyniki należy stwierdzić, że na niematerialne czynniki motywujące do pracy istotny wpływ mają tylko opinie w obszarze czynnika organizacyjnego. Opinie w obszarze emocjonalnego, poznawczego i czynnika związanego z możliwością rozwoju, okazały się nieistotne statystycznie. Na materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy istotny wpływ mają opinie w obszarze czynnika emocjonalnego, organizacyjnego i poznawczego. Na materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy istotny wpływ mają opinie w obszarze czynnika emocjonalnego, organizacyjnego i poznawczego. W modelu II badano pod uwagę wpływ wieku, wykształcenia, stażu pracy w przedsiębiorstwie i wynagrodzenia oraz opinii na temat miejsca pracy na czynniki motywujące do pracy. Nie uwzględniono ze względów proceduralnych zmiennych nominalnych (płeć i stanowisko). Zbadano, iż zmienna staż pracy okazała się nieistotna dla czynników motywujących. Zatem pod uwagę wzięto wpływ wieku, wykształcenia i wynagrodzenia oraz opinii na temat miejsca pracy na czynniki motywujące do pracy. Analizując wpływ wieku, wykształcenia i wynagrodzenia oraz opinii na temat miejsca pracy na czynniki motywujące do pracy należy stwierdzić, że na niematerialne czynniki motywujące do pracy istotny wpływ mają wynagrodzenie oraz opinie w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju. Z kolei na materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy istotny wpływ mają tylko opinie w obszarze czynnika emocjonalnego. Dalsza część analizy wykazała, że na materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy istotny wpływ mają tylko opinie w obszarze czynnika emocjonalnego. W modelu III analizowano wpływ wieku, wykształcenia i wynagrodzenia oraz opinii na temat miejsca pracy na czynniki motywujące do pracy, należy stwierdzić, że na niematerialne czynniki motywujące do pracy istotny wpływ mają wynagrodzenie oraz opinie w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju. Wiek, wykształcenie oraz opinie w obszarze czynnika emocjonalnego, opinie w obszarze czynnika organizacyjnego i opinie w obszarze czynnika poznawczego okazały się nieistotne

statystycznie. Na materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy istotny wpływ mają tylko opinie w obszarze czynnika emocjonalnego. Wiek, wykształcenie, wynagrodzenie oraz opinie w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju, organizacyjnego poznawczego okazały się nieistotne statystycznie. Natomiast na materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy istotny wpływ mają tylko opinie w obszarze czynnika emocjonalnego, przy czym opinie w obszarze tego czynnika mają kierunek ujemny. Wiek, wykształcenie, wynagrodzenie oraz opinie w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju, organizacyjnego i poznawczego okazały się nieistotne statystycznie. Analizując zbudowane modele, należy podkreślić, iż najlepsze wskaźniki dopasowania posiada model III. Wartości RMSEA Steigera-Linda oraz kryterium informacyjne Akaike'a są dla tego modelu najniższe, a wartości GFI Joreskoga i AGFI Joreskoga najwyższe. Na tej podstawie można przyjąć, że model III jest modelem skutecznego motywowania pracowników zatrudnionych w produkcyjnych przedsiębiorstwach rodzinnych.

Na podstawie analizy literaturowej i wyników badań własnych wnioskować należy, iż w celu opracowania skutecznego modelu motywowania mikro i małych produkcyjnych przedsiębiorstw rodzinnych należy w pierwszej kolejności dokonać diagnozy potrzeb pracowników. W rezultacie przeprowadzonej diagnozy i analizy jej wyników, zarządzający może zastosować określone narzędzia motywowania, uwzględniając niematerialne, materialne niepieniężne bądź materialne pieniężne czynniki motywacji. Następnie poprzez uwzględnienie danych socjodemograficznych pracowników (wiek, wykształcenie, staż pracy, wynagrodzenie) możliwe jest zbudowanie skutecznego systemu motywacji.

Na rysunku 4.4 przedstawiono graf obrazujący budowę skutecznego systemu motywowania w produkcyjnych firmach rodzinnych.



Rysunek 4.4. Graf obrazujący budowę skutecznego systemu motywowania w produkcyjnych firmach rodzinnych
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wyniki przeprowadzonych badań oraz ich interpretacja pozwoliły na uzupełnienie luki badawczej w zakresie metodyki modelowania systemów motywacji pracowników produkcyjnych firm rodzinnych. Ponadto, prezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki badań literaturowych, badań empirycznych i badań statystycznych nad systemami motywowania pracowników stanowić mogą punkt wyjścia do szeregu dalszych badań.

I tak np. opracowanie programu komputerowego (który jest celem dalszych prac autorki) umożliwi pracodawcy w przystępny i prosty sposób kształtować systemy motywacyjne dostosowane do indywidualnych potrzeb pracowników firm rodzinnych.

Obecnie gospodarka oparta na wiedzy wymaga upowszechnienia nowoczesnych technologii informatycznych. Korzyści związane z wykorzystaniem w działalności gospodarczej technologii powodują, iż firmy MSP chętnie w nie inwestują. (Łuszczyk, 2011, s. 427, 431). Wobec dynamicznie zachodzących zmian na rynku technologii informatycznych zastosowanie programów komputerowych można znacznie usprawnić przebieg procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi.[59] W dobie komputeryzacji oraz informatyzacji społeczeństwa potrzeba wykorzystywania nowoczesnych narzędzi i technologii informatycznych w motywowaniu pracowników do pracy zapewnić może podniesienie potencjału ludzkiego firmy. Stwarza to nowe możliwości, których wykorzystanie podnosi inteligencję firmy i przewagę konkurencyjną na rynku.[60] Implementacja systemów informatycznych wspomaga sprawniejsze zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji.[61]

Ograniczenie badań do branży produkcyjnej jest zachętą do podejmowania dalszych prac zmierzających do jeszcze lepszego poznania procesu kształtowania się motywacji pracowników w firmach rodzinnych, a w dalszej kolejności - weryfikacji świadomości odbierania czynników motywacyjnych przez pracowników. Zaproponowaną metodykę należy doskonalić w celu zaimplementowania jej do firm rodzinnych innych branż (usługi, handel, budownictwo), co - zdaniem autorki niniejszej dysertacji - będzie pomocne w procesie doskonalenia i optymalizowania systemów motywowania.

[59] http://www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/181.pdf, dnia 19.02.2019
[60] http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/11/id/185, dnia 19.02.2019
[61] https://hrstandard.pl/2016/01/29/jak-nowoczesne-rozwiazania-technologiczne-wspieraja-procesy-hr/, dnia 19.02.2019

BIBLIOGRAFIA

1. Adamik A., Nowicki M. (2012), Metody i narzędzia motywowania personelu, [w:] Zakrzewska -Bielawska A. (red.), Podstawy zarządzania, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.

2. Adams J.T. (1962), Towards an Understanding of Inequity, Jurnal of Abnormal and Social Psychology [w:] Steers R.M., Porter L.W. (red.) (1962), Motivation and Work Behavior, Jurnal of Abnormal and Social Psychology, Existenc, Relatedness and Growth, Free Press, New York.

3. Allen N.J., Meyer J.P. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative. Commitment to the Organization, Journal of Occupational Psychology, 63(1).

4. Armstrong M. (2009), Zarządzanie wynagrodzeniami, Wolters Kluwer Polska, Kraków.

5. Armstrong M. (2007), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa.

6. Armstrong M. (1997), Jak być lepszym menedżerem, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

7. Armstrong M. (1996), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

8. Arnold J., Cooper C.L., Robertson I.T. (1995), Work Psychology: Understanding Human Behavior in thr Workplace, Financial Times Management, London.

9. Bandura A. (1977), Self Efficacy. Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, Psychological Review, 84.

10. Barnard Ch. (1997), Funkcje Kierownicze, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

11. Bartkowiak G. (1995), Psychologia zarządzania, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

12. Becker H. S. (1990), Notes on the Concept of Commitment, American Journal of Society 66/1.

13. Berry M.L., Morris M.L. (2008), The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction on Turnover. Pobrano z: https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501235.pdf, dnia 18.03.2016.

14. Biuletyn Informacji Publicznej GUS. Pobrano z: http://bip.stat.gov.pl/dzialalnosc-statystyki-publicznej/rejestr-regon/liczba-podmiotow-w-rejestrze-regon-tablice/kwartalna-informacja-o-podmiotach-gospodarki-narodowej-w-rejestrze-regon-deklarujacych-prowadzenie-dzialalnosci/, dnia 31.01.2017.

15. Blikle A.J. (2015), Firmy rodzinne w obliczu nadchodzących sukcesji. Pobrano z: http://www.moznainaczej.com.pl, dnia 5.06.2018.

16. Borkowska S. (2006), Motywacja i motywowanie, [w:] Król H., Ludwiczyński A. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji, Warszawa.

17. Borkowska S. (1985), System motywowania w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa.

18. Borowski J. (2013). Teoria przedsiębiorstwa w świetle teorii Ekonomii i zarządzania. Optimum. Studia Ekonomiczne, Wyd. Uniwersytetu w Białym Stoku, 3 (63).

19. Churchill N.C., Hapten K.J. (1987), Non-market based transfers of wealth and power, A research framework for family businesses, American Journal of Small Business, 11(3).

20. Cohn M. (1992), Passing the Torch, Succession, Retirement, &Estate Planning in Family-Owned Sussines, McGraw-Hill, Inc, New York 1992, s. 34 [w] Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), Przedsiebiorstwo rodzinne funkcjonowanie i rozwój, Warszawa.

21. Cowling A.,Lundy O. (2001), Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa.

22. Cox D., Hoover J. (2005), Kierowanie zespołem w nowoczesnej firmie, Studio Emka, Warszawa.

22. Crozier M. (1993), Przedsiębiorstwo na podsłuchu: jak uczyć się zarządzania postindustrialnego, PWE, Warszawa.

23. Czermiński A., Czerska M. i inni (2002), Zarządzanie organizacjami, Dom Organizatora, Toruń.

24. Czermiński A. i inni (2002), Zarządzanie organizacjami, Dom Organizatora, Toruń.

25. Czerniawska B. (1980), Motywacyjne problemy zarządzania, PWN, Warszawa.

26. Dailey R.C., Kirk D.J. (1992), Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover, Human Relations.

27. Davidson J. (2008), Management Competencies, Research Starters, Academic Topic Overviews, EBSCO Publishing Inc. Pobrano z: https://books.google.pl/ , dnia 7.02.2018.

28. Davis P. (1983), Realizing the potential of the family business, Organizational Dynamics,12(1).

29. Deci E. L., Ryan R.M.(2008), Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well Being Across Life's Domains Canadian Psychology 49(1).

30. Deci E.L., Vansteenkiste M. (2004), Self – determination theory and basic need satisfaction: understanding human development in positive psychology, Ricerche di Psicologia, 27(1).

31. Deci E.L., Ryan R.M. (2000), Self – Determination Theory and the facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and well-being, American Psychologist, 55.

32. Donckels R., Fröhlich E. (1991), Are family businesses really different? European Experiences from Stratos, Family Business Review, 42(4).

33. Donelley R. (1964), The family business, Harvard Business Review, 42(4).

34. Drucker P.F. (2000), Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania, Muza, Warszawa.

35. Dymanus A.(2015). Pobrane z:, http://www.psychologia-spoleczna.pl/aktualnosci/1904-emocje-wewnetrznej-motywacji.html, dnia 18.03.2016.

36. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 63 z 28.02.2004.

37. Engaged employees drive the bottom line, Towers Perrrin-ISR (2007). Pobrano z: http://www.twrcc.co.za/Engaged%20employees%20drive%20the%20bottom%20line.pdf, dnia 26.06.2016.

38. Erickson T.J. (2005), Testimony Submitted Before the US. Senate Committee On Health, Education, Labor and Pensions.

39. Fayol H. (1996), Administracja przemysłowa i ogólna, Instytut Naukowy Organizacji, Warszawa.

40. Fleming Q. J. (2000), Tajniki przetrwania firmy rodzinnej, Wyd. Helion, Gliwice.

41. Franken R.E. (2005), Psychologia motywacji, Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk.

42. Frishkoff P.A, (1995), Understanding Family Business; What is a Family Business?, Oregon State University, Austin Family Business Program. Pobrano z: www.frishkoffbus.orst.edu, dnia 15.01.2017.

43. Fulmer S.M., Frijters J.C. (2009), A Review of Self-Report and Alternative Approaches in the Measurement of Student Motivation, Approaches to motivation measurement. Pobrano z: http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10648-009-9107-x?LI=true, dnia 4.09.2018.

44. Gallo M.A. (1994), Global perspectives on family business, Loyola University, Family Bussiness Center, Chicago.

45. Gazeta Prawna (2013). Pobrano z: http://www.gazetaprawna.pl/galerie/744200,duze-zdjecie,1,mamy-w-polsce-mode-na-wlasny-biznes-1200-nowych-firm-powstaje-kazdego-dnia.html, dnia 25.03.2018.

46. Giancola F. (2009), A Framework for Understanding New Concepts in Compensation Management Benefits and Compensation Digest, 47(9).

47. Gibiec W. Pobrano z: http://firmyrodzinne.home.pl/firmyrodzinnepl/warto-przeczytac/baza-wiedzy/45-artykuly/70-charakterystyka-firm-rodzinnych-cz1.html, dnia 3.08.2015.

48. Gick A., Tarczyńska M. (1999), Motywowanie pracowników, PWE, Warszawa.

49. Gliszczyńska X. (1981), Motywacja do pracy, Wyd. Książka i Wiedza, Warszawa.

50. Golnau W. (pod red.) (2004), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wyd. CeDeWe, Warszawa.

51. Goolman P.S. (1974), An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay, Organizational Behavior and Human Performance.

52. Griffin R.W. (2005), Podstawy Zarządzania Organizacjami, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

53. Griffin R. (1996), Podstawy zarządzania organizacjami, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

54. Gruszczyńska-Malec G. (1999), Koncepcja systemu motywacji pracowniczej, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw, 5.

55. Hebb D. (1973), Podręcznik psychologii, Wyd. PWN, Warszawa.

56. Herzberg.F (2003), How to Motivate Employees; Harvard Business Review, 1.

57. Hofstede G. (2000), Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu, PWE, Warszawa.

58. Hofstede G. (2000), Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu, PWE, Warszawa.

59. Hollander B.S.r, Elman N.S., (1988) Family-owned business: An emerging field of inquiry. Family Busines Review, 1(2).

60. Hothersall D. (1995), History of Psychology, McGraw-Hill, New York.

61. House R.J., Wigdor L.A. (1967), Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation, A Review of the Evidence and a Criticism, Personnel Psychology. Pobrano z: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440, dnia 5.03.2017.

62. Marzec I. (2010), Zatrudnialność jako czynnik bezpieczeństwa zatrudnienia i sukcesu na współczesnym rynku pracy. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, 1(6).

63. Jaffe D.T. (1990), Working with love, Conflict resolutionand problem solving strategies for a successful business, Berkley, CA, Conari.

64. Jasiński Z. (red.) (2005), Podstawy zarządzania operacyjnego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

65. Jasiński Z. (2001), Motywowanie w przedsiębiorstwie, Uwalnianie ludzkiej produktywności, Wyd. Placet, Warszawa.

66. Jasiński Z. (1998), Motywowanie w przedsiębiorstwie, Wyd. Placet, Warszawa.

67. Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonowanie i rozwój, Warszawa.

68. Juchnowicz M. (2014), Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje. Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa.

69. Juchnowicz M. (2012), Zarządzanie przez zaangażowanie wyzwaniem współczesności, [w:] Wachowiak P. (red.), Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

70. Jurkowski R. (2001), Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania, Uniwersytet Toruński, Toruń.

71. Kacprzak-Biernacka E., Skura-Madziała A., Kopański Z. i inni (2014), Teorie i narzędzia Motywacji, Journal of Clinical Healthcare 3.

72. Karaś R. (2003), Teorie motywacji w zarządzaniu, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań.

73. Kałkowska J., Pawłowski E., Włodarkiewicz-Klimek H. (2013), Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.

74. Kawecka-Endler A. (2012), Nowe formy zatrudnienia a bezpieczeństwo pracy [w:] Charytonowicz J. (red.), Wybrane kierunki badań ergonomicznych w 2012 roku, Wyd. Polskiego Towarzystwa Ergonomicznego PTErg, Komitetu Ergonomii Polskiej Akademii Nauk oraz Wydziału Architektury Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

75. Kawecka-Endler A. (2007), Możliwości stosowania innowacji w przedsiębiorstwie, Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej Organizacja i Zarządzanie, 47.

76. Kawecka-Endler A. (2004), Organizacja technicznego przygotowania produkcji - prac rozwojowych, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.

77. Kawecka-Endler A. (1998), Metodologia Ergonomicznego kształtowania warunków pracy w montażu i ich przyczynowo-skutkowe powiązania z systemem jakości, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.

78. Kawka T., Listwan T. (2010), Motywowanie pracowników, [w:] Listwan T. (red.), Zarządzanie kadrami, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.

79. Kerr S., Harman A., Stogdill R. (1974), Preference for Motivatior and Hygiene Factors in a Hypothetical Intwrview Situation, Personel Psychology.

80. Kępińska-Jakubiec A., Rafaląt I. (2005), Dynamicznie rozwijające się narzędzia motywowania pracowników, E-mentor 4(11). Pobrano z: http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/11/id/185, dnia 19.02.2019.

81. Khan W.A. (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4).

82. Kopertyoska M.(2009), Motywowanie pracowników teoria i praktyka, Wyd. Placet, Warszawa.

83. Kozioł L. (2002), Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne. Wyd. PWN, Warszawa.

84. Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J. (2000), Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie – Teoria i praktyka, Wyd. Biblioteczka Pracownicza, Warszawa.

85. Kozłowski W. (2009), Zarządzanie motywacją pracowników, Wyd. Naukowe CEDEWU, Warszawa.

86. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2010), Zarządzanie teoria i praktyka, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

87. Król H., Ludwiczyński A. (red. nauk.) (2009), Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

88.Lank G. (1994), The state of family business in various countries around the world, Family Business Network Newsletter, Conari, 9.

89. Lansberg I. (1983), Managing Human Resources in Family Firms, The Problem of Institutional Overlap, [w:] Organizational Dynamics, 12 (1).

90. Lewandowska A., Hadryś-Nowak A. (2012), Wybrane aspekty psychologiczne w procesie sukcesji polskich przedsiębiorstw rodzinnych, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XIII, z. 7.

91. Lewandowska A., Lipiec J. (2015), Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

92. Lewandowska A. (2013), Identyfikacja kluczowych wartości jako istotny element konkurowania firm rodzinnych, Wyd. Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu. Poznań.

93. Listwan T. (red.nauk.) (2010), Zarządzanie kadrami, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.

94. Luthans F. (1985), Organizational Behavior, McGraw-Hill, New York.

95. Macey W.M., Schneide B., Barbera K.M. (2009), Yong, Employee Engagemebt, Wiley-Blackwell, New York.

96. Łuczka T. (2001), Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro i makroekonomiczne, Wyd. PWN, Warszawa.

97. Łuszczyk M. (2011), Rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych w sektorze MŚP w Polsce, Ekonomiczne Problemy Usług, 63.

98. Madsen M. (1980), Współczesne teorie motywacji,Wyd. PWN, Warszawa.

99. Mandl I. (2008), Overview of Family Business Relevant, Final Report, Austrian Institute for SEM Research Vienna

100. Marjański A. (2012), Specyfika firm rodzinnych [w:] Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych, Wyd. PARP, Warszawa.

101. Martinez J.I. (1994), Family business in Chile, Family Business Network Newsletter", 9.

101. Masłyk-Musiał E. (2000), Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

102. Mastrangelo P.M. (2009), Will Employee Engagement Be Hijacked or Reengineered? Practitioner, 41(2).

103. Matejun M., Socha J. (2010), Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń na przykładzie przedsiębiorstwa „Pol-Hun" M. Bielska sp.j., [w:] Stankiewicz J. (red.), Społeczne wymiary

zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.

104. Mausner B., Snyderman N.B. (1967), The Motivation to Work, wyd. 2, Wiley, New York.

105. Mazur M. (2013), Motywowanie pracowników, jako istotny element zarządzania organizacją, Nauki Społeczne 2(8).

106. McClleland D., Burnham D.H. (1976), Power is a Great Motivator, Harvard Business Review.

107. McKenna E., Beech N. (1997), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Gebethner i S-ka, Warszawa.

108. Metodologia doboru próby badawczej. Pobrano z: http://nauka.metodolog.pl/dobor-proby-badawczej-i-problemy-z-tym-zwiazane/, dostęp 5.06.2018.

109. Medlin B., Faulk L. (2011), T he Relationship between Optimism and Engagement, The Impact on Student Performance, Research in Higher Education Journal, 13. Pobrano z: www.eric.ed.gov, dnia 18.03.2016.

110. Mendyk I., Rakowska A. (2017), Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a poziom zaangażowania pracowników. Wyniki badań, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H–Oeconomia, 51(4).

111. Metodologia analizy rzetelności Alfa Cronbacha. Pobrano z: http://nauka.metodolog.pl/wyciskanie-sensu-z-alfy-cronbacha-analiza-rzetelnosci/, dnia21.09.2018.

112. Meyer J.P., Allen N.J. (1991), A Tree Component Conceptualization on Organizational Commitment, Human Resource Management Review, 1(1).

113. Michoń M. (1981), Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy, Książka i Wiedza, Warszawa.

114. Michna A., Grygiel K., Grygiel P. (2015), Rekrutacja oraz system motywacyjny pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi w wybranej jednostce administracji publicznej, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska, 78.

115. Mowday R.T. (2013), Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations [w:] Steers R.M., Porter L.W. (red.), Motivation and Work Behavior, Jurnal of Abnormal and Social Psychology.

116. Nieckarz Z. (2011), Psychologia motywacji w organizacji, Dyfin, Warszawa.

117. Nejman Ż., Kawecka-Endler A. (2014), Motywacja – analiza przypadku w wybranym przedsiębiorstwie [w:] R. Kucęba i in., Koncepcja zarządzania współczesnymi organizacjami, WWZPCZ, Częstochowa.

118. Nejman Ż., Kawecka-Endler A. (2014) Ocena motywacyjnej roli systemu wynagrodzeń na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego [w:] Depta A., Współczesne problemy zarządzania a społeczna odpowiedzialność biznesu, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź.

119. Nejman Ż., Kawecka-Endler A. (2015), Motywowanie w firmie rodzinnej - studium przypadku, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. 16, z. 7, cz.3.

120. Oleksyn T. (2001), Praca i płaca w zarządzaniu, Międzynarodowa Szkoła Menadżerów, Warszawa.

121. Oleksyn T. (2006), Wynagrodzenie efektywne – przegląd problemów [w:] Borkowska S. (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość. IPiSS, Warszawa.

122. Orzechowski K. (2012), Strategie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w perspektywie sukcesji, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XII, s. 7.

123. Ostasiewicz W. (red.) (2004), Ocena i analiza jakości życia, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocł.

124. Owens R. (1994), Australian family business ethics, Energy and long term commitment: The hallmarks of succes, Family Business Network Newsletter, 9.

125. Overview of Family Business Relevant Issues (2009), Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies European Commission. Pobrano z: http:// ec.europa.eu, s. 10, dnia 24.03.2015.

126. Penc J. (1998), Motywowanie w zarządzaniu, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

127. Penc J. (1996), Motywowanie w zarządzaniu, Wydanie Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

128. Piecuch T. (2015), Funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce na przykładzie firmy A. Baran sp. zo.o. sp. k., Acta Universitatis Nicolai Copernici, Zarządzanie XLII(1).

129. Piecuch T. (2013), Przedsiębiorczość. Podstawy teoretyczne, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.

130. Pink D. (2009), Drive, Kompletnie nowe spojrzenie na motywację, Wyd. Studio Emka, Warszawa.

131. Perechuda K., Chomiak-Orsa I. (2013), Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania, Zarządzanie i finanse.

132. Petzinger T. (1999), At Home in the Economy. The New Pioneers, The Men and Women who are Transforming the Workplace and Marketplace, Simon & Schuster, Nowy Jork.

133. Płeć w branży Główny Urząd Statystyczny. Pobrano z: https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5821/1/6/1/kobiety_i_mezczyzni_2016.pdf, dnia 14.01.2019.

134. Pocztowski A.(2007), Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa.

135. Pocztowski A. (1998), Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarys problematyki i metod, Antykwa, Kraków.

136. Porter L.W., Lawler E.E. (1986), Managerial Attitudes and Performance, Homewood.

137. Porter L.W. i inni (1974) Organizational citizenship behavior psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology.

138. Pszczołowski T. (1978), Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum, Wrocław.

139. Ragin-Skorecka K., Wyrwicka M. (2016), Analiza porównawcza badań Delphi dotyczących innowacyjności Wielkopolski, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica 3(321).

140. Rakowska A. (2002), Motywowanie zintegrowane, Umiejętności współczesnego menedżera, Personel i Zarządzanie, 11.

141. Raport Aon Hewitt. Pobrano z: www.aon.com/poland/hr/centrum_dla_mediow/Informacje_prasowe/2016/Informacja_prasowa_AH_branze.jsp, dnia 5.11.2018.

142. Raport Barometr Firm Rodzinnych (2018). Pobrano z: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2019/01/pl-barometr-firm-rodzinnych-2018.pdf, dnia 11.03.2019.

143. Raport Centrum Badania Opinii Społecznej (2005), Wartości i normy w życiu Polaków, Komunikat z badań nr BS/133/2005, CBOS Warszawa. Pobrano z: http://humanizm.free.ngo.pl/relnowe.pdf, dnia 11.01.2019.

144. Raport Final Report of The Expert Group Overview of Family–Business–Relevant issues Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies. Pobrano z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family- business/family_business_expert_group_report_en.pdf, dnia 10.05.2018.

145. Raport Firma rodzinna to marka (2016), Statystyka firm rodzinnych, Instytut Biznesu Rodzinnego. Pobrano z: http://www.ibrpolska.pl/raporty/statystyka_firm_rodzinnych/, dnia 5.05.2018.

146. Raport Global Trends in Employee Engagement. Pobrano z: https://www.aon.com/engagement17/index.aspx, dostęp 15.04.2019

147. Raport Haygroup. Pobrano z: www.haygroup.com , dnia 4.05.2016.

148. Raport Hrstandard. Pobrano z: www.issuu.com/hrstandard, dnia 26.04.2016.

149. Raport PARP (2009), Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania. Pobrano z: https://www.parp.gov.pl/component/content/article/48608:firmy-rodzinne-szanse-i-wyzwania, dnia 10.04.2018.

150. Raport PARP (2012), Firma w rodzinie czy rodzina w firmie, metodologia wsparcia firm rodzinnych. Pobrano z: https://www.parp.gov.pl/files/74/81/545/13066.pdf, dnia 5.01.2019.

151. Raport Polska regionalne prognozy ekonomiczne 2008-2011. Pobrano z: https://www.miir.gov.pl/media/22097/Polska_2011_Gospodarka_Spoleczenstwo_Regiony.pdf, dnia 1.03.2016.

152. Raport Region wielkopolski. Pobrano z: http://www.wielkopolska-region.pl/, dnia 29.05.2017.

153. Raport Sedlak and Sedlak, Zarobki pracowników produkcyjnych (2011). Pobrano z: https://biznes.interia.pl/news/zarobki-pracownikow-produkcyjnych,1668568?f=l&filter=4, dnia 2.03.2016.

154. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Pobrano z: https://businessinmalopolska.pl/images/publikacje/raporty/Raport-PARP-o-stanie-sektora-MP-2018.pdf, dnia 12.12.2018.

155. Reidel H. (1994), Family business in Germany, Family Business Network Newsletter, Conari, 9.

156. Reykowski J. (1997), z zagadnień psychologii motywacji, WSiP, Warszawa.

157. Reykowski J. (1975), Teoria motywacji a zarządzanie, Warszawa.

158. Robinson D., Perryman S., Hayday S. (2004), The Divers of Employee Enagment, IES Research Report, Brighton, Sussex.

159. Sadłowska-Wrzesińska J., Nejman Ż. (2016), Organizacja bezpiecznej pracy jako pozapłacowy czynnik motywacji, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t.17, z.6, cz.2.

160. Sadłowska-Wrzesińska J., Nejman Ż., Krupa P. (2017), Szkolenia w roli pozapłacowego czynnika motywacji pracowniczej, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, 8.

161. Sadłowska-Wrzesińska J., Nejman Ż., Gabryelewicz I. (2017), Kultura bezpieczeństwa pracy w roli czynnika motywacyjnego – analiza różnic płciowych, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t.18, z.6, cz. 2.

162. Safin K. (1993), Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN, Ekonomika i Organizacji Przedsiębiorstw, 2.

163. Sajkiewicz (red.) (2000), Zasoby ludzkie w firmie, Poltext, Warszawa.

164. Saks A.M. (2006), Antecedents and Consequences of Employee Engagement, Journal of Managerial Psychology, 21(7).

165. Schaufeli, W.B., Bakker A.B. i Salanova, M. (2006), The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire, Educational and Psychological Measurement, 66(4).

167. Schermerhorn J. (2008), Zarządzanie, kluczowe koncepcje, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa.

168. Schulz S.P. (2002), Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

169. Sekuła Z. (2008), Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty, Polskie Wyd. Ekonomiczne.

170. Sępek M. (2010), System motywowania pracowników, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, 6(11).

171. Shanker M.C., Astrachan J.H., (1996), Myths and realities: Family businesses' contribution to the U.S. economy, Family Business Review, 9(2).

172. Shapero, L.S. (1982), The social dimensions of entrepreneurship, [w:] Kent C., Sexton D., Vesper K., Encykolpedia of Entrepreneurship, Engelwood Cliffs, NJ: Prenticvve-Hall.

173. Simpson M.R. (2009), Engagement at work, A review of the literature, International Journal of Nursing Studies, 46.

174. Skarżyńska K. (2003), Cele życiowe, zaufanie interpersonalne i zadowolenie z życia, Psychologia Jakości Życia, 2.

175. Skowron Ł., Fojutowski Ł., Sak-Akowron M. (2011), Badanie poziomu motywacji i satysfakcji pracowników z wykorzystaniem modelu ścieżkowego, [w:] GravczykmJ., Skikiewicz R. (red.), Metoda pomiaru i analizy rynku usług. Dylematy badawcze, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

176. Skinner B.F. (1987), Skinner on Behaviorism, [w:] Gregory R.L. (red.), The OxforgCompanion to the Mind, Oxford University Press, New York.

177. Sikorski C. (2004), Motywacja, jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją, Difin, Warszawa.

178. Stabryła A. (1997), Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka. Antykwa, Kraków-Kluczbork.

179. Steinmann H., Schreyögg G. (1998), Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

180. Steczkowski J. (1995), Metoda reprezentacyjna w badaniach zjawisk ekonomiczno-społecznych, PWN, Warszawa-Kraków.

181. Stoner J.A.F., Freeman E.F., Gilbert D.R. (2001), Kierowanie, Polskie Wyd. Ekonomiczne, Warszawa.

182. Stoner J.A.F. Wankel C. (1997), Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa.

183. Strelau J., Jurkowski A., Putkiewicz Z. (1976), Podstawy Psychologii dla nauczycieli. Warszawa.

184. Sułkowski Ł. (2012), Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w małych polskich firmach rodzinnych, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 2.

185. Sułkowski Ł. (2004), Organizacja a rodzina, więzi familijne w życiu gospodarczym, Wyd. Tnoik, Toruń

186. Surdej A., Wach K. (2010), Przedsiębiorstwo rodzinne wobec wyzwań sukcesji, Wyd. Difin, Warszawa.

187. Szałkowki A. (red.) (2000), Wprowadzenie do zarządzania personelem, Wyd. A.E. W Krakowie, Kraków.

189. Szreder M. (2010), Losowe i nielosowe próby w badaniach statystycznych, Dydaktyka i Nauka, Przegląd Statystyczny, LVII(4).

190. Tagiuri R., Davis J.A. (1996), Bivalent attributes of the family firm, Owner Managed Business Institute, Santa Barbara, CA. Family Business Review, 9(2).

191. Taylor F.W. (2007), Shop Management: The Principles of Scientific Management, Bibliobazzzar, Charleston.

192. Thackray J. (2001), Feedback for Real, Gallup Management Journal. Pobrano z: https://news.gallup.com/businessjournal/811/feedback-real.aspx, dnia 20.04.2016.

193. Tremblay, M. i inni (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. Canadian Journal ofBehavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 41(4).

194. Tyszka T. (1997), Psychologia zachowań ekonomicznych, PWN, Warszawa.

195. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. - Kodeks cywilny.

196. Vroom V., Deci E. (1992), Management and Motivation, Pitman Publishing, London.

197. Vroom H.V. (1964), Work and Motivation, John Wiley and Son, New York.

198. Warzybok M. (2017), Talent Director w Aon Hewitthttps. Pobrano z: www.rp.pl/Kadry/310269987-Raport-Polacy-najmniej-zaangazowani-w-prace-w-calej-Europie.html, dnia 5.11.2018.

199. Więcek-Janka E., Wyrwicka M.K., Jaźwińska D., Loera M.R.C. (2017), Application of the postulates of sustainable development in family business in the light of empirical research, [w:] Nalepka A., Ujwary-Gil A., (red.), Business and Non-Profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands, Vol. 16, Wyższa Szkoła Biznesu-National-Louis University in Nowy Sącz, Nowy Sącz.

200. Więcek-Janka E., Lewandowska A. (2017), Model pięciu poziomów definiowania przedsiębiorstw rodzinnych, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVIII, z. 6, cz. 2..

201. Więcek-Janka E. (2013), Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.

202. Wilson D.C., Rosenfeld R.H. (1990), Managing Organizations, McGraw-Hill, London.

203. Wydmuch G. Zastosowanie technologii informatycznych do wspomagania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Pobrano z: http://www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/181.pdf, dnia 19.02.2019.

204. Wyrwicka M. Grzelczak A., Krugiełka A. (2010), Polityka kadrowa przedsiębiorstwa, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.

205. Wyrwicka M. Grzelczak A. (2011), Audyt personalny, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.

206. Wyrwicka M. (2011), Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie usługowym, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.

207. Wziątek-Staśko A. (2012), Diversity management narzędzia skutecznego motywowania pracowników, Wyd. Difin, Warszawa.

208. Wziątek-Staśko A. (2016), Motywowanie w erze Web 2.0+,Wyd. CeDeWu.pl, Warszawa.

209. Zawadzka A.M. (red.) (2010), Psychologia zarządzania w organizacji, Wyd. PWN, Warszawa.

210. Zbiegień-Maciąg L. (1993), Współczesne tendencje motywowania do pracy, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa.

211. Zych B. (2016), Jak nowoczesne rozwiązania technologiczne wspierają procesy HR. Pobrano z: https://hrstandard.pl/2016/01/29/jak-nowoczesne-rozwiazania-technologiczne-wspieraja-procesy-hr/, dnia 19.02.2019.

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.1. Struktura kapitału ludzkiego ... 15
Rysunek 1.2. Schemat powstawania motywacji ... 18
Rysunek 1.4. Teorie motywacji do pracy ... 25
Rysunek 1.5. Piramida potrzeb według Maslowa ... 27
Rysunek 1.6. Klasyfikacja potrzeb w teorii A. Maslowa ... 27
Rysunek 1.7. Możliwości motywowania do pracy w hierarchii potrzeb A. Maslowa ... 28
Rysunek 1.8. Dynamika potrzeb w miarę rozwoju osobowości ... 29
Rysunek 1.9. Kluczowe elementy teorii dwuczynnikowej Herzberga ... 31
Rysunek 1.10. Składowe modelu Portera i Lawlera ... 35
Rysunek 1.11. Proces ucznia się wg Bandury ... 38
Rysunek 1.12. Podział bodźców według Ch. Barnarda ... 43
Rysunek 1.13. Klasyfikacja narzędzi motywowania ... 44
Rysunek 1.14. Zachowanie człowieka w ujęciu modelowym ... 45
Rysunek 1.15. Uogólniony model procesu motywacyjnego Stersa i Portera ... 46
Rysunek 1.16. Intensywność motywacji a sprawność działania (wg Yerkesa - Dodsona) ... 47
Rysunek 1.17. Model motywacyjny według E. E. Lawlera ... 48
Rysunek 1.18. Zintegrowany model motywowanie do pracy według S. Borkowskiej ... 49
Rysunek 1.19. Model motywowania działania według X. Gliszczyńskiej ... 50
Rysunek 1.20. Model motywacji działania według J. Penc ... 51
Rysunek 2.1. MSP na przestrzeni lat ... 61
Rysunek 2.2. Struktura przedsiębiorstw w Polsce ... 61
Rysunek 2.3. Struktura branżowa przedsiębiorstw MSP w Polsce ... 62
Rysunek 2.4. Podsystemy w firmie rodzinnej ... 64
Rysunek 2.5. Pięcio-poziomowa definicja firm rodzinnych ... 69
Rysunek 3.2. Płeć respondentów ... 80
Rysunek 3.3. Wiek respondentów ... 81
Rysunek 3.4. Wykształcenie respondentów ... 81
Rysunek 3.5. Staż pracy respondentów ... 82
Rysunek 3.6. Zajmowane stanowisko ... 83
Rysunek 3.7. Otrzymywane wynagrodzenie ... 83
Rysunek 3.8. Graficzny rozkład respondentów ze względu na branżę ... 84
Rysunek 3.9. Opinie respondentów w obszarze czynnika emocjonalnego ... 90
Rysunek 3.10. Opinie respondentów w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju ... 92
Rysunek 3.11. Opinie respondentów w obszarze czynnika organizacyjnego ... 93
Rysunek 3.12. Opinie respondentów w obszarze czynnika poznawczego ... 94
Rysunek 3.13. Niematerialne czynniki motywujące do pracy ... 97
Rysunek 3.14. Materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy ... 98
Rysunek 3.15. Materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy ... 99

Rysunek 3.16. Niematerialne czynniki motywujące do pracy 101
Rysunek 3.17. Materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy u kobiet i mężczyzn..... 102
Rysunek 3.18. Materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy u kobiet i mężczyzn 103
Rysunek 3.19. Niematerialne czynniki motywujące do pracy w grupach wiekowych 105
Rysunek 3.20. Materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach wiekowych 106
Rysunek 3.21.Materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach wiekowych 107
Rysunek 3.22. Niematerialne czynniki motywujące do pracy w grupach wykształcenia 110
Rysunek 3.24. Materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach wykształcenia 112
Rysunek 3.25. Niematerialne czynniki motywujące do pracy w grupach stażu pracy w przedsiębiorstwie 115
Rysunek 3.26. Materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy według stażu pracy w przedsiębiorstwie 116
Rysunek 3.27. Materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach stażu pracy w przedsiębiorstwie 117
Rysunek 3.28. Niematerialne czynniki motywujące do pracy w grupach stanowiska 119
Rysunek 3.29. Materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach stanowiska 120
Rysunek 3.30. Materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach stanowiska 121
Rysunek 3.31. Niematerialne czynniki motywujące do pracy w grupach wynagrodzenia 124
Rysunek 3.32. Materialne niepieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach wynagrodzenia . 126
Rysunek 3.33. Materialne pieniężne czynniki motywujące do pracy w grupach wynagrodzenia 127
Rysunek 4.1. Uproszczony diagram modelu strukturalnego (model I) 148
Rysunek 4.2. Uproszczony diagram modelu strukturalnego (model II)..... 152
Rysunek 4.3. Uproszczony diagram modelu strukturalnego (model III) 156
Rysunek 4.4. Graf obrazujący budowę skutecznego systemu motywowania 167

SPIS TABEL

Tabela 1.1. Układ pracy 13
Tabela 1.2. Przegląd pojęcia motywacji 20
Tabela 1.3. Przekrój pojęć motywowania 22
Tabela. 1.4. Grupa motywatorów wg Herzberga 30
Tabela 1.5. Cechy teorii X i Y 33
Tabela 1.6. Składowe systemu motywowania wg wybranych autorów 41
Tabela 1.7. Kryteria podziału czynników motywacyjnych 45
Tabela 1.8.Różnice regionalne w odniesieniu do zaangażowania pracowników w pracę w latach 2011-2016 58
Tabela 1.9. Zaangażowanie pracowników w latach 2015-2016 z podziałem na regiony 58
Tabela 2.1. Kryteria podziału przedsiębiorstw 60
Tabela 2.2. Zalety i wady zatrudniania krewnych w firmie rodzinnej 71
Tabela 3.1. Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON, deklarujące prowadzenie działalności, według przewidywanej liczby pracujących oraz PKD 2007 w województwie wielkopolskim 78
Tabela 3.2. Tabela liczebności i częstości respondentów ze względu na płeć 79
Tabela 3.3. Tabela liczebności i częstości respondentów ze względu na wiek 80
Tabela 3.4. Tabela liczebności i częstości respondentów ze względu na wykształcenie 81
Tabela 3.5. Tabela liczebności i częstości respondentów ze względu na staż pracy 82
Tabela 3.6. Tabela liczebności i częstości respondentów ze względu na stanowisko 82
Tabela 3.7. Tabela liczebności i częstości respondentów ze względu na wynagrodzenie netto 83
Tabela 3.8. Tabela liczebności i częstości respondentów ze względu na branżę 84
Tabela 3.9. Wyniki rzetelności skal alfa-Cronbacha dla opinii na temat miejsca pracy 89
Tabela 3.10. Średnie i odchylenia standardowe opinii respondentów w obszarze czynnika emocjonalnego 91
Tabela 3.11. Średnie i odchylenia standardowe w obszarze czynnika związanego z możliwością rozwoju 91
Tabela 3.12. Średnie i odchylenia standardowe opinii respondentów w obszarze czynnika organizacyjnego 93
Tabela 3.13. Średnie i odchylenia standardowe opinii respondentów w obszarze czynnika poznawczego 94
Tabela 3.14. Wyniki rzetelności skal alfa-Cronbacha dla czynników motywujących do pracy 95
Tabela 3.15. Średnie i odchylenia standardowe niematerialnych czynników motywujących do pracy w skali 0-4 96

Tabela 3.16. Średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy 97
Tabela 3.17. Średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy 99
Tabela 3.18. Średnie i odchylenia standardowe niematerialnych czynników motywujących do pracy 100
Tabela 3.19. Średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy 102
Tabela 3.20. Średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy 103
Tabela 3.22 Średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy 106
Tabela 3.23. Średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy 107
Tabela 3.24. Średnie i odchylenia standardowe niematerialnych czynników motywujących do pracy 108
Tabela 3.25. Średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy 110
Tabela 3.26. Średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy 112
Tabela 3.27. Średnie i odchylenia standardowe niematerialnych czynników motywujących do pracy 113
Tabela 3.28. Średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy 115
Tabela 3.29. Średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy 116
Tabela 3.30. Średnie i odchylenia standardowe niematerialnych czynników motywujących do pracy 118
Tabela 3.31. Średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy 120
Tabela 3.32. Średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy 121
Tabela 3.33. Średnie i odchylenia standardowe niematerialnych czynników motywujących do pracy 122
Tabela 3.34. Średnie i odchylenia standardowe materialnych niepieniężnych czynników motywujących do pracy 125
Tabela 3.35. Średnie i odchylenia standardowe materialnych pieniężnych czynników motywujących do pracy 126
Tabela 3.36. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika emocjonalnego a motywatory 128

Tabela 3.37. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika emocjonalnego a motywatorami 129
Tabela 3.38. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika emocjonalnego a motywatorami 129
Tabela 3.39. Współczynniki korelacji opinii z obszaru czynnika związanego z możliwością a motywatorami 130
Tabela 3.40. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika związanego z możliwością rozwoju a materialnymi niepieniężnymi czynnikami motywującymi do pracy 131
Tabela 3.43. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika organizacyjnego a motywatorami 132
Tabela 3.42. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika organizacyjnego a motywatorami 133
Tabela 3.44. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika organizacyjnego a motywatorami 134
Tabela 3.45. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika poznawczego a motywatorami 135
Tabela 3.46. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika poznawczego a motywatorami 136
Tabela 3.47. Współczynniki korelacji między opiniami z obszaru czynnika poznawczego a motywatorami 136
Tabela 4.1. Wynik regresji krokowej postępującej dla zmiennej zależnej: „Niematerialne” 138
Tabela 4.2. Wynik regresji krokowej postępującej dla zmiennej zależnej: Materialne niepieniężne 139
Tabela 4.3. Wynik regresji krokowej postępującej dla zmiennej zależnej: Materialne pieniężne 141
Tabela 4.4. Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla opinii w obszarze czynnika emocjonalnego (EMO) 142
Tabela 4.5. Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej – czynnik związany z możliwością rozwoju 143
Tabela 4.6. Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla opinii w obszarze czynnika organizacyjnego 143
Tabela 4.7. Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla opinii w obszarze czynnika poznawczego 144
Tabela 4.8. Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla niematerialnych czynników motywujących do pracy 144
Tabela 4.9. Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla materialnych niepieniężnych czynników 145
Tabela 4.10. Wyniki konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla materialnych pieniężnych czynników 145

Tabela 4.11. Zmienne egzogeniczne 146
Tabela 4.11. Zmienne endogeniczne 146
Tabela 4.12. Wyniki ocen parametrów dla modelu I 147
Tabela 4.13. Zmienne egzogeniczne 150
Tabela 4.13. Zmienne endogeniczne 150
Tabela 4.14. Wyniki ocen parametrów dla modelu II 151
Tabela 4.14. Zmienne egzogeniczne 154
Tabela 4.15. Zmienne endogeniczne 154
Tabela 4.16. Wyniki ocen parametrów dla modelu III 155
Tabela 4.17.Wskaźniki dopasowania modelu 158

SPIS ZAŁĄCZNIKÓW

Załącznik 1 Kwestionariusz ankiety

Załącznik 2 Raport z programu STATISTICA 10 PL