

Sławomir Wysocki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: slawomir.wysocki@ue.wroc.pl

CZYNNIKI HIGIENY I MOTYWACJI W ORGANIZACJI – BADANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE KOMUNIKACYJNYM

Streszczenie: W artykule zaprezentowano teorię oraz identyfikację systemu motywowania pracowników w organizacji na podstawie teorii Fredericka Herzberga. Udział w badaniu wzięło trzynastu pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych oraz czterdziestu czterech pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych w Miejskim Przedsiębiorstwie Komunikacyjnym we Wrocławiu. Celem badania było sprawdzenie, czy w firmie są zaspokojone czynniki higieny i motywacji. Przeprowadzono je za pomocą kwestionariusza ankiety, zawierającego odpowiednio ułożone pytania, opracowane na podstawie specjalistycznej literatury związanej z tematem badania.

Słowa kluczowe: motywacja, teoria Fredericka Herzberga, badania.

DOI: 10.15611/sie.2014.2.13

*Możesz kupić ręce człowieka, płacąc
mu za jego pracę, ale nie możesz kupić
jego serca. To serce jest źródłem jego
entuzjazmu i lojalności.*

Stephen Covey

1. Wstęp

Organizacja jest miejscem, w którym pracownicy dążą do postępu i lepszej pracy wtedy, kiedy posiadają motywację do takiego działania. Dokonują oni wyboru między różnymi zachowaniami i formami aktywności w celu zaspokojenia potrzeb i aspiracji, osiągając jednocześnie określony cel. Wpływ na motywację ma wiele różnorodnych czynników, które oddziałują na człowieka, kształtując w ten sposób jego zachowanie w organizacji. Najczęściej motywacja jest rozumiana jako stan gotowości do podjęcia określonego działania. Obecnie wobec uczestników organizacji stawia się coraz większe wymagania, dotyczące przede wszystkim odpowiednich kwalifikacji związanych z wykształceniem. Natomiast oni nie kierują się wyłącznie motywem zarobkowym, ale posiadają również dodatkowe wymagania wobec organizacji, w której pracują. Warunkiem skutecznej motywacji jest dostrzeżenie i zaak-

ceptowanie dążenia człowieka do podnoszenia własnej wartości poprzez pracę. Funkcja motywowania w zarządzaniu organizacją stanowi duże wyzwanie. Odnosi się do zrozumienia, a zarazem w miarę możliwości zaspokojenia potrzeb pracowników. Pracodawca powinien uwzględnić ich potrzeby, które mogą zrealizować poprzez pracę, którą wykonują. Im więcej będą mogli poprzez nią osiągnąć, tym większa będzie ich koncentracja na jej wykonywaniu. Zadaniem systemu motywowania jest oddziaływanie na zachowania pracowników poprzez stwarzanie możliwości i sytuacji niezbędnych do realizacji ich własnych celów, powiązanych z celami organizacji. Należy poznać ich potrzeby, aby móc im zaproponować odpowiednie warunki pracy oraz wpływać na ich zachowanie¹. Siłę danej organizacji oraz jej konkurencyjność należy tworzyć, stawiając pracowników na pierwszym miejscu.

Badania przeprowadzone w Miejskim Przedsiębiorstwie Komunikacyjnym we Wrocławiu ze względu na liczbę respondentów miały charakter poglądowy, niereprezentatywny. Niemniej jednak wystarczą do wstępnego ustalenia informacji dotyczących zaspokojenia czynników higieny i motywacji.

2. Motywacja i indywidualne potrzeby

Motywacja to skłonność do ponoszenia dużych wysiłków, aby osiągnąć cele organizacji, uwarunkowana stopniem, w jakim te wysiłki mogą ułatwić zaspokojenie jakiejś indywidualnej potrzeby. Jednak duże wysiłki nie dadzą oczekiwanych skutków w pracy, jeżeli nie zostaną ukierunkowane w sposób korzystny dla organizacji. Istotna jest jakość wysiłku, a nie tylko jego natężenie. Pracownicy mają motywację do pracy wtedy, kiedy organizacja zaspokaja ich potrzeby. Niezaspokojona potrzeba wywołuje napięcia, które u danej osoby powodują określone działania. W takiej sytuacji pracownik poszukuje celów, których osiągnięcie zaspokoi potrzebę i doprowadzi do złagodzenia napięcia. Uczestnicy organizacji, którzy mają motywację, znajdują się w stanie napięcia, dlatego podejmują wysiłki w celu jego złagodzenia. Im większe napięcie, tym większe wysiłki, które w przypadku skutecznego doprowadzenia do zaspokojenia potrzeby zredukują napięcie. Ważne jest, aby potrzeby jednostki były zgodne z celami organizacji i dostosowane do nich. Jeżeli tak nie jest, wtedy poszczególne osoby mogą wkładać wiele wysiłku w działania sprzeczne z celami organizacji. Zdarzają się takie sytuacje w pracy, kiedy pracownicy regularnie poświęcają dużo czasu na prywatne rozmowy z kolegami, oglądają strony internetowe niezwiązane z obowiązkami służbowymi itp., aby zaspokajać swoje potrzeby społeczne. Wkładają w to wiele wysiłku, który nie ma nic wspólnego z pracą².

Motywowanie pracowników stanowi jedną z głównych funkcji zarządzania, obok planowania, organizowania i kontroli. Musi zatem z nimi współpracować, aby za-

¹ W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu.pl, Warszawa 2009, s. 7-8.

² S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 429-430.

rzządzanie było skuteczne³. W języku potocznym często zdarza się, że terminy „motywowanie” i „motywacja” używane są zamiennie. Jednak należy podkreślić, że nie są one tym samym. Motywacja jest terminem psychologicznym i polega na identyfikacji przez pracownika ważnych dla niego potrzeb, celów, zadań i wartości. Jest ona stanem wewnętrznym każdego człowieka. Można mieć lub nie mieć motywacji do zabiegania o nową posadę, do rozwoju zawodowego i osobistego, do nauki języka obcego itp. Natomiast motywowanie jest działaniem zarządczym polegającym na oddziaływaniu na innych i rozbudzaniu drzemiącej w pracownikach gotowości do podjęcia określonego działania i wykrzesania wysiłku intelektualnego czy fizycznego, niezbędnego do realizacji celów organizacji. Motywacja dotyczy wewnętrznego nastawienia każdego człowieka do poszczególnych celów, a motywowanie jest działaniem zorientowanym na innego człowieka lub grupę ludzi i zmierza do tego, aby wzbudzić u pracowników motywację do pracy. W rzeczywistości bardzo często chęć ludzi do skutecznego działania w interesie organizacji nie jest na tyle silna, aby zapewnić w pełni satysfakcjonujące rezultaty. Konieczne stają się specjalne oddziaływania zarządzających, aby wyzwolić w pracownikach znajdujący się w nich potencjał i skłonność do zwiększania wysiłku na rzecz organizacji. Tego typu oddziaływanie na pracowników przez zarządzających uznawane jest za motywowanie. Jest ono procesem mającym inspirować, pobudzać, zachęcać. Pracownicy bardzo często chcą realizować swoje indywidualne cele i zaspokajać własne potrzeby w organizacji. Podczas tworzenia skutecznego systemu motywacyjnego ważne jest wzmacnianie zachowań, przez wykorzystanie znajomości potrzeb pracowników i zapewnienie spójności realizacji indywidualnych celów jednostki z celami organizacji⁴.

3. Motywatory płacowe i pozapłacowe

Motywacja jest źródłem i sternikiem zachowań pracowników. Jest ona pewnym procesem, w wyniku którego pojawia się chęć robienia czegoś. Ta chęć określana jest mianem motywu lub napięcia motywacyjnego. Motyw pojawia się wtedy, gdy następuje uświadomienie sobie jakiejś niezaspokojonej potrzeby, i wyraża się w gotowości podjęcia działania w celu jej zaspokojenia. Motyw nie pojawi się, gdy człowiek jest absolutnie przekonany o niemożności osiągnięcia jakiegoś celu. Musi zdarzyć się coś, co przypomni o potrzebie lub sprawi, że stanie się ona możliwa lub znacznie łatwiejsza do zaspokojenia. Innymi słowy, zadziała bodziec, zwany inaczej motywatorem. System motywacyjny każdej organizacji powinien składać się z trzech grup motywatorów, a mianowicie: motywatorów płacowych (płaca zasadnicza, premia, nagrody powiązane z efektami pracy), motywatorów pozapłacowych materialnych

³ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 333.

⁴ P. Lenik, *Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników*, Difin, Warszawa 2012, s. 14-16.

(finansowanie nauki, ubezpieczenie, opieka medyczna, świadczenia o charakterze socjalnym, np.: wczasy, wycieczki; świadczenia o charakterze materialnym, np.: samochód służbowy, telefon komórkowy), motywatorów pozapłacowych niematerialnych (awans, ciekawa praca pozwalająca na kreatywność, dostęp do informacji, pochwały i wyróżnienia, pewność zatrudnienia, dobre warunki pracy itp.). Motywatory pozapłacowe materialne to takie, które otrzymuje pracownik w formie niepieniężnej, ale można je przeliczyć na pieniądze. Natomiast motywatorów pozapłacowych niematerialnych nie można przeliczyć na pieniądze, ale mają one określone znaczenie i wartość dla pracowników. Motywatory pozapłacowe znacznie wzmacniają motywatory płacowe, są przede wszystkim wyróżnieniem dla pracownika. Są bardzo skuteczne w stosunku do pracowników o wysoko rozwiniętych potrzebach społecznych i potrzebie samorealizacji⁵.

Realizacja dążeń wyższego rzędu powinna być poprzedzona spełnieniem potrzeb związanych z podstawową egzystencją ludzi. Tworzenie każdego systemu motywowania w organizacji musi opierać się przede wszystkim na płacy. Wartości pieniężne, jakie otrzymują pracownicy w zamian za świadczoną przez siebie pracę, mają zapewnić im zaspokojenie co najmniej podstawowych potrzeb życiowych. System wynagrodzeń winien mieć tak ukształtowany poziom i strukturę płac, aby w zamian za jej otrzymanie pracownik przyjmował odpowiednie postawy i zachowania zmierzające do realizacji określonych zadań, osiągając jak najlepsze wyniki dla firmy, w której pracuje. W rzeczywistości bardzo często możliwości finansowe organizacji są ograniczone, dlatego próbują stworzyć taki system płac, na jaki mogą sobie pozwolić. Jednakże presja pracowników i rynku pracy na określony poziom płac nie zawsze odpowiada temu, co pracodawca może zaoferować. Wynikiem takiego długotrwałego stanu nierównowagi może być całkowity zanik walorów motywujących wypłacanych wynagrodzeń bądź załamanie się kondycji ekonomicznej firmy i jej upadek. Jeżeli pieniądze, jakie otrzymuje pracownik za wykonaną pracę, zdecydowanie negatywnie lub pozytywnie nie odbiegają od wynagrodzenia w innych organizacjach i na podobnych stanowiskach, wtedy nie muszą być główną determinantą zachowań pracowniczych. Wzbudzenie i zaspokajanie poprzez pracę potrzeb innych niż bytowe spowoduje większe zaangażowanie pracownika w wykonywane zadania oraz identyfikowanie się z firmą⁶.

4. Teoria dwuczynnikowa

Teoria motywacji Fredericka Herzberga bazuje na założeniu, że w procesie motywowania mamy do czynienia z dwiema kategoriami czynników decydujących o postawach pracowników:

⁵ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009, s. 14, 205.

⁶ T. Listwan, *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 139-141.

- z czynnikami higieny, odnoszącymi się do warunków pracy dotyczącymi: polityki firmy (procedury, przepisy, jakość komunikacji), atmosfery w pracy, wynagrodzenia, warunków pracy, pewności pracy, życia pozazawodowego, stylów kierowania itp.
- z czynnikami motywacji, odnoszącymi się do satysfakcji z pracy, dotyczącymi: uznania za pracę, możliwości szkolenia, możliwości awansu itp.

Czynniki higieny same w sobie nie motywują, ale jeśli ich jakość jest nieodpowiednia, mogą stać się źródłem niezadowolenia. Z drugiej strony, gdy wszystkie czynniki higieny zostaną zaspokojone na odpowiednim poziomie, czynniki motywujące staną się źródłem satysfakcji. Herzberg sformułował termin „zadowolenie z pracy” i odnosił go do czynników motywujących, powiązanych z stworzonymi miejscami pracy. Różne kombinacje czynników higieny i czynników motywacji prowadzą do powstania sytuacji charakterystycznych dla środowiska pracy⁷ (tab. 1).

Tabela 1. Kombinacje czynników higieny i motywacji

Wysoka higiena	Pracownicy pracują, aby zarabiać na życie. Niewiele narzekają, ale też nie są silnie zmotywowani.	Idealna sytuacja, w której pracownicy są silnie zmotywowani i mają mało powodów do narzekań.
Niska higiena	Najgorsza sytuacja, w której pracownicy zarówno są zdemotywowani, jak i dużo narzekają.	Pracownicy są zmotywowani, lecz sporo narzekają. Praca sama w sobie jest ekscytująca i pełna wyzwań, ale warunki pracy nie spełniają minimalnych wymagań.
	Niska motywacja	Wysoka motywacja

Źródło: D. Podmoroff, *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 29.

Efekty pracy w znacznym stopniu zależą od prawidłowego monitorowania oraz reagowania na poziom niezadowolenia pracowników. Pracodawca powinien zaspokajać potrzeby pracowników oraz reagować na dostrzegane braki, wyjaśniać nieuzasadnione roszczenia oraz wygórowane oczekiwania. Należy wzmacniać skuteczność czynników motywacji, zwanych także czynnikami zadowolenia. Oprócz zapewnienia pracownikom właściwych czynników higieny trzeba dać im okazję do odczucia przede wszystkim takich czynników motywacji, jak chęć osiągnięć i uznanie. Za stosowaniem tego modelu przemawia przede wszystkim to, że pozwala on pracodawcy zrozumieć system bodźców powodujących różne zachowania pracowników. Zyskuje dzięki niemu świadomość tego, w jaki sposób funkcjonują czynniki motywacji i higieny. Bardzo często poprawa efektywności pracy w organizacji nie musi wymagać dużych wydatków finansowych, ponieważ wystarczy zapewnić na odpowiednim poziomie czynniki higieny i motywacji⁸.

⁷ D. Podmoroff, *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 28-29.

⁸ J. Kordziński, *Sila motywacji, jak dopingować siebie i ludzi, z którymi pracujesz*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010, s. 94-95.

5. Badanie pracowników

Ogół zasad ustalania i wypłacania wynagrodzeń pracowniczych nazywamy systemem wynagradzania. Informuje on pracowników, jakie wynagrodzenia im przysługują, w jakiej wysokości, jakie warunki muszą spełnić, aby je otrzymać, w jaki sposób są wypłacane, jak można policzyć ich łączną wielkość⁹. Wynagrodzenie oznacza wszelkie wypłaty należne pracownikowi za pracę wykonywaną w ramach stosunku pracy. Składnikami wynagrodzenia związanymi z wymaganiami pracy są przede wszystkim: płaca zasadnicza, premia i dodatek funkcyjny. Płaca zasadnicza jest głównym i stałym składnikiem wynagrodzenia, wyznaczonym przez stawkę osobistego zaszeregowania, zależącą przede wszystkim od stopnia trudności pracy. Płaca zasadnicza powinna być głównym elementem motywowania przez płace. Premia natomiast jest wynagrodzeniem za dodatkowe efekty osiągnięte przez pracownika. Efekty te mogą mieć charakter ilościowy, jakościowy, oszczędnościowy lub usprawniający pracę. Pracownik w organizacji powinien wiedzieć, jakie musi spełnić wymagania, aby otrzymać premię w określonej wysokości, oraz do kogo może się odwołać w przypadku przyznania premii zbyt niskiej lub nieprzyznania jej wcale. Zasady przyznawania premii ustalane są z reguły w zakładowych regulaminach premiowania. Zadaniem dodatku funkcyjnego jest odpłacanie odpowiedzialności związanej z kierowaniem personelem. Praca na stanowiskach kierowniczych charakteryzuje się zwykle dodatkowymi zadaniami związanymi z planowaniem pracy podwładnych, jej koordynowaniem, kontrolą oraz ocenianiem i motywowaniem pracowników¹⁰. Tradycyjnie formy pomocy socjalnej świadczonej przez pracodawców określane są mianem świadczeń socjalnych i bytowych. Przez świadczenia socjalne należy rozumieć wydatki przeznaczone na realizację niektórych potrzeb życiowych pracowników i ich rodzin, np. na wypoczynek, rozrywkę, kulturę. Świadczenia bytowe to część świadczeń o charakterze socjalnym, które wiążą się z takimi potrzebami, jak: żywienie, zakwaterowanie, opieka zdrowotna, dojazd do pracy¹¹.

System wynagrodzeń w badanym przedsiębiorstwie jest dla pracowników zrozumiały, ale większość z nich jest zdania, że wynagrodzenie ich nie satysfakcjonuje oraz jest nieodpowiednie do ich wykształcenia. Twierdzą, że jest niższe niż w innych zakładach pracy lub trudno im na to pytanie jednoznacznie odpowiedzieć, najprawdopodobniej z braku możliwości porównania. System przyznawania premii jest sprawiedliwy dla połowy pracowników na stanowiskach kierowniczych oraz dla większości pracowników na stanowiskach robotniczych. Świadczenia socjalne zaspokajają potrzeby większości respondentów. Odpowiedzi dotyczące wysokości

⁹ Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011, s. 349.

¹⁰ A. Pietroń-Pyszczyk, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007, s. 67-72.

¹¹ Z. Pawlak, wyd. cyt., s. 348.

wynagrodzenia w porównaniu z innymi zakładami pracy oraz satysfakcji z niego nie są niczym nadzwyczajnym. W każdej organizacji w dzisiejszych czasach pracownicy prawdopodobnie odpowiedzą w ten sposób. Najczęściej spowodowane jest to tym, że porównują swoje wynagrodzenie na podstawie informacji otrzymanych od znajomych pracujących na podobnych stanowiskach w innych firmach. Bardzo często zapominają o tym, że znajomi nie zawsze mówią, ile tak naprawdę zarabiają. Osoby na stanowiskach kierowniczych, zwłaszcza posiadające wykształcenie wyższe, mogą czasami odczuwać, że ich pensja jest zbyt niska w stosunku do ich wykształcenia. Przyczyną takiej sytuacji może być również brak informacji na temat wynagrodzeń w innych firmach na podobnych stanowiskach. Natomiast w przypadku przyznawania premii pracodawca powinien bardziej dokładnie informować o wysokości i zasadach jej przyznawania. Każdy pracownik powinien zdawać sobie sprawę z tego, że premia jest wynagrodzeniem za dodatkowe efekty osiągnięte podczas wykonywania obowiązków służbowych (tab. 2).

Tabela 2. Odpowiedzi na pytania dotyczące wynagrodzenia i świadczeń socjalnych

Pracownicy na stanowiskach kierowniczych	
1	Czy system wynagrodzeń jest dla Pana/Pani zrozumiały? a) tak – 7 osób, b) raczej tak – 3 osoby, c) raczej nie – 3 osoby, d) nie – 0 osób, e) trudno powiedzieć – 0 osób
2	Czy obecnie otrzymywane wynagrodzenie jest dla Pana/Pani satysfakcjonujące? a) tak – 3 osoby, b) nie – 7 osób, c) trudno powiedzieć – 3 osoby
3	Czy aktualne wynagrodzenie jest odpowiednie do Pana/Pani wykształcenia? a) tak – 1 osoba, b) raczej tak – 2 osoby, c) raczej nie – 5 osób, d) nie – 1 osoba, e) trudno powiedzieć – 3 osoby, • brak odpowiedzi – 1 osoba
4	Jakie jest Pana/Pani wynagrodzenie w porównaniu z innymi zakładami pracy? a) wyższe – 0 osób, b) niższe – 5 osób, c) trudno powiedzieć – 7 osób, • brak odpowiedzi – 1 osoba
5	Czy system przyznawania premii jest według Pana/Pani sprawiedliwy? a) tak – 1 osoba, b) raczej tak – 5 osób, c) raczej nie – 4 osoby, d) nie – 2 osoby, e) trudno powiedzieć – 0 osób, f) nie znam zasad przyznawania premii – 1 osoba
6	Czy jest Pan/Pani zadowolony/a ze świadczeń socjalnych? a) tak – 3 osoby, b) raczej tak – 8 osób, c) raczej nie – 1 osoba, d) nie – 0 osób, e) nie znam zasad przyznawania świadczeń socjalnych – 0 osób, • brak odpowiedzi – 1 osoba
Pracownicy na stanowiskach robotniczych	
1	Czy system wynagrodzeń jest dla Pana/Pani zrozumiały? a) tak – 18 osób, b) raczej tak – 16 osób, c) raczej nie – 7 osób, d) nie – 3 osoby, e) trudno powiedzieć – 0 osób
2	Czy obecnie otrzymywane wynagrodzenie jest dla Pana/Pani satysfakcjonujące? a) tak – 3 osoby, b) nie – 33 osoby, c) trudno powiedzieć – 8 osób

Tabela 2, cd.

3	Czy aktualne wynagrodzenie jest odpowiednie do Pana/Pani wykształcenia?
	a) tak – 2 osoby, b) raczej tak – 10 osób, c) raczej nie – 17 osób, d) nie – 10 osób, e) trudno powiedzieć – 4 osoby, • brak odpowiedzi – 1 osoba
4	Jakie jest Pana/Pani wynagrodzenie w porównaniu z innymi zakładami pracy?
	a) wyższe – 2 osoby, b) niższe – 19 osób, c) trudno powiedzieć – 23 osoby
5	Czy system przyznawania premii jest według Pana/Pani sprawiedliwy?
	a) tak – 6 osób, b) raczej tak – 21 osób, c) raczej nie – 7 osób, d) nie – 7 osób, e) trudno powiedzieć – 2 osoby, f) nie znam zasad przyznawania premii – 1 osoba
6	Czy jest Pan/Pani zadowolony/a ze świadczeń socjalnych?
	a) tak – 12 osób, b) raczej tak – 26 osób, c) raczej nie – 3 osoby, d) nie – 2 osoby, e) nie znam zakresu i zasad przyznawania świadczeń socjalnych – 1 osoba

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Opinie badanych na temat informowania o sprawach istotnych w przedsiębiorstwie są wyraźnie podzielone. Przepisy wewnętrzne dla większości osób są zrozumiałe. W przypadku mobbingu połowa menedżerów wie, do kogo może zwrócić się o pomoc, najczęściej wymieniając: komisję antymobbingową oraz związki zawodowe. Znaczna większość pracowników na stanowiskach robotniczych takiej wiedzy nie posiada. Prawie wszyscy respondenci zostali poinformowani o zakresie obowiązków na stanowisku pracy. Na podstawie powyższych informacji można stwierdzić, że pracownicy na stanowiskach kierowniczych i robotniczych powinni być lepiej informowani o istotnych sprawach przedsiębiorstwa oraz o tym, do kogo mogą się zwrócić w przypadku mobbingu. Zawsze należy pamiętać o tym, że nawet jeżeli w organizacji obecnie nie ma mobbingu, to w każdej chwili może się pojawić. Trzeba rozmawiać z pracownikami, prowadzić badania w postaci anonimowych ankiet, przeprowadzać szkolenia, mające na celu uświadomić pracownikom, co to jest mobbing i jak mu zapobiegać, oraz do kogo mogą się zwrócić o pomoc (tab. 3).

Nastroje pracowników, z którymi pracują badani, najczęściej są umiarkowanie optymistyczne, również atmosfera w najbliższym otoczeniu miejsca pracy jest dobra. Bezpośredni przełożeni stosują przeważnie styl demokratyczny zarządzania. Znaczna większość badanych osób nie spotkała się z mobbingiem ze strony bezpośredniego przełożonego oraz współpracowników. Duży wpływ na atmosferę w pracy oraz skuteczne zapobieganie mobbingowi ma demokratyczny styl zarządzania. Polega on na współodpowiedzialności, która daje podstawy dobrej komunikacji oraz buduje partnerstwo między przełożonymi i podwładnymi danej organizacji. Partnerstwo to przede wszystkim pozyskiwanie ludzi do swoich działań, prezentowanie celów, wspólne planowanie oraz korygowanie błędnych założeń. Plusem tego stylu jest duży stopień motywacji i przekonania podwładnych do sensu wykonywanej pracy. Stosując demokratyczny styl zarządzania, przełożony może bardzo szybko dowiedzieć się o konflikcie, jeżeli wystąpi w miejscu pracy. Dzięki temu będzie mógł

Tabela 3. Odpowiedzi na pytania dotyczące polityki firmy

Pracownicy na stanowiskach kierowniczych	
1	Czy informowanie pracowników o sprawach istotnych w przedsiębiorstwie odbywa się we właściwy sposób według Pana/Pani? a) tak – 1 osoba, b) raczej tak – 6 osób, c) raczej nie – 3 osoby, d) nie – 0 osób, e) trudno powiedzieć – 2 osoby, • brak odpowiedzi – 1 osoba
2	Czy przepisy wewnętrzne przedsiębiorstwa są dla Pana/Pani zrozumiałe? a) tak wszystkie – 9 osób, b) tak, tylko niektóre – 2 osoby, c) nie są zrozumiałe – 0 osób, d) trudno powiedzieć – 0 osób, • brak odpowiedzi – 2 osoby
3	Czy wie Pan/Pani, do kogo może się zwrócić w przedsiębiorstwie o pomoc w przypadku stosowania mobbingu (prześladowania)? a) tak – 7 osób (komisja antymobbingowa, związki zawodowe), b) nie – 5 osób, • brak odpowiedzi – 1 osoba
4	Czy został/a Pan/Pani poinformowany/a o zakresie obowiązków na stanowisku pracy? a) tak – 13 osób, b) raczej tak – 0 osób, c) raczej nie – 0 osób, d) nie – 0 osób
Pracownicy na stanowiskach robotniczych	
1	Czy informowanie pracowników o sprawach istotnych w przedsiębiorstwie odbywa się we właściwy sposób według Pana/Pani? a) tak – 4 osoby, b) raczej tak – 14 osób, c) raczej nie – 10 osób, d) nie – 12 osób, e) trudno powiedzieć – 4 osoby
2	Czy przepisy wewnętrzne przedsiębiorstwa są dla Pana/Pani zrozumiałe? a) tak wszystkie – 14 osób, b) tak, tylko niektóre – 15 osób, c) nie są zrozumiałe – 3 osoby, d) trudno powiedzieć – 12 osób
3	Czy wie Pan/Pani, do kogo może się zwrócić w przedsiębiorstwie o pomoc w przypadku stosowania mobbingu (prześladowania)? a) tak – 14 osób (kierownik, mistrz, brygadzysta, związki zawodowe), b) nie – 29 osób, • brak odpowiedzi – 1 osoba
4	Czy został/a Pan/Pani poinformowany/a o zakresie obowiązków na stanowisku pracy? a) tak – 30 osób, b) raczej tak – 11 osób, c) raczej nie – 2 osoby, d) nie – 1 osoba

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

poznać jego przyczyny i skutecznie go zneutralizować, aby nie zamienił się w mobbing (tab. 4).

Znaczna większość badanych pracowników jest zadowolona z warunków pracy. Ważne w każdej organizacji jest to, aby pracownik miał możliwość zjedzenia ciepłego posiłku podczas przerwy w pracy. Osobom na stanowiskach kierowniczych jest to przeważnie obojętne, natomiast większość pracowników na stanowiskach robotniczych chętnie z takiej możliwości skorzystałaby. Wyłącznie suchy prowiant negatywnie wpływa na organizm ludzki. Niewłaściwe odżywianie może być przyczyną wielu chorób układu pokarmowego. Należy pamiętać o tym, że człowiek w organizacji jest najważniejszy. Kiedy jest zdrowy, to efektywniej pracuje, znacznie mniej czasu przebywa na zwolnieniach lekarskich. Badane osoby raczej nie są zwolnienkami wprowadzenia umundurowania dla wszystkich pracowników. Należy pokre-

Tabela 4. Odpowiedzi na pytania dotyczące atmosfery w pracy

Pracownicy na stanowiskach kierowniczych	
1	Jaka atmosfera panuje w najbliższym otoczeniu Pana/Pani miejsca pracy? a) bardzo dobra – 2 osoby, b) dobra – 10 osób, c) przeciętna – 1 osoba, d) zła – 0 osób
2	Jak ocenia Pan/Pani nastroje współpracowników? a) optymistyczne – 2 osoby, b) umiarkowanie optymistyczne – 9 osób, c) pesymistyczne – 1 osoba, d) umiarkowanie pesymistyczne – 1 osoba, e) obojętne – 0 osób, f) trudno powiedzieć – 0 osób
3	Jaki styl zarządzania stosuje Pana/Pani bezpośredni przełożony? a) autokratyczny – 3 osoby, b) demokratyczny – 7 osób, c) nieingerujący – 2 osoby, d) inny – 0 osób
4	Czy w pracy w stosunku do Pana/Pani jest stosowany mobbing (prześladowanie) przez bezpośredniego przełożonego? a) tak – 2 osoby, b) nie – 11 osób
5	Czy w pracy w stosunku do Pana/Pani jest stosowany mobbing (prześladowanie) przez pracowników? a) tak – 0 osób, b) nie – 12 osób, • brak odpowiedzi – 1 osoba
Pracownicy na stanowiskach robotniczych	
1	Jaka atmosfera panuje w najbliższym otoczeniu miejsca pracy Pana/Pani? a) bardzo dobra – 7 osób, b) dobra – 25 osób, c) przeciętna – 11 osób, d) zła – 1 osoba
2	Jak ocenia Pan/Pani nastroje współpracowników? a) optymistyczne – 2 osoby, b) umiarkowanie optymistyczne – 17 osób, c) pesymistyczne – 8 osób, d) umiarkowanie pesymistyczne – 5 osób, e) obojętne – 5 osób, f) trudno powiedzieć – 7 osób
3	Jaki styl zarządzania stosuje Pana/Pani bezpośredni przełożony? a) autokratyczny – 6 osób, b) demokratyczny – 23 osoby, c) nieingerujący – 7 osób, d) inny – 3 osoby, • brak odpowiedzi – 5 osób
4	Czy w pracy w stosunku do Pana/Pani jest stosowany mobbing (prześladowanie) przez bezpośredniego przełożonego? a) tak – 5 osób, b) nie – 39 osób
5	Czy w pracy w stosunku do Pana/Pani jest stosowany mobbing (prześladowanie) przez pracowników? a) tak – 6 osób, b) nie – 38 osób

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

ślić, że jednolity ubiór w firmie wpływa bardzo pozytywnie na jej wizerunek wewnętrzny, a przede wszystkim zewnętrzny. Uczestnicy takiej organizacji bardziej utożsamiają się z nią oraz mają poczucie, że jej zależy na nich. Wtedy kiedy wszyscy pracownicy chodzą w jednakowym stroju służbowym, nie ma widocznego podziału na lepiej czy gorzej ubranych. Większość badanych osób jest zdania, że praca raz jest stresująca, a raz nie. Najprawdopodobniej jest to związane z różnymi obowiązkami służbowymi, które muszą wykonywać na danym stanowisku pracy. Każda organizacja funkcjonuje dzięki ludziom, którzy są w niej odpowiednio zaszerogowani, zgodnie ze strukturą organizacyjną, w sposób uporządkowany i skoordynowany. Ludzie w niej podejmują różne decyzje, wykonują swoje obowiązki służbowe zgod-

Tabela 5. Odpowiedzi na pytania dotyczące warunków pracy

Pracownicy na stanowiskach kierowniczych	
1	Czy jest Pan/Pani zadowolony/a z warunków pracy? a) tak – 11 osób, b) nie – 0 osób, c) brak odpowiedzi – 2 osoby
2	Czy chciałby/chciałaby Pan/Pani mieć możliwość zjedzenia ciepłego posiłku podczas przerwy w pracy? a) tak – 4 osoby, b) nie – 2 osoby, c) jest mi to obojętne – 7 osób
3	Czy chciałby/chciałaby Pan/Pani, aby w przedsiębiorstwie zostało wprowadzone umundurowanie dla wszystkich pracowników? a) tak – 1 osoba, b) nie – 8 osób, c) jest mi to obojętne – 3 osoby, • brak odpowiedzi – 1 osoba
4	Czy Pana/Pani praca jest stresująca? a) tak – 5 osób, b) nie – 0 osób, c) różnie raz tak, raz nie – 8 osób, d) trudno powiedzieć – 0 osób
Pracownicy na stanowiskach robotniczych	
1	Czy jest Pan/Pani zadowolony/a z warunków pracy? a) tak – 32 osoby, b) nie – 8 osób, • brak odpowiedzi – 4 osoby
2	Czy chciałby/chciałaby Pan/Pani mieć możliwość zjedzenia ciepłego posiłku podczas przerwy w pracy? a) tak – 27 osób, b) nie – 3 osoby, c) jest mi to obojętne – 14 osób
3	Czy chciałby/chciałaby Pan/Pani, aby w przedsiębiorstwie zostało wprowadzone umundurowanie dla wszystkich pracowników? a) tak – 10 osób, b) nie – 17 osób, c) jest mi to obojętne – 17 osób
4	Czy Pana/Pani praca jest stresująca? a) tak – 16 osób, b) nie – 3 osoby, c) różnie raz tak, raz nie – 20 osób, d) trudno powiedzieć – 5 osób

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

nie ze stanowiskiem pracy. Osoby na stanowiskach kierowniczych są szczególnie narażone na stres, ponieważ ich zadaniem jest realizacja procesu zarządzania oraz, co z tym jest związane, nadzorowanie pracy podwładnych w organizacji (tab. 5).

Najważniejsze dla badanych osób są stabilność i pewność pracy oraz wynagrodzenie. Nie mają zamiaru z własnej woli w przyszłości zmieniać pracodawcy. W przypadku kiedy pojawiłaby się taka okazja, większość z nich musiałaby się zastanowić. Powodem takich odpowiedzi może być to, że przejście do innego pracodawcy wiąże się z bardzo dużym ryzykiem, ponieważ można więcej stracić niż zyskać. Trzeba zaczynać wszystko od początku, poznając nową organizację oraz od nowa budować opinię o sobie wśród współpracowników i przełożonych. Odpowiedzi dotyczące pewności zatrudnienia są wyraźnie podzielone zarówno w przypadku pracowników zatrudnionych na stanowiskach zarówno kierowniczych, jak i robotniczych. Najczęstszą przyczyną obawy utraty pracy w organizacjach jest ewentualna ich restrukturyzacja i związana z nią likwidacja niektórych stanowisk pracy. Jeżeli występuje konieczność restrukturyzacji przedsiębiorstwa, to należy ją przeprowadzić w taki sposób, aby nie zwalniać pracowników, tylko ich przekwalifikować

i przenieść na inne stanowiska, tam gdzie naprawdę są potrzebni. Człowiek jest największą wartością dla organizacji, dlatego trzeba go stawiać zawsze na pierwszym miejscu, poprzez umożliwienie mu podnoszenia kwalifikacji, np. za pomocą różnego rodzaju szkoleń związanych z zakresem jego obowiązków służbowych. W sytuacji kiedy pracodawca nie ma innego wyjścia i musi zwolnić pracowników, powinien zastosować zwolnienie monitorowane. Podstawowym zadaniem zwolnienia monitorowanego jest dbanie o pozytywny wizerunek firmy, mimo ewentualnie przeprowadzonej redukcji zatrudnienia, oraz ograniczenie wszelkiego rodzaju jej skutków, poprzez ułatwienie zwalnianym pracownikom aktywizacji zawodowej. Jest to ogół takich działań świadczonych przez pracodawcę na rzecz zwalnianych pracowników, które mają zmniejszyć skutki utraty pracy i ułatwić znalezienie innej. Podstawowymi elementami tego programu są pomoc zwalnianym osobom w nawiązywaniu kontaktów na rynku pracy oraz szkolenia ułatwiające przekwalifikowanie się (tab. 6).

Tabela 6. Odpowiedzi na pytania dotyczące pewności pracy

Pracownicy na stanowiskach kierowniczych	
1	Co jest dla Pana/Pani najważniejsze w pracy? a) wynagrodzenie – 3 osoby, b) atmosfera w miejscu pracy – 3 osoby, c) możliwość podwyższania kwalifikacji – 1 osoba, d) możliwość awansu – 0 osób, e) stabilizacja i pewność pracy – 4 osoby, f) zadowolenie z wykonywanej pracy – 1 osoba g) żadne z powyższych – 1 osoba
2	Czy zmieniłby/zmieniłaby Pan/Pani zakład pracy na inny, jakby była taka możliwość? a) natychmiast bez wahania – 0 osób, b) wymagałoby to zastanowienia – 10 osób, c) nie interesuje mnie oferta pracy z innych zakładów – 3 osoby
3	Czy ma Pan/Pani zamiar w przyszłości zmienić pracę? a) tak – 0 osób, b) nie – 4 osoby, c) nie myślałem/am o tym – 9 osób
4	Czy odczuwa Pan/Pani zagrożenie pewności zatrudnienia w przedsiębiorstwie? a) tak – 5 osób, b) nie – 7 osób, c) brak odpowiedzi – 1 osoba
Pracownicy na stanowiskach robotniczych	
1	Co jest dla Pana/Pani najważniejsze w pracy? a) wynagrodzenie – 23 osoby, b) atmosfera w miejscu pracy – 4 osoby, c) możliwość podwyższania kwalifikacji – 2 osoby, d) możliwość awansu – 0 osób, e) stabilizacja i pewność pracy – 12 osób, f) zadowolenie z wykonywanej pracy – 1 osoba, g) żadne z powyższych – 2 osoba
2	Czy zmieniłby/zmieniłaby Pan/Pani zakład pracy na inny, jakby była taka możliwość? a) natychmiast bez wahania – 3 osoby, b) wymagałoby to zastanowienia – 21 osób, c) nie interesuje mnie oferta pracy z innych zakładów – 20 osób
3	Czy ma Pan/Pani zamiar w przyszłości zmienić pracę? a) tak – 4 osoby, b) nie – 12 osób, c) nie myślałem/am o tym – 28 osób
4	Czy odczuwa Pan/Pani zagrożenie pewności zatrudnienia w przedsiębiorstwie? a) tak – 25 osób, b) nie – 17 osób, • brak odpowiedzi – 2 osoby

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Po pracy badani mają czas dla rodziny i przyjaciół – to dobrze, ponieważ praca, rodzina, czas wolny są sferami życia, które trzeba utrzymywać w równowadze, aby prowadzić udane i stabilne życie. Wielu respondentów nie wie o możliwości rozwijania swoich zainteresowań i pomagania innym ludziom poprzez organizacje działające w przedsiębiorstwie. Natomiast pracownicy, którzy o tym wiedzą, najczęściej wymieniają centra honorowego krwiodawstwa, Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze oraz Polski Związek Wędkarski. Osoby zarządzające różnymi organizacjami funkcjonującymi w przedsiębiorstwie powinny bardziej aktywnie zachęcać pracowników do zapisania się i działania w nich. Pomaga to w integrowaniu się z innymi współpracownikami oraz budowaniu miłej atmosfery w firmie, co znacznie zmniejsza stres w pracy. Można również organizować spotkania, podczas których każdy może się swobodnie wypowiedzieć na temat funkcjonowania organizacji, zgłosić propozycje ulepszeń itp. Szczególnie odnosi się to do osób na stanowiskach kierowniczych, ponieważ jedną z najważniejszych cech każdego menedżera jest umiejętność słuchania swoich podwładnych (tab. 7).

Tabela 7. Odpowiedzi na pytania dotyczące życia pozazawodowego

Pracownicy na stanowiskach kierowniczych	
1	Czy ma Pan/Pani po pracy czas dla rodziny, przyjaciół? a) tak (zawsze) – 9 osób, b) tak (czasami) – 3 osoby, c) często pracuję po godzinach i nie mam czasu dla rodziny i przyjaciół – 0 osób, • brak odpowiedzi – 1 osoba
2	Czy w przedsiębiorstwie działają stowarzyszenia, kluby, koła, dzięki którym może Pan/Pani rozwijać swoje zainteresowania lub pomagać innym ludziom? a) tak – 7 osób (Honorowi Dawcy Krwi, Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, Polski Związek Wędkarski), b) nie wiem – 4 osoby, c) nie – 1 osoba, • brak odpowiedzi – 1 osoba
Pracownicy na stanowiskach robotniczych	
1	Czy ma Pan/Pani po pracy czas dla rodziny, przyjaciół? a) tak (zawsze) – 18 osób, b) tak (czasami) – 24 osoby, c) często pracuję po godzinach i nie mam czasu dla rodziny i przyjaciół – 1 osoba, • brak odpowiedzi – 1 osoba
2	Czy w przedsiębiorstwie działają stowarzyszenia, kluby, koła, dzięki którym może Pan/Pani rozwijać swoje zainteresowania lub pomagać innym ludziom? a) tak – 17 osób (Honorowi Dawcy Krwi, Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze, Polski Związek Wędkarski), b) nie wiem – 18 osób, c) nie – 9 osób

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Znaczna większość badanych osób chce podnosić kwalifikacje zawodowe. Pracownicy na stanowiskach kierowniczych są zdania, że pracodawca umożliwia im kształcenie się i podnoszenie kwalifikacji. Natomiast w przypadku pracowników na stanowiskach robotniczych zdania są wyraźnie podzielone. Dlatego pracodawca powinien taką sytuację poprawić. Kryteria awansowania dla badanych przeważnie są niezbyt zrozumiałe lub ich nie znają. Podnoszenie kwalifikacji raczej nie zawsze daje możliwość awansu w przedsiębiorstwie, według większej liczby respondentów. Brak przejrzystych kryteriów awansowania w organizacji powoduje bardzo duży spadek

motywacji do pracy, ponieważ pracownicy widzą, że oprócz uczciwego wypełniania obowiązków i podnoszenia kwalifikacji trzeba mieć dobre znajomości. Pracodawca, w celu uniknięcia podejrzeń, musi bardzo dokładnie ustalić kryteria awansowania na dane stanowiska oraz przekazać je do wiadomości wszystkim pracownikom.

Polityka dotycząca awansowania pracowników powinna wyrażać zamiar awansowania pracowników wewnątrz jej struktur w sytuacjach, gdy takie rozwiązanie będzie zaspokajało zapotrzebowanie na wysoko wykwalifikowanych specjalistów. Pracownicy powinni być zachęceni do aplikowania na stanowiska w systemie wewnętrznym, a ich przełożeni nie powinni wstrzymywać ich awansu, nawet jeśli niechętnie patrzą na możliwość ich utraty. W przypadku, gdy bieżące lub przyszłe potrzeby organizacji będą mogły być zaspokojone wyłącznie przez rekrutację zewnętrzną, należy taką ewentualność również rozważyć. Dynamicznie rozwijająca się organizacja potrzebuje „dopływu świeżej krwi” po to, aby nie pogrążyć się w stagnacji¹² (tab. 8).

Tabela 8. Odpowiedzi na pytania dotyczące możliwości rozwoju

Pracownicy na stanowiskach kierowniczych	
1	Czy odczuwa Pan/Pani chęć podnoszenia kwalifikacji zawodowych? a) tak – 6 osób, b) raczej tak – 4 osoby, c) raczej nie – 0 osób, d) nie – 0 osób, e) trudno powiedzieć – 2 osoby, • brak odpowiedzi – 1 osoba
2	Czy przedsiębiorstwo umożliwia Panu/Pani kształcenie się i podnoszenie kwalifikacji? a) tak – 5 osób, b) raczej tak – 4 osoby, c) raczej nie – 2 osoby, d) nie – 0 osób, e) trudno powiedzieć – 1 osoba, • brak odpowiedzi – 1 osoba
3	Czy rozumiałe są dla Pana/Pani kryteria awansowania? a) tak – 5 osób, b) nie – 0 osób, c) niezbyt rozumiałe – 6 osób, d) nie znam kryteriów awansowania – 2 osoby
4	Czy podnoszenie kwalifikacji według Pana/Pani daje możliwość awansu w przedsiębiorstwie? a) tak – 5 osób, b) nie – 0 osób, c) trudno powiedzieć – 7 osób, • brak odpowiedzi – 1 osoba
Pracownicy na stanowiskach robotniczych	
1	Czy odczuwa Pan/Pani chęć podnoszenia kwalifikacji zawodowych? a) tak – 19 osób, b) raczej tak – 13 osób, c) raczej nie – 4 osoby, d) nie – 3 osoby, e) trudno powiedzieć – 5 osób
2	Czy przedsiębiorstwo umożliwia Panu/Pani kształcenie się i podnoszenie kwalifikacji? a) tak – 12 osób, b) raczej tak – 8 osób, c) raczej nie – 6 osób, d) nie – 10 osób, e) trudno powiedzieć – 8 osób
3	Czy rozumiałe są dla Pana/Pani kryteria awansowania? a) tak – 11 osób, b) nie – 8 osób, c) niezbyt rozumiałe – 13 osób, d) nie znam kryteriów awansowania – 12 osób
4	Czy podnoszenie kwalifikacji według Pana/Pani daje możliwość awansu w przedsiębiorstwie? a) tak – 12 osób, b) nie – 17 osób, c) trudno powiedzieć – 15 osób

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

¹² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 867.

Tabela 9. Odpowiedzi na pytania dotyczące uznania oraz zaangażowania

Pracownicy na stanowiskach kierowniczych	
1	Czy identyfikuje się Pan/Pani z przedsiębiorstwem? a) tak – 10 osób, b) raczej tak – 2 osoby, c) raczej nie – 0 osób, d) nie – 0 osób, e) trudno powiedzieć – 0 osób, • brak odpowiedzi – 1 osoba
2	Jakie są motywacje, dla których Pan/Pani pracuje w przedsiębiorstwie? a) atrakcyjne wynagrodzenie – 0 osób, b) stabilizacja/pewność pracy – 11 osób, c) zainteresowanie komunikacją – 1 osoba, d) duże bezrobocie i brak możliwości podjęcia innej pracy – 0 osób, e) inne powody – 0 osób, • brak odpowiedzi – 1 osoba
3	Czy bezpośredni przełożony docenia Pana/Pani pracę i zaangażowanie? a) tak – 2 osoby, b) nie – 1 osoba, c) raz tak, raz nie – 7 osób, d) trudno powiedzieć – 3 osoby
4	Jakie jest zaangażowanie Pana /Pani w wykonywaną pracę? a) wysokie – 10 osób, b) średnie – 3 osoby, c) niskie – 0 osób, d) nie angażuje się – 0 osób
5	Czy otrzymywane nagrody wpływają na zaangażowanie Pana/Pani w pracę? a) tak – 10 osób, b) nie – 1 osoba, c) trudno powiedzieć – 2 osoby
6	Czy jest Pan/Pani zadowolony/a z wykonywanej pracy? a) tak – 2 osoby, b) raczej tak – 8 osób, c) raczej nie – 3 osoby, d) nie – 0 osób
7	Czy bezpośredni przełożony Pana/Pani daje do wykonania zadania służbowe zgodnie z działalnością przedsiębiorstwa? a) tak – 12 osób, b) nie – 0 osób, • brak odpowiedzi – 1 osoba
Pracownicy na stanowiskach robotniczych	
1	Czy identyfikuje się Pan/Pani z przedsiębiorstwem? a) tak – 18 osób, b) raczej tak – 16 osób, c) raczej nie – 4 osoby, d) nie – 3 osoby, e) trudno powiedzieć – 3 osoby
2	Jakie są motywacje, dla których Pan/Pani pracuje w przedsiębiorstwie? a) atrakcyjne wynagrodzenie – 2 osoby, b) stabilizacja/pewność pracy – 33 osoby, c) zainteresowanie komunikacją – 1 osoba, d) duże bezrobocie i brak możliwości podjęcia innej pracy – 5 osób, e) inne powody – 1 osoba, • brak odpowiedzi – 2 osoby
3	Czy bezpośredni przełożony docenia Pana/Pani pracę i zaangażowanie? a) tak – 9 osób, b) nie – 4 osoby, c) raz tak, raz nie – 7 osób, d) trudno powiedzieć – 24 osoby
4	Jakie jest zaangażowanie Pana /Pani w wykonywaną pracę? a) wysokie – 28 osób, b) średnie – 15 osób, c) niskie – 0 osób, d) nie angażują się – 1 osoba
5	Czy otrzymywane nagrody wpływają na zaangażowanie Pana/Pani w pracę? a) tak – 27 osób, b) nie – 10 osób, c) trudno powiedzieć – 6 osób, • brak odpowiedzi – 1 osoba
6	Czy jest Pan/Pani zadowolony/a z wykonywanej pracy? a) tak – 19 osób, b) raczej tak – 18 osób, c) raczej nie – 5 osób, d) nie – 2 osoby
7	Czy bezpośredni przełożony Pana/Pani daje do wykonania zadania służbowe zgodnie z działalnością przedsiębiorstwa? a) tak – 42 osoby, b) nie – 1 osoba, • brak odpowiedzi – 1 osoba

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badani identyfikują się z pracodawcą. Najważniejszym motywem, dla którego pracują w przedsiębiorstwie, jest przede wszystkim stabilizacja i pewność pracy. Większość pracowników na stanowiskach kierowniczych odpowiedziała, że ich bezpośredni przełożony raz docenia ich pracę i zaangażowanie, a raz nie. Natomiast pracownikom na stanowiskach robotniczych trudno jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Znaczna większość respondentów deklaruje silne zaangażowanie w wykonywaną pracę i jest zadowolona z niej. Są zdania, że otrzymywane nagrody wpływają na zaangażowanie w obowiązki służbowe. Badane osoby jednoznacznie twierdzą, że bezpośredni przełożony daje im do wykonania zadania służbowe zgodne z działalnością przedsiębiorstwa. Świadczy to o tym, że przełożeni badanych pracowników nie przydzielają im zadań związanych ze swoimi prywatnymi potrzebami (tab. 9).

6. Zakończenie

Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne we Wrocławiu jest rozwijającą się organizacją, posiadającą bardzo nowoczesny tabor autobusowo-tramwajowy. Dlatego podstawowym celem systemu motywacyjnego jest spowodowanie, aby pracownicy mieli satysfakcję z wykonywania swoich obowiązków służbowych. Z przeprowadzonych badań wynika, że czynniki higieny są zaspokojone, a w szczególności: dobra atmosfera w miejscu pracy, warunki zatrudnienia, świadczenia socjalne, relacje z przełożonym i współpracownikami oraz możliwość rozwijania własnych zainteresowań w stowarzyszeniach, klubach i związkach funkcjonujących w przedsiębiorstwie. Jednak osoby zarządzające tymi organizacjami powinny bardziej aktywnie zachęcać pracowników do zapisywania się i działania w nich. W przypadku premii pracodawca powinien bardziej dokładnie informować o wysokości i zasadach jej przyznawania. Opinie badanych na temat informowania o sprawach istotnych w przedsiębiorstwie są wyraźnie podzielone. W sytuacji pojawienia się mobbingu połowa pracowników na stanowiskach kierowniczych wie, do kogo może zwrócić się o pomoc. Najczęściej wymieniane są komisja antymobbingowa oraz związki zawodowe. Natomiast większość pracowników na stanowiskach robotniczych takiej wiedzy nie ma. W związku z tym pracodawca powinien skuteczniej przekazywać informacje związane z przedsiębiorstwem i służyć pomocą w razie ewentualnego pojawienia się mobbingu w miejscu pracy. Styl zarządzania, jaki stosują bezpośredni przełożeni, jest przeważnie stylem demokratycznym. Znaczna większość badanych osób nie spotkała się z mobbingiem ze strony bezpośredniego przełożonego oraz współpracowników. Nastroje pracowników, z którymi pracują badani, najczęściej są umiarkowanie optymistyczne, również atmosfera w najbliższym otoczeniu miejsca pracy jest dobra. Znaczna większość respondentów jest zadowolona z warunków pracy. Najważniejsze dla nich są stabilność i pewność pracy oraz wynagrodzenie. Zostali poinformowani o zakresie swoich obowiązków służbowych.

Nie chcą z własnej woli w przyszłości zmieniać pracodawcy. Mają czas po pracy dla rodziny i przyjaciół. Dzięki temu mogą prowadzić udane i pełne stabilizacji życie. Odpowiedzi dotyczące pewności zatrudnienia są wyraźnie podzielone w przypadku pracowników na stanowiskach zarówno kierowniczych, jak i robotniczych. Najczęstszą przyczyną obawy utraty pracy w organizacjach są ewentualne ich restrukturyzacje, likwidujące niektóre stanowiska pracy. Każdy pracodawca, jeżeli musi przeprowadzić redukcję zatrudnienia, powinien zastosować zwolnienia monitorowane. W przypadku czynników motywacyjnych należy zwrócić uwagę na przejrzystość kryteriów awansowania w organizacji, ponieważ dla badanych przeważnie są niezbyt zrozumiałe lub ich nie znają. Podnoszenie kwalifikacji nie zawsze daje możliwość awansu w przedsiębiorstwie, według większej liczby respondentów. Pracodawca musi dokładnie ustalić kryteria awansowania na dane stanowiska oraz przekazać je do wiadomości wszystkim pracownikom, w celu uniknięcia jakichkolwiek negatywnych podejrzeń z ich strony. Znaczna większość badanych osób chce podnosić kwalifikacje zawodowe. Pracownicy na stanowiskach kierowniczych są zdania, że pracodawca umożliwi im kształcenie się i podnoszenie kwalifikacji. W przypadku pracowników na stanowiskach robotniczych zdania są wyraźnie podzielone. Dlatego pracodawca powinien tę sytuację poprawić. Większość respondentów na stanowiskach kierowniczych odpowiedziała, że ich bezpośredni przełożony raz docenia ich za pracę i zaangażowanie, a raz nie. Pracownikom na stanowiskach robotniczych trudno jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Bezpośredni przełożeni częściej powinni chwalić swoich podwładnych, dzięki temu zwiększy się ich motywacja do pracy oraz szacunek dla przełożonego. Znaczna większość badanych osób deklaruje silne zaangażowanie w wykonywaną pracę i jest zadowolona z niej. Są zdania, że otrzymywane nagrody wpływają na wykonywanie obowiązków służbowych.

Odpowiedzi na pytania dotyczące czynników higieny i motywacji wskazują, że badana organizacja szanuje pracowników, a oni są zadowoleni z pracy, jaką wykonują. Żeby system motywacyjny zawierający czynniki higieny i motywacji był skuteczny, należy go regularnie monitorować, a wykryte ewentualne nieprawidłowości na bieżąco usuwać.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.
- Kordziński J., *Sila motywacji, jak dopingować siebie i ludzi, z którymi pracujesz*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2010.
- Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

- Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu. pl., Warszawa 2009.
- Lenik P., *Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników*, Difin, Warszawa 2012.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011.
- Pietróń-Pyszczyk A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007.
- Podmoroff D., *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

HYGIENE AND MOTIVATION FACTORS IN THE ORGANIZATION – RESEARCH IN THE URBAN TRANSPORT COMPANY

Summary: The article describes the theory and identification of the system of motivating of employees in the organization on the base of Frederick Herzberg theory. Thirteen managers and forty four workers from the urban transport company in Wrocław took part in the research. The aim of the study was to check if factors of hygiene and motivation were fulfilled. The study was conducted using the questionnaire form containing questions drawn up on the base for specialist literature concerning the subject of the research.

Keywords: motivation, theory of Frederick Herzberg, research.