

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

223

Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców



pod redakcją

Małgorzaty Gablety

Agaty Pietroń-Pyszczek



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Henryk Bieniok, Kazimierz Jaremczuk, Stefan Lachiewicz,
Zbigniew Malara, Aleksy Pochtowski, Anna Rakowska, Agnieszka Sitko-Lutek,
Agata Stachowicz-Stanusch, Lidia Zbiegień-Maciąg

Redaktor Wydawnictwa: Małgorzata Grzybowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej
Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-155-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Interesy pracobiorców – ich różnorodność i zmienność

Stefan Lachiewicz , Oddziaływanie zmian w polskim systemie gospodarczym na relacje: kadra kierownicza – pracownicy przedsiębiorstw	15
Adam Dzikowski , Podejście antropologiczne w rozpoznawaniu interesów pracobiorców	22
Małgorzata Striker , Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych.....	30
Magdalena Dunikowska , Pracownicy jako interesariusze w procesach fuzji i przejęć przedsiębiorstw	39
Bernadette Jonda , Sytuacja pracowników administracji gminnych wobec zmieniających się wymagań. Wybrane wyniki z badań porównawczych w polskich i niemieckich urzędach gminnych	48
Agnieszka Bera , Dysfunkcje partycypacji w środowisku <i>contact center</i>	58
Monika Król-Stępień , Wizerunek przedsiębiorców świadczących usługi publiczne – w świetle ustawy o przejrzystości.....	66
Danuta Kunecka , Interesy pracowników medycznych na tle restrukturyzacji zatrudnienia w sektorze zdrowia.....	73

Część 2. Pracodawcy wobec respektowania interesów pracobiorców

Jacek Bendkowski , Przesłanki rozwoju zaufania w środowisku wirtualnym	83
Łukasz Skowron , Indeks ISMP jako nowoczesna metoda pomiaru poziomu satysfakcji i motywacji pracowników	90
Barbara Chomątowska , Promocja zdrowia w miejscu pracy	99
Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat w świetle projektu <i>Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+</i>	107
Anna Lipka , Jakość działań stymulujących zaangażowanie pracobiorców....	117
Katarzyna Wojtaszczyk , Respektowanie interesów pracowników warunkiem budowania silnej marki pracodawcy	126
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Kontrakt psychologiczny w organizacji – w poszukiwaniu nowej równowagi	135
Joanna Cewińska , Pracodawcy wobec badań opinii zatrudnionych	147

Agata Borowska-Pietrzak , Rola motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników	154
Michał Kapias , Odpowiedzialność społeczna jako sposób realizacji personalistycznej koncepcji pracy ludzkiej	163

Część 3. Równowaga praca – życie interesem współczesnego pracobiorcy

Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Praca zawodowa w systemie wartości jednostki w kontekście kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.....	173
Wanda Kopertyńska , Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw	183
Alicja Smolbik-Jęczmień , Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem.....	191
Grażyna Bartkowiak , Dobrostan pracowników, poziom „zdrowia organizacji” a ich zadowolenie z pracy i zaangażowanie w osiąganie celów organizacji	199
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Wybrane aspekty wypalenia zawodowego w pracy menedżera	211

Część 4. Harmonizowanie interesów pracodawcy i pracobiorców – aspekt narzędziowy i podmiotowy

Janusz Strużyna , Miopia zarządzania zasobami ludzkimi na tle ewolucji polskich organizacji	221
Tomasz Kawka , Rola funkcji personalnej w kontekście zmieniającej się organizacji	234
Urszula Skurczyńska-Sikora , Kompetencje organizacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi	244
Agnieszka Izabela Baruk , Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników	252
Henryk Bieniok , Inteligencja emocjonalna menedżera	261
Anna Balcerek-Wieszala , Badanie opinii pracowników jako narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi	271
Magdalena Czupryńska , Kultura organizacyjna i polityka personalna w kontekście realizacji interesów pracowników hotelu	282
Liliana Mierzwińska , Kształtowanie zaangażowania pracowników IT w strategii personalnej przedsiębiorstwa X.....	291
Stanisław Nowosielski , Orientacja na pracownika jako klienta wewnętrznego w organizacji	298

Część 5. W poszukiwaniu wspólnoty interesów w organizacji

Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna, Analiza i ocena wykorzystania technik manipulacji i indoktrynacji w szkoleniach wprowadzających do pracy.....	313
Dagmara Lewicka, Wkład funkcji personalnej we wspieranie innowacyjności przedsiębiorstwa – analiza czynnikowa.....	322
Anna Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek, Kultura organizacyjna przedsiębiorstw informatycznych w Polsce.....	334
Malorzata Król, Samoocena zaangażowania pracowników tymczasowych..	341
Anna Pietruszka-Ortyl, Dzielenie się wiedzą wśród profesjonalistów jako determinanta ich kreatywności	350
Małgorzata Trenkner, Kształtowanie środowiska sprzyjającego kreatywności pracowników w przedsiębiorstwach zorientowanych projąkociowo...	359

Summaries

Stefan Lachiewicz, Influence of changes in Polish economic system on relationships between managers and workers of enterprises	21
Adam Dzikowski, Anthropological approach in recognising the employers' interests	29
Małgorzata Striker, Modern labour market and expectations of Generation Y to employment – the results of research	38
Magdalena Dunikowska, Employees as stakeholders in mergers and acquisitions	47
Bernadette Jonda, The situation of administrative staff in communes in the light of changing terms and conditions: selected results of comparison studies in Polish and German communes.....	57
Agnieszka Bera, Dysfunction of participation in the Contact Center environment.....	65
Monika Król-Stępień, The image of public service companies – in view of the law on transparency	72
Danuta Kunecka, Medical professionals' interests in relation to structural changes in the health care sector	79
Jacek Bendkowski, Conditions for development of trust in virtual environment.....	89
Skowron Łukasz, ISMP index as the modern method of employee satisfaction and motivation measurement.....	98
Barbara Chomałowska, Health promotion in workplace.....	106

Izabela Kołodziejczyk-Olczak , Training as a support for workers aged over 50 years in the light of the project <i>Equalising Opportunities on the Labour Market for People Aged 50+</i>	116
Anna Lipka , Quality of actions stimulating employees' commitment	125
Katarzyna Wojtaszczyk , Meeting the employees' needs in the process of strengthening employer brand image	134
Anna Rogozińska-Pawelczyk , Psychological contract in the organization – to find a new balance	146
Joanna Cewińska , Employers towards employees' opinions – the results of empirical research.....	153
Agata Borowska-Pietrzak , Importance of nonmaterial motivation in creating employees commitment.....	162
Michał Kapias , Social responsibility as a way of realization of the personalistic conception of human work	170
Grażyna Gruszczyńska-Malec, Kinga Hoffmann , Work in an individual system of values in organizational culture context	182
Wanda Kopertyńska , Employees' work-life balance – practice experiences.	190
Alicja Smolbik-Jęczmień , The impact of development of professional on the maintenance of work-life balance	198
Grażyna Bartkowiak , Employees well-being, job satisfaction, “organizational health” and workers' engagement in organizational goals	210
Paweł Łukasik, Arkadiusz Potocki , Selected burnout aspects in manager's work	217
Janusz Strużyna , Myopia human resource management on the background of the evolution of polish organizations.....	233
Tomasz Kawka , Significance of HRM in a context of organizational changes	243
Urszula Skurzyńska-Sikora , Organization competences in the human resources management.....	251
Agnieszka Izabela Baruk , Building an organization favourable for people in the context of potential employees' expectations	260
Henryk Bieniok , Emotional intelligence of a manager	270
Anna Balcerek-Wieszala , Employees opinion survey as a tool of human resources management improvement	281
Magdalena Czupryńska , Organizational culture and personnel policy in the context of hotel employees' interests.....	290
Liliana Mierzwińska , Shaping the organizational commitment of the IT employees in the personnel strategy of “X” enterprise.....	297
Stanisław Nowosielski , Internal customer relationship in the company.....	309
Monika Rogozińska, Katarzyna Susabowska, Janusz Strużyna , Analysis and evaluation of manipulation and indoctrination processes during induction courses	321

Dagmara Lewicka , Influence of personnel function in supporting innovative enterprise – analysis of factors	333
Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek , Organizational culture of information technology companies in Poland.....	340
Małgorzata Król , Self-evaluation of the temporary workers' commitment...	349
Anna Pietruszka-Ortyl , Knowledge sharing among professionals as a determinant of their creativity	358
Małgorzata Trenkner , Developing an environment conducive to creativity of employees in quality-oriented enterprises.....	366

Agata Borowska-Pietrzak

Uniwersytet Gdański

ROLA MOTYWACJI NIEMATERIALNEJ W KSZTAŁTOWANIU ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

Streszczenie: Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań empirycznych dotyczących roli motywacji niematerialnej w kształtowaniu zaangażowania pracowników. W artykule przyjęto koncepcję dzielącą motywację niematerialną na ukierunkowaną na pracę i ukierunkowaną na wykonawcę. Z uwagi na wymagania formalne skupiono się na zbadaniu bodźców ukierunkowanych na pracownika. W części teoretycznej przedstawiono współzależności występujące między wspomnianymi bodźcami niematerialnymi a zaangażowaniem. Dokonano próby ukazania miejsca czynników niematerialnych w tworzeniu zaangażowania. Część empiryczna zawiera wyniki badań i analizę przypadku dotyczącą oceny funkcjonowania motywacji niematerialnej w jednej z dużych firm usługowych. Wyniki badań potwierdziły silny związek między pozytywnie ocenianym systemem bodźców pozapłacowych a zaangażowaniem.

Słowa kluczowe: motywacja niematerialna, zaangażowanie, ocena pracownicza, Meyer-Alen koncepcja.

1. System motywowania pozamaterialnego

Motywowanie jest jedną z podfunkcji modelu funkcji personalnej. Stanowi jedną z podstawowych funkcji kierowniczych, obok planowania, organizowania i kontroli [Zarządzanie... 2010]. Jest to proces, który, poprzez wywoływanie zmian w hierarchii potrzeb, poziomie zaspokajania potrzeb lub w systemach wartości ludzi – warunkuje określone zachowania pracownicze. Polega on na rozpoznaniu, spełnieniu, stymulowaniu jednych zachowań z jednej strony, a z drugiej na wygaszaniu bądź wywoływaniu (nowych) innych dążeń. Jest to proces będący podstawą kierowania ludźmi w organizacjach. [Słownik... 2005, s. 89]. Przyjmując, iż podstawowym fundamentem budowania relacji między organizacją a pracownikiem – odnosząc się np. do koncepcji Herzberga – są uczciwe wynagrodzenia, należy stwierdzić, iż kluczem do osiągnięcia długofalowych celów organizacji jest realizacja wartości i potrzeb pracowników za pomocą oddziaływania pozamaterialnego. Motywowanie niematerialne jest świadomym oddziaływaniem na zachowania ludzi poprzez

wykorzystanie odpowiednich bodźców pozamaterialnych, nie związanych z dochodem płacowym. Jest to proces, który odnosi się do oddziaływań na motywację wewnętrzną pracownika, wykorzystując efekt właściwości psychicznych człowieka, np. cechy sprawności intelektualnej, temperamentu czy osobowości, w tym także posiadanych potrzeb i systemu wartości. Aby potencjalnie zapewnić wysoką skuteczność pobudzania pracowników w wymiarze niepieniężnym, należy celowo podzielić i przygotować odpowiednie narzędzia (bodźce). Motywację niematerialną można zatem podzielić na ukierunkowaną **na pracę i na pracownika**. Wiedza na ten temat pozwala menedżerom odpowiednio dozować i kształtować komplet możliwych form oddziaływania na podległy zespół. Skuteczność wpływu na zachowania ludzi w procesie pracy zaprezentowane w tablicy bodźców (tab. 1) zależy od właściwego ich zaprojektowania i umiejętnego zastosowania w relacji organizacja – menedżer – pracownik¹.

Tabela 1. Bodźce niematerialne

Bodźce niematerialne	
Ukierunkowane na pracę	Ukierunkowane na wykonawcę
Organizacja pracy	Sprawiedliwa ocena
Charakter realizowanych zadań	Awans hierarchiczny
Partycypacja	Rozwój kwalifikacji
Delegowanie uprawnień	Propagowanie pożądanych zachowań
	Wyrażanie uznania

Źródło: [Czerska 2001, s. 351].

2. Bodźce ukierunkowane na pracownika w kontekście pojęcia zaangażowania

Zaangażowanie organizacyjne przejawia się w chęci pracownika włożenia znacznego wysiłku na rzecz organizacji [Marzec 2011, s. 281]. W tym duchu pojęcie zaangażowania definiuje L.W. Porter. Według tego autora zaangażowanie to stopień utożsamiania się pracownika z daną organizacją oraz zaangażowania się w jej sprawy [Armstrong 2007, s. 223]. Jego zdaniem zaangażowanie organizacyjne polega na akceptacji i wierze pracowników w cele organizacyjne, ich gotowości do włożenia znaczącego wysiłku na rzecz dobra organizacji i silnym pragnieniu bycia członkiem organizacji. M. Juchnowicz przybliżyła definicje zaangażowania według wybranych autorów. Na przykład A.M. Saks zaangażowanie definiuje jako intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub jako wielkość wysiłku włożonego w pracę przez pracownika. Natomiast zdaniem M.L. Ballery i M.L. Morrisa zaangażowanie

¹ Istota oraz aspekt motywacyjny wymienionych w tabeli poniżej bodźców został zaprezentowany w: [Borowska-Pietrzak 2011, s.164-168].

to stan, w którym pracownik udziela się w pracy, jest wobec niej pozytywnie nastawiony i z niej zadowolony [Juchnowicz 2010, s. 35]. M. Armstrong twierdzi, że zaangażowanie związane jest z utożsamianiem celów i wartości pracowników z celami i wartościami organizacji oraz z potrzebą przynależności do organizacji i chęcią pracy dla jej dobra [Armstrong 2007, s. 31]. B. Buchanan podkreśla natomiast emocjonalny aspekt zaangażowania organizacyjnego. Jego zdaniem zaangażowanie organizacyjne to afektywne przywiązanie do celów i wartości organizacji, do czyjejsz roli w ramach tych celów i wartości oraz do organizacji [Buchanan 1974, s. 533]. Opisana powyżej wola włożenia wysiłku w pracę, chęć działania i angażowanie się w sprawy organizacji oraz silne poczucie bycia członkiem organizacji mają swoje źródło w odczuwaniu przez pracowników motywacji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej.

Potwierdzeniem wspomnianej współzależności są prezentowane w literaturze przedmiotu czynniki mające wpływ na poziom zaangażowania organizacyjnego. Do najczęściej wymienianych zaliczamy następujące determinanty (np. [Meyer, Allen 1991; Hampton, Howell 1989] za [Marzec 2011, s. 281]; [Robinson, Peryman 2004] za [Juchnowicz 2010, s. 116]): postrzegane przez pracowników organizacyjne wsparcie i sprawiedliwość proceduralna, klimat i kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, system doskonalenia i rozwoju zawodowego, system oceny i wynagradzania, styl kierowania i udział pracowników w procesach decyzyjnych, osiągnięcia, uznanie ze strony przełożonego, treść pracy, odpowiedzialność i samodzielność, awans, rozwój i kariera, bezpośredni przełożeni, wyniki i ocena, komunikacja, równe możliwości i sprawiedliwe traktowanie, płaca i świadczenia, zdrowie i bezpieczeństwo, współpraca, przyjazne, „rodzinne” stosunki.

Analizując wspomniane czynniki, wyraźnie widzimy, że pokrywają się z bodźcami niematerialnymi ukierunkowanymi na pracownika. Szczególnie dotyczy to takich rozwiązań, jak system doskonalenia i rozwoju, system oceny oraz wyrażanie uznania ze strony przełożonego. Funkcjonowanie odpowiednio sformułowanych formalnych procedur z zakresu wspomnianych rozwiązań personalnych z pewnością wyzwała w pracownikach poczucie organizacyjnego wsparcia i sprawiedliwości proceduralnej. Chcąc rozpatrywać motywację niematerialną w kontekście zaangażowania, warto również powołać się na koncepcję J.P. Meyera i N.J. Alena, którzy wymieniają trzy komponenty zaangażowania organizacyjnego ([Meyer, Alen 1991, s. 65-69] za [Bańka 2002, s. 65]). Zaangażowanie afektywne, które jest przywiązaniem emocjonalnym pracownika do organizacji, jego identyfikacją i więzią emocjonalną: pracownik chce być w organizacji. Zaangażowanie trwania, które odnosi się do świadomości szeroko rozumianych kosztów, jakie poniesie pracownik, odchodząc z organizacji: jest to rodzaj zaangażowania wykalkulowanego, pracownik straci, jak odejście z organizacji, pracownik niejako musi w niej zostać. Zaangażowanie normatywne, które związane jest z odczuwanym poczuciem obowiązkowości czy lojalności: pracownik pozostaje w organizacji, ponieważ powinien w swoim odczuciu prawego działania.

Według A. Bańki [2002, s. 65-74] pracownicy z silnie rozwiniętym przywiązaniem afektywnym do organizacji są bardziej wartościowymi pracownikami (pracują więcej i mają lepsze wyniki) niż pracownicy ze słabiej rozwiniętym przywiązaniem afektywnym. Podobne, aczkolwiek słabsze efekty obserwuje się w przypadku przywiązania normatywnego. Natomiast pracownicy z silnym przywiązaniem trwałym są gorszymi wykonawcami, nawiązują mniej relacji ze współpracownikami i wykazują się bardziej dysfunkcjonalnymi działaniami niż ci ze słabszym przywiązaniem trwałym. Wiele doniesień z badań wskazuje, że występują negatywne korelacje między przywiązaniem do organizacji a tendencją do odejścia z organizacji i fluktuacją kadr. W świetle powyższych rozważań można przyjąć założenie, iż zaangażowanie, a przede wszystkim zakres postaw pracowniczych typu „chcę i powinnam/powiniennem”, jest ściśle związany z systemem motywacji pozamaterialnej, natomiast komponent „muszę” najczęściej bywa kojarzony z podsystemem materialnym. W związku z tym w dalszej części artykułu zostaną przedstawione wyniki badań motywatorów pozamaterialnych jako tych komponentów, które w znacznej mierze stymulują i wpływają na pojawianie się i utrzymywanie zaangażowania przez pracowników w organizacji.

Biorąc pod uwagę zaprezentowaną na początku artykułu koncepcję podziału bodźców niematerialnych wpływających na postawy pracownicze oraz zaprezentowane powyżej współzależności między omawianymi bodźcami a determinantami zaangażowania, można przyjąć założenie, iż czynnikiem zbieżnym z pojęciem wysokiego zaangażowania do pracy będzie pozytywny stopień oceny, dokonanej przez pracowników, stosowanych bodźców niematerialnych ukierunkowanych na wykonawcę. Dlatego też w dalszej części artykułu zostaną przedstawione wyniki badań mające na celu ocenę funkcjonowania motywacji niematerialnej ukierunkowanej na wykonawcę.

3. Prezentacja wyników badań empirycznych

Jako przykład zobrazowania w praktyce opisanego zagadnienia badawczego podjęto próbę zbadania specyficznej grupy pracowników. Badania przeprowadzono nad celowo wybraną grupą najlepszych kierowników jednej z sieci handlowych. Są to pracownicy wybrani do specjalnego programu rozwoju talentów. Należy dodać, że są to pracownicy wyłonieni na podstawie procesu rekrutacyjnego, gdzie głównym kryterium wyboru była ocena pracy. Można zatem przypuszczać, że są to pracownicy odpowiednio zmotywowani, a przez to również zaangażowani. Przyjęto więc założenie, iż wysoka efektywność ich pracy jest wynikiem:

- a) stymulowania efektów, postaw i zachowań w procesie pracy odpowiednimi bodźcami motywacyjnymi,
- b) wysokiego stopnia zaangażowania.

Dlatego też pierwszy etap badań obejmował zbadanie funkcjonowania systemu motywacji niematerialnej ukierunkowanej na pracownika, ocenę systemu przez pra-

owników oraz wpływ badanych bodźców na poziom motywacji oraz wskazanie przez badanych czynników motywujących i demotyujących. Natomiast celem drugiego etapu badań było zbadanie rodzaju oraz stopnia zaangażowania oszacowanego testem skali przywiązania do organizacji Meyera i Allena [Bańka 2002, s. 65].

Badania ankietowe obejmowały zdiagnozowanie oceny funkcjonowania bodźców niematerialnych w pięciu obszarach: oceny okresowej, awansu, podnoszenia kwalifikacji, propagowaniu określonych postaw i zachowań oraz wyrażaniu uznania.

W obszarze oceny nie zidentyfikowano żadnych nieprawidłowości. Wszyscy badani uznali, że w ich miejscu pracy przeprowadzana jest ocena okresowa. Wyrażona większość pracowników (81%) uważa przeprowadzaną rozmowę oceniającą za motywującą i wspierającą. Badani pracownicy mają również świadomość, do czego wykorzystywane są wyniki oceny okresowej: (75%) do udzielenia informacji zwrotnej, (88%) do planowania szkoleń, (38%) do decyzji awansowych. Ponadto połowa ankietowanych uznała, że przeprowadzana ocena motywuje ich do pracy, natomiast pozostali stwierdzili, że taka ocena motywuje ich częściowo; również rozmowa oceniająca pobudza pracowników i motywuje do działania (38%) oraz zmusza do przemyśleń nad sobą (63%).

W obszarze polityki awansowej także można podkreślić mocne aspekty procesu. Prawie wszyscy pracownicy (94%) mają świadomość istnienia możliwości awansu. Większość badanych (88%) uważa, że awans jest motywacyjny, nie wskazując nawet czynnika płacowego jako koniecznego. Pracownicy znają również kryteria awansu (nikt z badanych nie uznał, że nie wie, jakie są kryteria awansu). Pracownicy uznali, że najczęstszym kryterium awansu są uzyskiwane wyniki i wzrost kompetencji (56%), wyniki oceny okresowej (25%) oraz staż i doświadczenie (13%).

Równie pozytywnie pracownicy ocenili pomoc firmy w podnoszeniu kwalifikacji. Uważają, że firma ułatwia podnoszenie kwalifikacji (50%) lub ułatwia częściowo (50%). Ponadto znaczna większość badanych (81%) uważa, że stwarzane przez firmę możliwości podnoszenia kwalifikacji pobudzają do wzrostu motywacji. Pozostali badani (19%) twierdzą, że takie działania pobudzają ich motywację tylko częściowo. Pracownicy wymienili również szereg działań organizacyjnych, które zachęcają do wzrostu motywacji. Najczęściej wymieniano takie czynniki, jak: treść pracy i stawiane wymagania (56%), pochwała przełożonego (38%), ocena pracownika (25%) i propozycje szkoleń (19%).

Pozytywnie zostały ocenione działania przełożonego w podnoszeniu kwalifikacji. Połowa badanych uważa, że przełożony ułatwia i wspiera podnoszenie kwalifikacji. Pozostali badani twierdzą, że tego typu działania podejmowane są częściowo.

Kolejny badany motywator dotyczył propagowania przez organizację wzorców określonych postaw i zachowań oraz wyrażania uznania i szacunku. Połowa badanych stwierdziła, że takie wzorce są propagowane. Pozostali pracownicy stwierdzili, że tylko częściowo (44%) lub wcale (6%). Wyrażona większość ankietowanych (88%) uważa, że ze strony firmy podejmowane są działania wyrażające potrzebę

szacunku i uznania. Pracownicy są chwaleni głównie podczas rozmowy oceniającej i spotkań zespołu (56%), podczas codziennej pracy (44%), w formie dokumentów (19%) i bez specjalnej formy (19%). Prawie połowa badanych (44%) uważa, że wyrażanie uznania i szacunku całkowicie motywuje do działania. Natomiast pozostali pracownicy twierdzą, że wyrażanie uznania i szacunku motywuje, ale czują, że jest to nie do końca motywujące (31%), lub uważają, że nie potrafią określić swoich odczuć (25%).

Na podstawie zaprezentowanych syntetycznie wyników można stwierdzić, że pracownicy pozytywnie ocenili funkcjonowanie systemu motywacji niematerialnej ukierunkowanej na pracownika. Można więc przypuszczać, że ankietowani cechują się wysokim poziomem motywacji. Świadczą o tym również odpowiedzi na pytanie o poziom motywacji. Ponad połowa badanych (56%) uznaje, iż jest bardzo zmotywowana. Pozostała grupa pracowników określa się jako średnio zmotywowaną (38%) i słabo zmotywowaną (6%). Nikt nie ocenił siebie jako pracownika zdemotywowanego.

Podsumowując tę część badań, można stwierdzić, że uzyskano wysokie wyniki samooceny bycia zmotywowanym. Jednak w pytaniach otwartych kierownicy dostrzegają w czynnikach demotywy, którą w zasadzie można sprowadzić do takich aspektów, jak:

- **relacje przełożony – podwładny** (nieuczciwa ocena przełożonego, brak pochwał podczas spotkań zespołu, zbyt rzadkie wyrażanie szacunku, brak poczucia podmiotowości),
- **rozwiązania organizacyjne** (częste zmiany zasad i priorytetów w firmie, rotacja pracowników, redukcja etatów, biurokracja),
- **rozwiązania systemowe** (brak podwyżek, brak możliwości rozwoju, niemożliwość do zrealizowania systemu premiowy),
- **środowisko pracy** (trudności lokalowe, mały magazyn, mały sklep, kłopoty logistyczne).

Natomiast do bodźców, które silnie wpływają na wzrost motywacji, zaliczono:

- **rozwiązania systemowe** (możliwość awansu, wynagrodzenia, premie, szkolenia, możliwość rozwoju),
- **relacje przełożony – podwładny** (pochwała przełożonego, poparcie/wsparcie przełożonego, współpraca z przełożonym, docenianie wyników pracy przez przełożonego, atmosfera),
- **relacje z współpracownikami** (poparcie współpracowników, bezpośrednia i otwarta komunikacja, współpraca ze współpracownikami),
- **rozwiązania organizacyjne** (nowe zadania będące jednocześnie wyzwaniem, zróżnicowanie zadań, samodzielność wykonywania zadań).

Inną, ciekawą formą interpretacji wyników było sprawdzenie zależności za pomocą korelacji między rozkładem odpowiedzi ankietowanych pracowników odnośnie do ogólnego poczucia zmotywowania a poszczególnymi kategoriami oceny oddziaływania systemu motywacji niematerialnej. Potwierdziły się założenia, iż po-

ziom motywacji wewnętrznej jest silnie zależny od efektywnego funkcjonowania poszczególnych składników systemu motywowania pozamaterialnego. W wyniku wyliczenia wskaźnika prostej regresji współczynnikiem Pearsona okazało się, że w badaniu nie wystąpiła żadna korelacja ujemna. Natomiast bardzo silnie dodatnio zanotowano związek między ogólną wysoką oceną subiektywnego poczucia motywacji a:

- pozytywnym funkcjonowaniem oceny okresowej (0,79),
- dobrze przeprowadzaną rozmową oceniającą (0,88),
- wpływem oceny na poziom motywacji (0,95),
- zachowaniami, które wywołuje przeprowadzana rozmowa oceniająca (0,85),
- możliwością awansu hierarchicznego (0,77),
- motywacyjną rolą awansu hierarchicznego (0,87),
- udziałem organizacji w podnoszeniu kwalifikacji przez pracowników (0,96),
- motywacyjnym aspektem podnoszenia kwalifikacji (0,91),
- działaniami przełożonego mającymi na celu ułatwianie i wspieranie podnoszenia kwalifikacji (0,97),
- propagowaniem wzorców określonych postaw i zachowań (0,99),
- działaniami wyrażającymi potrzebę szacunku i uznania (0,81),
- sposobem wyrażania uznania i szacunku (0,69),
- wywoływaniem wyrazów uznania i szacunku (0,84).

Drugi etap badań obejmował zdiagnozowanie poziomu zaangażowania wg koncepcji Meyera-Allena. Na podstawie przeprowadzonego testu oceny natężenia czynników stabilizujących siłę przywiązania do pracy stwierdzono, iż poziom zaangażowania w każdym z trzech komponentów jest zbliżony do siebie na 7-stopniowej skali wpływu² i waha się w następujących przedziałach średnich odpowiedzi:

Zaangażowanie afektywne: 5,09

Zaangażowanie trwania: 4,85

Zaangażowanie normatywne: 4,68

Powyższe wyniki wskazują na względnie wysoki poziom zaangażowania pracowników, z nieznaczną przewagą komponentu postawy typu „chcę, opłaca mi się działać i związać z organizacją”. W skali 7-stopniowej przeciętnie zaznaczano twierdzenia powyżej 5 i są to wskazania świadczące o pozytywnym, emocjonalnym stosunku badanych do organizacji i oferty motywacyjnej. Najniższy z badanych poziom zaobserwowano w składniku zaangażowania odnoszącego się do zobowiązania do lojalności organizacyjnej, wyzwalającego poczucie powinności działania. Jest to wyraz dodatniego (pozytywnego) stosunku do organizacji, lecz w sile natężenia jest najslabszy. Niemniej należy wyraźnie zaznaczyć, iż jest on tylko w niewielkim stopniu niższy od najwyższego wskaźnika afektywnego. Poza tym bardzo zbliżoną wartość uzyskano we wskaźniku zaangażowania typu „muszę”. Komponent trwałości przywiązania stanowi wyraz przekonania pracownika o konieczności

² 1 – oznacza: całkowicie się nie zgadzam, 7 – całkowicie się zgadzam.

pozostawania w organizacji związanego z brakiem innych możliwości zatrudnienia oraz z uświadamiania sobie kosztów braku przynależności do firmy. Względnie wysoki stopień tego wskaźnika wskazuje na silne zaangażowanie, niemniej nie jest ono pochodną pozytywnych bodźców motywacji, zwłaszcza w kontekście traktowania ludzi jako kapitał organizacji.

4. Podsumowanie

Analizując wyniki uzyskane w teście oceny komponentów zaangażowania, jednoznacznie można stwierdzić, iż mamy do czynienia z grupą pracowników chcących angażować się w realizację swoich zadań na rzecz organizacji. Porównując, jako tło i kontekst, osiągnięte wyniki z ankiety oceny efektywności oferowanych bodźców motywacji niematerialnej, należy stwierdzić, iż potwierdzono wysoki poziom zaangażowania i odczuwania poczucia przywiązania do organizacji bazującego na pozytywnie odbieranych praktykach personalnych firmy z obszaru aktywizowania poza-płacowego. Wyniki badań – uwzględniając niewielką skalę przeprowadzonych ankiet, w żaden sposób nie upoważniają do uogólnień, lecz biorąc pod uwagę rezultaty opisanego *case study*, odnoszącego się do zaprezentowania roli środków motywowania pozamaterialnego, można sformułować w podsumowaniu następujący wniosek. W ramach tej organizacji istnieje silny dodatni związek między pozytywnie ocenianym systemem motywowania pozamaterialnego a stopniem wysokiego odczuwania zaangażowania afektywnego. Jest to doskonały asumpt pilotażowy do zweryfikowania zaprezentowanej tezy w szerszym polu badawczym.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
- Bańka A., Wołoska A., Bazińska R., *Polska wersja Meyera i Alen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne” 2002, tom 8.
- Borowska-Pietrzak A., *Determinanty efektywnego motywowania pozamaterialnego*, [w:] *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, red. B. Urbaniak, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011.
- Buchanan B., *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*, “Administrative Science Quarterly” 1974, no 19.
- Czerska M., *Motywacja*, [w:] A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń 2001.
- Hampton R., Howell R.D., *Career versus organizational commitment*, “Journal of Retailing” 1989, vol. 65 (Spring).
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja. Kontrowersje. Aplikacje*, PWE, Warszawa 2010.
- Marzec I., *Zaangażowanie organizacyjne polskich pracowników – aspekty funkcjonalne i dysfunkcjonalne*, [w:] *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2011.

Meyer, J.P., Allen, N.J., *A three-component conceptualization of organizational commitment*, "Human Resource Management Review" 1991.

Robbinson D., Perryman S., *The drivers of Eemployee Engagement*, Institute for Employment Studies, Brighton 2004.

Słownik zarządzania kadrami, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2005.

Zarządzanie kadrami, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010.

IMPORTANCE OF NONMATERIAL MOTIVATION IN CREATING EMPLOYEES COMMITMENT

Summary: The main goal of this paper is to present the findings of empirical research related to significance of nonmaterial motivation in the context of employees' commitment. In the text, there has been assumed a conception describing nonmaterial motivation as two areas: directed on work, and directed on employee. Due to formal requirements, the author focuses on research of factors connected with workers. In the theoretical part there has been presented relationships between nonmaterial incentives and commitment. The article tries to indicate significance of nonmaterial motivators in the process of commitment creation. The empirical part contains research findings and interpretation of the case study related to the appraisal of nonmaterial motivating system in one big service company. The result of research confirmed theoretical assumptions about strong relationship between nonmaterial incentives and a positive level of commitment.

Keywords: nonmaterial motivation, commitment, appraisal system, Meyer-Alen conception.