

Determinanty wewnętrznej motywacji do pracy w świetle wyników badań własnych

Teresa Myjak

*Zakład Zarządzania i Turystyki, Instytut Ekonomiczny,
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu*

Publikacja obejmuje rozważania teoretyczne dotyczące wewnętrznej motywacji do pracy oraz wyniki badań własnych, ukazujących zależności między cechami socjodemograficznymi jednostki (płeć, wiek, miejsce zamieszkania, wykształcenie, stanowisko pracy oraz staż pracy) a wybranymi elementami determinującymi wewnętrzną motywację do pracy. Wśród wspomnianych czynników motywacji do pracy uwzględniono: odpowiedzialność, samodzielność, możliwość rozwoju, uznanie (szacunek) oraz partycypację decyzyjną. Podstawą badań była technika ankiety, a narzędziem badawczym – kwestionariusz ankiety. Przy opracowaniu uzyskanych wyników badań posłużono się programem Excel oraz programem Statistica. Artykuł został zwieńczony wnioskami z badań, które zaprezentowano w empirycznej części pracy.

Słowa kluczowe: motywacja, odpowiedzialność, samodzielność, rozwój, partycypacja

Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu występują różne teorie motywacji człowieka w procesie pracy, opisywane przez wielu autorów, z których dorobku należy czerpać. Rozpowszechnione teorie motywacji opierają się na założeniu, że motywacja człowieka jest szczególnym, specyficznym stanem, który wyraźnie się różni od innych zjawisk zachodzących wewnątrz organizmu. Motywacja jest procesem ciągłym, nieustannym oraz złożonym (Maslow, 2013, s. 51), postrzeganym najczęściej w kontekście procesu regulującego poszczególne działania w przedsiębiorstwie, który pełni funkcje sterowania danymi czynnościami w taki sposób,

aby doprowadziły do osiągnięcia konkretnego wyniku, tj. efektu (Szczepańska, 2010, s. 58).

Wewnętrzna motywacja należy do kategorii psychologicznych. Polega ona na identyfikacji przez pracownika istotnych dla niego potrzeb, wartości, celów i zadań. Ponieważ jest ona stanem wewnętrznym każdego człowieka, dlatego można mieć lub nie mieć motywacji do rozwoju osobistego czy zawodowego, nauki języka obcego, pracy ponadwymiarowej w przedsiębiorstwie czy zabiegania o nowe stanowisko pracy. Wewnętrzna motywacja jest właściwością każdego człowieka i dotyczy wewnętrznego nastawienia do poszczególnych celów (Lenik, 2012, s. 14–15). Należy w tym miejscu wyraźnie wyodrębnić psychologiczny stan bycia umotywowanym od organizacyjnego procesu motywowania pracowników. Jeżeli pracownik jest wewnętrżnie umotywowany, to podejmuje działania, realizuje cele i zadania, które zostały mu przydzielone przez pracodawcę. Pracodawca ma możliwość wykorzystania różnych narzędzi motywujących człowieka do pracy, jednakże to człowiek, jako właściciel zasobu ludzkiego, decyduje o tym, czy i w jaki sposób wykorzysta posiadane zasoby w pracy.

Motywacja pracownika jest związana z motywowaniem „człowieka pozostającego w stosunku pracy, w relacji do organizacji oraz do zadań, jakie musi on podjąć ze względu na wykonywany zawód” (Klinkosz, 2013, s. 44). Jakość wykonanej pracy jest skutkiem działań podjętych przez umotywowanego (lub nie) pracownika. Należy zatem podkreślić, iż prowadzenie badań nad motywacją do pracy jest stale potrzebne, aby odkryć powiązania między motywacją a innymi czynnikami związanymi z pracą (Stolovitch, Clark, Condly, 2017).

Kierując się wymienionymi względami, autorka przeprowadziła badania własne w przedsiębiorstwach budowlanych, które są specyficznym obiektem badań. Przedsiębiorstwa takie cechuje bowiem m.in. sezonowość wykonywania prac budowlanych (np. niektóre firmy w okresie zimowym ograniczają działalność, tym samym angażują mniej ludzi do pracy, co utrudnia badaczom dostęp do potencjalnych respondentów). Ponadto, firmy budowlane prowadzą inwestycje w różnych miejscach, poza siedzibą, dlatego też odznaczają się przestrzennym „rozproszeniem” pracowników, zwłaszcza w sezonie letnim, gdzie jest dużo pracy i w związku z tym przedsiębiorstwa angażują wielu pracowników (dla badacza – potencjalnych respondentów). Kwestie te nie zachęcają badaczy do realizacji procesu badawczego w tym sektorze, toteż niewiele osób decyduje się na prowadzenie badań w takich uwarunkowaniach.

Przesłanką podjęcia badań własnych było m.in. kilkuletnie doświadczenie zdobyte w branży budowlanej i chęć zgłębienia problematyki zachowań ludzi w organizacji, obejmującej wewnętrzną motywację do pracy. Zamierzeniem autorki, a zarazem celem artykułu, jest zaprezentowanie wewnętrznej motywacji do pracy

w ujęciu teoretycznym oraz rozpoznanie i zbadanie czynników, które kształtują wewnętrzną motywację jednostki do pracy w przedsiębiorstwach budowlanych. Na podstawie analizy wybranej literatury przedmiotu ukazano więc wewnętrzną motywację do pracy oraz wyłoniono czynniki determinujące motywację jednostki. Na podstawie uzyskanych wyników zweryfikowano znaczenie wybranych czynników w odniesieniu do cech socjodemograficznych jednostki.

Wewnętrzna motywacja do pracy i jej determinanty

Motywacja kojarzy się z czymś, co inicjuje, prowadzi i utrzymuje zachowania człowieka zorientowane na osiągnięcie celu (Cherry, 2017). W tym ujęciu motywacja prowadzi do działań przynoszących konkretny rezultat dla przedsiębiorstwa, a także dla pracownika. Pracownicy, którzy wykonują to, co lubią, zazwyczaj robią to bardzo dobrze (Kaye, Jordan-Evans, 2012, s. 177), gdyż impulsem do takiego zachowania jest wewnętrzna motywacja do pracy. Stąd też motywację wewnętrzną często rozpatruje się w odniesieniu do wyznaczonych zadań realizowanych przez pracownika w przedsiębiorstwie.

Przyjmując, że motywacja jest wewnętrznym zapałem pracownika, który powoduje, że konkretna osoba podejmuje określone działania, czynności związane z pracą (Heathfield, 2017), wewnętrzną motywację można zawrzeć w regule: motywacja = *móc + chcieć* (Niemczyk, Niemczyk, Mądry, 2016, s. 60). Motywacja wewnętrzna kojarzy się bowiem z czynnikami odpowiadającymi za wzbudzenie działania konkretnej jednostki, które przynależą do sfery szerszej niż tylko racjonalna. Toteż motywacja jest mechanizmem obejmującym zarówno świadome, jak i pozaświadome czynniki, stanowiące motyw ludzkich działań i zachowań (Woźniak, 2012, s. 15). Należy także zwrócić uwagę na podwójny charakter motywacji przejawiający się w obecności świadomych i pozaświadomych czynników warunkujących ludzkie postępowanie.

Wewnętrzna motywacja, jako popęd, by wykonywać coś dlatego, że to jest ciekawe, ambitne i absorbujące, jest niezbędna do osiągnięcia wysokiego poziomu kreatywności (Pink, 2011, s. 54). Dlatego też kształtowanie motywacji wewnętrznej człowieka wymaga orientacji na autonomię (Stanisławiak, 2013, s. 75). Ponieważ każda osoba subiektywnie reaguje na poszczególne bodźce motywacyjne, dlatego jest istotne poznanie na ten temat opinii pracowników (Soroka-Potrzebna, 2016, s. 886). Jeżeli zrozumie się ludzkie motywy postępowania, to można zmieniać czy korygować własne postępowanie wobec innych. Można także zmienić swoje oczekiwania wobec tych osób oraz efekty takich oczekiwań. Można wreszcie zmieniać strategię oraz taktykę zachęcania ludzi do działania (Weinschenk, 2014, s. 13).

Z motywacją wewnętrzną są związane następujące czynniki: odpowiedzialność, samodzielność, możliwość rozwoju, uznanie oraz partycypacja (Myjak, 2014, s. 15–16). Odpowiedzialność jest rozumiana jako obowiązek ponoszenia określonych przez przepisy prawne konsekwencji własnego zachowania się w miejscu pracy. Samodzielność wyraża się w dążeniu do niezależności w działaniu i wykonywaniu zadań oraz w potwierdzeniu w pracy swej przydatności, a także wartości. Możliwość rozwoju przejawia się z kolei w dążeniu do wykorzystania w pracy zawodowej kwalifikacji i umiejętności oraz dalszego ich wzbogacania. Natomiast uznanie dotyczy odbierania szacunku, poważania w miejscu pracy, pochwały, wyróżnienia i tym samym pozyskiwania aprobaty, zaś partycypacja przejawia się w pośrednim lub bezpośrednim wpływie pracowników na życie organizacji.

Związek między cechami indywidualnymi respondentów a wybranymi czynnikami kształtującymi wewnętrzną motywację do pracy – badania własne

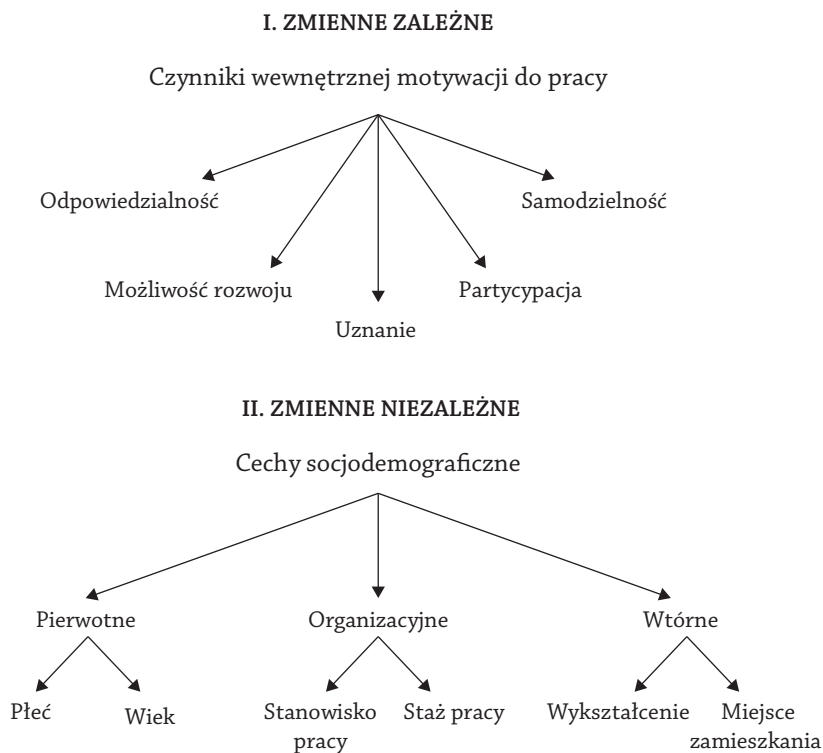
Metodologiczne aspekty badań własnych

W niniejszej części artykułu przedstawiono wyniki badań własnych przeprowadzonych w wybranych przedsiębiorstwach (mikro, małych, średnich i dużych) funkcjonujących w sektorze budowlanym, zlokalizowanych na terenie województwa małopolskiego. Celem badań empirycznych było ukazanie związku między cechami indywidualnymi respondentów a wybranymi czynnikami kształtującymi wewnętrzną motywację do pracy. Zakres przedmiotowy obejmował rozpoznanie wybranych czynników wewnętrznej motywacji w odniesieniu do cech indywidualnych respondentów. Zakres podmiotowy dotyczył celowo dobranych 137 pracowników, zatrudnionych na podstawie umów pracowniczych i niepracowniczych, zróżnicowanych według tożsamości pierwotnej (płeć i wiek), tożsamości wtórnej (miejsce zamieszkania i wykształcenie) oraz tożsamości organizacyjnej (zajmowane stanowisko pracy, ogólny staż pracy oraz staż pracy w aktualnej firmie). Zakres czasowy badań stanowiły lata 2012–2014, w których zrealizowano proces badawczy. Analiza wyników badań została sporządzona z wykorzystaniem programów informatycznych: Excel oraz Statistica. Jako metodę statystyczną wykorzystano analizę jednowymiarową, gdzie odpowiedzi respondentów na konkretne pytanie charakteryzowano osobno, a rodzaj charakterystyk statystycznych uzależniono od skali pomiaru, w jakiej badani udzielali odpowiedzi na konkretne pytania. Analiza jednowymiarowa dotyczyła opisu podstawowych wyników kwestionariusza ankiety. Przy wybranych opcjach odpowiedzi, które zostały wyrażone

w skali nominalnej, podano rozkład procentów wybieranych odpowiedzi. W części empirycznej analizowano wartości z rang tworzonych przez respondentów poprzez uporządkowanie określonych czynników według ważności, w przyjętej skali.

Dla celów niniejszej publikacji przyjęto zmienne zależne i zmienne niezależne (rysunek 1). Zmiennymi objaśnianymi były czynniki wpływające na wewnętrzną motywację do pracy, tj. odpowiedzialność, samodzielność, możliwość rozwoju, uznanie (szacunek) oraz partycypacja pracobiorców w podejmowaniu decyzji w firmie. Zmiennymi objaśniającymi były wymienione już cechy socjodemograficzne ankietowanych. Należy podkreślić, że dokonane tutaj rozróżnienie na zmienne zależne i niezależne było analityczne i odnosiło się jedynie do celu badań.

Rysunek 1. Zmienne zależne i zmienne niezależne



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Czynniki wewnętrznej motywacji do pracy a cechy indywidualne respondentów

W badaniach własnych przeprowadzonych wśród respondentów skoncentrowano się na ukazaniu zależności pomiędzy poszczególnymi zmiennymi. Do respondentów zwrócono się z prośbą o wskazanie, które z podanych czynników motywacji do pracy są, w ich opinii, najważniejsze, a które mniej ważne, przypisując im odpowiednią wartość, tj. 1 – czynnik bardzo ważny, 2 – czynnik nieco mniej ważny, 3 – czynnik jeszcze mniej ważny itd., w skali od 1 do 6. Dla celów niniejszego artykułu przyjęto, iż wartości: 1 i 2 to czynniki najważniejsze, 3 i 4 – czynniki średnio ważne, zaś 5 i 6 – czynniki najmniej ważne.

Ponoszenie odpowiedzialności za pracę świadczoną na rzecz pracodawcy stanowiło pierwszy czynnik wewnętrznej motywacji do pracy, który poddano analizie. Z danych zestawionych w tabeli 1 wynika, że czynnik ten najwyżej został ulokowany przez 66% osób najmłodszych wiekiem oraz 63% respondentów z najkrótszym ogólnym stażem pracy zawodowej. Te osoby wykazały się większą świadomością ponoszenia odpowiedzialności za wykonywane zadania niż osoby z dłuższym stażem (połowa badanych). Dla 37% osób mieszczących się w sąsiedniej grupie badanych ze względu na staż pracy (od 5 do 10 lat) odpowiedzialność za pracę także stanowiła istotny czynnik ich wewnętrznej motywacji do pracy. Z danych zestawionych w tej tabeli widać ponadto, że dla blisko 2/3 badanych: kobiet, osób z wyższym wykształceniem i zajmujących stanowiska „umysłowe” omawiany czynnik również okazał się najważniejszym w kontekście wewnętrznej motywacji do pracy. Natomiast dla co piątej osoby ankietowanej w wieku 45+ oraz co czwartej z wykształceniem średnim ponoszenie odpowiedzialności zawodowej okazało się najmniej istotne dla wewnętrznej motywacji do pracy. Miejsce zamieszkania nieznacznie zróżnicowało odpowiedzi badanych.

Tabela 1. Znaczenie odpowiedzialności dla wewnętrznej motywacji do pracy (odpowiedzi w %)

Wyszczególnienie	Ponoszenie odpowiedzialności za wykonywaną pracę		
	czynnik najważniejszy	czynnik średnio ważny	czynnik najmniej ważny
Płeć			
Mężczyzna	42	23	24
Kobieta	57	14	20

Wyszczególnienie	Ponoszenie odpowiedzialności za wykonywaną pracę		
	czynnik najważniejszy	czynnik średnio ważny	czynnik najmniej ważny
Wiek			
Do 25 lat	66	0	33
25–35 lat	43	29	25
35–45 lat	49	15	17
45 lat i więcej	50	10	20
Miejsce zamieszkania			
Miasto	49	24	22
Wieś	45	19	23
Poziom wykształcenia			
Zawodowe	42	17	29
Średnie	38	21	24
Wyższe	57	20	19
Zajmowane stanowisko			
„Umysłowe”	57	20	15
„Fizyczne”	32	22	34
Ogólny staż pracy			
Do 5 lat	63	0	38
5–10 lat	37	30	30
10 lat i więcej	53	16	15
Staż pracy w badanej firmie			
Do 5 lat	46	18	29
5–10 lat	37	30	22
10 lat i więcej	60	15	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Samodzielność w realizacji powierzonych zadań była następnym czynnikiem motywacji do pracy. Z danych statystycznych zaprezentowanych w tabeli 2 wynika, że czynnik ten nie został wysoko uplasowany przez respondentów. Wyjątek stanowią osoby najmłodsze. Dla 66% młodych ludzi w wieku do 25 lat analizowany czynnik okazał się bowiem bardzo istotny. Ponad 1/4 populacji mężczyzn i ponad połowa zbiorowości kobiet wskazała poczucie samodzielności w pracy jako najważniejszy czynnik wewnętrznej motywacji. Wśród 34% osób z wykształceniem zawodowym, zamieszkujących w mieście i ogólnym stażem pracy (5–10 lat) czynnik ten zajął pierwszą lokatę. Staż pracy w badanej firmie

to kolejna zmienna, która pokazała, że samodzielność w pracy jest ważnym, ale nie najważniejszym czynnikiem motywacji do pracy. Podobnie wypowiedziały się osoby wykonujące pracę na stanowiskach umysłowych (43%) oraz osoby mające wykształcenie średnie (38%) lub wyższe (39%). Warto w tym miejscu wspomnieć, iż od dłuższego czasu kształcenie w szkołach jest ukierunkowane m.in. na współpracę zespołową, dlatego w rozumieniu respondentów samodzielność mogła nie być istotnym czynnikiem motywacji do pracy. Wyrażając zgodę na samodzielność w pracy, pracodawca umożliwia pracownikom względną swobodę działania, dając im kredyt zaufania. Dla 22% osób zajmujących stanowiska fizyczne oraz dla 17% ankietowanych zamieszkujących na wsi omawiany czynnik okazał się najmniej istotny w kontekście wewnętrznej motywacji do pracy.

Tabela 2. Znaczenie samodzielności dla wewnętrznej motywacji do pracy (odpowiedzi w %)

Wyszczególnienie	Poczucie samodzielności w ramach zleconych zadań		
	czynnik najważniejszy	czynnik średnio ważny	czynnik najmniej ważny
Płeć			
Mężczyzna	28	42	16
Kobieta	53	28	8
Wiek			
Do 25 lat	66	17	17
25–35 lat	33	52	11
35–45 lat	42	22	14
45 lat i więcej	40	20	15
Miejsce zamieszkania			
Miasto	34	51	8
Wieś	40	29	17
Poziom wykształcenia			
Zawodowe	34	29	25
Średnie	38	29	12
Wyższe	39	48	9
Zajmowane stanowisko			
„Umysłowe”	43	41	7
„Fizyczne”	32	32	22
Ogólny staż pracy			
Do 5 lat	38	50	13
5–10 lat	34	46	18
10 lat i więcej	43	28	10

Wyszczególnienie	Poczucie samodzielności w ramach zleconych zadań		
	czynnik najważniejszy	czynnik średnio ważny	czynnik najmniej ważny
Staż pracy w badanej firmie			
Do 5 lat	38	49	6
5–10 lat	32	37	19
10 lat i więcej	46	17	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W tabeli 3 zamieszczono odpowiedzi badanych dotyczące znaczenia rozwoju zawodowego w kontekście wewnętrznej motywacji do pracy. Rozwój zawodowy jest istotną kwestią związaną z funkcjonowaniem człowieka w gospodarce opartej na wiedzy, a zwłaszcza w organizacji, na co zwrócili uwagę respondenci. Większość respondentów wskazała możliwość rozwoju zawodowego jako bardzo ważny czynnik motywacji do pracy. Czynnik ten doceniły głównie osoby z wykształceniem wyższym (66%), mające staż pracy zawodowej 5–10 lat (69%) i najmłodsze wiekiem (67%). Młodzi ludzie są zasadniczo odważni, nie boją się nowych wyzwań oraz są otwarci na wiedzę. Dla niektórych z nich to pierwsza praca, zapewne stąd taki odsetek wskazań. Dokładnie połowa ludzi zajmujących stanowiska fizyczne podkreśliła związek między możliwością rozwoju zawodowego a wewnętrzną motywacją do pracy. Badania pokazały, że im starsze osoby, tym analizowana zależność była mniejsza, natomiast zwiększała się wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia i zajmowanego stanowiska w firmie. Płeć i miejsce zamieszkania okazały się zmiennymi, które także różnicowały odpowiedzi badanych.

Tabela 3. Znaczenie rozwoju zawodowego dla wewnętrznej motywacji do pracy (odpowiedzi w %)

Wyszczególnienie	Możliwość rozwoju zawodowego		
	czynnik najważniejszy	czynnik średnio ważny	czynnik najmniej ważny
Płeć			
Mężczyzna	52	28	9
Kobieta	64	26	4
Wiek			
Do 25 lat	67	33	0
25–35 lat	59	34	4
35–45 lat	56	17	12
45 lat i więcej	40	30	10

Wyszczególnienie	Możliwość rozwoju zawodowego		
	czynnik najważniejszy	czynnik średnio ważny	czynnik najmniej ważny
Miejsce zamieszkania			
Miasto	61	26	6
Wieś	52	29	9
Poziom wykształcenia			
Zawodowe	42	41	4
Średnie	53	27	8
Wyższe	66	22	8
Zajmowane stanowisko			
„Umysłowe”	61	23	10
„Fizyczne”	50	36	4
Ogólny staż pracy			
Do 5 lat	63	38	0
5–10 lat	69	27	2
10 lat i więcej	46	29	12
Staż pracy w badanej firmie			
Do 5 lat	56	38	2
5–10 lat	63	14	9
10 lat i więcej	48	26	15

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z danych zawartych w tabeli 4 można wywnioskować, że bycie docenionym w firmie miało największe znaczenie dla osób z najkrótszym ogólnym stażem pracy (88% wskazań) i najmłodszych (83% wskazań). Pozytywnym zjawiskiem okazało się bowiem to, że żadna osoba w grupie najmłodszych wiekiem i stażem pracy nie wskazała na analizowany czynnik jako mający znikomy wpływ na ich wewnętrzną motywację do pracy. Osoby z tej grupy z pewnością potrzebowały akceptacji i dowartościowania w środowisku pracy. Omawiany czynnik okazał się również istotny dla blisko 2/3 populacji badanych kobiet. Z tabeli tej wynika ponadto, iż poczucie uznania w miejscu pracy było kolejnym czynnikiem, który wpływał na motywację do pracy w przekonaniu połowy osób z wykształceniem wyższym i średnim. Co ciekawe, jeden z pięciu badanych mężczyzn oraz co dziesiąty badany zajmujący stanowisko fizyczne wskazał, że uznanie w środowisku pracy jest czynnikiem najmniej ważnym w odniesieniu do motywacji wewnętrznej. Miejsce zamieszkania oraz zajmowane stanowisko pracy nieznacznie różnicowało odpowiedzi badanych.

Tabela 4. Znaczenie uznania w pracy dla wewnętrznej motywacji do pracy (odpowiedzi w%)

Wyszczególnienie	Poczucie uznania w środowisku pracy		
	czynnik najważniejszy	czynnik średnio ważny	czynnik najmniej ważny
Płeć			
Mężczyzna	46	23	20
Kobieta	59	20	12
Wiek			
Do 25 lat	83	17	0
25–35 lat	49	29	19
35–45 lat	46	17	17
45 lat i więcej	50	15	15
Miejsce zamieszkania			
Miasto	57	20	18
Wieś	46	24	16
Poziom wykształcenia			
Zawodowe	46	25	17
Średnie	53	18	13
Wyższe	50	26	21
Zajmowane stanowisko			
„Umysłowe”	49	21	22
„Fizyczne”	56	22	10
Ogólny staż pracy			
Do 5 lat	88	13	0
5–10 lat	51	27	19
10 lat i więcej	44	20	17
Staż pracy w badanej firmie			
Do 5 lat	51	23	20
5–10 lat	58	22	7
10 lat i więcej	40	23	23

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Udział w podejmowaniu decyzji w firmie był ostatnim czynnikiem poddanym analizie ze względu na omawiane zmienne (tabela 5). W tym obszarze wyniki okazały się dosyć zaskakujące. Porównując skalę znaczenia tego czynnika motywacji w zestawieniu: czynnik najważniejszy–czynnik najmniej ważny, łatwo zauważyć, że większy odsetek wskazań respondentów (praktycznie w każdym przypadku) dotyczył odpowiedzi „czynnik najmniej ważny”. Oznacza to, że w przekonaniu badanych partycypacja decyzyjna nie była czynnikiem wewnętrznie motywującym

respondentów do pracy. Można wnioskować, że osoby badane mało lub wcale nie partycypowały w podejmowaniu decyzji w firmie. Taka sytuacja miała miejsce wśród osób z wykształceniem zawodowym i wykonujących prace fizyczne, gdzie tylko 8% ankietowanych wskazało – jako najważniejszy czynnik motywacji do pracy – właśnie partycypację. Niewiele większy odsetek wskazań (12%) zaobserwowano wśród osób mających staż pracy w badanej firmie 5–10 lat oraz wśród osób z wykształceniem średnim (w tym przypadku 18% wskazań). Jeżeli chodzi o płeć, kobiety (32%) w większym stopniu partycypowały w decyzjach niż mężczyźni (18%). Trzeba dodać, że w grupie osób legitymujących się wykształceniem zawodowym, aż 63% wskazało partycypację decyzyjną jako czynnik mający najmniejsze znaczenie z perspektywy wewnętrznej motywacji do pracy. Partycypacja decyzyjna może spowodować, że pracownicy poczują się integralną częścią firmy, mając możliwość wywierania wpływu na decyzje podejmowane w organizacji. Tymczasem w badanych organizacjach pracownicy raczej nie mieli większego wpływu na podejmowane wewnątrzorganizacyjne decyzje. Zaobserwowano, iż poziom wykształcenia w znacznym stopniu zróżnicował odpowiedzi ankietowanych – im wyższe wykształcenie, tym większa partycypacja decyzyjna. Podobną zależność zauważono w przypadku zajmowanego stanowiska pracy.

Tabela 5. Znaczenie partycypacji dla wewnętrznej motywacji do pracy (odpowiedzi w %)

Wyszczególnienie	Partycypacja (udział) w podejmowaniu decyzji w firmie		
	czynnik najważniejszy	czynnik średnio ważny	czynnik najmniej ważny
Płeć			
Mężczyzna	18	33	37
Kobieta	32	26	31
Wiek			
Do 25 lat	33	34	33
25–35 lat	25	30	41
35–45 lat	22	27	29
45 lat i więcej	20	35	25
Miejsce zamieszkania			
Miasto	28	32	33
Wieś	20	29	36
Poziom wykształcenia			
Zawodowe	8	16	63
Średnie	18	29	34
Wyższe	34	37	24

Wyszczególnienie	Partycypacja (udział) w podejmowaniu decyzji w firmie		
	czynnik najważniejszy	czynnik średnio ważny	czynnik najmniej ważny
Zajmowane stanowisko			
„Umysłowe”	34	28	29
„Fizyczne”	8	32	48
Ogólny staż pracy			
Do 5 lat	26	38	38
5–10 lat	20	44	33
10 lat i więcej	27	27	27
Staż pracy w badanej firmie			
Do 5 lat	20	24	49
5–10 lat	12	44	29
10 lat i więcej	43	23	17

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podsumowanie

Wyniki badań pozwalają na sformułowanie następujących wniosków dotyczących omawianej problematyki:

- aby utrzymać motywację na odpowiednim poziomie, niezbędny jest permanentny rozwój zawodowy i osobisty człowieka; możliwość rozwoju okazała się, w odczuciu respondentów, ważnym czynnikiem motywującym do pracy, w tym m.in. dla osób z wyższym wykształceniem; zaobserwowano, iż wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia i zajmowanego stanowiska pracy wzrastało znaczenie rozwoju zawodowego jako czynnika motywującego do pracy;
- ponoszenie odpowiedzialności za pracę okazało się czynnikiem motywującym dla niespełna trzech osób na pięć badanych z grupy pracowników mających najkrótszy staż pracy zawodowej i najmłodszych wiekiem; płeć, poziom wykształcenia i zajmowane stanowisko pracy zróżnicowały opinię respondentów w tej kwestii;
- samodzielność w wykonywaniu zadań okazała się istotna dla niespełna 2/3 populacji osób młodych (w wieku do 25 lat) oraz dla ponad 1/4 zbiorowości mężczyzn i ponad połowy badanych kobiet;
- na potrzebę uznania w miejscu pracy, jako czynnika motywującego, wskazało, co ciekawe, czterech na pięciu badanych z populacji najmłodszych wiekiem pracowników, a w przypadku osób najstarszych wiekiem – tylko jeden z pięciu badanych;

- partycypacja decyzyjna, w odniesieniu do analizowanych cech indywidualnych pracowników, okazała się czynnikiem, który dla badanych nie miał istotnego znaczenia w wewnętrznej motywacji do pracy, zauważono natomiast dodatnią korelację między poziomem wykształcenia a partycypacją decyzyjną w firmie; podobna sytuacja wystąpiła w odniesieniu do stanowiska pracy.

W tym miejscu należy wskazać na ograniczenia badań, a jednym z nich było „przestrzenne” rozproszenie respondentów, co miało wpływ na realizację procesu badawczego. Innym ograniczeniem była także ogólna niechęć niektórych pracowników do uczestnictwa w badaniach naukowych oraz dysproporcje między zatrudnieniem pracowniczym a niepracowniczym stosowanym w przedsiębiorstwach, co miało także wpływ na dobór i liczebność próby badawczej. Ponadto, badania miały wymiar lokalny, a nie krajowy. W przyszłości należałoby więc poszerzyć kierunki badań, np. o przedstawicieli przedsiębiorstw zlokalizowanych w innych województwach w Polsce, co zwiększyłoby liczebność próby badawczej, a tym samym możliwość zgłębnienia problematyki zachowań ludzi w organizacji, prowadzenia analiz i wnioskowania na szerszą skalę.

Bibliografia

- Cherry, K. (2017). *Motivation: Psychological Factors That Guide Behavior*. <https://www.verywell.com/what-is-motivation-2795378> (20.05.2017).
- Heathfield, S.M. (2017). *What Is Employee Motivation? How Does an Employer Encourage Motivation?* <https://www.thebalance.com/what-is-employee-motivation-1918108> (20.05.2017).
- Kaye, B., Jordan-Evans, S. (2012). *Zatrzymaj najlepszych. 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
- Klinkosz, W. (2013). *Motywacja osiągnięć osób aktywnych zawodowo*. Lublin: Katolicki Uniwersytet Lubelski.
- Lenik, P. (2012). *Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników*. Warszawa: Difin.
- Maslow, A. (2013). *Motywacja i osobowość*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Myjak, T. (2014). *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne. Empiryczne studium porównawcze*. Nowy Sącz: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa.
- Niemczyk, A., Niemczyk, A., Mądry, J. (2016). *Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów*. Gliwice: Helion.
- Pink, D.H. (2011). *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*. Warszawa: Studio Emka.
- Soroka-Potrzebna, H. (2016). Skuteczna motywacja w opinii przyszłych pracowników. *Marketing i Rynek*, 3, 882–890.

- Stanisławiak, E. (2013). *Możliwości i ograniczenia w kształtowaniu postaw twórczych*. W: A. Kosieradzka (red.), *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*. Kraków–Warszawa: Edu-Libri, 49–82.
- Stolovitch, H.D., Clark, R.E., Condly, S.J. (2017). *Incentives, Motivation and Workplace Performance*. http://www.hsa-lps.com/Performance_WS_2002.htm (27.05.2017).
- Szczepańska, K. (2010). *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Warszawa: Poltext.
- Weinschenk, S. (2014). *Motywacja i perswazja. Jak sprawić, by inni robili to, co chcesz*. Warszawa: Edgar.
- Woźniak, J. (2012). *Współczesne systemy motywacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Summary

Determinant of Internal Motivation for Work in Light of Results of Personal Research

The publication includes theoretical pondering concerning internal motivation for work and a discussion of own research results showing the relationship between the socio-demographic characteristics of the individual (gender, age, place of residence, education, occupation and seniority) and selected factors that determine internal motivation for work. Among the aforementioned motivational factors were included: responsibility, self-reliance, development, respect and decision-making. The research was based on questionnaire techniques, and the research tool was a survey questionnaire. The results of the study were processed using the Excel and Statistica program. The research conclusions are presented in the empirical part of the work.

Keywords: motivation, responsibility, independence, development, participation

Dr Teresa Myjak

Pracownik Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Nowym Sączu. Zainteresowania naukowe: zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie wiedzą, zarządzanie strategiczne, zarządzanie w przedsiębiorstwie, organizacja i zarządzanie, edukacja, praca zawodowa.