

Analiza hierarchii czynników motywacyjnych w pracy pielęgniarek

Paulina Bąk

Centrum Medyczne Ujastek Sp. z o.o., Kraków

Adres do korespondencji: Centrum Medyczne Ujastek, ul. Ujastek 3, 31-752 Kraków, p.bak@ujastek.pl

■ Abstract

Analysis of the hierarchy of motivational factors in the work of nurses

Introduction: Employees incentive scheme is one of the main components of human resource management in any modern organization. A properly functioning incentive system enabling an effective motivation process allows to utilize the potential and commitment of employees, which directly affects the efficient functioning of a given facility. The aim of the study was to establish the hierarchy of motivational factors and the relationships that exist between them in the group of nurses working in one of the network of healthcare centers in the city of Kraków. Materials and methods: The survey was conducted among 79 nurses working in several healthcare centers. The study uses the method of a diagnostic survey with the use of a research technique in the form of a questionnaire. The questionnaire contained demographics questions and the “Self assesment scale of work motivators” by Stefan Tokarski. Results: The study uses the terms “dominant motive” and “meaningless motive”. The research showed that the most numerous group of respondents chose “job security” as the dominant motive. At the lowest level in the hierarchy of respondents were “possibility of promotion” and “independence”. The research also uses the term “leading motive”, which was designated as the one with the highest score in the hierarchy of respondents’ motives, but not necessarily the dominant motive. Conclusions: Research has shown a relationship between seniority and the choice of the leading motive. Among the respondents, the group with work experience over 20 years showed significant leading motives. These included “job security”, “relationships with colleagues” and “earnings”. The remaining groups did not show any visible leading motives. The research also showed a relationship between education and the classification of motivators. The group with a master’s degree assessed the relations with their superiors significantly lower compared to other motivating factors.

Key words: human resource management, incentive system, motivational factor

Słowa kluczowe: czynnik motywacyjny, system motywacyjny, zarządzanie zasobami ludzkimi

■ Wprowadzenie

Zmiany zachodzące obecnie w skali globalnej powodują, że współczesne przedsiębiorstwa, aby móc właściwie funkcjonować i rozwijać się, powinny wprowadzać sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi [1]. Osiągnięcie sukcesu organizacji możliwe jest z jednej strony za sprawą efektywnego zaspokajania potrzeb klientów, z drugiej zaś poprzez skuteczne wykorzystanie posiadanych zasobów. Szczególnym przykładem organizacji są podmioty lecznicze. Jednym z ważniejszych zasobów, które warunkują efektywne funkcjonowanie podmiotu leczniczego, są pracownicy (personel medyczny oraz niemedyczny). W zarządzaniu zasobami ludzkimi, a szczególnie personelem medycznym odpowiedzialnym za zdrowie i życie ludzkie,

ważną kwestią jest motywowanie. Efektywny proces motywowania umożliwia wykorzystanie potencjału i zaangażowania pracowników, co przekłada się bezpośrednio na sprawne funkcjonowanie danej placówki [2].

Zagadnienia dotyczące motywacji i motywowania są przedmiotem zainteresowań wielu nauk, m.in. socjologii, psychologii czy nauk moralnych. Procesy motywacyjne są również przedmiotem badań w zakresie teorii i praktyki zarządzania, a szczególnie zarządzania zasobami ludzkimi. Posiadanie wiedzy i umiejętności w zakresie efektywnego procesu motywowania pracowników jest jednym z elementów osiągnięcia sukcesu przez kierowników w zakresie zarządzania ludźmi [3].

Osiągnięcie rezultatów w pracy zależy w znacznym stopniu od motywacji. Czynnikiem pobudzającym ludzi do działania są potrzeby i chęć ich zaspokojenia. W sytuacji

niezaspokojenia danej potrzeby człowiek rozpoczyna poszukiwanie sposobu efektywnego usatysfakcjonowania. W następnym kroku rozpoznaje warunki oraz dokonuje wyboru sposobu pozwalającego spełnić potrzebę i rozpoczyna ją realizować. Kolejny etap to ocena stopnia zaspokojenia potrzeby. Ocena pozytywna jest podstawą do zastosowania danego rozwiązania, natomiast ocena negatywna prowadzi do odrzucenia określonego rozwiązania i rozpoczęcia poszukiwania nowego, satysfakcjonującego jednostkę [4].

Motywacja do pracy może mieć różny charakter. Motywację dzielimy wtedy na:

- wewnętrzną – wynika z faktu pracy, powiązana jest z emocjonalnymi i psychicznymi czynnikami związanymi z pracą, np. poczuciem, że praca jest istotna, odpowiedzialna, ale też ciekawa, zapewnia rozwój i kreatywność, daje spełnienie i swobodę działania;
- zewnętrzną – związana ze środkami motywowania, najczęściej stosowana jest pozytywna motywacja ekonomiczna, zapewniająca jednocześnie byt (np. wynagrodzenie, nagrody pieniężne), ale również poczucie prestiżu (np. awans); natomiast do negatywnej motywacji zewnętrznej zaliczamy kary (np. wstrzymanie wypłaty, krytyka, działanie dyscyplinarne) [5].

Działania motywacyjne z zastosowaniem motywacji zewnętrznej wbrew pozorom nie dają najtrwalszych efektów i nie tworzą więzi pomiędzy pracownikiem a organizacją, choć są widoczne znacznie szybciej niż działania w ramach motywacji wewnętrznej. Idealnym rozwiązaniem jest połączenie działań motywacyjnych z zakresu obu opisanych motywacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi [5].

Proces oddziaływania na motywację określamy mianem motywowania. To jedna z najważniejszych i najtrudniejszych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Motywowanie wymaga indywidualnego podejścia przełożonego do podwładnego, poznania jego systemu potrzeb i oczekiwań, zapewnienia odpowiednich warunków pracy oraz zastosowania właściwego sposobu kierowania, dzięki czemu wykonywana przez podwładnego praca stanie się podstawą realizacji celów organizacji [4].

Klasyfikacja narzędzi motywowania pracowników

Efektywny system motywowania pracowników to racjonalne i umiejętne dostosowanie odpowiednio dobranych narzędzi motywacyjnych do posiadanych potrzeb i warunków danej organizacji. Współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi to odpowiednie osoby na stanowiskach kierowniczych, świadome swojej roli i wyzwań, jakie przed nimi stoją w zakresie jednego z kluczowych elementów stanowiących sukces organizacji, czyli motywowania pracowników [2, 6].

Każda organizacja posiada własny system motywacyjny składający się z różnych komponentów. Skuteczne wprowadzanie zmian możliwe jest dzięki prawidłowo działającemu systemowi motywacji, który pobudza pracowników do większego zaangażowania w wykonywaną pracę oraz umożliwia zatrudnienie i utrzymanie w organizacji najlepszych specjalistów. Należy jednak pamiętać,

że nie ma jednego i uniwersalnego systemu motywacyjnego. Budowanie i kształtowanie systemu motywacyjnego odbywa się wewnątrz danej organizacji, gdzie podlega on dostosowaniu do przekonań oraz systemu wartości pracowników [7].

Czynniki oddziaływania motywacyjnego to wszystkie elementy, które pobudzają do efektywnej pracy. Czynniki te tworzą wspomniany system motywacyjny, który stanowi zbiór odpowiednio dobranych motywatorów niezbędnych do realizacji oczekiwań i potrzeb członków organizacji, a także założeń danej organizacji [7].

Wspomniane motywatory można podzielić na trzy grupy:

- płacowe;
- pozapłacowe materialne;
- pozapłacowe niematerialne [7].

Płacowe narzędzia motywowania pracowników

System płac stanowi istotną rolę w systemie motywacyjnym każdej organizacji. Płaca jest jednym z najbardziej efektywnych narzędzi motywowania, umożliwia bowiem zaspokojenie potrzeb materialnych i biologicznych człowieka. Dla pracownika płaca stanowi formę zarobku, określającego wysokość jego dochodów i stopę życiową, które to elementy świadczą o możliwości nabywania pożądanych dóbr służących zaspokajaniu jego różnorodnych potrzeb. Płaca jest najprostszym i najefektywniejszym narzędziem komunikacji między pracownikiem a jego przełożonym, bowiem świadczy o wartości pracownika dla organizacji. Pracodawca za pomocą wynagradzania może pozyskiwać wartościowych pracowników dla organizacji, skłaniać do odejścia nieprzydatnych i mało wydajnych, kształtować pożądane postawy i zachowania, podnosić efektywność pracy, optymalizować koszty pracy czy też umacniać pozycję firmy na rynku pracy [8].

Pozapłacowe narzędzia motywowania pracowników

Wyróżniamy wiele różnorodnych pozapłacowych czynników motywacyjnych, które wykorzystywane są w praktycznym zarządzaniu organizacjami. Mają na celu wyrażanie uznania dla pracowników poprzez stworzenie perspektywy rozwoju zawodowego i osobowego. Narzędzia motywowania pozapłacowego materialne to wszystkie te elementy, które pracownik uzyskuje w postaci niepieniężnej, ale które można przeliczyć na pieniądze. Z kolei motywatory pozapłacowe niematerialne nie mają wartości w pieniądzu, natomiast posiadają pewne znaczenie i wartość dla pracowników [9].

Głównym narzędziem pozapłacowego motywowania materialnego są szkolenia i możliwość rozwoju pracowników. Prowadzenie szkoleń dla pracowników daje możliwość rozwoju zawodowego, zapewnia poczucie samorealizacji, możliwość kształtowania ścieżki dalszej kariery i tzw. elastyczność kwalifikacyjną, dzięki czemu pracownik zyskuje większe szanse na rynku pracy. W grupie pozapłacowych motywatorów o charakterze materialnym są ponadto: usługi

socjalno-rekreacyjne, ubezpieczenia, pożyczki niskoprocentowane, opieka medyczna dla pracowników i ich rodzin, bony towarowe, nagrody rzeczowe, organizacja przyjęć i imprez o różnym charakterze [9].

Do narzędzi pozapłacowych o charakterze pozamaterialnym należy przede wszystkim zatrudnienie, które jest źródłem stałego dochodu. Płaca pozostaje ważnym motywatorem, jednak samo poczucie posiadania pracy jest często wyżej stawiane przez pracowników niż wysokość zarobków. Istotnymi elementami są również bezpośrednio sformułowane ścieżki kariery, samodzielność w realizacji celów organizacji, możliwość uzyskania awansu przez podwładnych, dobra organizacja pracy, standard pracy poprzez dbałość o komfort i bezpieczeństwo, przepływ informacji w organizacji, a także kultura organizacji, która umożliwia wytworzenie poczucia więzi i odpowiedzialności za daną organizację. Podwładni, którzy mocno identyfikują się z organizacją, znacznie efektywniej działają na jej korzyść, mają poczucie współodpowiedzialności za jej rozwój i sukces, a jednocześnie posiadają możliwość spełnienia własnych celów oraz ambicji. Praca w zespole, w którym członkowie działają na zasadzie partnerstwa, jest silnym motywatorem skłaniającym pracowników do efektywnego wykonywania pracy [9].

Zakres stosowania przedstawionych narzędzi zależy w znacznym stopniu od indywidualnych potrzeb zatrudnionych osób, a także możliwości danej organizacji w obszarze ekonomicznym i organizacyjnym [9]. Niestety omówione zasady nie posiadają swojego odzwierciedlenia w zakładach opieki zdrowotnej w Polsce. Pracownicy ochrony zdrowia w związku z wykonywaną pracą są szczególnie narażeni na utratę motywacji oraz fizyczne i psychiczne zmęczenie, które przyczynia się często do zjawiska wypalenia zawodowego. Obecny system motywacji nie wpływa efektywnie na zahamowanie tego procesu i wytworzenie pozytywnego oddziaływania wśród pracowników. Pewne jest to, iż posiadanie zmotywowanego personelu przyczyniłoby się do efektywniejszej pracy, co następnie przełożyłoby się na korzyści dla zakładu opieki zdrowotnej, a co najważniejsze – jego pacjentów. Jedyne, co pozostaje w obecnej sytuacji, to mieć nadzieję na wprowadzenie zmian w systemie ochrony zdrowia, które w końcu przyniosą oczekiwane efekty [5].

■ Cel pracy

Celem pracy było ustalenie hierarchii czynników motywacyjnych oraz zależności, jakie między nimi występują w grupie pielęgniarek pracujących w przychodni.

W pracy sformułowano następujące problemy badawcze:

1. Co jest motywem dominującym w grupie badanych pielęgniarek?
2. Który z czynników motywacyjnych znajduje się na najniższym poziomie w hierarchii badanych?
3. Jaka jest zależność między stażem pracy a wyborem motywatora przewodniego?
4. Jaki jest związek między wykształceniem ankietowanych a klasyfikacją motywatorów?

■ Materiał i metody

W przeprowadzonych badaniach zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem techniki badawczej w postaci ankiety. Jako narzędzia badawczego użyto kwestionariusza ankiety zawierającego metryczkę oraz „Skalę samooceny motywów kierowniczych” autorstwa Stefana Tokarskiego.

„Skala samooceny motywów kierowniczych” stanowi uniwersalne narzędzie do samooceny czynników motywacyjnych kadry kierowniczej, może być natomiast wykorzystana w procesie poznania motywów związanych z wykonywaną pracą wśród pracowników niezależnie od zajmowanego miejsca w hierarchii organizacyjnej. Skala S. Tokarskiego składa się z 21 punktów. W każdym z tych punktów dokonuje się wyboru jednej z dwóch opinii oznaczonych pewnymi literami. Wybór ma uwzględniać tę opinię, która jest bliższa respondentowi i uwzględnia jego poglądy związane bezpośrednio z określonymi oczekiwaniami odnośnie do warunków pracy.

Po dokonaniu wyboru opinii w każdej z 21 par należy zsumować zaznaczone odpowiedzi oznaczone literami Z, A, S, U, P, K, T, gdzie Z oznacza wysokość zarobków, A – możliwość awansu, S – samodzielną pracę, U – możliwość uczenia się, P – stosunki z przełożonymi, K – stosunki z kolegami, a T – pewność zatrudnienia. Wymienione motywy uzyskują wartości 0–7. Motywy dominujące, stanowiące najsilniejszy czynnik motywacyjny, uzyskują najwyższe wartości (6–7). Motywy na średnim poziomie uzyskują wartości 3–5, natomiast motywy o niskim poziomie to wartości 0–2. Przeprowadzenie badania samooceny motywów pracowniczych wskazuje indywidualne potrzeby każdego pracownika, jak również ukazuje obszary funkcjonowania organizacji, które w opinii pracowników powinny ulec zmianom.

Dane zebrane w ramach przeprowadzonych ankiet poddane zostały analizie statystycznej z użyciem metod: testu Kruskala-Wallisa, testu chi-kwadrat oraz wartości współczynnika korelacji.

Organizacja i przebieg badania

Badania zostały przeprowadzone w okresie od 8 do 31 marca 2021 r. w kilku krakowskich przychodniach. Przygotowano 80 ankiet, które zostały przekazane pracownikom z prośbą o wypełnienie. Zwrotna liczba ankiet wynosiła 79, zatem zwrotność ankiet to 98,8%.

Charakterystyka grupy badanej

Spośród 79 badanych wszystkie osoby były kobietami. Wśród ankietowanych najliczniejszą grupę stanowiły osoby w przedziale 41.–60. r.ż. (47%). Grupa wiekowa powyżej 60. r.ż. stanowiła 20%. W wieku 20.–30. r.ż. było 18% badanych, natomiast najmniej liczna grupa wiekowa, w przedziale 31.–40. r.ż., stanowiła 15% wszystkich ankietowanych.

Spośród badanych najliczniejszą grupę stanowiły osoby z wykształceniem średnim (43%). Drugą grupę stanowiły osoby z wykształceniem wyższym magisterskim (32%), natomiast najmniejszą grupę stanowiły osoby z wykształceniem wyższym licencjackim (25%).

W badanej grupie 57% osób posiadało staż pracy powyżej 20 lat. Z pozostałych osób 15% pracowało w obecnym miejscu pracy poniżej 5 lat, natomiast osoby z pozostałych dwóch grup (po 14%) posiadały staż pracy 5–10 lat lub 11–20 lat.

Wśród ankietowanych dominującą formą zatrudnienia była umowa o pracę w pełnym wymiarze (71%). Osoby pracujące na umowie o pracę w niepełnym wymiarze stanowiły 16%, na umowie cywilnoprawnej pozostawało 8%, natomiast działalność gospodarczą posiadało 5% respondentów.

Wyniki badań

Motywy dominujące i motywy bez znaczenia

W celu opracowania wyników ankiet posłużono się terminem „motywu dominującego”, „motywu bez znaczenia” oraz „motywu przewodniego”.

Motyw dominujący to taki, który w odpowiedziach udzielonych przez respondentów uzyskał punktację ≥ 6 , tzn. wybierany był jako ważniejszy w 6 lub więcej pytaniach.

Analogicznie motyw bez znaczenia to taki, który wybierany był w 2 lub mniej pytaniach.

Dla niektórych osób z populacji badanych nie można było wyznaczyć motywu dominującego – te osoby nie wykazywały motywu, który wybierany byłby jako ważniejszy w 6 lub więcej pytaniach. W celu uwzględnienia również tych osób w statystyce pomocniczo posłużono się terminem motywu przewodniego, czyli takiego, który uzyskał najwyższą rangę dla danej jednostki.

Wartość liczbowa przyporządkowana danemu motywatorowi, zwana dalej rangą motywatora, osiągnąć może wartość 0–7. Wyznaczono mediany rang motywatorów, aby ocenić ich znaczenie dla całej grupy badanej. Mediana rangi motywatorów przedstawiona została w tabeli 1.

Z tabeli wynika, że trzy motywy („stosunki z przełożonymi”, „stosunki z kolegami”, „pewność zatrudnienia”) w badanej grupie osiągają medianę rang na poziomie 4 – oznacza to, że co najmniej połowa wśród badanych uznała te czynniki jako ważniejsze niż pozostałe. Dwa motywy („możliwość awansu”, „samodzielność”) uzyskały natomiast medianę rang na poziomie 1, zatem dla co najmniej połowy te czynniki miały mniejsze znaczenie niż inne.

Wybór motywów dominujących

W niniejszej pracy jeden z problemów badawczych był następujący: Co jest motywem dominującym w grupie badanych pielęgniarek?

W celu odpowiedzi na postawione pytanie przygotowano tabelę podsumowującą liczebność w grupach o danym motywie dominującym (tab. 2).

Tabela 1. Mediana rang motywatorów w grupie badanej

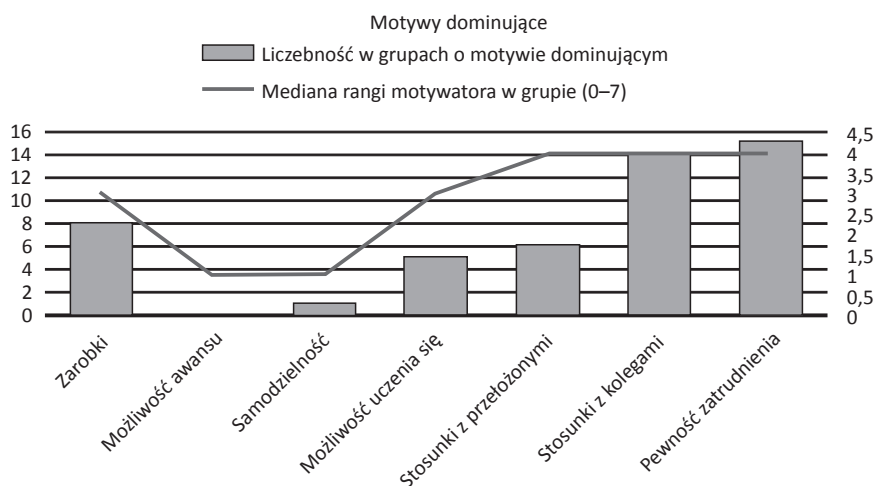
| Mediana rang motywatorów w grupie badanej (0–7) | | |
|---|-------------------------|---|
| Z | Zarobki | 3 |
| A | Możliwość awansu | 1 |
| S | Samodzielność | 1 |
| U | Możliwość uczenia się | 3 |
| P | Stosunki z przełożonymi | 4 |
| K | Stosunki z kolegami | 4 |
| T | Pewność zatrudnienia | 4 |

Źródło: opracowanie autorskie na podstawie badań własnych.

Tabela 2. Liczebność w grupach o motywie dominującym

| Liczebność w grupach o motywie dominującym | | | |
|--|-------------------------|----|-------|
| Z | Zarobki | 8 | 10,1% |
| A | Możliwość awansu | 0 | 0,0% |
| S | Samodzielność | 1 | 1,3% |
| U | Możliwość uczenia się | 5 | 6,3% |
| P | Stosunki z przełożonymi | 6 | 7,6% |
| K | Stosunki z kolegami | 14 | 17,7% |
| T | Pewność zatrudnienia | 15 | 19,0% |

Źródło: opracowanie autorskie na podstawie badań własnych.



Rysunek 1. Motywy dominujące w grupie badanej

Źródło: opracowanie autorskie na podstawie badań własnych.

Zauważyć można, że sumaryczna liczebność w grupach nie przekracza liczebności całej grupy badanej, co oznacza, iż nie wszyscy respondenci wykazali motywy dominujące wśród swoich motywatorów. Graficzną prezentację uzyskanych wyników przedstawia rysunek 1.

Największa liczba respondentów uznała „pewność zatrudnienia” za motyw dominujący, tzn. dla par czynników, jako ten bardziej znaczący, najczęściej wybierana była pewność zatrudnienia. Liczebność grupy o tej preferencji stanowi 19% populacji badanych. Na drugim miejscu wśród najpopularniejszych motywatorów znalazły się „stosunki z kolegami”, które dominowały u 17,7% badanych. Zarobki były najważniejszym czynnikiem dla 10,1% badanych, a mediana wskaźnika rangi motywatora w grupie to 3 (w zakresie 0–7). Wnioskiem jest, że zarobki były ważne dla respondentów, jednak w momencie kiedy brana była pod uwagę pewność zatrudnienia, to ona stała się kryterium decydującym. Badania przeprowadzane były podczas trwania pandemii COVID-19, stąd sytuacja na rynku pracy oraz niepewność panująca wśród społeczeństwa spowodowała, że hierarchia czynników motywacyjnych uległa zmianie.

Wybór motywów bez znaczenia

Następnym problemem badawczym było pytanie: Który z czynników motywacyjnych znajduje się na najniższym poziomie w hierarchii badanych?

W celu weryfikacji tego problemu przygotowano tabelę podsumowującą liczebność w grupach o motywie bez znaczenia (tab. 3).

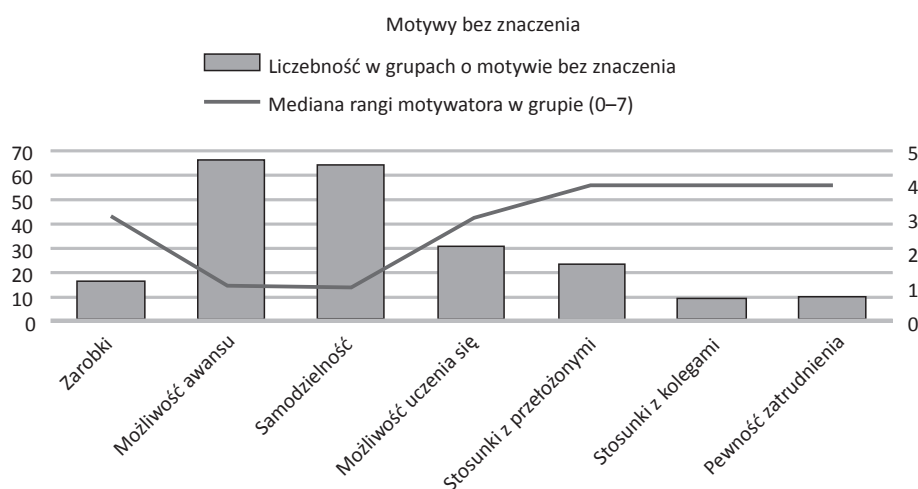
Z poniższej tabeli wynika, iż sumaryczna liczebność w grupach przekraczała liczebność całej populacji, zatem dla niektórych osób istniał więcej niż jeden motyw bez znaczenia. Graficzną prezentację uzyskanych wyników przedstawia rysunek 2.

Znaczna większość badanych (powyżej 80%), wybierając czynniki motywacyjne, które były dla nich ważniejsze, nie przywiązywała większej wagi do „możliwości awansu” oraz „samodzielności”. Mediana rangi tych dwóch motywatorów wynosi 1 (w skali 0–7). Oznacza to, że dla najbardziej licznej grupy badanych były to czynniki o najniższym priorytecie. Duży wpływ na ten fakt ma charakter wykonywanego zawodu, dla którego samodzielność nie stanowi wartości dodanej, a potencjalne możliwości awansu są z natury ograniczone.

Tabela 3. Liczebność w grupach o motywie bez znaczenia

| Liczebność w grupach o motywie bez znaczenia | | | |
|--|-------------------------|----|-------|
| Z | Zarobki | 16 | 20,3% |
| A | Możliwość awansu | 66 | 83,5% |
| S | Samodzielność | 64 | 81,0% |
| U | Możliwość uczenia się | 30 | 38,0% |
| P | Stosunki z przełożonymi | 22 | 27,8% |
| K | Stosunki z kolegami | 8 | 10,1% |
| T | Pewność zatrudnienia | 9 | 11,4% |

Źródło: opracowanie autorskie na podstawie badań własnych



Rysunek 2. Motywy bez znaczenia w grupie badanej

Źródło: opracowanie autorskie na podstawie badań własnych.

Zależność między stażem pracy a wyborem motywatora przewodniego

W celu sprawdzenia zależności pomiędzy stażem pracy a wyborem motywatora przewodniego wykorzystano test chi-kwadrat, a wyniki badań statystycznych przedstawiono w tabeli 4.

Zwrócona przez test wartość błędu wynosi 0,0366, co oznacza, że prawdopodobieństwo pomyłki przy odrzuceniu hipotezy zerowej jest niższe od przyjętego poziomu istotności $p = 0,05$. Oznacza to, że dla wybranych cech test chi-kwadrat wykazał istotną zależność. Zatem istnieje zależność między stażem pracy a wyborem motywu przewodniego. Wśród badanych respondentów grupa ze stażem pracy > 20 lat wykazała znaczące motywy przewodnie. Wśród nich znalazła się „pewność zatrudnienia”, „stosunki z kolegami” oraz „wysokość zarobków”. Pozostałe grupy utworzone pod względem stażu pracy nie wykazały widocznych motywów przewodnich.

Zależność między wykształceniem ankietowanych a klasyfikacją motywatorów

W celu weryfikacji zależności między wykształceniem a klasyfikacją motywatorów wykorzystano test Kruskala-Wallisa. Dane wejściowe zostały wstępnie przygotowane. Ankietowani podzieleni zostali na grupy wg wykształcenia. Wyróżnione zostały 3 grupy: „wykształcenie średnie” o randze 0, „wykształcenie wyższe (licencjat)” o randze 1 oraz „wykształcenie wyższe magisterskie” o randze 2. Do każdego czynnika motywacyjnego z grupy przyporządkowana została liczba opisująca w sposób ilościowy, w ilu przypadkach czynnik motywacyjny wybierany był jako ważniejszy. Tabela 5 przedstawia statystykę opisową danych wejściowych.

W tabeli 6 przedstawiono dane dotyczące zmiennej zależnej po operacji rangowania.

Dla każdego czynnika motywującego przeprowadzony został test Kruskala-Wallisa, którego wyniki prezentuje tabela 7.

Z rezultatów testu wynika, że istotna zależność wykazana została tylko dla czynnika P – „stosunki z przełożonymi” (p na poziomie 0,024). Z tabeli rang odczytać można, że grupa z wykształceniem wyższym magisterskim znacząco niżej oceniała stosunki z przełożonymi na tle innych czynników motywacyjnych. Poza poziomem istotności znalazł się czynnik Z – „zarobki” (p na poziomie 0,077). Mając na uwadze wnioski z poprzednich problemów badawczych, tj. że „stosunki z przełożonymi” nie znalazły się wśród czynników dominujących, można wnioskować, że w ogólnym spojrzeniu na hierarchię czynników wykształcenie nie miało na nią istotnego wpływu w badanej grupie respondentów.

Podsumowanie

System motywacyjny jest niewątpliwie istotnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza funkcjonowania systemu motywacyjnego w organizacjach stała się przedmiotem wielu badań i analiz. Nadal nie znaleziono jednak w pełni skutecznego sposobu motywowania. Fakt ten świadczy o tym, iż zjawisko motywowania jest złożonym i ciągłym procesem wymagającym dużej wiedzy, znajomości pracowników, rozpoznawania ich potrzeb i oczekiwań oraz stałego wdrażania działań, których celem jest kształtowanie motywacji podwładnych w długiej perspektywie czasu.

W procesie skutecznego motywowania pracowników niezbędne jest poznanie czynników motywacyjnych, określenie ich hierarchii oraz zależności, jakie między nimi występują. Z wyniku analizy obecnego systemu

Tabela 4. Zależność między stażem pracy a wyborem motywatora przewodniego z wykorzystaniem testu chi-kwadrat

| Zależność między stażem pracy a wyborem motywatora przewodniego, test chi-kwadrat | | | | | | |
|---|---|------------|----------|-----------|----------|-------|
| Wartości bieżące | | Staż pracy | | | | Razem |
| | | < 5 lat | 5–10 lat | 11–20 lat | > 20 lat | |
| Motyw przewodni | Z | 1 | 0 | 0 | 9 | 10 |
| | A | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | S | 1 | 0 | 2 | 0 | 3 |
| | U | 1 | 1 | 0 | 6 | 8 |
| | P | 1 | 2 | 0 | 3 | 6 |
| | K | 3 | 5 | 1 | 10 | 19 |
| | T | 4 | 3 | 8 | 17 | 32 |
| Razem | | 12 | 11 | 11 | 45 | 79 |
| Wartości przewidywane | | Staż pracy | | | | Razem |
| | | < 5 lat | 5–10 lat | 11–20 lat | > 20 lat | |
| Motyw przewodni | Z | 1,52 | 1,39 | 1,39 | 5,70 | 10,00 |
| | A | 0,15 | 0,14 | 0,14 | 0,57 | 1,00 |
| | S | 0,46 | 0,42 | 0,42 | 1,71 | 3,00 |
| | U | 1,22 | 1,11 | 1,11 | 4,56 | 8,00 |
| | P | 0,91 | 0,84 | 0,84 | 3,42 | 6,00 |
| | K | 2,89 | 2,65 | 2,65 | 10,82 | 19,00 |
| | T | 4,86 | 4,46 | 4,46 | 18,23 | 32,00 |
| Razem | | 12,00 | 11,00 | 11,00 | 45,00 | 79,00 |
| chi-kwadrat | | 0,0366 | | | | |

Założono: Hipoteza H_0 – brak zależności między stażem pracy a wyborem motywu przewodniego.

Hipoteza H_1 – istnieje zależność między stażem pracy a wyborem motywu przewodniego.

Źródło: opracowanie autorskie na podstawie badań własnych.

Tabela 5. Statystyki opisowe danych wejściowych z uwzględnieniem zmiennej zależnej (wykształcenie)

| Statystyki opisowe | | | | | |
|--------------------|----|---------|------------------------|---------|----------|
| | N | Średnia | Odchylenie standardowe | Minimum | Maksimum |
| Z | 79 | 3,56 | 1,403 | 0 | 6 |
| A | 79 | 1,20 | 1,223 | 0 | 5 |
| S | 79 | 1,54 | 1,338 | 0 | 6 |
| U | 79 | 2,91 | 1,595 | 0 | 6 |
| P | 79 | 3,46 | 1,647 | 0 | 6 |
| K | 79 | 4,18 | 1,403 | 0 | 6 |
| T | 79 | 4,15 | 1,468 | 0 | 6 |
| WYKSZTAŁCENIE | 79 | 0,89 | 0,862 | 0 | 2 |

Źródło: opracowanie autorskie na podstawie badań własnych.

Tabela 6. Średnie rangi ze względu na motywator i zmienną zależną (wykształcenie)

| Wykształcenie | Rangi | | |
|---------------|---------------------|----|---------------|
| | | N | Średnia ranga |
| Z | średnie | 34 | 34,62 |
| | wyższe licencjat | 20 | 39,28 |
| | wyższe magisterskie | 25 | 47,90 |
| | ogółem | 79 | |
| A | średnie | 34 | 41,10 |
| | wyższe licencjat | 20 | 34,20 |
| | wyższe magisterskie | 25 | 43,14 |
| | ogółem | 79 | |
| S | średnie | 34 | 36,69 |
| | wyższe licencjat | 20 | 46,78 |
| | wyższe magisterskie | 25 | 39,08 |
| | ogółem | 79 | |
| U | średnie | 34 | 36,97 |
| | wyższe licencjat | 20 | 35,23 |
| | wyższe magisterskie | 25 | 47,94 |
| | ogółem | 79 | |
| P | średnie | 34 | 41,84 |
| | wyższe licencjat | 20 | 48,58 |
| | wyższe magisterskie | 25 | 30,64 |
| | ogółem | 79 | |
| K | średnie | 34 | 43,99 |
| | wyższe licencjat | 20 | 41,75 |
| | wyższe magisterskie | 25 | 33,18 |
| | ogółem | 79 | |
| T | średnie | 34 | 41,63 |
| | wyższe licencjat | 20 | 37,70 |
| | wyższe magisterskie | 25 | 39,62 |
| | ogółem | 79 | |

Źródło: opracowanie autorskie na podstawie badań własnych.

Tabela 7. Wyniki testu Kruskala-Wallisa z uwzględnieniem zmiennej zależnej (wykształcenie)

| | Wartość testowana ^a | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Z | A | S | U | P | K | T |
| H Kruskala-Wallisa | 5,134 | 1,987 | 2,768 | 4,619 | 7,448 | 3,586 | 0,399 |
| Df | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Istotność asymptotyczna | 0,077 | 0,370 | 0,251 | 0,099 | 0,024 | 0,166 | 0,819 |
| a. Zmienna grupująca: WYKSZTAŁCENIE | | | | | | | |

Źródło: opracowanie autorskie na podstawie badań własnych.

motywacyjnego należy wyciągnąć wnioski, które posłużą do wdrożenia zmian.

Wnioski

Na podstawie analizy przeprowadzonych badań sformułowano następujące wnioski:

1. Największa liczba respondentów uznała „pewność zatrudnienia” za motyw dominujący (19% populacji badanych). Na drugim miejscu wśród najpopularniejszych motywatorów znalazły się „stosunki z kolegami”, które dominowały u 17,7% badanych. Zarobki były czynnikiem najważniejszym dla 10,1% badanych, a mediana wskaźnika rangi motywatora w grupie to 3 (w zakresie 0–7). Zarobki były ważne dla respondentów, jednak w momencie kiedy brana była pod uwagę pewność zatrudnienia, to ona stawała się kryterium decydującym.
2. Na najniższym poziomie w hierarchii badanych (powyżej 80% populacji badanych) znalazła się „możliwość awansu” oraz „samodzielność”. Mediana rangi tych dwóch motywatorów wynosiła 1 (w skali 0–7). Oznacza to, że dla najbardziej licznej grupy badanych były to czynniki o najniższym priorytecie.
3. Wśród badanych respondentów grupa ze stażem pracy > 20 lat wykazuje znaczące motywy przewodnie. Wśród nich znajduje się „pewność zatrudnienia”, „stosunki z kolegami” oraz „wysokość zarobków”. Pozostałe grupy nie wykazują widocznych motywów przewodnich.
4. Wyniki ukazują zależność między wykształceniem a klasyfikacją motywatorów z uwzględnieniem motywatora „stosunki z przełożonymi”. Grupa z wykształceniem wyższym magisterskim znacząco niżej oceniała stosunki z przełożonymi na tle innych czynników motywacyjnych. Mając na uwadze wnioski z poprzednich problemów badawczych, tj. że „stosunki z przełożonymi” nie znajdują się wśród czynników dominujących, można wnioskować, że w ogólnym spojrzeniu na hierarchię czynników wykształcenie nie miało na nią istotnego wpływu w badanej grupie respondentów.

Piśmiennictwo

1. Döckel A., *The Effect of Retention Factors an Organization Commitments: an Investigation of High Technology Investment*, University of Pretoria, Pretoria 2003.
2. Knap-Stefaniuk A., Karna W.J., Ambrozova E., *Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula” 2018; 2 (56): 186–202.
3. Depta A., Wojtaszek H., *Analiza aspektów motywacyjnych i organizacyjnych banku XYZ*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej” 2015; 1203: 23–36.
4. Mazur M., *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne” 2013; 2 (8): 156–182.
5. Czerw A., Mazur I., *Motywowanie kadry medycznej w zakładach opieki zdrowotnej*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2012; 117: 95–109.
6. Misztal M., *Wpływ procesów zarządczych na poziom zaangażowania pielęgniarek do pracy*, „Współczesne Pielęgniarstwo i Ochrona Zdrowia” 2020; 1–4: 9–12.
7. Kopertyńska W., *System motywacyjny w organizacji (I)*, http://wiedzainfo.ue.wroc.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html (dostęp: 27.04.2021).
8. Kopertyńska W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Warszawa 2008.
9. Kopertyńska W., *System motywacyjny w organizacji (II)*, http://wiedzainfo.ue.wroc.pl/wyklady/120/system_motywacyjny_w_organizacji_ii.html (dostęp: 27.04.2021).