

## MOTYWOWANIE JAKO ISTOTNY ELEMENT ZARZĄDZANIA FIRMĄ NA PRZYKŁADZIE FIRMY EVER CLEANING SP. Z O.O.

Michał Wajerek

Wydział Nauk Społecznych

Wyższa Szkoła Nauk Społecznych z siedzibą w Lublinie

E-mail: wajerek@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0196-9035>

Sylwia Kowalska-Myśliwiecka

Wydział Nauk Społecznych

Wyższa Szkoła Nauk Społecznych z siedzibą w Lublinie

E-mail: skowalska@wsns.edu.pl

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7232-1282>

### ABSTRAKT

**Cel.** Celem badań była analiza i charakterystyka narzędzi motywowania pracowników w firmie Ever Cleaning sp. z o.o, a także opinii badanych pracowników na temat dostosowania narzędzi motywowania do potrzeb pracowników, zróżnicowania tych narzędzi oraz ich skuteczności.

**Metody.** W badaniu wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego i technikę ankietyzacji przy zastosowaniu autorsko przygotowanego narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety. Kwestionariusz ankiety składał się z 10 pytań merytorycznych oraz dodatkowych pytań metryczkowych. W badaniu wzięło udział 80 respondentów. Zebrany materiał został poddany analizie statystycznej z wykorzystaniem narzędzi ilościowych oraz testu korelacji  $\chi^2$  dla zbadania relacji korelacyjnych pomiędzy danymi. Obliczenia wykonano przy wykorzystaniu programu Microsoft Excel.

**Wyniki.** Charakterystyka i ocena zadowolenia pracowników z systemu motywacyjnego w firmie Ever Cleaning sp. z o.o. wykazała, że istniejący system motywacyjny wykorzystujący czynniki płacowe, pozapłacowe i niematerialne wpływa na satysfakcję z pracy i dobre oceny zarządzania zasobami ludzkimi.

**Wnioski.** Systemy motywacyjne stosowane w firmie Ever Cleaning sp. z o.o. wpływają na zadowolenie pracowników ze swojej pracy, którzy tym samym wnoszą pozytywny wkład w realizację celów organizacji. Przeprowadzone badanie skupiało się nie tylko na tym, jakie motywatory determinują satysfakcję z pracy, ale także na tym, jakie czynniki motywacyjne sprzyjają osiągnięciu potencjału zadowolenia, wskazując jak organizacje mogą działać w skutecznej i efektywnej realizacji tego zadania.

**Słowa kluczowe:** satysfakcja, zadowolenie, system motywacyjny

### Motivation as an important element of company management. Based on the example of Ever Cleaning

#### ABSTRACT

**Aim.** The aim of the research was to analyze and characterize the tools of motivating employees in the company Ever Cleaning and the opinions of the employees examined on the adjustment of motivating tools to their needs, the diversity of these tools and their effectiveness.

**Methods.** The study used the method of a diagnostic survey and the technique of a questionnaire survey with the application of an originally prepared research tool in the form of a questionnaire survey. The survey questionnaire consisted of 10 substantive questions and additional metric questions. The study involved 80 respondents. The material collected was statistically analyzed using quantitative tools and the  $\chi^2$  correlation test to examine the correlation relationships between data. Calculations were performed using Microsoft Excel.

**Results.** The characteristics and evaluation of employee satisfaction with the motivational system in Ever Cleaning showed that the existing motivational system using wage, non-wage and intangible factors affects job satisfaction and good evaluation of human resources management.

**Conclusions.** The motivational systems used in Ever Cleaning influence the satisfaction of employees with their work, who thus make a positive contribution to the realization of the organization's goals. This study focused not only on what motivators determine job satisfaction, but also on what motivational factors foster the achievement of satisfaction potential, indicating how organizations can act in the effective and efficient realization of this task.

**Key words:** satisfaction, satisfaction, motivational system

#### WPROWADZENIE

Motywacja to konstrukt teoretyczny, który reprezentuje powody działań, pragnień i potrzeb ludzi (Elliot, Covington, 2001) i jest definiowany jako proces, który odpowiada za intensywność, kierunek i wytrwałość jednostki w dążeniu do celu (Ramlall, 2010). To także proces psychologiczny, który nadaje cel i kierunek zachowaniu (Lindner, 2004), to proces podejmowania decyzji, poprzez który jednostka osiąga pożądane rezultaty uruchamiając zachowania odpowiednie do ich zdobycia (Dartey-Baah, 2010). Motywacja, jako jeden z kluczowych czynników wzrostu efektywności pracy ma bardzo duży wpływ na zachowania i działania pracowników (Zajac, 2014). W teorii ZZL motywacja obrazuje stan (wymiar atrybutowy) i uznawana jest za czynnik, który determinuje poziom i kierunek oraz trwałość wysiłków podejmowanych w pracy (Schermerhorn, 2008). Motywowanie natomiast ma wymiar czynnościowy (charakter funkcjonalny) i określa proces oddziaływania na motywację.

Motywacja jest ważną funkcją w celu aktywizowania ludzi do pracy na rzecz realizacji celów organizacji. Jest też skutecznym instrumentem tworzącym wolę do

pracy, niezbędną do osiągnięcia celów organizacyjnych, intensyfikuje aktywność pracowników i mobilizuje. Systemy motywacyjne powinny zatem wykorzystywać szeroki arsenał instrumentów i narzędzi motywacyjnych, jak najlepiej dostosowanych do różnych potrzeb podwładnych oraz do kultury organizacyjnej firmy.

#### CEL I METODOLOGIA BADAŃ

Głównym celem podjętych badań była analiza i charakterystyka narzędzi motywowania pracowników w jednej z wiodących firm świadczących usługi porządkowe w Polsce – Ever Cleaning sp. z o.o. Celem szczegółowym była próba porównania istotnych instrumentów narzędzi motywowania i ich ocena z uwagi na płeć pracowników z uwzględnieniem statystycznych testów korelacji. Celem dodatkowym była również analiza opinii badanych pracowników na temat dostosowania narzędzi motywowania do potrzeb pracowników, zróżnicowania narzędzi motywowania w opinii pracowników oraz skuteczności narzędzi motywowania w opinii pracowników firmy Ever Cleaning sp. z o.o.

Problemem głównym, przyjętym w badaniach, była próba odpowiedzi na pytanie: Jak pracownicy postrzegają i oceniają system motywowania pracowników w firmie Ever Cleaning sp. z o.o.?

Dla potrzeb badania wyróżniono następujące problemy szczegółowe:

- Jakie instrumenty motywowania pracowników stosowane są w firmie Ever Cleaning sp. z o.o. i które narzędzia motywowania mają dla pracowników największe znaczenie?
- Jak oceniany jest system motywacyjny funkcjonujący w badanej firmie?
- Jak kształtuje się ocena odczuwania przez pracowników motywacji do pracy?
- Jak oceniane jest dostosowanie i zróżnicowanie narzędzi motywowania?
- Jak oceniana jest skuteczność narzędzi motywowania pracowników?
- Na jakim poziomie kształtuje się poziom satysfakcji pracowników w obszarze otrzymywanego wynagrodzenia?
- Które czynniki motywacyjne są najbardziej istotne dla pracowników?
- Czy system motywowania koreluje dodatnio z poziomem odczuwanej satysfakcji z pracy?
- Czy system motywowania koreluje dodatnio z oceną zarządzania zasobami ludzkimi?
- Czy wskaźniki demograficzne (płeć badanych) mają wpływ na ocenę systemu motywowania pracowników w firmie Ever Cleaning sp. z o.o.?

W badaniu wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego i technikę ankietyzacji przy zastosowaniu autorsko przygotowanego narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety. Ankieta składała się z 10 pytań skierowanych do wybranych losowo pracowników firmy Ever Cleaning sp. z o.o. oraz metryczki. Ankieta miała charakter anonimowy.

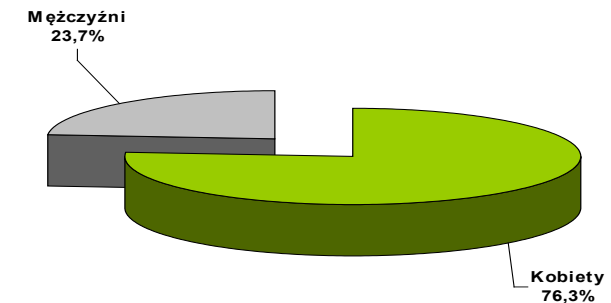
Zebrany materiał został poddany analizie statystycznej z wykorzystaniem narzędzi ilościowych oraz testu korelacji  $\chi^2$  dla zbadania relacji korelacyjnych pomiędzy danymi. Obliczenia wykonano przy wykorzystaniu programu Microsoft Excel.

#### CHARAKTERYSTYKA BADANEJ GRUPY

Firma Ever Cleaning sp. z o.o. zajmuje się specjalistycznym sprzątnięciem budynków i obiektów przemysłowych na terenie całego kraju. Na rynku funkcjonuje od 2005 roku i zatrudnia ok. 7 000 pracowników. W badaniu wzięło udział 80 respondentów, z czego 76,3% stanowiły kobiety, a 23,7% mężczyźni (rys. 1).

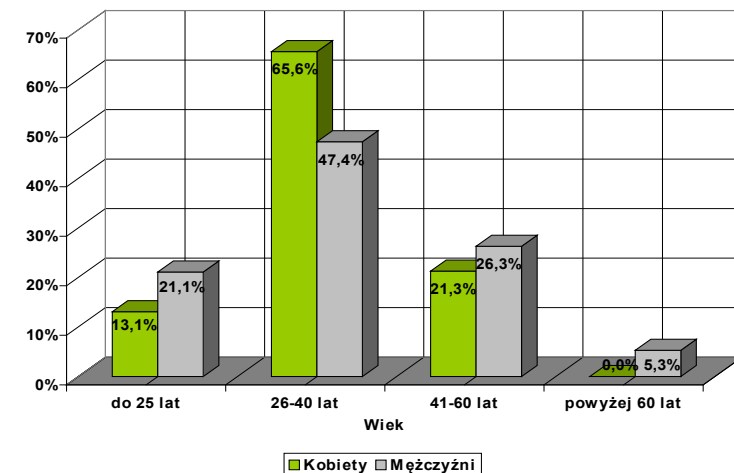
Z uwagi na wiek w badanej grupie pracowników przeważały osoby od 26 do 40 lat, które stanowiły 61,3% badanych. Najmłodsi pracownicy do 20 lat stanowili 15% respondentów, natomiast badani w wieku od 41 do 60 lat – 22,5% badanej grupy. W badanej grupie największy odsetek badanych (38,8%) charakteryzował 3-letni staż pracy. Blisko co trzeci respondent (32,5%) był pracownikiem od 2 lat, natomiast 11,3% ankietowanych charakteryzowało się stażem pracy do 1 roku. W grupie kobiet większy odsetek ankietowanych charakteryzował się wiekiem od 26 do 40 lat, natomiast wśród mężczyzn większy odsetek ankietowanych stanowili pracownicy młodzi do 20 lat lub pracownicy najstarsi (rys. 2).

Rysunek 1



Charakterystyka badanej grupy z uwagi na płeć

Źródło: Opracowanie własne autora.

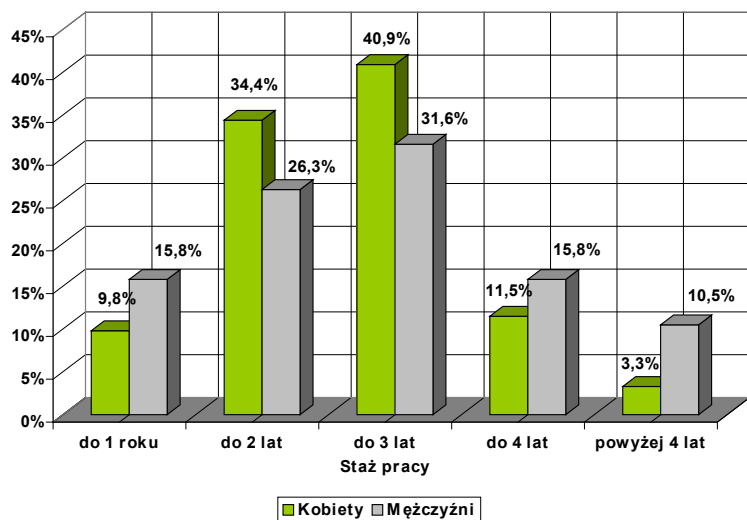


Rysunek 2

Wiek respondentów

Źródło: Opracowanie własne autora.

Średnia stażu pracy w firmie Ever Cleaning sp. z o.o. badanych kobiet kształtowała się na poziomie 2,6 lat, natomiast dla mężczyzn wyniosła 2,9 lat. W grupie respondentek większy odsetek charakteryzował się stażem pracy do 2 lat (34,4%) lub do 3 lat (40,9%), podczas gdy w grupie mężczyzn większy odsetek pracowników charakteryzował staż pracy do 4 lat (15,8%) lub powyżej 4 lat (10,5%), a także do 1 roku (15,8%).



**Rysunek 3**  
Charakterystyka stażu pracy

Źródło: Opracowanie własne autora.

W badaniu wzięły udział głównie kobiety, w wieku od 26 do 40 lat, o stażu pracy w badanej firmie ok. 3 lat. Grupę uznano za reprezentatywną dla charakteru badanego przedsiębiorstwa.

#### ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

Badanych pracowników poproszono o wskazanie instrumentów motywacyjnych, z którymi spotkali się podczas pracy w firmie Ever Cleaning sp. z o.o. Katalog instrumentów i narzędzi motywowania, który został zastosowany w pytaniach kwestionariuszowych, został określony poprzez wskazanie wszystkich historycznie i obecnie stosowanych w firmie Ever Cleaning sp. z o.o. motywatorów. Wskazania respondentów przedstawiono w tab. 1.

**Tabela 1**

Charakterystyka instrumentów motywowania pracowników

Lp.	Instrumenty motywowania	Liczba odpowiedzi	
		N = 80	%
Płacowe			
1	płaca zasadnicza	80	100
2	podwyżki płac	61	76,3
3	premie	72	90,0
4	nagrody pieniężne	61	76,3
5	dotądki funkcyjne	55	68,8
6	dotądki za pracę w godzinach nadliczbowych	63	78,8
7	dotądki stażowe	78	97,5
8	nagrody jubileuszowe	0	0
9	bony, talony, karnety	0	0
Pozapłacowe			
1	obligacje przedsiębiorstwa	0	0
2	kształcenie na koszt pracodawcy	0	0
3	samochód/telefon służbowy	31	38,8
4	dotądki urlopy płatne	26	32,5
5	opieka lekarska na koszt firmy	59	73,8
6	zwrot kosztów dojazdu do pracy	11	13,8
7	dotądki ubezpieczenia	32	40,0
8	wyjazdy, imprezy integracyjne	64	80,0
9	dotądki dni wolne od pracy	0	0
Niematerialne			
1	pochwały	69	86,3
2	awanse i kariera zawodowa	58	72,5
3	samodzielność w pracy	51	63,8
4	możliwość podejmowania decyzji	48	60,0
5	uznanie ze strony przełożonego	49	61,3
6	korzystna organizacja pracy	72	90,0
7	elastyczny czas pracy	63	78,8
8	dotądki urlop	46	57,5
9	przyjazna atmosfera w pracy	78	97,5

Źródło: Opracowanie własne autora.

Wśród najczęściej wskazywanych narzędzi motywacyjnych o charakterze płacowym znalazły się: praca zasadnicza (100% wskazań), dotądki stażowe (97,5%), premie (90%) oraz dotądki za pracę w godzinach nadliczbowych (78,8%), a także podwyżki płac (76,3%). Pozapłacowe narzędzia motywacyjne najczęściej wskazywane przez ankietowanych pracowników, to głównie wyjazdy, imprezy integracyjne (80%) oraz opieka lekarska na koszt firmy (73,8%). Natomiast niematerialne instrumenty motywowania, z którymi w swojej firmie zetknęli się badani pracownicy to przede wszystkim przyjazna atmosfera w pracy (97,5%), korzystna

organizacja pracy (90%), pochwały (86,3%), elastyczny czas pracy (78,8%) oraz awanse i kariera zawodowa (72,5%). Na podstawie wskazań badanych pracowników stwierdzono, że w firmie Ever Cleaning sp. z o.o. przeważają płacowe narzędzia motywacji, dużą rolę odgrywają także instrumenty niematerialne, natomiast najmniejsze znaczenie i najmniej zauważalne przez pracowników są motywy o charakterze pozapłacowym.

W tab. 2-4 przedstawiono charakterystykę instrumentów motywowania pracowników z uwzględnieniem podziału grupy badanej według płci.

Tabela 2  
Płacowe instrumenty motywowania pracowników

Lp.	Instrumenty motywowania	Liczba odpowiedzi			
		Kobiety		Mężczyźni	
		N = 61	%	N = 19	%
Płacowe					
1	płaca zasadnicza	61	100	19	100
2	podwyżki płac	47	77,0	14	73,7
3	premie	56	91,8	16	84,2
4	nagrody pieniężne	46	75,4	15	78,9
5	dodatki funkcyjne	44	72,1	11	57,9
6	dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych	53	86,9	10	52,6
7	dodatki stażowe	60	98,4	18	94,7
8	nagrody jubileuszowe	0	0	0	0
9	bony, talony, karnety	0	0	0	0
		test $\chi^2$		p = 0,9217 p > 0,05	

Źródło: Opracowanie własne autora.

Najczęściej wskazywane narzędzia motywacyjne o charakterze płacowym wśród badanych kobiet to płaca zasadnicza (100%), dodatki stażowe (98,4%), premie (91,8%) oraz dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych (86,9%). Bardzo podobne były wskazania ankietowanych mężczyzn, którzy wśród instrumentów motywacyjnych o charakterze płacowym wyróżnili kolejno płacę zasadniczą (100%), dodatki stażowe (94,7%), premie (84,2%) oraz nagrody pieniężne (78,9%). Mężczyźni w większym odsetku niż kobiety wskazywali na nagrody pieniężne (różnica 3,5%). Największa różnica dotyczyła dodatków za pracę w godzinach nadliczbowych (różnica 34,3%) oraz dodatków funkcyjnych (różnica 14,2%). Analiza statystyczna nie wykazała istnienia istotnych różnic ( $p > 0,05$ ) pomiędzy odpowiedziami kobiet i mężczyzn, zatem płeć nie była czynnikiem różnicującym odpowiedzi respondentów.

Tabela 3

Pozapłacowe instrumenty motywowania pracowników

Lp.	Instrumenty motywowania	Liczba odpowiedzi			
		Kobiety		Mężczyźni	
		N = 61	%	N = 19	%
Pozapłacowe					
1	obligacje przedsiębiorstwa	0	0	0	0
2	kształcenie na koszt pracodawcy	0	0	0	0
3	samochód/telefon służbowy	23	37,7	8	42,1
4	dodatki urlopy płatne	17	27,9	9	47,4
5	opieka lekarska na koszt firmy	47	77,0	12	63,2
6	zwrot kosztów dojazdu do pracy	8	13,1	3	15,8
7	dodatki ubezpieczenia	25	41,0	7	36,8
8	wyjazdy, imprezy integracyjne	48	78,7	16	84,2
9	dodatki dni wolne od pracy	0	0	0	0
		test $\chi^2$		p = 0,8238 p > 0,05	

Źródło: Opracowanie własne autora.

Najczęściej wskazywanymi narzędziami motywacji pozapłacowej były: wyjazdy, imprezy integracyjne (78,7%) oraz opieka lekarska na koszt firmy (77%). Znacznie mniej kobiet wskazało: dodatkowe ubezpieczenia (41%), samochód/telefon służbowy (37,7%) oraz dodatkowe urlopy płatne (27,9%). Bardzo podobne były wskazania ankietowanych mężczyzn, którzy wśród instrumentów motywacyjnych o charakterze pozapłacowym wskazywali kolejno: wyjazdy, imprezy integracyjne (84,2%) oraz opiekę lekarską na koszt firmy (63,2%), dodatkowe urlopy płatne (47,4%), samochód/telefon służbowy (42,1%) oraz dodatkowe ubezpieczenia (36,8%). Mężczyźni w większym odsetku niż kobiety wskazywali na samochód/telefon służbowy (różnica 4,4%) oraz wyjazdy, imprezy integracyjne (różnica 5,5%). Największa różnica dotyczyła dodatkowych urlopów płatnych (różnica 19,5%). Analiza statystyczna nie wykazała istnienia istotnych różnic ( $p > 0,05$ ) pomiędzy odpowiedziami kobiet i mężczyzn na temat narzędzi motywacyjnych o charakterze pozapłacowym, zatem płeć nie była wskaźnikiem różnicującym odpowiedzi badanych według płci.

Wśród niematerialnych instrumentów motywowania pracowników kobiety wskazały przede wszystkim na: przyjazną atmosferę w pracy (96,7%), pochwały (95,1%), korzystną organizację pracy (90,2%) oraz w dalszej kolejności: elastyczny czas pracy (78,7%) i awanse oraz karierę zawodową (75,4%). Bardzo zbliżone były wskazania ankietowanych mężczyzn, którzy wskazali kolejno na: przyjazną atmosferę w pracy (100%), korzystną organizację pracy (89,5%) oraz w dalszej kolejności: elastyczny czas pracy (78,9%) i awanse oraz karierę zawodową (63,2%). Kobiety znacznie częściej niż mężczyźni wśród niematerialnych instrumentów motywowania wskazywały na uznanie ze strony przełożonego (różnica 18,2%) oraz samodzielność w pracy (różnica 14,6%), a także i przede wszystkim na pochwały (różnica 37,2%). Przeprowadzona analiza statystyczna nie wykazała ist-

nienia istotnych różnic ( $p > 0,05$ ) pomiędzy odpowiedziami kobiet i mężczyzn na temat instrumentów motywacyjnych o charakterze niematerialnym, zatem płęć nie była wskaźnikiem różnicującym odpowiedzi respondentów.

**Tabela 4**

*Niematerialne instrumenty motywowania pracowników*

Lp.	Instrumenty motywowania	Liczba odpowiedzi			
		Kobiety		Mężczyźni	
		N = 61	%	N = 19	%
Niematerialne					
1	pochwały	58	95,1	11	57,9
2	awanse i kariera zawodowa	46	75,4	12	63,2
3	samodzielność w pracy	41	67,2	10	52,6
4	możliwość podejmowania decyzji	37	60,7	11	57,9
5	uznanie ze strony przełożonego	40	65,6	9	47,4
6	korzystna organizacja pracy	55	90,2	17	89,5
7	elastyczny czas pracy	48	78,7	15	78,9
8	dotatkowy urlop	36	59,0	10	52,6
9	przyjazna atmosfera w pracy	59	96,7	19	100
test $\chi^2$		p = 0,9613 p > 0,05			

Źródło: Opracowanie własne autora.

W firmie Ever Cleaning sp. z.o.o., jak wynika ze wskazań respondentów stosowane są różne typy instrumentów motywowania, w tym głównie instrumenty płacowe i niematerialne. Ankietowani pracownicy zostali więc poproszeni o ocenę systemu motywacyjnego funkcjonującego w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o. w skali od 1 do 5, gdzie 5 oznaczało ocenę bardzo dobrą, a 1 ocenę bardzo złą. Zakres ocen wystawionych przez respondentów przedstawia tab. 5.

**Tabela 5**

*Ocena systemu motywacyjnego funkcjonującego w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o.*

Bardzo zła		Zła		Średnia		Dobra		Bardzo dobra	
1		2		3		4		5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
0	0	3	3,8	18	22,5	38	47,5	21	26,3
Statystyka									
				M					
				SD					
				Min					
				Max					
				Me					

Źródło: Opracowanie własne autora.

Blisko połowa (47,5%) ankietowanych funkcjonujący system motywacyjny oceniła na poziomie dobrym, a ponad jedna czwarta (26,3%) na poziomie bardzo dobrym. Ocenę złą wystawiło jedynie 3,8% pracowników, przy braku wskazań ocen bardzo złych. Łącznie ocenę pozytywną (dobrą i bardzo dobrą) dla systemu motywacyjnego wystawiło 73,8% ankietowanych, a ocenę średnią 22,5% respondentów. Ocena średnia dla systemu motywacyjnego funkcjonującego w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o. wyniosła  $3,96 \pm 0,8$ , przy medianie równej 4. Można zatem uznać, że system motywacyjny funkcjonujący w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o. został określony jako dobry.

W tab. 6 przedstawiono ocenę systemu motywacyjnego funkcjonującego w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o. z podziałem na płęć respondentów.

**Tabela 6**

*Ocena systemu motywacyjnego funkcjonującego w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o.*

Bardzo zła		Zła		Średnia		Dobra		Bardzo dobra	
1		2		3		4		5	
Kobiety N = 61									
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
0	0	3	4,9	12	19,7	29	47,5	17	27,9
Statystyka:									
				M					
				Sd					
				Min					
				Max					
				Me					
Mężczyźni N = 19									
0	0	0	0	6	31,6	9	47,4	4	21,1
Statystyka:									
				M					
				SD					
				Min					
				Max					
				Me					
				Test $\chi^2$					
				P = 0,5511 p > 0,05					

Źródło: Opracowanie własne autora.

Oceny negatywne systemu motywacyjnego funkcjonującego w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o. wystawiły jedynie kobiety (4,9%). Natomiast większy odsetek mężczyzn niż kobiet system motywacyjny ocenił na poziomie średnim (różnica 11,9%). Kobiety częściej niż mężczyźni system motywacyjny określili jako bardzo dobry (różnica 6,8%). Ocena średnia w grupie kobiet wyniosła  $3,98 \pm 0,83$ , a w grupie mężczyzn była nieco niższa i wyniosła  $3,89 \pm 0,74$ . Różnice wskazań kobiet i mężczyzn nie były istotne statystycznie ( $p > 0,05$ ) zatem nie wykazano istnienia różnic pomiędzy ocenami kobiet i mężczyzn. Ocena systemu motywacyjnego funkcjonującego w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o. nie była zależna od płci ankietowanych.

System zarządzania zasobami ludzkimi w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o. obejmuje takie czynniki mierzalne, materialne, jak: system wynagrodzeń, wysokość wynagrodzenia zależna od funkcji, godzin nadliczbowych oraz stażu i efektów pracy, system premii i nagród, a także okresowy system ocen pracy wraz z możliwością rozwoju i awansu, a także czynniki niemierzalne, poza-płacowe jak: identyfikacja pracowników z firmą, optymalizacja kosztów zatrudnienia oraz wykorzystania potencjału kadrowego, weryfikacja zatrudnienia, a także inwestowanie w efektywny rozwój pracowników. Firma pracuje nad wdrożeniem najbardziej skutecznych metod wykorzystania istniejących zasobów ludzkich, zasad jednolitej i sprawiedliwej rekrutacji oraz okresowej oceny pracowników. Ankietowanych poproszono o ocenę w skali 5 – punktowej systemu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o. Zestawienie odpowiedzi pracowników wraz z obliczeniami statystycznymi przedstawiono w tab. 7.

**Tabela 7**

Ocena systemu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o.

Bardzo zła 1		Zła 2		Średnia 3		Dobra 4		Bardzo dobra 5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
3	3,8	6	7,5	29	36,3	32	40,0	10	12,5
Statystyka									
M				3,50					
Sd				0,94					
Min				1					
Max				5					
Me				4					

Źródło: Opracowanie własne autora.

System zarządzania zasobami ludzkimi w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o. został oceniony na poziomie średniej równej  $3,50 \pm 0,94$ , przy medianie wynoszącej 4. Ocena kształtowała się zatem na poziomie średnim. We wskazaniach respondentów przeważały oceny pozytywne (dobra i bardzo dobra), które łącznie stanowiły 52,5%. Ocenę średnią systemowi zarządzania zasobami ludzkimi w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o. wystawiło 36,3% badanych, natomiast ocenę złą 7,5% respondentów. Ocena bardzo zła została wystawiona przez 3,8% ankietowanych pracowników.

W tab. 8 zestawiono wyniki oceny systemu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o. z podziałem na płeć ankietowanych.

Kobiety znacznie częściej niż mężczyźni ocenili system zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie średnim (odpowiednio 39,3% do 26,3%). Natomiast mężczyźni częściej niż kobiety ocenili system zarządzania zasobami ludzkimi negatywnie (ocena łączna odpowiednio 15,8% do 9,9%) oraz pozytywnie (ocena łączna odpowiednio 57,9% do 50,8%). Średnia ocena systemu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o. w grupie kobiet wyniosła  $3,49 \pm 0,91$ ,

natomiast w grupie mężczyzn była nieco wyższa i wyniosła  $3,53 \pm 1,07$ . Analiza statystyczna nie wykazała istnienia istotnych różnic ( $p > 0,05$ ) pomiędzy ocenami ankietowanych kobiet i mężczyzn, stąd płeć badanych nie została uznana za czynnik różnicujący ocenę systemu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o.

**Tabela 8**

Ocena zarządzania zasobami ludzkimi w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o.

Bardzo zła 1		Zła 2		Średnia 3		Dobra 4		Bardzo dobra 5	
Kobiety n = 61									
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
2	3,3	4	6,6	24	39,3	24	39,3	7	11,5
Statystyka:									
M				3,49					
Sd				0,91					
Min				1					
Max				5					
Me				4					
Mężczyźni n = 19									
1	5,3	2	10,5	5	26,3	8	42,1	3	15,8
Statystyka:									
M				3,53					
SD				1,07					
Min				1					
Max				5					
Me				4					
Test $\chi^2$				P = 0,5511 p > 0,05					

Źródło: Opracowanie własne autora.

W toku analizy statystycznej dokonano porównania ocen systemu motywacyjnego i systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Zestawienie zaprezentowano w tab. 9.

**Tabela 9**

Korelacja pomiędzy ocenami systemu motywacyjnego i systemu ZZL

Faktor	Ocena %					Statystyka				
	1	2	3	4	5	M	SD	Min	Max	Me
Motywacja	0	3,8	22,5	47,5	26,3	3,96	0,80	2	5	4
ZZL	3,8	7,5	36,3	40,0	12,5	3,50	0,94	1	5	4
test $\chi^2$						p = 0,0267 p < 0,05				
r Pearson						r = 0,56				

Źródło: Opracowanie własne autora.

Analiza statystyczna wykazała istnienie istotnych różnic ( $p < 0,05$ ) pomiędzy dokonanymi ocenami, zatem ocena systemu motywacyjnego była zależna od oceny systemu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie Ever Cleaning sp. z o.o. i odwrotnie (test dwustronny). Zatem uogólniając stwierdzoną zależność, można stwierdzić, że ocena systemu zarządzania zasobami ludzkimi oraz ocena systemu motywacyjnego są korelacyjne na wysokim poziomie istotności oraz przy silnej korelacji ( $r > 0,5$ ).

Motywacja kieruje i podtrzymuje określone zachowania w celu osiągnięcia określonych celów, stanowi chęć wykonywania pracy, przez co jest bardzo ważnym czynnikiem w procesie funkcjonowania firm. Dobrze zmotywowany pracownik dobrze wykonuje swoją pracę, co przekłada się na większe korzyści dla firmy. Dobrze dopasowany system motywacyjny w firmie wspiera efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich poprzez wdrażanie zestawu zachęt zgodnymi z celami i zadaniami organizacji, które wpływają na cały proces motywacji (Surel, 2020). Za pomocą dobrze skonstruowanego systemu motywacyjnego organizacja może realizować i wykorzystywać swoje zasoby na optymalnym poziomie i wydajności, które przyczyniają się do skutecznych osiągnięć (Bernardi, 2019). Badanych pracowników poproszono o dokonanie oceny odczuwania motywacji do pracy. Wyniki zestawiono w tab. 10.

**Tabela 10**

Ocena odczuwania przez pracowników motywacji do pracy

Zdecydowanie tak		Raczej tak		Trudno powiedzieć		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
14	17,5	45	56,3	11	13,8	6	7,5	4	5,0

Źródło: Opracowanie własne autora.

Ponad połowa ankietowanych pracowników deklarowała, że raczej odczuwa motywację do pracy (56,3%), a 17,5% respondentów wyraziło zdecydowane przekonanie o motywacji do pracy. Odpowiedzi negatywne stanowiły łącznie 12,5% wskazań, natomiast 13,8% badanych nie odpowiedziało jednoznacznie na zadane pytanie.

Analiza statystyczna nie wykazała istnienia istotnych różnic ( $p > 0,05$ ) pomiędzy odpowiedziami badanych kobiet i mężczyzn, zatem odczuwanie motywacji do pracy w badanej grupie pracowników nie było zależne od płci. Rozkład ocen respondentów z podziałem na płeć zebrano w tab. 11.

Kolejnym problemem badawczym była ocena dostosowania narzędzi motywowania (wskazanych w tab. 12) do potrzeb pracowników. Pracownikom zadano pytanie: Czy Pani/Pana zdaniem narzędzia motywowania są dostosowane do potrzeb pracowników? Respondenci mogli odpowiedzieć zgodnie z kafeletami odpowiedzi: zdecydowanie tak; raczej tak; trudno powiedzieć; raczej nie; zdecydowanie nie. Szczegółowe dane prezentuje tab. 12.

**Tabela 11**

Ocena odczuwania przez pracowników motywacji do pracy

Zdecydowanie tak		Raczej tak		Trudno powiedzieć		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
KOBIEТЫ									
10	16,4	36	59,0	7	11,5	5	8,2	3	4,9
MĘŻCZYŹNI									
4	21,1	9	47,4	4	21,1	1	5,3	1	5,3
test $\chi^2$				p = 0,7970 p > 0,05					

Źródło: Opracowanie własne autora.

**Tabela 12**

Ocena dostosowania narzędzi motywowania do potrzeb pracowników

Zdecydowanie tak		Raczej tak		Trudno powiedzieć		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
12	15	28	35	15	18,8	22	27,5	3	3,8

Źródło: Opracowanie własne autora.

W opinii połowy (50%) ankietowanych narzędzia motywowania są dostosowane (odpowiedzi: tak i raczej tak) do potrzeb pracowników. Blisko jedna trzecia badanych (31,3%) udzieliła odpowiedzi przeciwnej twierdząc, że narzędzia motywowania nie są dostosowane do potrzeb pracowników (odpowiedzi: nie i raczej nie). Blisko co piąty uczestnik badania (18,8%) nie wskazał jednoznacznej opinii na ten temat.

**Tabela 13**

Ocena dostosowania narzędzi motywowania do potrzeb pracowników

Zdecydowanie tak		Raczej tak		Trudno powiedzieć		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kobiety									
9	14,8	21	34,4	11	18,0	18	29,5	2	3,3
Mężczyźni									
3	15,8	7	36,8	4	21,1	4	21,1	1	5,3
Test $\chi^2$				P = 0,9592 p > 0,05					

Źródło: Opracowanie własne autora.

Kobiety częściej niż mężczyźni uważały, że narzędzia motywowania raczej nie są dostosowane do potrzeb pracowników (różnica 8,4%), natomiast mężczyźni częściej niż kobiety wystawili ocenę pozytywną, twierdząc, że narzędzia motywowania zdecydowanie są dostosowane do potrzeb pracowników (różnica 1%)

lub raczej są dostosowane do potrzeb (różnica 2,4%). Przeprowadzona analiza statystyczna nie wykazała istnienia zależności ( $p > 0,05$ ) pomiędzy oceną dostosowania narzędzi motywowania do potrzeb pracowników a płcią badanych. Rozkład odpowiedzi respondentów według płci prezentuje tab. 13.

Respondentów poproszono również o dokonanie oceny zróżnicowania narzędzi motywowania. Odpowiedzi ankietowanych w rozkładzie statystycznym prezentuje tab. 14.

**Tabela 14**

*Ocena zróżnicowania narzędzi motywowania w opinii pracowników*

Zdecydowanie tak		Raczej tak		Trudno powiedzieć		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
3	3,8	11	13,8	25	31,3	37	46,3	4	5,0

Źródło: Opracowanie własne autora.

Ponad połowa ankietowanych pracowników (51,3%) twierdziła, że w firmie Ever Cleaning sp. z o.o. nie występuje duże zróżnicowanie narzędzi motywowania (odpowiedzi: zdecydowanie nie i raczej nie). Zdanie przeciwne wyraziło jedynie 17,6% osób, a blisko co trzeci ankietowany (31,3%), nie wskazał odpowiedzi jednoznacznej. Badana opinia nie jest zgodna ze wskazaniami narzędzi motywowania stosowanymi w firmie Ever Cleaning sp. z o.o. (pytanie 1), co może świadczyć o niepełnej wiedzy badanych pracowników w zakresie narzędzi motywowania, zbyt dużych oczekiwaniach lub niezrozumieniu pytania.

**Tabela 15**

*Ocena zróżnicowania narzędzi motywowania w opinii pracowników*

Zdecydowanie tak		Raczej tak		Trudno powiedzieć		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kobiety									
2	3,3	8	13,1	18	29,5	30	49,2	3	4,9
Mężczyźni									
1	5,3	3	15,8	7	36,8	7	36,8	1	5,3
Test $\chi^2$				P = 0,9162 p > 0,05					

Źródło: Opracowanie własne autora.

Mężczyźni częściej niż kobiety uznali, że w firmie Ever Cleaning sp. z o.o. istnieje zróżnicowanie narzędzi motywowania. Odpowiedzi „zdecydowanie tak” udzieliło 5,3% mężczyzn (różnica 2%), natomiast odpowiedzi „raczej tak” 15,8% (różnica 2,7%). Ankietowane kobiety częściej niż mężczyźni wyrażały opinię negatywną twierdząc, że w firmie raczej nie istnieje duże zróżnicowanie narzędzi motywowania (różnica 12,4%) lub takiego zróżnicowania nie ma wcale (różnica 0,4%). Przeprowadzona analiza statystyczna nie pozwala uznać istnienia zależ-

ności ( $p > 0,05$ ) pomiędzy oceną zróżnicowania narzędzi motywowania, a płcią respondentów (tab. 15).

Ocenę skuteczności narzędzi motywowania w opinii pracowników firmy Ever Cleaning sp. z o.o. prezentuje tab. 16.

**Tabela 16**

*Ocena skuteczności narzędzi motywowania w opinii pracowników*

Zdecydowanie tak		Raczej tak		Trudno powiedzieć		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
5	6,3	35	43,8	22	27,5	12	15,0	6	7,5

Źródło: Opracowanie własne autora.

Skuteczność narzędzi motywowania przez ponad połowę ankietowanych pracowników (50,1%) została oceniona pozytywnie, przy czym odpowiedź zdecydowanie twierdzącą wskazało 6,3% respondentów. Zdanie przeciwne zostało wyrażone ogółem przez 22,5% badanych (odpowiedzi: raczej nie i zdecydowanie nie), natomiast 27,5% respondentów nie wskazało jednoznacznej odpowiedzi na zadane pytanie ankietowe. Rozkład opinii pozwala jednak twierdzić, że skuteczność narzędzi motywowania została oceniona na poziomie dobrym.

**Tabela 17**

*Ocena skuteczności narzędzi motywowania w opinii pracowników*

Zdecydowanie tak		Raczej tak		Trudno powiedzieć		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kobiety									
4	6,6	27	44,3	17	27,9	9	14,8	4	6,6
Mężczyźni									
1	5,3	8	42,1	5	26,3	3	15,8	2	10,5
test $\chi^2$				p = 0,9839 p > 0,05					

Źródło: Opracowanie własne autora.

Ocena skuteczności narzędzi motywowania w opinii pracowników według płci była bardzo zbliżona. Nieco więcej kobiet niż mężczyzn uznało, że narzędzia motywowania są zdecydowanie skuteczne (różnica 0,7%) lub raczej skuteczne (różnica 2,2%), natomiast nieco więcej mężczyzn niż kobiet było zdania, że narzędzia motywowania raczej nie są skuteczne (różnica 1%) lub zdecydowanie nie są skuteczne (różnica 3,9%). Analiza statystyczna nie wykazała istnienia istotnych różnic ( $p > 0,05$ ) pomiędzy badanymi kobietami i mężczyznami, zatem ocena skuteczności narzędzi motywowania nie była zależna od płci respondentów (tab. 17).

Kompensacja finansowa odgrywa istotną rolę w przyciąganiu, motywowaniu i zatrzymywaniu pracowników. Dobry poziom wynagrodzenia pozwala zatrzymać pracowników i prowadzi do satysfakcji z pracy, zaangażowania i lojalności.



Wynagrodzenie jest uznawane za jeden z głównych czynników przyczyniających się do zadowolenia z pracy i ten czynnik motywacyjny nie traci na popularności, dlatego firmy powinny wykorzystywać wynagrodzenia, aby zadowolić i utrzymać wykwalifikowaną kadrę pracowniczą. Stąd kolejnym problemem badawczym podjętym w pracy było ustalenie poziomu satysfakcji pracowników z otrzymywanego wynagrodzenia (tab. 18).

**Tabela 18**

*Ocena poziomu satysfakcji pracowników z otrzymywanego wynagrodzenia*

Zdecydowanie tak		Raczej tak		Trudno powiedzieć		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
4	5,0	35	43,8	21	26,3	14	17,5	6	7,5

Źródło: Opracowanie własne autora.

Blisko połowa respondentów (48,8%) stwierdziła, że jest zadowolona (odpowiedzi: zdecydowanie tak i raczej tak) z otrzymywanego wynagrodzenia, przy czym zdecydowane zadowolenie wskazało 5% respondentów. Jedna czwarta ankietowanych (25%) twierdziła odwrotnie, swój poziom satysfakcji z otrzymywanego wynagrodzenia oceniając negatywnie, przy czym zdecydowanie negatywną opinię wyraziło 7,5% respondentów. Duży odsetek badanych (26,3%) nie wyraził jednoznacznej opinii w temacie satysfakcji z otrzymywanego wynagrodzenia. W tab. 19 przedstawiono rozkład odpowiedzi ankietowanych z uwzględnieniem podziału względem płci.

**Tabela 19**

*Ocena satysfakcji pracowników z otrzymywanego wynagrodzenia*

Zdecydowanie tak		Raczej tak		Trudno powiedzieć		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kobiety									
1	1,6	28	45,9	16	26,2	11	18,0	5	8,2
Mężczyźni									
3	15,8	7	36,8	5	26,3	3	15,8	1	5,3
test $\chi^2$				p = 0,1791 p > 0,05					

Źródło: Opracowanie własne autora.

Zdecydowanie większy odsetek mężczyzn niż kobiet wyraził opinię o zdecydowanej satysfakcji z otrzymywanego wynagrodzenia (odpowiednio 15,8% do 1,6%). Więcej kobiet niż mężczyzn wyraziło także zdecydowany brak satysfakcji z otrzymywanego wynagrodzenia (odpowiednio 8,2% do 5,3%). Analiza statystyczna nie wykazała jednak istotnych różnic (p > 0,05) pomiędzy odpowiedziami kobiet i mężczyzn, zatem statystyka korelacji nie pozwoliła uznać płci za czynnik różnicujący opinie badanych w temacie satysfakcji pracowników z otrzymywanego wynagrodzenia.

Kolejnym problemem badawczym było ustalenie czynników motywacyjnych mających istotne znaczenie dla pracowników firmy Ever Cleaning sp. z o.o. Zastosowano podział narzędzi motywacyjnych na płacowe, pozapłacowe oraz niematerialne zgodnie z ich występowaniem określonym w 1 punkcie ankiety. Respondenci mieli wskazać 5 czynników motywacyjnych mających dla nich najbardziej istotne znaczenie. Odpowiedzi badanych zebrano w tabeli zbiorczej – tab. 20.

**Tabela 20**

*Czynniki motywacyjne mające istotne znaczenie dla pracowników*

Lp.	Instrumenty motywowania	Liczba odpowiedzi N = 80	
		N	%
Płacowe			
1	wysoka płaca zasadnicza	78	97,5
2	podwyżki płac	69	86,3
3	premie	60	75,0
4	nagrody pieniężne	41	51,3
5	dodatki funkcyjne	21	26,3
6	dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych	68	85,0
7	dodatki stażowe	53	66,3
8	nagrody jubileuszowe	4	5,0
9	bony, talony, karnety	6	7,5
Pozapłacowe			
1	obligacje przedsiębiorstwa	0	0
2	kształcenie na koszt pracodawcy	18	22,5
3	samochód/telefon służbowy	65	81,3
4	dodatkowe urlopy płatne	64	80,0
5	opieka lekarska na koszt firmy	51	63,8
6	zwrot kosztów dojazdu do pracy	48	60,0
7	dodatkowe ubezpieczenia	68	85,0
8	wyjazdy, imprezy integracyjne	64	80,0
9	dodatkowe dni wolne od pracy	22	27,5
Niematerialne			
1	pochwały	9	11,3
2	awanse i kariera zawodowa	45	56,3
3	samodzielność w pracy	38	47,5
4	możliwość podejmowania decyzji	30	37,5
5	uznanie ze strony przełożonego	37	46,3
6	korzystna organizacja pracy	39	48,8
7	elastyczny czas pracy	42	52,5
8	dodatkowy urlop	44	55,0
9	przyjazna atmosfera w pracy	69	86,3
Inne:			

Lp.	Instrumenty motywowania	Liczba odpowiedzi	
		N = 80	%
10	bezpieczeństwo pracy	10	12,5
11	dobrze warunki pracy	9	11,3
12	rozsądne zasady, przepisy i polityka firmy	8	10,0
13	taktowna dyscyplina	5	6,3
14	życzliwi i sympatyczni współpracownicy	11	13,8
15	lojalność wobec pracowników	4	5,0

*Adnotacja:* Kolumny nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wielokrotnej odpowiedzi (max 5 w każdej podgrupie).

*Źródło:* Opracowanie własne autora.

Wśród czynników motywacyjnych mających istotne znaczenie pracownicy wskazali w kolejności malejącej: wysoką płacę zasadniczą (97,5%), podwyżki płac (86,3%), dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych (85%), premie (75%) oraz dodatki stażowe (66,3%). Pozapłacowe czynniki motywacyjne, które miały istotne znaczenie dla badanych pracowników to: dodatkowe ubezpieczenia (85%), samochód/telefon służbowy (81,3%), dodatkowe urlopy płatne oraz wyjazdy, imprezy integracyjne (po 80%) i opieka lekarska na koszt firmy (63,8%). Wśród niematerialnych czynników motywacyjnych respondenci wskazywali na: przyjazną atmosferę w pracy (86,3%) oraz awanse i karierę zawodową (56,3%), dodatkowy urlop (55%) oraz elastyczny czas pracy (52,5%).

Zatem łącznie za najbardziej istotne czynniki motywacyjne mające istotne znaczenie ankietowani pracownicy firmy Ever Cleaning sp. z o.o. (ponad połowa badanej grupy) uznali: wysoką płacę zasadniczą (97,5%) (płacowy), podwyżki płac (86,3%) (płacowy), przyjazną atmosferę w pracy (86,3%) (niematerialny), dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych (85%) (płacowy), dodatkowe ubezpieczenia (85%) (pozapłacowy), samochód/telefon służbowy (81,3%) (pozapłacowy), dodatkowe urlopy płatne (80%) (pozapłacowy), wyjazdy, imprezy integracyjne (80%) (pozapłacowy), premie (75%) (płacowy), dodatki stażowe (66,3%) (płacowy), opiekę lekarską na koszt firmy (63,8%) (pozapłacowy), zwrot kosztów dojazdu do pracy (60%) (pozapłacowy), awanse i karierę zawodową (56,3%) (niematerialny), dodatkowy urlop (55%) (niematerialny), elastyczny czas pracy (52,5%) (niematerialny) oraz nagrody pieniężne (51,3%) (płacowy).

Pracownicy firmy Ever Cleaning sp. z o.o. za najbardziej istotne czynniki motywacyjne uznali narzędzia o charakterze płacowym (6 narzędzi), instrumenty pozapłacowe (6 narzędzi) oraz instrumenty niematerialne (4 narzędzia). Tym samym potwierdzona została teza, że czynniki motywacyjne stosowane przez organizację powinny zawierać duży wachlarz instrumentów o szerokim charakterze motywacyjnym, w tym narzędzia finansowe (płacowe i pozapłacowe) oraz niematerialne. W tab. 21 przedstawiono rozkład odpowiedzi z uwzględnieniem płci respondentów.

**Tabela 21**

Czynniki motywacyjne mające istotne znaczenie dla pracowników

Lp.	Instrumenty motywowania	Liczba odpowiedzi			
		Kobiety		Mężczyźni	
		N = 61	%	N = 19	%
<b>Płacowe</b>					
1	wysoka płaca zasadnicza	60	98,4	18	94,7
2	podwyżki płac	58	95,1	11	57,9
3	premie	50	82,0	10	52,6
4	nagrody pieniężne	30	49,2	11	57,9
5	dodatki funkcyjne	9	14,8	12	63,2
6	dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych	52	85,2	16	84,2
7	dodatki stażowe	41	67,2	12	63,2
8	nagrody jubileuszowe	1	1,6	3	15,8
9	bony, talony, karnety	4	6,6	2	10,5
		test $\chi^2$		p = 0,0030 p < 0,05	
<b>Pozapłacowe</b>					
1	obligacje przedsiębiorstwa	0	0	0	0
2	kształcenie na koszt pracodawcy	10	16,4	8	42,1
3	samochód/telefon służbowy	50	82,0	15	78,9
4	dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych	52	85,2	12	63,2
5	opieka lekarska na koszt firmy	42	68,9	9	47,4
6	zwrot kosztów dojazdu do pracy	36	59,0	12	63,2
7	dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych	52	85,2	16	84,2
8	wyjazdy, imprezy integracyjne	49	80,3	15	78,9
9	dodatkowe dni wolne od pracy	14	23,0	8	42,1
		test $\chi^2$		p = 0,0000 p < 0,001	
<b>Niematerialne</b>					
1	pochwały	6	9,8	3	15,8
2	awanse i kariera zawodowa	31	50,8	14	73,7
3	samodzielność w pracy	24	39,3	14	73,7
4	możliwość podejmowania decyzji	15	24,6	15	78,9
5	uznanie ze strony przełożonego	20	32,8	17	89,5
6	korzystna organizacja pracy	28	45,9	11	57,9
7	elastyczny czas pracy	36	59,0	6	31,6
8	dodatkowy urlop	42	68,9	2	10,5
9	przyjazna atmosfera w pracy	61	100	8	42,1
10	bezpieczeństwo pracy	10	16,4	0	0,0
11	dobrze warunki pracy	9	14,8	0	0,0
12	rozsądne zasady, przepisy i polityka firmy	7	11,5	1	5,3
13	taktowna dyscyplina	3	4,9	2	10,5
14	życzliwi i sympatyczni współpracownicy	11	18,0	0	0,0
15	lojalność wobec pracowników	2	3,3	2	10,5
		test $\chi^2$		p = 0,0000 p < 0,001	

*Adnotacja:* Kolumny nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wielokrotnej odpowiedzi (max 5 w każdej podgrupie).

*Źródło:* Opracowanie własne autora.

Analiza statystyczna wykazała istnienie istotnych różnic ( $p < 0,05$ ) pomiędzy odpowiedziami ankietowanych kobiet i mężczyzn w zakresie istotnych czynników motywacyjnych o charakterze płacowym. Dla kobiet najbardziej istotne znaczenie miały: wysoka płaca zasadnicza (98,4%), podwyżki płac (95,1%), dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych (85,2%), premie (82%) oraz dodatki stażowe (67,2%). Natomiast mężczyźni za najbardziej istotne płacowe czynniki motywacyjne uznali: wysoką płacę zasadniczą (94,7%), dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych (84,2%), dodatki funkcyjne (63,2%), dodatki stażowe (63,2%), podwyżki płac oraz nagrody pieniężne (po 57,9%) oraz premie (52,6%).

Bardzo istotne różnice ( $p < 0,001$ ) wykazano dla odpowiedzi respondentów względem płci przy analizie statystycznej czynników motywacyjnych o charakterze pozapłacowym. Dla kobiet najbardziej istotne z czynników motywacyjnych o charakterze pozapłacowym okazały się: dodatkowe urlopy płatne (85,2%), dodatkowe ubezpieczenia (85,2%), samochód/telefon służbowy (82%), wyjazdy oraz imprezy integracyjne (80,3%), opieka lekarska na koszt firmy (68,9%), a także zwrot kosztów dojazdu do pracy (59%). Natomiast mężczyźni wśród pozapłacowych czynników motywacyjnych najczęściej wskazywali na: dodatkowe ubezpieczenia (84,2%), samochód/telefon służbowy (78,9%), wyjazdy oraz imprezy integracyjne (78,9%), dodatkowe urlopy płatne (63,2%) oraz zwrot kosztów dojazdu do pracy (63,2%).

Analiza statystyczna wykazała również bardzo istotne różnice ( $p < 0,001$ ) pomiędzy odpowiedziami kobiet i mężczyzn w obszarze czynników motywacyjnych o charakterze niematerialnym. Kobiety za najbardziej istotne niematerialne czynniki motywacyjne uznały: przyjazną atmosferę w pracy (100%), dodatkowy urlop (68,9%) oraz elastyczny czas pracy (59%). Natomiast mężczyźni w grupie najbardziej istotnych czynników motywacyjnych o charakterze niematerialnym wskazali na: uznanie ze strony przełożonego (89,5%), możliwość podejmowania decyzji (78,9%), awanse i karierę zawodową (73,7%), samodzielność w pracy (73,7%) oraz korzystną organizację pracy (57,9%).

W grupie ankietowanych kobiet za główne czynniki motywacyjne ogółem zostały uznane: wysoka płaca zasadnicza (98,4%) (płacowy), przyjazna atmosfera w pracy (100%) (niematerialny), podwyżki płac (95,1%) (płacowy), dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych (85,2%) (płacowy), dodatkowe urlopy płatne (85,2%) (pozapłacowy), dodatkowe ubezpieczenia (85,2%) (pozapłacowy), premie (82%) (płacowy), samochód/telefon służbowy (82%) (pozapłacowy), wyjazdy i imprezy integracyjne (80,3%) (pozapłacowy), opieka lekarska na koszt firmy (68,9%) (pozapłacowy), dodatkowy urlop (68,9%) (niematerialny), inne niematerialne łącznie (68,9%), dodatki stażowe (67,2%) (płacowy), zwrot kosztów dojazdu do pracy (59%) (pozapłacowy), elastyczny czas pracy (59%) (niematerialny) oraz awanse i kariera zawodowa (50,8%) (niematerialny).

Ankietowani mężczyźni za główne czynniki motywacyjne ogółem uznali: wysoką płacę zasadniczą (94,7%) (płacowy), uznanie ze strony przełożonego (89,5%) (niematerialny), dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych (84,2%) (płacowy), dodatkowe ubezpieczenia (84,2%) (pozapłacowy), samochód/telefon służbowy (78,9%) (pozapłacowy), wyjazdy, imprezy integracyjne (78,9%) (pozapłacowy),

możliwość podejmowania decyzji (78,9%) (niematerialny), awanse i kariera zawodowa (73,7%) (niematerialny), samodzielność w pracy (73,7%) (niematerialny), dodatki funkcyjne (63,2%) (płacowy), dodatki stażowe (63,2%) (płacowy), dodatkowe urlopy płatne (63,2%) (pozapłacowy), zwrot kosztów dojazdu do pracy (63,2%) (pozapłacowy), podwyżki płac (57,9%) (płacowy), nagrody pieniężne (57,9%) (płacowy), korzystną organizację pracy (57,9%) (niematerialny) oraz premie (52,6%) (płacowy).

W grupie kobiet oraz mężczyzn wskazane istotne czynniki motywacyjne objęły instrumenty pozapłacowe (6 narzędzi), narzędzia płacowe (5 narzędzi) oraz czynniki niematerialne (5 narzędzi). Najistotniejsze dla kobiet poza płacą zasadniczą okazały się instrumenty płacowe, tj.: przyjazna atmosfera w pracy (niematerialny), podwyżki płac (płacowy) oraz dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych (płacowy), natomiast dla mężczyzn, poza płacą zasadniczą najważniejsze były instrumenty płacowe, pozapłacowe i niematerialne, tj.: uznanie ze strony przełożonego (niematerialny), dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych (płacowy) oraz dodatkowe ubezpieczenia (pozapłacowy).

W toku analizy porównano narzędzia motywacyjne funkcjonujące w firmie Ever Cleaning sp. z o.o. z czynnikami motywacyjnymi wskazanymi przez respondentów, jako mające istotne znaczenie dla pracowników. Analiza statystyczna we wszystkich wyróżnionych podgrupach czynników (płacowe, pozapłacowe oraz niematerialne) wykazała istnienie bardzo istotnych różnic ( $p < 0,001$ ) pomiędzy motywacyjnym systemem funkcjonującym a czynnikami motywacyjnymi mającymi najbardziej ważne znaczenie dla ankietowanych. Zatem stan istniejący, a stan pożądaný przez pracowników różni się od siebie znacząco statystycznie.

**Tabela 22**

Czynniki motywacyjne mające istotne znaczenie dla pracowników

Lp.	Instrumenty motywowania	Liczba odpowiedzi			
		Istniejące		Pożądane	
		N = 80	%	N = 80	%
Płacowe					
1	wysoka płaca zasadnicza	80	100	78	97,5
2	podwyżki płac	61	76,3	69	86,3
3	premie	72	90,0	60	75,0
4	nagrody pieniężne	61	76,3	41	51,3
5	dodatki funkcyjne	55	68,8	21	26,3
6	dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych	63	78,8	68	85,0
7	dodatki stażowe	78	97,5	53	66,3
8	nagrody jubileuszowe	0	0	4	5,0
9	bony, talony, karnety	0	0	6	7,5
		test $\chi^2$		p = 0,0002 p < 0,001	
Pozapłacowe					
1	obligacje przedsiębiorstwa	0	0	0	0
2	kształcenie na koszt pracodawcy	0	0	18	22,5

Lp.	Instrumenty motywowania	Liczba odpowiedzi			
		Istniejące		Pożądane	
		N = 80	%	N = 80	%
3	samochód/telefon służbowy	31	38,8	65	81,3
4	dodatkowe urlopy płatne	26	32,5	64	80,0
5	opieka lekarska na koszt firmy	59	73,8	51	63,8
6	zwrot kosztów dojazdu do pracy	11	13,8	48	60,0
7	dodatkowe ubezpieczenia	32	40,0	68	85,0
8	wyjazdy, imprezy integracyjne	64	80,0	64	80,0
9	dodatkowe dni wolne od pracy	0	0	22	27,5
test $\chi^2$		p = 0,0000		p < 0,001	
Niematerialne					
1	pochwały	69	86,3	9	11,3
2	awanse i kariera zawodowa	58	72,5	45	56,3
3	samodzielność w pracy	51	63,8	38	47,5
4	możliwość podejmowania decyzji	48	60,0	30	37,5
5	uznanie ze strony przełożonego	49	61,3	37	46,3
6	korzystna organizacja pracy	72	90,0	39	48,8
7	elastyczny czas pracy	63	78,8	42	52,5
8	dodatkowy urlop	46	57,5	44	55,0
9	przyjazna atmosfera w pracy	78	97,5	69	86,3
10	bezpieczeństwo pracy			10	12,5
11	dobre warunki pracy			9	11,3
12	rozsądne zasady, przepisy i polityka firmy			8	10,0
13	taktowna dyscyplina			5	6,3
14	życzliwi i sympatyczni współpracownicy			11	13,8
15	lojalność wobec pracowników			4	5,0
test $\chi^2$		p = 0,0000		p < 0,001	
Ogółem					

Adnotacja: Kolumny nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wielokrotnej odpowiedzi (max 5 w każdej podgrupie).

Źródło: Opracowanie własne autora.

Najczęściej wskazywane czynniki motywacyjne funkcjonujące w firmie Ever Cleaning sp. z o.o. to poza płacą zasadniczą motywatory płacowe i niematerialne: dodatki stażowe (97,5%) (płacowy), przyjazna atmosfera w pracy (97,5%) (niematerialny), premie (90%) (płacowy) oraz korzystna organizacja pracy (90%) (niematerialny). Natomiast czynniki motywacyjne, którzy badani pracownicy uznali za najbardziej istotne i pożądane objęły poza płacą zasadniczą narzędzia płacowe, pozapłacowe oraz niematerialne, tj.: podwyżki płac (86,3%) (płacowy), przyjazna atmosfera w pracy (86,3%) (niematerialny), dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych (85%) (płacowy) oraz dodatkowe ubezpieczenia (85%) (pozapłacowy).

Satysfakcję z pracy można zdefiniować jako poczucie osiągnięć i sukcesów pracowników. Jest ona bezpośrednio związana z produktywnością i wydajno-

ścią pracy, a także z osobistym samopoczuciem (Dziuba i in., 2020). Satysfakcja z pracy oznacza wykonywanie pracy, którą się lubi, wykonywanie jej dobrze i z nagradzaniem za wysiłki. Satysfakcja z pracy ma zatem duży wpływ na to, jak pracownik wykonuje swoją pracę. Oba elementy mają wpływ na bezpieczeństwo pracy i jej postrzeganie przez pracowników. Zadowolony pracownik poświęca się pracy, lepiej wykonuje zlecenia, dba o innych i o siebie oraz czuje się bezpiecznie. Zadowolenie z pracy wiąże się z produktywnością, motywacją, wydajnością pracy i satysfakcją z życia. Satysfakcja z pracy jest istotnym elementem motywującym pracowników i zachęcającym ich do osiągania lepszych wyników. Jest także skorelowana z osobowością, subiektywnym dobrostanem oraz klimatem organizacyjnym (Lange, 2021). Satysfakcja z pracy odgrywa kluczową rolę w konkurencyjności, produktywności i wskaźniku retencji pracowników.

Ostatni ankietowy problem badawczy dotyczył pracowniczej oceny satysfakcji z pracy. Wyniki oceny przedstawia tab. 23.

**Tabela 23**

Ocena satysfakcji z pracy

Bardzo zła		Zła		Średnia		Dobra		Bardzo dobra	
1		2		3		4		5	
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	1,3	6	7,5	42	52,5	21	26,3	10	12,5
Statystyka									
M									
SD									
Min									
Max									
Me									

Źródło: Opracowanie własne autora.

Ponad połowa (52,5%) pracowników swoją satysfakcję z pracy oceniła jako średnią. Pozytywną ocenę wystawiło łącznie 38,8% badanych, natomiast ocenę negatywną łącznie jedynie 8,8% badanych. Średnia ocena satysfakcji z pracy wyniosła 3,41±0,85, przy medianie równej 3. Poziom satysfakcji z pracy pracowników firmy Ever Cleaning sp. z o.o. został określony jako średni.

W tab. 24 zebrano wyniki oceny satysfakcji z pracy z podziałem na płeć badanych. Analiza statystyczna nie wykazała istnienia istotnych różnic (p > 0,05) pomiędzy odpowiedziami kobiet i mężczyzn, zatem płeć nie została uznana za czynnik różnicujący ocenę satysfakcji z pracy. Średnia uzyskana przez mężczyzn (3,47±0,84) była nieco wyższa niż średnia ocena satysfakcji z pracy kobiet (3,39±0,86).

**Tabela 24**

Ocena satysfakcji z pracy

Bardzo zła		Zła		Średnia		Dobra		Bardzo dobra	
1		2		3		4		5	
Kobiety N = 61									
N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1	1,6	5	8,2	31	50,8	17	27,9	7	11,5
Statystyka:									
M				3,39					
SD				0,86					
Min				1					
Max				5					
Me				3					
Mężczyźni n = 19									
0	0	1	5,3	11	57,9	4	21,1	3	15,8
Statystyka:									
M				3,47					
SD				0,84					
Min				2					
Max				5					
Me				3					
test $\chi^2$				p = 0,8962 p > 0,05					

Źródło: Opracowanie własne autora.

W toku analizy sprawdzono związek korelacyjny pomiędzy oceną systemu motywacyjnego i oceną satysfakcji z pracy pracowników zatrudnionych w firmie Ever Cleaning sp. z o.o. Zestawienie zaprezentowano w tab. 25.

**Tabela 25**

Korelacja pomiędzy ocenami systemu motywacyjnego i satysfakcji z pracy

Faktor	Ocena %					Statystyka				
	1	2	3	4	5	M	SD	Min	Max	Me
Motywacja	0	3,8	22,5	47,5	26,3	3,96	0,80	2	5	4
Satysfakcja	1,3	7,5	52,5	26,3	12,5	3,41	0,85	1	5	3
test $\chi^2$						p = 0,0004 p < 0,001				
r Pearson						r = 0,41				

Źródło: Opracowanie własne autora.

Analiza statystyczna wykazała istnienie bardzo istotnych różnic ( $p < 0,001$ ) pomiędzy dokonanymi ocenami, zatem ocena systemu motywacyjnego była zależna od oceny satysfakcji z pracy badanych pracowników i odwrotnie (test dwustronny). Uogólniając, można stwierdzić, że ocena satysfakcji z pracy oraz ocena systemu motywacyjnego były korelacyjne na wysokim poziomie istotności, ale przy słabej korelacji ( $r < 0,5$ ).

**DYSKUSJA**

Powyzsze wyniki badań ukazały system motywacyjny w firmie Ever Cleanig sp. z o.o. w sposób pozytywny. Najwyżej oceniane narzędzia i instrumenty motywacyjne dotyczyły zarówno aspektów materialnych, jak i niematerialnych. Opinie pracowników wskazywały, że pracownicy wysoko oceniają system zarządzania zasobami ludzkimi, system motywacyjny i stosowane narzędzia motywacyjne oraz średnio poziom satysfakcji z pracy. Warto zatem zastanowić się jakie znaczenie dla pracowników ma poziom satysfakcji z pracy i jak satysfakcja wpłynie na system motywacyjny pracowników firmy Ever Cleanig sp. z o.o.?

Pojęcie motywacji i satysfakcji z pracy zawodowej są nierozłączne. Motywacja przyczynia się do satysfakcji z pracy, a tym samym zwiększa jej wydajność i produktywność. Grażyna Bartkowiak satysfakcję zawodową traktuje jako element szeroko pojmowanej motywacji lub dobrego samopoczucia człowieka, stanowiący wypadkową już zaspokojonych potrzeb i aspiracji oraz potrzeb niezaspokojonych (Bartkowiak, 2009). Według Duane P. Schultz i Sydney Ellen Schultz satysfakcję z pracy stanowią pozytywne i negatywne uczucia oraz postawy wobec pracy (Schulz, Schulz, 2002). Janina Stankiewicz i Hanna Bortnowska (2005) przyjęły, że satysfakcja z pracy jest pozytywną lub negatywną postawą wobec pracy, przedsiębiorstwa i współpracowników, wynikającą z dokonywania przez pracobiorców porównań między ich oczekiwaniami, a tym, co otrzymali oni w zamian za wykonaną pracę. Satysfakcja z pracy jest więc wynikiem porównania między tym, czego pracownik oczekuje a tym, co otrzymuje w zamian za wykonywaną pracę i związana jest ze stosunkiem do miejsca pracy, współpracowników, z charakterem wykonywanej pracy. Na satysfakcję z pracy wpływają liczne cechy pracy i jej otoczenia. Dotyczą one zaangażowania pracowników w pracę, system wynagrodzeń, stosunki między współpracownikami, klimat organizacyjny, kompetencje przełożonych i sposób kierowania zespołami pracowniczymi, udział pracowników w ustalaniu i realizowaniu misji i wizji organizacji (Stankiewicz, Bortnowska, 2005). Satysfakcja i zadowolenie z pracy są więc stanami zależnymi od bardzo wielu różnorodnych czynników: obiektywnych, subiektywnych, rzeczowych, środowiskowych, technicznych, zewnętrznych, wewnętrznych.

Zatem głównym zadaniem stojącym przed władzami firmy Ever Cleanig sp. z o.o. jest nie tylko utrzymanie motywacji na wysokim poziomie, ale przede wszystkim wspieranie działań polegających na wzmacnianiu satysfakcji, jaką pracownik otrzymuje z własnej pozycji, pewności siebie i członkostwa w zespole. Skupianie się tylko na elementach motywacyjnych, które są powszechnym i rutynowym czynnikiem motywacyjnym nie będzie w stanie utrzymać motywacji na dobrym poziomie w dłuższej perspektywie czasu.

**WNIOSKI**

Na podstawie przeprowadzonych badań wyciągnięto następujące wnioski:

- W firmie przeważają płacowe narzędzia motywacji (praca zasadnicza, dodatki stażowe, premie, dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych oraz podwyżki płac), dużą rolę odgrywają także instrumenty niematerialne (przyjazna

atmosfera w pracy, korzystna organizacja pracy, pochwały, elastyczny czas pracy oraz awanse i kariera zawodowa), natomiast najmniejsze znaczenie i najmniej zauważalne przez pracowników są motywatory o charakterze pozapłacowym (wyjazdy i imprezy integracyjne oraz opieka lekarska na koszt firmy).

- System motywacyjny został określony jako dobry. Łącznie ocenę pozytywną (dobrą i bardzo dobrą) dla systemu motywacyjnego wystawiło 73,8% badanych, a ocenę średnią 22,5% respondentów. Ocena średnia dla systemu motywacyjnego funkcjonującego w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o. wyniosła  $3,96 \pm 0,8$ , przy medianie równej 4.
- Ponad połowa ankietowanych pracowników deklaruowała, że odczuwa motywację do pracy (56,3%), a 17,5% respondentów wyraziło zdecydowane przekonanie o motywacji do pracy. Odpowiedzi negatywne stanowiły łącznie 12,5% wskazań.
- W opinii połowy (50%) ankietowanych narzędzia motywowania są dostosowane do potrzeb pracowników. Blisko jedna trzecia badanych (31,3%) udzieliła odpowiedzi przeciwnej. Ponad połowa badanych pracowników (51,3%) twierdziła, że w badanej firmie nie występuje duże zróżnicowanie narzędzi motywowania, zdanie przeciwne wyraziło jedynie 17,6% badanych.
- Skuteczność narzędzi motywowania przez ponad połowę ankietowanych pracowników (50,1%) została oceniona pozytywnie, przy czym odpowiedź zdecydowanie twierdzącą wskazało 6,3% respondentów. Zdanie przeciwne zostało wyrażone ogółem przez 22,5% badanych.
- Blisko połowa respondentów (48,8%) stwierdziła, że jest zadowolona z otrzymywanego wynagrodzenia, przy czym zdecydowanie zadowolone wskazało 5% respondentów. Jedna czwarta ankietowanych (25%) twierdziła odwrotnie, swój poziom satysfakcji z otrzymywanego wynagrodzenia oceniając negatywnie, przy czym zdecydowanie negatywną opinię wyraziło jedynie 7,5% respondentów.
- Za istotne czynniki motywacyjne pracownicy firmy Ever Cleaning sp. z.o.o. uznali: wysoką płacę zasadniczą (97,5%) (płacowy), podwyżki płac (86,3%) (płacowy), przyjazną atmosferę w pracy (86,3%) (niematerialny), dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych (85%) (płacowy), dodatkowe ubezpieczenia (85%) (pozapłacowy). Tym samym potwierdzona została teza, że czynniki motywacyjne stosowane przez organizację powinny zawierać duży wachlarz instrumentów o szerokim charakterze motywacyjnym, w tym narzędzia finansowe (płacowe i pozapłacowe) oraz niematerialne.
- Ocena systemu motywacyjnego funkcjonującego w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o. była zależna od oceny systemu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o. ( $p < 0,05$ ) przy silnej korelacji ( $r > 0,5$ ).
- Analiza statystyczna wykazała istnienie bardzo istotnych różnic ( $p < 0,001$ ) pomiędzy oceną systemu motywacyjnego w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o. a oceną satysfakcji z pracy badanych pracowników i odwrotnie (test dwustronny), ocena satysfakcji z pracy oraz ocena systemu motywacyjnego były

korelacyjne na wysokim poziomie istotności, ale przy słabej korelacji ( $r < 0,5$ ).

- Na podstawie przeprowadzonych analiz statystycznych z wykorzystaniem testu Chi2, płeć badanych nie miała wpływu na ocenę systemu motywowania pracowników w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o. Stwierdzono jednak bardzo istotną zależność ( $p < 0,001$ ) pomiędzy odpowiedziami kobiet i mężczyzn w obszarze czynników motywacyjnych o charakterze pożądanym we wszystkich badanych obszarach (narzędzia płacowe, pozapłacowe oraz niematerialne). W tym przypadku należy zwrócić uwagę, na dużą dysproporcję między badanymi grupami kobiet i mężczyzn (3:1), co przy małej grupie badawczej (61 kobiet i 19 mężczyzn) mogło mieć wpływ na zniekształcenia w analizach statystycznych. Warto zatem wnioski porównawcze w stosunku do kobiet i mężczyzn potraktować jako wstęp do dalszych, dokładniejszych analiz, które potwierdzą bądź wykluczą założone tezy.
- Analiza wykazała istnienie bardzo istotnych różnic ( $p < 0,001$ ) pomiędzy motywacyjnym systemem funkcjonującym w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o., a czynnikami motywacyjnymi mającymi najbardziej ważne znaczenie dla respondentów. Zatem stan istniejący, a stan pożądaný przez pracowników różniły się od siebie znacząco statystycznie.
- Wyniki badania mogą zapewnić osobom zarządzającym rekomendacje dotyczące usprawnienia systemu motywowania w firmie Ever Cleaning sp. z.o.o. z uwzględnieniem istotnej dla pracowników kombinacji zachęt pieniężnych i niepieniężnych. System motywacyjny powinien być rozwijany tak, aby pasował do celów organizacji oraz potrzeb pracowników. Satysfakcja pracowników z systemu motywacyjnego jest niezwykle ważnym miernikiem skuteczności motywacji, ponadto przekłada się na pożądane zachowania i wysoką jakość pracy oraz satysfakcję i dobre samopoczucie pracowników.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] Bartkowiak, G. (2009). *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu*. Warszawa: PWE.
- [2] Beck-Krala, E., Tarczoń, E., Maslyk, T. (2017). Employee satisfaction with tangible and intangible rewards. *Polish Journal Of Management Studies*, 2(16), 17-27.
- [3] Bernardi, A. (2019). The capability approach and organizational climate as tools to study occupational health and safety. *Insights into Regional Development*, 1(2), 155-169.
- [4] Dartey-Baah, K. (2010). Job satisfaction and motivation: understanding its impact on employee commitment and organisational performance. *Academic Leadership: The Online Journal*, 8(4), 4-9.
- [5] Dziuba, S. T., Ingaldi, M., Zhuravskaya, M. (2020). Employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. *System Safety: Human – Technical Facility – Environment – CzOTO* 1(2), 18-25.
- [6] Elliot, A. J., Covington, M. V. (2021). Approach and avoidance motivation. *Educational Psychology Review*, 13(2), 73-92.
- [7] Lange, T. (2021). Job satisfaction and implications for organizational sustainability: a resource efficiency perspective. *Sustainability*, 13(7), 3794.
- [8] Lindner, J. R. (2004). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*, 36(3), 1-8.
- [9] Mabaso, C. M., Dlamini, B. I. (2017). Impact of compensation and benefits on job satisfaction. *Research Journal of Business Management*, 11, 80-90.
- [10] Ramlall, S. (2010). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal of American Academy of Business* 5(20), 52-63.

- [11] Schermerhorn, J. R. (2008). *Zarządzanie – kluczowe koncepcje*. PWE.
- [12] Schulz, D. P., Schulz, S. E. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- [13] Stankiewicz, J., Bortnowska, H. (2005). *Oblicza współczesnego zarządzania organizacją*. Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego.
- [14] Surel, D. (2020). Key factors influencing the motivation of employees. *Akademia Zarządzania*, 4(2), 8-26.
- [15] Zając, S. (2014). Wpływ motywowania pracowników na jakość i efektywność pracy w przedsiębiorstwie. *Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ im. S. Pigoń w Krośnie*, 67, 185-202.

## III

# DOŚWIADCZENIE