UNIWERSYTET SZCZECIŃSKI
WYDZIAŁ NAUK EKONOMICZNYCH I ZARZĄDZANIA

Studia i Prace WNEiZ US
nr 52/1 2018

STUDIA I MATERIAŁY

DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-11

Justyna Kaźmierczak*
Uniwersytet Szczeciński

WPŁYW FORM MOTYWOWANIA NA POBUDZANIE ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW – STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie

Motywacja jest kluczowym czynnikiem wspierającym wzrost efektywności pracy zatrudnionych, a co za tym idzie, czynnikiem umożliwiającym sukcesywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa na ryku. Celem artykułu jest wskazanie, jakie formy motywowania pracowników przekładają się na wzrost ich zaangażowania. Wyodrębniono problematykę motywacji oraz wskazano jej wpływ na poziom zaangażowania pracowników w wykonywane obowiązki. Poza teoretycznymi treściami dotyczącymi form motywacji i zaangażowania przeprowadzono studium przypadku, by wskazać zależności między formami motywacji pracowników a ich zaangażowaniem w wykonywane obowiązki. Końcowa część artykułu prezentuje wyniki badań przeprowadzonych w grudniu 2017 roku. (Badania ankietowe przeprowadzone na próbie 101 zatrudnionych w przedsiębiorstwie o zasięgu międzynarodowym, funkcjonującym w sektorze bankowości, zatrudniającym ponad 500 osób. W badaniu wzięło udział 101 pracowników z różnych działów, o różnym stażu pracy, co było celowym zabiegiem, by przedział wiekowy oraz stażu pracy był różny).

Słowa kluczowe: motywacja, zaangażowanie, motywowanie, efektywność pracy

* Adres e-mail: justyna.kazmierczak@wneiz.pl.

Wprowadzenie

XXI wiek to czas, w którym człowiek oraz posiadane przez niego wiedza i umiejętności stały się główną wartością każdej organizacji, niejednokrotnie kluczową w walce o przewagę konkurencyjną w tak dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym. O efektywności pracownika świadczą jego wyniki – jednak by je osiągać, obok wiedzy i umiejętności pracownik powinien odznaczać się zaangażowaniem oraz motywacją do pełnego wysiłku na rzecz pracodawcy.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi pojawiają się dwa podejścia do pracownika. Pierwsze z nich ma charakter ekonomiczny, czysto kalkulacyjny oraz ilościowy – pracownik traktowany jest tu jako typowy zasób materialny, przynoszący dane efekty, odpowiednio wyższe od nakładów. W drugim podejściu skupia się uwagę na człowieku i bazuje na komunikacji, motywacji i przywództwie, szukając metod zwiększenia zaangażowania pracowników (Ciekanowski, Ostrowska, 2013, s. 287). Badania potwierdzają, że podmioty funkcjonujące na rynku są dla pracujących nie tylko źródłem dochodu, lecz także, a może przede wszystkim, miejscem, gdzie mają oni możliwość zaspakajania potrzeb wyższego rzędu, do których zaliczyć można ambicję, chęć rozwoju osobistego czy potrzebę akceptacji. Zasadniczym zadaniem owych podmiotów jest zapewnienie pracownikom stosownych warunków pracy, pozwalających z jednej strony zaspakajać ich potrzeby, z drugiej jednak wspierających budowę kompetentnej i zaangażowanej drużyny pracującej dla realizacji wspólnych celów, przyczyniającej się przy tym do sukcesu organizacji.

Motywowanie zawsze odgrywało istotną rolę w procesie zarządzania – zarówno z punktu widzenia przedsiębiorstw i organizacji, jak i pracownika (Tomaszuk, 2014, s. 238). Warto zaznaczyć, że to przede wszystkim zaangażowanie pracowników należy do grupy kluczowych czynników decydujących o efektywnym funkcjonowaniu podmiotów na rynku. Pracownicy wykonujący swoje zadania z zaangażowaniem są bardziej wydajni, co przekłada się na szereg korzyści dla przedsiębiorstwa.

Nie budzi zatem zdziwienia wzrost zainteresowania tematyką zaangażowania zarówno ze strony praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Osoby zarządzające podmiotami pragną wiedzieć, czy pracownicy są zaangażowani i co wpływa na ich nastroje w tym obszarze. W dużej mierze owo zainteresowanie praktyków wynika również z kreowania wizerunku pracodawcy wrażliwego na potrzeby pracowników.

Współcześnie zabiegi mające na celu doraźne budowanie motywacji pracowników są już niewystarczające. Dziś należy stworzyć strategię budowania zaangażowania pracowników. Stwierdzenie to potwierdza raport CRF Institute dotyczący

najlepszych praktyk w zakresie HR. Wynika z niego, że zaangażowanie personelu dla 37% certyfikowanych firm stanowi priorytet i roku na rok nabiera coraz większego znaczenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem (European HR Best Practice Report, 2011, s. 3).

Celem artykułu jest wskazanie, jakie formy motywowania pracowników faktycznie przekładają się na wzrost ich zaangażowania Zastosowano główny podział form motywowania pracowników – na pozafinansowe i finansowe. Główna hipoteza brzmi: wpływ finansowych form motywowania nadal odgrywa najważniejszą rolę w procesie motywacji pracowników. Artykuł zamykają wnioski wyciągnięte na podstawie studium przypadku.

1. Motywacja – przegląd pojęć, formy

Motywacja jest siłą napędową ludzkich zachowań i jednym z najważniejszych czynników, które przekładają się na wzrost efektywności pracy. *Motywowanie* natomiast można ująć jako proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi za pośrednictwem stwarzania środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego.

Genezy słowa *motywacja* czy *motywować* należy doszukiwać się w łacińskim *movere*, co oznacza: poruszać, powodować, pobudzać, agitować do działania (Pieter, 1963, s. 155). W literaturze termin ten przedstawiany jest różnorako. Najczęstsze jest określenie motywacji jako czynnika pobudzającego energię bądź też jako stan gotowości do podejmowania określonych aktywności. Motywację można odnieść do psychicznych, emocjonalnych przeżyć danej osoby, które w zasadniczej mierze kierują jej działaniem, by finalnie osiągnąć zamierzony cel.

Jedną z definicji *motywacji* podaje Haber (1995, s. 144), wskazując na działanie polegające na podejściu kierownika do podwładnego w sposób zindywidualizowany, bazujący na wniknięciu w jego indywidualny system potrzeb i oczekiwań, zapewnieniu stosownych warunków pracy oraz odpowiedniego stylu kierowania.

Natomiast Pocztowski (2008, s. 202–203) rozumie motywację jako wynik wewnętrznego procesu, w którym uczestniczy pracownik:

a) uświadamiając sobie potrzeby, szczególnie te niezaspokojone;
b) identyfikując możliwości ich zaspokojenia;
c) podejmując aktywności ukierunkowane na osiągnięcie celu;
d) osiągając dany poziom ocenianych zadań;

e) otrzymując nagrody bądź kary, które zaspakajają bądź nie jego potrzeby;
f) oceniając poziom zaspokojenia potrzeb, co skutkuje pojawieniem się nowych potrzeb.

Armstrong (2008) opisuje *motywację* jako silne zorientowanie jednostki na realizację celów. Motywacja rodzi się w momencie, gdy dana osoba spodziewa się, iż podejmowane przez nią czynności doprowadzą ją do osiągnięcia celu, a tym samym do nagrody, której rolą jest zaspokojenie określonych potrzeb danej jednostki. Co warto zaznaczyć, w definicji Armstronga motywacja determinuje określone działanie ludzi, którzy mogą motywować się sami, często jednak potrzebują, w mniejszym lub większym stopniu, motywacji z zewnątrz.

Wymienione wyżej definicje wskazują zgodnie na to, że motywacja jest siłą napędzającą ludzkie zachowania i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. I, co należy podkreślić, motywacja jako stan jest atrybutem zatrudnionego. Po drugiej jednak stronie – pracodawcy – leży stworzenie procesu motywowania pracownika. Motywowanie to proces inicjowany przez pracodawcę, jest to działanie świadome i celowe.

Osuch (2012) wskazuje, iż działanie zmotywowanej osoby cechuje odpowiednio wysoki poziom mobilizacji do podejmowania określonych zadań. Silna motywacja charakteryzuje pracownika, który energicznie podchodzi do wykonywanych zadań, wykonuje je w sposób przemyślny i planowy. Jego działanie można określić mianem kreatywnego i innowacyjnego. Na przeciwnym jednak biegunie znajduje się osoba, którą cechuje niski poziom ujawnianej energii. Taka osoba nie angażuje się w powierzone zadania, wykonuje je pobieżnie, by uniknąć przemęczenia. Taka osoba nie stanowi wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. Co więcej, zdaniem Wacha, zatrudniony, którego poziom motywacji jest relatywnie niski, wymaga nadzoru zwierzchników, którzy stanowiliby pieczę nad poprawnym wykonywaniem zadań (Wach, 1997, s. 12).

Zmotywowany pracownik to efektywny pracownik, przyczyniający się do owocnego funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, dlatego też zrozumienie istoty motywacji, tego, co ją buduje, oraz, a może przede wszystkim, tego, co ją podtrzymuje, powinno stać się obszarem wzmożonej obserwacji podejmowanej przez kierowników.

W przedsiębiorstwach powinny funkcjonować zintegrowane systemy motywacyjne, czyli zestawy instrumentów, składających się z czynników, działań i zasad tworzących bodźce, które kształtują zachowania pracowników w taki sposób, aby stymulować ich do angażowania się w pracę w możliwie najkorzystniejszy sposób

zarówno dla pracodawcy, jak i samego pracownika (Snopko, 2014, s. 314). Przełożeni mogą motywować pracowników w sposób pozytywny oraz negatywny. Sposób negatywny polega na stymulowaniu pracowników do efektywniejszej pracy za pomocą kreowania sytuacji zagrożenia – może to być groźba utraty pracy, degradacja na niższe stanowisko bądź potrącenie premii. W artykule jednak skupiono się na pozytywnych formach motywowania pracowników, do których zaliczamy finansowe oraz pozafinansowe formy motywowania.

Motywowanie finansowe to przede wszystkim wszelkiego rodzaju: nagrody finansowe, premie, podwyżki, bonusy, bony zakupowe. Natomiast do pozafinansowych form motywowania pracowników zalicza się: karnety, karty żywnościowe (często ujmowane jako program benefit), imprezy integracyjne, wyjazdy integracyjne, oferty szkoleń, kursów czy możliwości awansowania w pionie i poziomie.

System motywacji odgrywa kluczową rolę w budowaniu silnego, prężnie rozwijającego się przedsiębiorstwa, które tworzą wykwalifikowani i zadowoleni pracownicy. Dzięki implementacji wyżej wymienionych form motywowania pracodawca zyskuje lojalnych pracowników, zaangażowanych i solidnie wykonujących swoje obowiązki. Dzięki jasno określonej strategii motywowania pracowników wizerunek firmy może być inaczej postrzegany, może znacznie się ocieplić w oczach otoczenia, a przede wszystkim pracowników, którzy na zewnątrz przedstawiać ją będą jako przyjazną, dbającą o ich samopoczucie i samorealizację.

Kierownicy i menedżerowie powinni mieć jednak na uwadze, aby działania motywujące pracowników nie miały charakteru okazjonalnego, sporadycznego, ale by proces ten był długotrwały i konsekwentny. Stworzenie optymalnej strategii premiowania jest niezaprzeczalnie ważnym elementem, który znajduje odzwierciedlenie w efektach pracy zatrudnionych, motywuje do zwiększania wydajności, jak również do poprawy jakości wykonywanej pracy. Należy zachować równowagę między przyznawaniem świadczeń dodatkowych a efektami wykonywanej pracy. Nadmierne docenianie zasług może przełożyć się na dalszą demotywację pracownika, a niedocenienie osiągnięć – do spadku motywacji, a w konsekwencji nawet do frustracji. Pracownik stanowi podstawę każdego przedsiębiorstwa. Zatrudnienie dobrych pracowników pozwala na wybicie się ponad inne firmy i utrzymanie przewagi. Sukces firmy zależy od ludzkiego zaangażowania i poświęcania się sprawom zakładu pracy, a to jest możliwe dzięki skutecznej motywacji.

Funkcjonowanie w przedsiębiorstwach przemyślanych systemów motywacji niesie za sobą wiele korzyści, zarówno dla pracowników, jak i dla samego pracodawcy. Pracobiorcy czerpią satysfakcję z pracy, zwiększając swoje zaangażowanie

w powierzone im zadania. Uzyskując dodatkowe świadczenia finansowe czy niefinansowe, potęgują swój wkład w rozwój przedsiębiorstwa, który obecnie jest tak ważny. Przyznawanie przez pracodawcę bonusów może wpłynąć na zmniejszenie rotacji pracowników, jednocześnie zwiększając stabilność firmy. Takie działanie ociepla również wizerunek przedsiębiorstwa, jawi się ono jako przyjazne i dbające o swoich pracowników. Prawidłowe działanie systemów motywacyjnych daje pracodawcy przekonanie, że pracownicy nie odejdą z firmy do konkurencji, kuszącej jedynie wyższym wynagrodzeniem.

2. Zaangażowanie – przegląd pojęć, uwarunkowania i sposoby pomiaru

Wydajność pracowników odgrywa istotną rolę w budowaniu sukcesu współczesnej organizacji. Jest to jednak możliwe tylko wtedy, gdy pracownicy są odpowiednio zmotywowani do działania i realizacji celów – słowem: ich zaangażowanie jest odpowiednio stymulowane za pomocą odpowiednich środków (Priyanka, Panjwani, 2014, s. 124).

W literaturze bardzo często pojawia się temat zaangażowana, opisywany i analizowany w kilku kontekstach. Badacze poświęcają się analizie tego zjawiska, próbie definicji, jak również prezentują wyniki badań dotyczących skutków zaangażowania. Owo zjawisko będące przedmiotem artykułu można rozpatrywać zarówno w kontekście pracowników, jak i całej organizacji. Praktycy i badacze próbują zdefiniować także owe determinanty, które budują zaangażowanie i wpływają na jego zwiększenie.

W literaturze anglojęzycznej pojawiają następujące rozumienia zaangażowania: zaangażowanie pracowników – *employee engegement* i zaangażowanie w pracę – *job engagement* oraz zaangażowanie organizacyjne – *organizational commitment*. Definicja zaproponowana przez Kahna ujmuje *zaangażowanie* jako stan psychologiczny umożliwiający pracownikom wyrażenie siebie w czasie swojej aktywności w zakładzie pracy w aspekcie emocjonalnym, fizycznym i kognitywnym. Jest to stan podlegający zmianom z różną częstotliwością u różnych osób (Kahn, 1990, s. 700) i wiąże się z entuzjazmem oraz przywiązaniem do wykonywanej pracy (Roberts, Davenport, 2002, s. 21–29).

Pod pojęciem *zaangażowania organizacyjnego* natomiast można rozumieć osobistą identyfikację danej osoby z celami i wartościami określonego podmiotu,

w którym się porusza. Taka osoba odznacza się gotowością do wysiłku na rzecz organizacji i chce podejmować się tego wysiłku w długoterminowym horyzoncie (Roberts, Davenport, 2002, s. 21–29). Jest to pewnego rodzaju psychologiczne uwarunkowanie funkcjonowania pracowników, nierozerwalnie łączące ich z organizacjami, które jednocześnie daje możliwość odejścia z nich mało atrakcyjnym (Johnson, Groff, Taing, 2009, s. 431).

Szerokie ujęcie zaangażowania różni się od zaangażowania organizacyjnego tym, że zaangażowanie organizacyjne określa podejście do organizacji i przywiązanie do niej, natomiast zaangażowanie nie jest podejściem, ale stopniem zaabsorbowania i skoncentrowania na pracy danej osoby (Saks, 2006, s. 600).

Niekwestionowane korzyści wynikające ze stanu zaangażowania, takie jak: wzrost efektywności działalności przedsiębiorstwa, prężnie działający zespół czy wysokie morale panujące w organizacji skłaniają do podejmowania starań mających na celu utrzymanie jak najwyższego stopnia zaangażowania pracowników. Jednocześnie obok pozytywnych aspektów posiadania w organizacji zaangażowanych pracowników zauważyć też można negatywne zjawiska związane z brakiem zaangażowania wśród zatrudnionych brak utożsamienia się z rolą pracownika, wycofanie się, obojętność emocjonalna.

Hewitt zaprezentował wyniki pomiaru zaangażowania pracowników. Badanie Aon Best Employers przeprowadzone zostało w 2017 roku na grupie blisko 72 tys. respondentów ze 119 polskich firm i wskazuje, że aż 52% polskich pracowników nie czuje się zaangażowanych w swoją pracę. Liczba takich pracowników zwiększyła się w stosunku do roku poprzedniego o całe 3%. Polska na tle Europy wypada źle, ponieważ tam zaangażowanie wzrosło w stosunku do roku 2016 o 4 p.p.

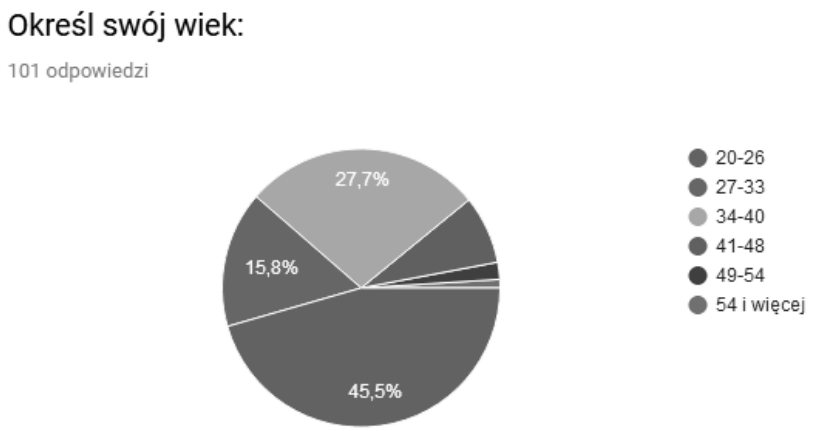
Zaangażowanie jest bardzo ważnym czynnikiem, zarówno w życiu codziennym, jak i w sferze zawodowej. Budowanie zaangażowania pracowników powinno być procesem pielęgnowanym każdego dnia, ponieważ to coś więcej niż strategia, to kultura zarządzania opierająca się na zaufaniu i wierze w pozytywne intencje pracowników. Tego typu podejście bazuje na przekonaniu, że pracownicy są inteligentni, twórczy i mają potencjał do angażowania się na rzecz firmy. Zaangażowanie może stać się kluczem do przezwyciężenia licznych trudności w organizacji, a tym samym może przyczynić się do poprawy jej kondycji na wielu płaszczyznach, dlatego tak ważne jest, aby kultura zaangażowania była w organizacji pielęgnowana.

3. Motywowanie pracowników a zaangażowanie – studium przypadku

Motywowanie pracowników jest bardzo ważnym punktem w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Nie mniej ważne jest monitorowanie procesu motywowania. Często działania podejmowane przez pracodawców, ich zdaniem promotywujące, takie nie są w oczach pracowników. Jak podają najnowsze badania przeprowadzone przez Hewitta, tylko 11% pracodawców praktykuje ankiety wśród swoich pracowników częściej niż raz w roku, a ponad 25% pracodawców przeprowadza badania tylko co dwa lata lub nawet rzadziej. Tego typu feedback od pracowników powinien stać się standardem zarządzania w każdym przedsiębiorstwie, ponieważ w ten sposób pracodawcy wiedzą, co wpływa na motywacje ich pracowników, a biorąc pod uwagę, że potrzeby ich zmieniają się w czasie, ankiety tego typu powinny być przeprowadzane regularnie.

W badaniu wzięło udział 101 ankietowanych z różnych działów przedsiębiorstwa. Badanie miało na celu diagnozę, jakie formy motywowania pracowników faktycznie wpływają na ich zaangażowanie. Podjęto próbę zaobserwowania pewnych zależności między wiekiem zatrudnionych, stażem pracy a formami motywowania pracowników.

Rysunek 1. Metryczka – wiek respondentów

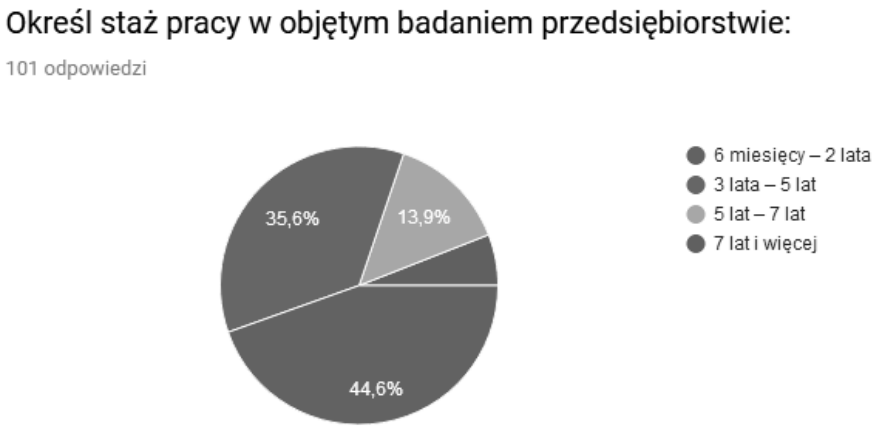


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Niemal połowa ankietowanych to osoby młode, do 30. roku życia, nieposiadające dzieci. Jest to także pewnego rodzaju strategia, którą prowadzi badany podmiot. Firma stawia na osoby młode, mobilne, które szybko adaptują się do zachodzących zmian, potrafią szybko się uczyć i nie zamykają się na pełnienie nowych obowiązków. Zdecydowana większość badanych zamieszkuje Szczecin, a zatem odległość z miejsca zamieszkania do miejsca pracy nie stanowi problemu.

Ze względu na to, że pracownicy to osoby młode, oraz na to, że firma wciąż się rozwija, staż pracy większości zatrudnionych to 0–2 lata.

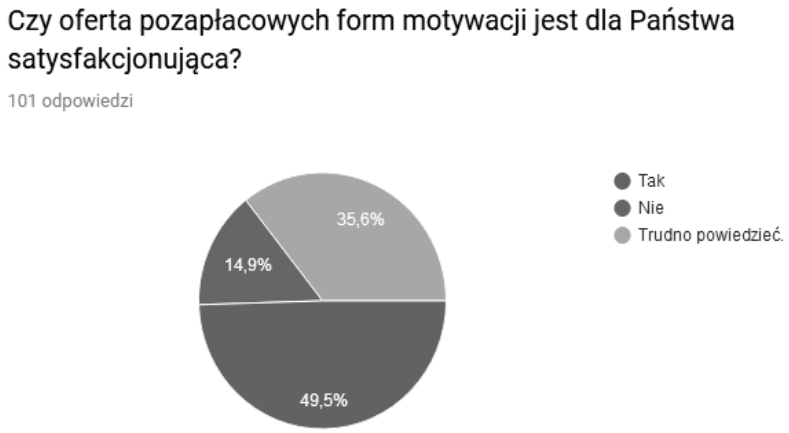
Rysunek 2. Metryczka – staż pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

65% ankietowanych wcześniej nie miało możliwości korzystania z form motywowania, czy to finansowych, czy pozafinansowych, co może być przyczyną tego, że pracownicy są usatysfakcjonowani z praktykowanych przez pracodawcę form motywacji i tego typu aktywność jest dla zdecydowanej większości ważna. Co więcej, oferta form motywacji pracowników stanowi o atrakcyjności badanego podmiotu jako miejsca pracy.

Rysunek 3. Ocena oferowanych form motywacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Mimo że zatrudnieni w przedsiębiorstwie pracownicy są młodzi i w większości ich staż pracy jest niewielki – 0–2 lata – to formy motywowania są dla nich bardzo ważne i stanowią o atrakcyjności danej oferty pracy. Mogłoby się wydawać, że osoby młode, podejmujące dopiero zatrudnienie nie są aż w tak dużym stopniu zorientowane na otrzymywanie szerokiego pakietu motywującego, ale to jednak dla większości badanych jest bardzo istotne.

Rysunek 4. Preferowane formy motywacji pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Co więcej, mimo iż zatrudnieni uważają, że oferowane przez pracodawcę formy motywowania pozapłacowego są atrakcyjne oraz są usatysfakcjonowani, to jednak formy motywowania finansowego wiodą prym jako czynniki motywujące pracowników. Mimo że oferta pracodawcy jest bogata, to wszelkiego rodzaju podwyżki, bonusy i inne formy motywowania finansowego mają największy wpływ na poziom zaangażowania. Nie można odnaleźć w tym przypadku reguły, jako że pracownicy z dłuższym stażem są bardziej zorientowani na motywację finansową, natomiast nowi pracownicy stawiają na pozafinansowe formy motywowania. Wszyscy pracownicy pragną zarabiać więcej, otrzymywać podwyżki, bonusy czy premie uznaniowe. Może to być wynikiem tego, iż pozafinansowe formy motywowania nie przekładają się chociażby na zdolność kredytową, w momencie gdy młodzi ludzie budując swoją przyszłość, stawiają przede wszystkim na dobre zarobki. Dodatkowo można mówić o pokoleniu Y, które pragnie dużo zarabiać, a pozostałe kwestie grają drugorzędną rolę. Ponadto ciężko takie osoby utrzymać na stanowisku, są bardzo mobilne i nie czują długoterminowego przywiązania do stanowiska, dlatego tak ważne jest, aby wiedzieć, co fatycznie stanowi dla nich źródło motywacji.

Podsumowanie

Na sukces rynkowy przedsiębiorstw składa się wiele czynników. Niezaprzeczalne jest, że najważniejszym z owych czynników są pracownicy, którzy *de facto* tworzą dany podmiot. Kapitał ludzki stanowi bowiem podstawową siłę napędową rozwoju firmy oraz ma istotny wpływ na jej pozycję konkurencyjną Do pracodawców należy zadanie rozwijania i wykorzystywania tkwiącego w zatrudnionych potencjału, jednak aby te działania przynosiły pożądane efekty, konieczne jest podejmowanie kompleksowych działań, które zapewnią wysoki poziom zaangażowania wszystkich pracowników. Działania doraźne nie mają tutaj żadnego zastosowania, należy zatem wykształcić określoną strategię opartą na kulturze dwustronnej komunikacji. Motywowanie do pracy to dwustronny proces zachodzący pomiędzy kierownictwem a zatrudnionymi, w którym to procesie ma miejsce zjawisko oddziaływania i wpływania na zachowania ludzi w taki sposób, aby działania te były zgodne z zamierzeniami motywującego. Bardzo ważne jest, aby proces motywowania był odpowiednio skomunikowany, a mianowicie, aby kierownictwo praktykowało feedback od pracowników i sprawdzało, czy stosowane formy motywowania mają istotny wpływ na ich poziom zaangażowania w przedsiębiorstwie. Dzięki temu pracodawca może

kształtować swoją ofertę w zależności od potrzeb pracowników czy ich sytuacji życiowej, które zmieniają się w czasie. Co istotne, powinno się również zachować określoną równowagę między przyznawaniem świadczeń dodatkowych a efektami wykonywanej pracy. Wyolbrzymianie zasług może przełożyć się na dalszą demotywację pracownika, a niedocenienie osiągnięć – do spadku motywacji, a w konsekwencji nawet do frustracji. Warto jednak zaznaczyć, że „aby skutecznie kształtować zaangażowanie pracowników, menedżerowie powinni sami być zaangażowani w realizację zadań, celów organizacji" (Knap-Stefaniuk, 2016, s. 35–36)

Przeprowadzone badanie w międzynarodowej korporacji pokazuje, iż mimo że pracownicy różnią się pod wieloma względami: wieku, stażu pracy czy posiadanego potomstwa, to nadal formy motywowania o charakterze finansowym są najważniejszym czynnikiem budującym ich zaangażowanie. Naturalnie, pozafinansowe formy motywowania także stanowią dla nich wartość, jednak nie tak dużą, jak te pierwsze.

Literatura

Armstrong, M. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC.

Ciekanowski, Z., Ostrowska, A. (2013). Skuteczność procesu motywacji pracowników w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, *97*, 287–292.

European HR Best Practice Report 2011 (2011). Full Report a CRF Institute Benchmark Study on Top Employers in Europe, The CRF Institute.

Groff, K.W., Johnson, R.E., Taing, M.U. (2009). Nature of the Interactions among Organizational Commitments: Complementary, Competitiveor Synergistic? *British Journal of Management*, *20*, 431–447.

Haber, L.H. (1995). *Management. Zarys zarządzania małą firmą*. Kraków: WPSB.

http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/raport-aon-hewitt-zaangazowanie-polskich-pracownikow--spada,48640.html (29.01.2018).

Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, *33*, 692–724.

Knap-Stefaniuk, A. (2016). Dojrzali pracownicy we współczesnych przedsiębiorstwach – kompetencje, wiedza i różnorodność. *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula (Vistula University Working Papers)*, *46* (1), 28–38.

Osuch, J. (2012). Motywacja jako czynnik zarządzania. *Zeszyty Naukowe Acta Scientifica Academiae Ostroviensis*, *1*, 101–121.

Pieter, J. (1963). *Słownik psychologiczny.* Warszawa: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.

Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody.* Warszawa: PWE.

Priyanka, N., Panjwani, N. (2014). Motivation: A Driving Tool to Employee Productivity. *Asian Journal of Management Sciences*, *02* (03 Special Issue), 161–171.

Roberts, D.R., Davenport, T.O. (2002). Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It. *Employment Relation Today. Willey Periodicals*, *29*, 21–29.

Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21* (7), 600–619.

Snopko, J. (2014). Nowoczesne systemy pracodawców i pracobiorców. *Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie*, *VIII*, 307–322.

Tomaszuk, A. (2014). Motywowanie pracowników produkcyjnych na przykładzie przedsiębiorstwa branży bieliźniarskiej. *Kwartalnik Wydziału Zarządzania. Economics and Management. Quarterly Journal of the Faculty of Management*, *1*, 238–250.

Wach, T. (1997). *Motywowanie i ocenianie pracowników.* Warszawa: WSWZ.

THE INFLUENCE OF MOTIVATION FORMES ON THE GAINING OF EMPLOYEES' INVESTIGATION – A CASE STUDY

Abstract

Motivation is a key factor supporting the increase in the work efficiency of employees, and hence the factor enabling the successive functioning of the enterprise on the market. The purpose of the article is to indicate what forms of motivating employees actually translate into an increase in their involvement. The issues of motivation were identified and its impact on the level of employee involvement in the duties performed was indicated. In addition to the theoretical content regarding forms of motivation and commitment, a case study was carried out to indicate the relationship between the ways employees are motivated and their involvement in the duties performed. The final part of the article presents the results of the research carried out in December 2017 on a sample of 100 people working in an international corporation.

Translated by Justyna Kaźmierczak

Keywords: motivation, commitment, motivation, work efficiency
JEL Codes: M12, O15