

Aleksander BALIK\*, Magdalena GRACZYK-KUCHARSKA\*\*

## DOSKONALENIE SYSTEMU MOTYWACYJNEGO PRACOWNIKÓW FIRMY TRANSPORTOWEJ

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2022.085.01

System motywacyjny, a zwłaszcza wartości i postawy, jakie premiuje, wpływa na sprawność działania pracowników, ich zadowolenie z pracy oraz realizację celów przedsiębiorstwa. Jeżeli będą oni odpowiednio motywowani, będą zaspokajane ich potrzeby, a odpowiednie warunki pracy spowodują większe zadowolenie. Żeby te cele realizować, należy podjąć inicjatywy mające na celu usprawnienie działania pracowników oraz podwyższenie ich satysfakcji z pracy. Właśnie dlatego doskonalenie systemu motywacyjnego to nadal aktualny i ważny temat w naukach o zarządzaniu i jakości. Jednym z elementów zarządzania zasobami ludzkimi jest motywowanie pracowników, które stało się przedmiotem badań. Ich celem były ocena i doskonalenie systemu motywacyjnego w firmie transportowej. Wyniki prezentowano w podziale na grupy według: zajmowanego stanowiska, odbytego stażu, wieku i wykształcenia. W badaniu wykorzystano analizy Kruskala-Wallisa. Wyniki poprzedzono analizą literatury w zakresie przedmiotu pracy. Wnioskuje się, że występuje grupa osób, dla których system motywacyjny nie jest zrozumiały. Należy go udoskonalić dla pracowników z najdłuższym stażem, aby przeciwdziałać rutynie w ich motywacji.

**Słowa kluczowe:** motywacja, pracownik, system motywacyjny, zarządzanie zasobami

### 1. WPROWADZENIE

W XXI w. na rynku można zaobserwować częstsze zmiany stanowisk pracy i firm niż przed laty (Kwiatkowski et al., 2002). Wcześniej nie było to tak powszechne i łatwe jak dziś, a pracodawcy nie wychodzili naprzeciw oczekiwaniom przyszłych pracowników. Dobre warunki pracy stały się obecnie pewnym standardem, zwłaszcza w firmach, gdzie dąży się do minimalizowania rotacji pracowników oraz gdzie w otoczeniu firmy brakuje pracowników.

---

\* Raben Group.

\*\* Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, Instytut Inżynierii Bezpieczeństwa i Jakości, Zakład Marketingu i Rozwoju Organizacji. ORCID: 0000-0002-4241-8216.

Pracodawcy i pracownicy starają się równoważyć czas pracy i życie prywatne poprzez działania w obszarze tzw. work-life balance (Lockwood, 2003). Pracownicy cenią sobie niski poziom stresu na równi z oczekiwaniami wzrostu wynagrodzenia (Kostera, 2010). Odpowiedni system motywacyjny nie tylko pozwala zatrzymać najlepszych pracowników, ale również współtworzy solidny wizerunek organizacji (Wołowska, 2013). Dobrze przeprowadzony proces oceny systemu motywacyjnego ma kluczowy wpływ na jego doskonalenie i podniesienie poziomu motywacji pracowników.

Różnice interpersonalne wchodzące w skład zespołów pracowników oraz mnogość specjalizacji działalności w danych sektorach gospodarki powodują niezliczone kombinacje priorytetów dla zróżnicowanych pracowników w tworzeniu optymalnych sposobów na wszelkie rodzaje motywacji. Tworzenie systemu motywacyjnego jest nie tylko dziełem matematycznych kalkulacji – w obecnych czasach staje się coraz bardziej docenianą sztuką niezwykłych pozamaterialnych kreatywności opartych na niezawodnej organizacji, świadomości potrzeb pracowników i doświadczeniu działów zasobów ludzkich (Dinno, 2015). „Zaspokajanie potrzeb” kojarzy się z definicją marketingu, dlatego też – upraszczając – można przyjąć, że pracownik jest niejako klientem dla przedsiębiorstwa, które o niego musi dbać, stosując różne narzędzia i bodźce (Khalid, Tariq, 2015).

Zmotywowany pracownik jest znacznie silniej przywiązany do misji i wizji przedsiębiorstwa, co przekłada się na większą wydajność, ponieważ lepiej rozumie on swoją rolę w biznesie. Osoba, która jest zaangażowana, potrafi być nawet skłonna do wychodzenia naprzeciw oczekiwaniom przełożonego, wkładając dodatkowy trud w powierzone zadania (Ratyński, 2005). Dobry system motywacyjny jest możliwością na szybszą stopę zwrotu z takiej inwestycji. Ryzyko niedoceniań pracownika może wiązać się z jego odejściem z pracy (Ścibiorek, 2004), a ta może mieć różne znaczenie dla pracownika.

Dla niektórych praca to tylko czynność pozwalająca zarobić pieniądze, dla innych jest celem samym w sobie. Istnieje też grupa osób, dla których praca to satysfakcja i możliwość samorealizacji, dlatego oczekiwania co do codziennych obowiązków i zajmowanej posady są różne. Zależą od tego, na jakim etapie życia jesteśmy, czego potrzebujemy, jakie mamy doświadczenia. Różnorodność w tym obszarze jest pewnego rodzaju utrudnieniem w zbudowaniu prostego systemu pobudzającego ludzi do pracy. Można wnioskować, że cechą takiego systemu jest zmienność. Procesy zmian muszą uwzględniać całe środowisko pracy. Postępowanie pracowników zazwyczaj zależy od tego, w jakim stopniu są w stanie zaspokoić swoje potrzeby podczas pracy (Batson, 2022). Wyzwolenie energii i przedsiębiorczości powstaje w momencie, gdy pracownik jest w stanie zrealizować swoje potrzeby i oczekiwania. Ważne jest, by cele organizacji i potrzeby pracownika na danym stanowisku możliwie się pokrywały.

Przedmiotem badań jest system motywacyjny w firmie transportowej (branży TSL). Branża TSL ma przed sobą nowe wyzwania z zakresu informatyzacji i dyna-

micznie rozwijających się narzędzi e-logistyki (Kamola, Marcinkowski, 2021), dlatego istotne jest motywowanie pracowników do ciągłego rozwoju i samorealizacji poprzez efektywny system motywacyjny. Badania pilotażowe w tym zakresie przeprowadzono na wybranej firmie z branży TSL.

W pierwszej części artykułu dokonano analizy literatury z zakresu zarządzania. Poruszono tu kwestie związane m.in. z tworzeniem, implementowaniem oraz wizją systemów oceny i motywacji pracowników w organizacji. Dalej opisano metodykę badań, w której wykorzystano analizy Kruskala-Wallisa. Następnie przeprowadzono badania własne za pomocą kwestionariusza badań ankietowych wśród pracowników branży TSL dotyczące systemu motywacji. Dane zbierano od 7 maja do 16 września 2020 r. W badaniu udział wzięło 60 pracowników branży transportowej, co tworzy ok. 30% pracowników oddziału firmy. Przyjęto wielkość frakcji 0,6 oraz błąd maksymalny na poziomie 8%, natomiast poziom ufności wynosi 95% (Naukowiec.org, 2021). Celem badań była próba oceny, czy występują istotne różnice w motywowaniu pracowników, z podziałem na: zajmowane stanowisko, staż pracy, wiek i wykształcenie. Na końcu artykułu zaprezentowano wyniki oraz przedstawiono grupy osób, dla których wykryto luki motywacyjne mające wpływ na pełnienie codziennych obowiązków. W ostatniej części zaproponowano kierunki doskonalenia systemu motywacyjnego oraz dalsze kierunki badań.

## 2. PRZEGLĄD LITERATURY

### 2.1. Typologia motywacji i pierwsze prace badawcze

Zarządzanie personelem to pewna sztuka, a motywacja jest jej nieodzownym elementem wpływającym na poprawę jego efektów. Definicji motywacji i motywowania w literaturze jest wiele. Najczęściej motywację rozumie się jako stan gotowości człowieka do jakiegoś działania. Motywacja w teorii zarządzania jest czynnikiem wyznaczającym poziom, kierunek i trwałość wysiłków podejmowanych w pracy (Mazur, 2013). Jest to proces świadomego oddziaływania na innych w celu uzyskania określonej korzyści zgodnej z założeniami danej organizacji, uwzględniając stosowanie określonych narzędzi mobilizujących do pracy. Na podejmowanie działań wpływają kwestie społeczne i biologiczne warunkujące odmiennosć oddziaływania bodźca motywacyjnego (Kozdrój, 2012). W literaturze jest wiele typologii rodzajów motywacji mających uzasadnienie w różnych teoriach psychologicznych. Można je sprowadzić do dwóch podstawowych grup (Pietroń-Pyszczyk, 2007):

- homeostatyczne – zasadniczą kwestią jest zachowanie odpowiedniego poziomu zaspokojenia potrzeb,
- heterostatyczne – nierównomierność motywacji stymuluje jej wzrost.

Dla ludzi charakterystyczne motywacje heterostatyczne dzielą się następująco (Kamińska, 2007):

- poznawcze – dzięki nim planowane są przyszłe działania,
- hubrystyczne – wpływają bezpośrednio na dowartościowanie się,
- autonomiczne – działania te realizowane są dzięki własnym ambicjom.

Wśród wybranych autorów w prosty sposób motywację można podzielić na (Kamińska, 2007):

- pozytywną, dzięki której człowiek osiąga cele plasowane wyżej niż poprzednie, co bezpośrednio wpływa na poszerzenie jego kompetencji,
- negatywną, mogącą generować regres w rozwoju człowieka.

Zwiększanie zadowolenia z wykonywanej pracy staje się możliwe do osiągnięcia, gdy występują takie elementy, jak: pochwała za wyniki, określony i dopasowany zakres obowiązków, racjonalność działań czy realna szansa rozwoju.

W literaturze naukowej w obszarze zarządzania znaleźć można źródła pierwszych prac nad zagadnieniem motywacji. Herzberg dokonał pewnej rewolucji, która jako pierwsza wpłynęła na istotę motywacji (Sidor-Rządkowska, 2015). To właśnie on został uznany za autora teorii wzbogacania wartości pracy potwierdzającej, że rodzaj wykonywanej przez pracownika pracy wpływa na jej efektywność. Poziom motywacji pracownika jest powiązany z poziomem jego autonomii. Zadowolenie pracownika według autora zależy od czynników, które można scharakteryzować, wyróżniając dwie grupy. Pierwszą z nich jest ta, która obejmuje swym zakresem treść samej pracy jako takiej. Druga natomiast jest demotywuująca i dotyczy otoczenia wykonywanej pracy. Herzberg wykonał w latach 60. poprzedniego wieku serię badań i – co ciekawe – wśród zbiorowości uwzględnił różnicowanie zawodowe i kulturowe.

Znani autorzy i badacze – jak Herzberg i Maslow – przyjmują, że człowiek jest osobą mającą ciągłą potrzebę rozwijania się i korzystania ze wszystkich swoich możliwości w celu zaspokojenia ambicji. Doszukać się można pewnej wady w teorii Herzberga. Dotyczy ona bezpośredniego łączenia zadowolenia ze wzrostem wydajności pracy i dość jednostronnego podejścia do środowiska pracy (Dworzecki, 2017). Maslow traktuje je jako źródło zaspokajania potrzeb pracowniczych, a nie środek oddziałujący na ich kształtowanie. Na szczególną uwagę zasługuje oddziaływanie pomiędzy samorealizacją a efektami z pracy. Ludzie mają, zależne od własnych predyspozycji, pewne podejście emocjonalne do codziennych działań (Pandey, 2019), stąd też wynikają pewne konkretne oczekiwania względem sprzężenia zwrotnego.

Podsumowując, wyniki pracy są lepsze wtedy, gdy realizacja celu pracodawcy jest współbieżna z celami pracownika. Zaspokajanie wzajemnych potrzeb jest fundamentem budowania trwałych relacji, gdzie pracownicy są zadowoleni proporcjonalnie do zaspokajanych przez nich potrzeb (Dinno, 2015).

## 2.2. System motywacyjny

Motywowanie pracowników ma wymiar materialny i pozamaterialny. Bez zaskoczenia można stwierdzić, że finansowy aspekt jest kluczowym elementem najczęściej stosowanym w ich motywacji. Obecnie obserwuje się i coraz bardziej docenia – jak się okazuje – mniej oczywiste, pozamaterialne elementy motywacji (Staniewski, 2008):

- uznanie,
- indywidualne ścieżki kariery,
- elastyczny grafik i możliwość pracy zdalnej,
- podejmowanie decyzji na podstawie opinii pracownika.

Praca jest różnie rozumiana i traktowana przez uczestników jej procesu (Pandey, 2019). Dla jednych jest środkiem do osiągnięcia celów, dla innych – celem samym w sobie (Pocztowski, 2007). Zmienne, takie jak wiek, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, pozycja zawodowa, jak również kultura, mogą mieć wpływ na oczekiwania wobec pracodawców. Rozbieżność oczekiwań wpływa na potrzebę dopasowania do systemu motywacyjnego (Khan, 2019). Zaspokajanie określonych potrzeb jest zatem determinowane przez pracowników. Mechanizm motywacyjny jest uruchamiany w momencie, gdy pracownik wie, że realizacja celu zaspokoi jego potrzebę. Dana potrzeba generuje pożądane napięcie motywacyjne, które wpływa na odpowiedni zapal do pracy oraz sprzyja przedsiębiorczości. Napięcie staje się intensywniejsze wtedy, gdy zwiększa się prawdopodobieństwo zaspokojenia głęboko odczuwanych potrzeb. Kadra kierownicza decyduje o poziomie zaspokojenia tych potrzeb (Juchnowicz, 2012). Powinna oddziaływać na podwładnego świadomie, rozpoznając jego potrzeby na podstawie systemu motywowania, który jest zestawem narzędzi do zwiększania efektywności. Decyduje on o kwestiach materialnych oraz niematerialnych.

Potrzeby pracowników można odnieść do ugruntowanej teorii zarządzania, tj. teorii potrzeb Masłowa. Zgodnie z jego hierarchią potrzeb źródło motywacji bierze się z działania, jakim jest możliwość zaspokajania kolejnych potrzeb (Domański, 2019). Rola pracodawcy ma wpływ na każdy z ich poziomów. Uniknięcie demotywacji jest możliwe dzięki zachowaniu kolejności ich wypełniania, zaczynając od potrzeb fizjologicznych realizowanych poprzez odpowiednie wynagrodzenie i spełnianie zasad BHP. Następnymi w kolejności muszą być zapewnione potrzeby bezpieczeństwa, czyli np. umowa o pracę na czas nieokreślony czy odpowiednie warunki socjalne. Kolejnym etapem w piramidzie potrzeb Masłowa są potrzeby przynależności – pracodawca może je wypełniać, tworząc odpowiednią atmosferę w miejscu pracy. Ostatnie dwie potrzeby to uznanie i samorealizacja możliwe do osiągnięcia przez szacunek, awanse, docenianie, premie i nagrody oraz rozwój osobisty.

Wzmocnienie motywacji zależy od różnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych (Wasilewska, 2015). Są osoby, które wykazują się pracowitością oraz

są oddane pracodawcy i pełne inicjatywy (Kopertyńska, 2009), ale są też tacy, którzy reprezentują inne wartości.

System motywowania nie może skupiać się wyłącznie na najlepszych pracownikach (Macalik, Sulich, 2019), gdyż w momencie utraty przez nich zapału mogą oni generować poważne straty. Warto skupić się na podniesieniu efektywności większej grupy, gdyż stosunkowo niewielkie zmiany powodują duże zmiany w efekcie skali. Dodatkowo usprawnienia systemu muszą być realne do wdrożenia oraz uwzględniać panujące zasady w firmie.

Motywatory dla poszczególnych grup mogą być zależne od wieku, pozycji społecznej, zamożności oraz aspiracji (Kozioł, Tyrańska, 2013). Najprecyzyjniej młode pokolenia, inaugurujące profesje, czyli o krótkim stażu w zawodzie, motywują stabilność etatu, szansa awansu zawodowego, atrakcyjna specjalizacja czy możliwość podejmowania pracy w innowacyjnym obszarze (Richard, 2020). Pracowników w podeszłym wieku przekonują stabilność etatu, zarobek zapewniający bezpieczeństwo majątkowe, świadczenia dotyczące asekuracji zdrowia oraz emerytury i odprawy (Ścibiorek, 2004). Osoby zatrudnione nie mogą w żadnym momencie podlegać kombinacjom i czuć się wykorzystywane, zbyt eksplloatowane, nietrafnie opłacane i pracujące pod jedno dyktando.

System motywacyjny powinien być oparty na modelu, a jest to ideał o drobniawo rozważnych i zharmonizowanych detalach, który jako komplet czynników ma pozwolić na realizację ustalonych celów oraz podejmować ustalone funkcje (Bereźnicka, 2020). Model motywowania ma za zadanie świadomie oddziaływać na uczestników procesu, aby chętniej i lepiej wypełniali swoje codzienne obowiązki.

W 1960 r. zauważono, że powstało wiele modeli i teorii dotyczących motywacji. Wieloaspektowość dla modeli i teorii motywacji jest czymś nieodzownym (Bombiak, 2010). Nie można stosować gotowych koncepcji w organizacji, ponieważ każda wymaga dostosowania do indywidualnych wyzwań danej organizacji. Przyjmuje się je w zakresie teoretycznym jako pewnego rodzaju wzorzec, by łatwiej było uwzględnić kluczowe aspekty (Kostera, 2010). Jednym z elementów systemu motywacyjnego może być wizerunek pracodawcy. Podstawą tworzenia strategii jest odpowiednie zidentyfikowanie wartości, jakie prezentuje dane przedsiębiorstwo (Lenik, 2012).

Podsumowując przegląd literaturowy, można wnioskować, że temat jest dość dobrze ugruntowany w artykułach naukowych. Wskazuje się w nich wiele zmiennych, które wpływają na ocenę i doskonalenie systemu motywacyjnego. Biorąc pod uwagę teorię potrzeb Masłowa, kluczowe dla spełnienia potrzeb pracowników są potrzeby fizjologiczne i potrzeby bezpieczeństwa, a potrzeby przynależności, uznania i samo-realizacji mogą istotnie wpływać na ocenę przez nich systemu motywacyjnego. W dalszych analizach oprócz ogólnej oceny tego systemu skupiono się na analizie zmiennych wchodzących w skład wyższych poziomów piramidy Masłowa, takich jak zadowolenie z premii i nagród czy docenianie pracowników branży TSL.

### 3. METODYKA

W artykule dokonano oceny, a dalej kierunków doskonalenia systemu motywacyjnego osób pracujących w branży TSL. W badaniu uwzględniono analizę wybranych zmiennych systemu motywacyjnego: jasność systemu (zrozumiałość), wynagrodzenie, efektywność, zadowolenie z premii/nagród, docenianie pracowników i ogólną ocenę systemu. Dodatkowo w badaniu zebrano dane dotyczące wieku, wykształcenia, stanowiska i stażu pracy respondentów. Chodziło o zestawienie zmiennych w kontekście stanowiska i hierarchii w organizacji, wieku pracowników, ich wykształcenia i stażu w celu odpowiedzi na pytania: Czy wiek, wykształcenie, staż i stanowisko mają wpływ na ocenę systemu motywacyjnego pracowników? W jakich grupach i jak należy doskonalić system motywacyjny w wybranym przedsiębiorstwie? W artykule zaprezentowano tylko te wyniki, które wykazują dopuszczalne, lub bliskie dopuszczalnemu i przyjętemu w artykule, ryzyko błędu (opisane w dalszej części).

Na podstawie badań ankietowych zebrano dane do analiz i zestawiono je w numeryczną bazę danych. Miały one różną liczebność, dlatego uwzględniono to przy wyborze metody badawczej pozwalającej na ocenę niezależnych prób należących do tej samej populacji. Zmienne zależne nie cechują się we wszystkich podgrupach rozkładem normalnym w badanej populacji. Ponadto niemożliwe było spełnienie wszystkich warunków dla rozkładu badanej zmiennej dla klasycznego wnioskowania statystycznego. W związku z tym do analizy wybrano testy nieparametryczne (Alsawai, 2018), a nie metodę ANOVA. Celem badań było porównanie wielu grup niezależnych, dlatego uzasadnione jest wykorzystanie jako metody badawczej dla tej próby testu Kruskala-Wallisa. Metoda pozwala badać, czy rozkład danej cechy jest podobny w różnych grupach. Aby ją wykorzystać, konieczne jest sformułowanie hipotez statystycznych. Metoda Kruskala-Wallisa opiera się na sprawdzeniu, czy średnie rangi w każdej z grup bardzo różnią się od siebie. Pozwala również stwierdzić, czy występują istotne różnice między grupami, ale nie mówi o ich sile. Wartości średnie nie są brane pod uwagę – kluczowe są rangi. Dla weryfikacji istotności pomocny był test chi-kwadrat. W wynikach posłużono się także wartością mediany dla poszczególnych grup analizowanych zmiennych.

W analizach statystycznych wykorzystano program STATISTICA. Przyjęto hipotezę zerową, że zmienne niezależne nie mają wpływu na wybór wartości zależnych. Hipoteza alternatywna to wpływ wartości zależnych na zmienne niezależne. Gdy wartość  $p$  jest mniejsza lub równa od założonego poziomu istotności  $\alpha = 0,05$ , to hipoteza zerowa zostaje odrzucona na rzecz hipotezy alternatywnej. Natomiast gdy wartość  $p$  jest większa od założonego poziomu istotności, to stwierdzamy brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej. Założony poziom istotności dla wszystkich testów w badaniach wynosi  $\alpha = 0,05$ , przedział ufności – 95%.

Do analiz wybrano podział na grupy niezależne: wiek, wykształcenie, obejmowane stanowisko oraz staż pracy. Porównanie wielu prób niezależnych przy stosowaniu skali porządkowej uwypukliło wśród nich istotne dane statystyczne, które przedstawiono w tabeli 1. Wybrane grupy niezależne zestawiono ze zmiennymi zależnymi zawartymi w sześciu wybranych grupach. Wartości zależne dotyczyły określenia przez badanych stopnia zrozumienia obecnego systemu motywacyjnego, ogólnego zadowolenia, określenia, czy wynagrodzenie jest odpowiednie, jak bieżąca motywacja wpływa na efektywność pracy, jakie jest zadowolenie z systemu premiowania i nagród oraz czy pracownik odczuwa docenienie pracodawcy. Najcenniejszy kapitał ludzki może być efektywny tylko wtedy, gdy pracodawca trafnie kreuje bodźce motywacyjne. W wybranym teście Kruskala-Wallisa badany jest rozkład cech w wybranych grupach. Rozkład statystyki prowadzony jest przy założeniu, że mamy przynajmniej trzy grupy, a każda z nich ma liczebność równą lub większą niż 3. Ten warunek został spełniony w badaniu.

Próbkę badawczą opisano w dalszej części i zaprezentowano w tabeli 2. Zmienne zależne to wartości liczbowe przyjęte w skali porządkowej od 1 do 6. Dla potrzeb testu zmienne niezależne również przybrały wartości liczbowe stosowane tak jak dla zmiennych grupujących. Do analizy posłużyły wyłącznie wartości wnoszące istotne dane statystyczne, co oznacza, że stwierdzenia ankietowanych „trudno powiedzieć” zostały pominięte w omawianym procesie. Badania nie były prowadzone na całej populacji, dlatego wyniki należy traktować jako badania pilotażowe. Dla uwiarygodnienia wyników wybrano wyłącznie pracowników z przynajmniej rocznym stażem pracy. W omawianej analizie wariancji Kruskala-Wallisa (po odpowiednim przygotowaniu bazy danych) zestawiono cztery zmienne grupujące z sześcioma grupami zależnymi, co zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Zmienne występujące w analizie obecnego systemu motywacyjnego

Zmienne niezależne (jakościowe)	Wiek	Wykształcenie	Stanowisko	Staż
Zmienne zależne (grupujące)				
Jasność systemu				
Dopasowanie wynagrodzenia		*		
Wpływ na efektywność		x		x
Zadowolenie z premii/nagród	x		x	
Stopień doceniania				
Ogólna ocena systemu				

Źródło: opracowanie własne.



W tabeli 1 poziomo wskazano zmienne zależne (grupujące), natomiast pionowo – zmienne niezależne (jakościowe). Literą „x” zaznaczono wybrane analizy o najwyższym poziomie istotności wynikającym z przeprowadzonego testu Kruskala-Wallisa, które opisano w dalszej części artykułu, oraz dodatkową analizę „\*” o niższej wartości  $p$ , ale interesującą z punktu widzenia tematyki, tj. grupę pracowników z podziałem na wykształcenie zestawione z wynagrodzeniem. Zweryfikowano hipotezy badawcze na podstawie danych z tabeli 1. Przyjęto hipotezy zerowe ( $H_0$ ) i hipotezy alternatywne ( $H_1$ ) o następujących treściach:

- $H_0$ : stanowisko nie ma wpływu na zadowolenie z otrzymywanych premii,  $H_1$ : stanowisko ma wpływ na zadowolenie z otrzymywanych premii i nagród;
- $H_0$ : wiek nie ma wpływu na zadowolenie z otrzymywanych premii,  $H_1$ : wiek ma wpływ na zadowolenie z otrzymywanych premii i nagród;
- $H_0$ : wykształcenie nie ma wpływu na efektywność w codziennej pracy,  $H_1$ : wykształcenie ma wpływ na efektywność w codziennej pracy;
- $H_0$ : wypracowany staż nie ma wpływu na efektywność w codziennej pracy,  $H_1$ : wypracowany staż ma wpływ na efektywność w codziennej pracy;
- $H_0$ : wykształcenie nie ma wpływu na wynagrodzenie,  $H_1$ : wykształcenie ma wpływ na wynagrodzenie.

#### 4. WYNIKI BADAŃ

Otrzymano wyniki dla 24 analiz, czyli zestawienia wybranych grup niezależnych (4) z zależnymi (6), z których wybrano wyłącznie 5 do interpretacji statystycznej. Poziom istotności przyjęto na poziomie 5% (wybrana wartość  $p = 0,05$ ). Dwie z pięciu wybranych analiz spełniały założenie  $p \leq 0,05$ , jedna była bliska 7% oraz dwie były powyżej przyjętej wartości. Dla pozostałych danych test rozstrzygany byłby wyłącznie na korzyść hipotezy alternatywnej ze względu na przekroczone dopuszczalne ryzyko błędu pierwszego rodzaju, tj. dane nieistotne statystycznie. Nie korzystano ze średnich wartości, a wyłącznie z mediany (dane zaprezentowano w tab. 2) jako wartości bliższej rzeczywistości. Rozbieżność pomiędzy obserwowanymi a oczekiwanymi liczbami wynosiła 0 dla analiz, gdzie poziom istotności był spełniony, tj.  $\leq 0,05$ , natomiast chi-kwadrat wynosił od  $\sim 1,459$  do  $\sim 2,930$  dla pozostałych trzech (wybranych z pięciu) analiz. W tabeli 2 przedstawiono wyniki wybranych pięciu analiz, dla których wartość  $p$  była najniższa.

Dla zrozumienia wyników badań zaprezentowano poniżej rozwinięcie skrótów zmiennych zależnych:

- „zadowolenie” to odpowiedź na pytanie: czy obecny system premii i nagród jest zadowalający?
- „efektywność” dotyczy pytania: czy Twoja motywacja ma bezpośredni wpływ na efektywność w codziennej pracy?

- „obecny system” łączy się z pytaniem: czy aktualnie obowiązujący system motywacyjny jest zrozumiały?

Tabela 2. Wybrane analizy testu mediany

Zmienna niezależna	Zmienna zależna	p	Me	n	chi-kwadrat	df
stanowisko	zadowolenie	0,0473	3	56	0	2
wiek	obecny system	0,0715	3	57	2,9296	3
wykształcenie	efektywność	0,2217	3	55	2,8372	2
staż	efektywność	0,3677	3	55	1,4592	3
wykształcenie	wynagrodzenie	0,2476	3	52	2,7918	2

Źródło: opracowanie własne.

Im większa wartość statystyki chi-kwadrat, tym większa rozbieżność pomiędzy obserwowanymi a oczekiwanymi wartościami. Mediany dla badanej zmiennej zadowolenia z podziałem na obejmowane stanowiska pracy nie wykazywały różnic, co oznacza, że system premii jest właściwie skorelowany ze stanowiskiem. Szczegółowe dane zawierają poniższe tabele 3 oraz 4. Odczytać z nich można, że wszystkie wyniki były równe lub poniżej mediany, co jasno wskazuje na brak zadowolenia z obecnie stosowanego systemu premii i nagród.

Tabela 3. Zestawienie odpowiedzi respondentów dla analiz: podział stanowisk a zadowolenie z obecnego systemu premii i nagród

Nr grupy	Stanowisko	n	Liczba osób $\leq 3$	Liczba osób $> 3$	Me
1	fizyczny	28	28	0	3
2	umysłowy	25	25	0	3
3	kierownik	3	3	0	3
Suma		56	56	0	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Wyniki analizy Kruskala-Wallisa: zadowolenie z obecnego systemu premii i nagród

Zależna: stanowisko/zadowolenie	Zmienna niezależna (grupująca): zadowolenie/stanowisko Test Kruskala-Wallisa: $H(2, N = 56) = 6,1, p = 0,0473$			
	Kod	N (ważnych)	Suma (rang)	Średnia (ranga)
1	1	28	919	32,82
2	2	25	588	23,52
3	3	3	89	29,67

Źródło: opracowanie własne.

Zaobserwowano różnice w analizie dotyczącej zadowolenia z obecnego systemu motywacyjnego ze względu na wiek pracownika, co przedstawiono w tabelach 5 oraz 6.

Tabela 5. Zestawienie odpowiedzi respondentów dla analiz: wiek pracownika a jego zadowolenie z funkcjonowania obecnego systemu motywacyjnego

Nr grupy	Grupa wiekowa	n	Liczba osób <= 3	Liczba osób > 3	Me
1	18-30	3	3	0	3
2	31-40	35	22	13	3
3	41-50	8	5	3	3
4	51-65	11	9	2	3
Suma		57	39	18	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Wyniki analizy Kruskala-Wallisa dla analiz: wiek pracownika a jego zadowolenie z funkcjonowania obecnego systemu motywacyjnego

Zależna: wiek/obecny system	Zmienna niezależna (grupująca): obecny system/wiek Test Kruskala-Wallisa: $H(3, N = 57) = 7,01, p = 0,0715$			
	Kod	N (ważnych)	Suma (rang)	Średnia (ranga)
1	1	3	31,5	10,5
2	2	35	1089	31,11
3	3	8	263	32,88
4	4	11	269,5	24,5

Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej zadowoleni są pracownicy w grupie wiekowej 31-40 (tab. 5), bowiem aż 13 z grupy 57 osób wypowiedziało się powyżej najczęściej wybieranej odpowiedzi. Natomiast 39 osób negatywnie ocenia obecny system, przy czym tylko 18 odpowiedzi jest powyżej badanej mediany.

Tabela 7. Zestawienie odpowiedzi respondentów dla analiz: wykształcenie i jego wpływ na efektywność w codziennej pracy

Nr grupy	Wykształcenie	n	Liczba osób <= 3	Liczba osób > 3	Me
1	zawodowe	13	7	6	3
2	średnie	25	20	5	3
3	wyższe	17	12	5	3
Suma		55	39	16	

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wyników ujętych w tabeli 7 wykazano, że większość respondentów odpowiadała poniżej mediany odpowiedzi udzielanych w kwestii ich odczuć na temat efektywności w codziennej pracy. Oznaczać to może, że pracownicy czują się niedoceniani. Wnioskuje się, że zaledwie 16 z 55 osób dokonało oceny efektywności w codziennej pracy, co sugeruje, że pozostałe 39 osób nie określiło znaczącego wpływu motywacji na ich efektywność. Najbardziej niedocenianie odczuwają osoby z wykształceniem średnim. Szczegółowe wyniki testu zawiera tabela 8.

Tabela 8. Wyniki analizy Kruskala-Wallisa dla analiz: wykształcenie i jego wpływ na efektywność w codziennej pracy

Zależna: wykształcenie/efektywność	Zmienna niezależna (grupująca): efektywność/wykształcenie Test Kruskala-Wallisa: $H(2, N = 55) = 3,01, p = 0,2217$			
	Kod	N (ważnych)	Suma (rang)	Średnia (ranga)
1	1	13	447	34,38
2	2	25	637,5	25,5
3	3	17	455,5	26,79

Źródło: opracowanie własne.

W przedostatniej tabeli 9 zawarto dane, dla których przekroczono poziom istotności, osiągając wartość  $p = 0,3677$ . Analiza dotyczyła zagadnienia: staż pracy i jego możliwy wpływ na efektywność.

Tabela 9. Staż pracy a efektywność pracy

Nr grupy	Staż pracy	n	Liczba osób $\leq 3$	Liczba osób $> 3$	Me
1	1-2	6	3	3	3
2	3-5	18	13	5	3
3	6-10	15	11	4	3
4	$> 10$	16	12	4	3
Suma		55	39	16	

Źródło: opracowanie własne.

Dokonano analizy danych 55 respondentów i stwierdzono, że 39 odpowiedzi było poniżej wartości środkowej, a tylko 16 powyżej mediany. Z przedstawionych danych wynika, że staż pracy nie wpływa na efektywność, co jasno wskazuje na problemy z motywacją lub rutynę. Doświadczeni pracownicy powinni wykazywać się największą efektywnością, a tylko 4 z 16 osób ze stażem ponad 10 lat tak przyznało. W tabeli 10 zawarto wyniki analizy, zestawiając efektywność pracy względem pracowników z różnym stażem.

Tabela 10. Wyniki analizy Kruskala-Wallisa: efektywność a staż pracy

Zależna: staż/efektywność	Zmienna niezależna (grupująca): efektywność/staż Test Kruskala-Wallisa: $H(3, N = 55) = 3,16, p = 0,3677$			
	Kod	N (ważnych)	Suma (rang)	Średnia (ranga)
1	1	6	190,5	31,75
2	2	18	569,5	31,64
3	3	15	414	27,6
4	4	16	366	22,88

Źródło: opracowanie własne.

Dokonano również analizy w celu sprawdzenia, czy występują różnice w wynagrodzeniu pomiędzy osobami, które mają inne wykształcenie. Odpowiedzi respondentów zestawiono w tabelach 11 oraz 12.

Tabela 11. Zestawienie odpowiedzi respondentów dla analiz: wykształcenie a wynagrodzenie

Nr grupy	Wykształcenie	n	Liczba osób $\leq 3$	Liczba osób $> 3$	Me
1	zawodowe	14	14	0	3
2	średnie	22	18	4	3
3	wyższe	16	14	2	3
Suma		52	46	6	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 12. Wyniki analizy Kruskala-Wallisa: wynagrodzenie a wykształcenie

Zależna: wykształcenie/wynagrodzenie	Zmienna niezależna (grupująca): wynagrodzenie/wykształcenie Test Kruskala-Wallisa: $H(2, N = 52) = 2,32, p = 0,3131$			
	Kod	N (ważnych)	Suma (rang)	Średnia (ranga)
1	1	14	337	24,07
2	2	22	651	29,59
3	3	16	390	24,38

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie danych z tabeli 11 wskazano, że oddawane głosy nie różnią się znacząco pomiędzy osobami o różnym wykształceniu. Większość odpowiedzi, tj. 46, wskazano poniżej wartości mediany. Wnioskuje się, że wynagrodzenie jest współmierne do wykształcenia. Najwięcej niezadowolonych osób z wynagrodzenia

jest w grupie z wykształceniem zawodowym. Wartość statystyki chi-kwadrat była podobna jak w pozostałych analizach i nie ma większej rozbieżności pomiędzy obserwowanymi a oczekiwanymi wartościami. Powyższe wyniki pozwalają rozstrzygnąć postawione wcześniej hipotezy. W przypadku pierwszej hipotezy zerowej (zajmowane stanowisko nie ma wpływu na zadowolenie z otrzymywanych premii) wartość  $p$  wynosi 0,0473, więc stwierdzamy, że  $p \leq \alpha$  dla założonego poziomu istotności  $\alpha = 0,05$ , zatem hipoteza zerowa zostaje odrzucona na rzecz hipotezy alternatywnej  $H_1$  (zajmowane stanowisko ma wpływ na zadowolenie z otrzymywanych premii i nagród). Oznacza to, że wystąpiło zdarzenie mało prawdopodobne przy założeniu prawdziwości  $H_0$ . Na podstawie wyników należy stwierdzić, że rozkłady populacji są istotnie różne od siebie. Kolejne postawione hipotezy:

- $H_0$ : wiek nie ma wpływu na zadowolenie z otrzymywanych premii, a hipoteza alternatywna  $H_1$  zakłada, że wiek ma wpływ na zadowolenie z otrzymywanych premii i nagród;
- $H_0$ : wykształcenie nie ma wpływu na efektywność w codziennej pracy, a hipoteza alternatywna  $H_1$  zakłada, że wykształcenie ma wpływ na efektywność w codziennej pracy;
- $H_0$ : wypracowany staż nie ma wpływu na efektywność w codziennej pracy, a hipoteza alternatywna  $H_1$  zakłada, że wypracowany staż ma wpływ na efektywność w codziennej pracy;
- $H_0$ : wykształcenie nie ma wpływu na wynagrodzenie, natomiast hipoteza alternatywna  $H_1$  zakłada, że wykształcenie ma wpływ na wynagrodzenie.

Wartość  $p$  wynosiła odpowiednio: 0,0715, 0,2217, 0,3677, 0,2476, więc stwierdzono brak podstaw do odrzucenia hipotez zerowych (co nie jest równoznaczne z udowodnieniem ich prawdziwości). Zgodnie z wcześniejszymi założeniami  $H_0$  stanowi odpowiednio: wiek nie ma wpływu na zadowolenie z otrzymywanych premii, wykształcenie nie ma wpływu na efektywność w codziennej pracy, wypracowany staż nie ma wpływu na efektywność w codziennej pracy, wykształcenie nie ma wpływu na wynagrodzenie. W ostatnim rozdziale zaprezentowano wnioski.

## 5. PODSUMOWANIE

Analiza systemu motywacyjnego w wybranej firmie transportowej rozpoczęła się od problemu badawczego i postawienia hipotez badawczych. Zebrane dane pozwoliły sformułować wnioski statystyczne. Tabela 2 jest wynikiem przeanalizowania 24 zmiennych, a wybrane dane z dużym prawdopodobieństwem mają rzeczywisty, a nie losowy wpływ na prezentowane czynniki zmiennych niezależnych (jakościowych). Wymieniono wartości ważne dla pracowników oraz wskazano, czym należy się kierować w tworzeniu efektywnego systemu motywacyjnego.

Odpowiednie stymulowanie pracowników pozwala nakierować potencjał ludzki na zaspokajanie potrzeb przedsiębiorstwa, co leży w gestii przełożonych. Z przeprowadzonych badań na przykładzie wybranej firmy transportowej wynika, że fundamentem motywacyjnym do pracy jest wynagrodzenie. Bardzo ważnym aspektem jest zbieżność oczekiwań pracowników z prezentowanym systemem opartym na materialnych formach nagradzania. Wpływa to bezpośrednio na poczucie docenienia jako element, który może być nieodzowny w prawidłowym podejściu do pracy. Grupa osób w wieku od 31 do 40 lat ceni sobie obowiązujący system motywacyjny, co oznacza, że jest on dobry, lecz nie dotyczy wszystkich osób. Te z pozostałych grup wiekowych stwierdziły, że nie widzą powiązania systemu motywacyjnego z ich podejściem do pracy.

Na podstawie wniosków sugeruje się wprowadzić zmiany, szczególnie w działach, gdzie system premii nie występuje. Rozbieżność oczekiwań wynagrodzenia pracowników względem systemu motywacyjnego może skutkować wzmoczoną rotacją pracowników. Zarząd przedsiębiorstwa może rozważyć wdrożenie udogodnień, takich jak spersonalizowanie zadań na stanowiskach pracy czy dopasowanie wyposażenia stanowiska pracy do indywidualnych potrzeb pracownika.

Wyniki badań pozwoliły wyróżnić 48 osób spośród 60 badanych z wykształceniem średnim, których wpływ na efektywność pracy jest niski. Kolejną grupą są osoby deklarujące niskie zadowolenie z premii i nagród, których było aż 56 z 60 badanych. Analizowana zmienna stażu pracy i jej wpływ na efektywność pozwala stwierdzić, że w rutynę popadają osoby z najdłuższym stażem wykazujące najniższą efektywność dla pełnionych obowiązków. Obecny system motywacyjny jako mało zrozumiały ocenia 49 z 60 badanych pracowników. Kierownictwo przedsiębiorstwa może rozważyć opracowanie jasnych reguł systemu motywacyjnego oraz dążyć do upowszechniania tych informacji wśród pracowników.

Zgodnie z wcześniejszymi założeniami hipotez przyjęto, że wiek nie ma wpływu na zadowolenie z otrzymywanych premii, wykształcenie nie ma wpływu na efektywność w codziennej pracy, wypracowany staż nie ma wpływu na efektywność w codziennej pracy, wykształcenie nie ma wpływu na wynagrodzenie.

Dalsze kierunki badań polegać będą na zwiększeniu liczebności próby badawczej i porównaniu wyników systemu motywacyjnego w innych firmach z branży transportowej i logistycznej. Planuje się także zdefiniowanie konstruktywów badawczych na potrzeby tworzenia modelu doskonalenia systemu motywacyjnego dla firm z branży transportowej.

## LITERATURA

- Alsawaier, R.S. (2018). The effect of gamification on motivation and engagement. *The International Journal of Information and Learning Technology*, 35(1), 56-79.
- Batson, C.D. (2022). Prosocial motivation: A Lewinian approach. *Motivation Science*, 8(1), 1-10.

- Bereźnicka, J. (2020). Pozamaterialne narzędzia motywowania do pracy w ocenie pracowników branży hotelarsko-gastronomicznej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 21(4), 107-121.
- Bombiak, E. (2010). Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, 86, 65-79.
- Dinno, A. (2015). Nonparametric Pairwise Multiple Comparisons in Independent Groups using Dunn's Test. *The Stata Journal*, 15(1), 292-300.
- Domański, Z. (2019). Organization management through motivating employees. *Journal of Modern Science*, 4/43, 133-156.
- Dworzecki, Z. (2017). Strategiczne zarządzania zasobami ludzkimi – w stronę paradygmatu organizacji uczącej się. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 11-26.
- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników*. Warszawa: PWE.
- Kamińska, B. (2007). Motywowanie pracowników w małych i średnich firmach. *Przegląd Organizacji*, 10, 25-28.
- Kamola, D., Marcinkowski, J. (2021). Oczekiwania reprezentantów pokolenia Z wobec branży TSL na przykładzie elektronicznej giełdy transportowej. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, LXXIII, 7, 13-22.
- Khalid, S., Tariq, S. (2015). Impact of employer brand on selection and recruitment process. *Pakistan Economic and Social Review*, 53(2), 351-372.
- Khan, T., Johnston, K., Ophoff, J. (2019). The impact of an augmented reality application on learning motivation of students. *Advances in Human-Computer Interaction*.
- Kopertyńska, M.W. (2009). *Motywowanie pracowników: teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Kostera, M. (2010). *Zarządzanie personelem*. Warszawa: PWE.
- Kozdrój, A. (2012). Motywacja – mobilizująco-integrująca dziedzina zarządzania. In: B. Gliński, B. Kuc (red.). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWE.
- Kozioł, L., Tyrańska, M. (2002). *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*. Warszawa: Biblioteczka Pracownicza.
- Kwiatkowski, E., Kucharski, L., Tokarski, T. (2002). Bezrobocie i zatrudnienie a PKB w Polsce w latach 1993-2001. *Ekonomista*, 3, 329-346.
- Lenik, P. (2012). *Motywatory pozapłacowe, czyli droga do nowej jakości pracowników*. Warszawa: Difin.
- Lockwood, N.R. (2003). *Work/life balance. Challenges and Solutions*. SHRM Research, USA, 2-10.
- Macalik, J., Sulich, A. (2019). External employer branding of sustainable organizations. In: *International Scientific Conference Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering*, 239-250.
- Mazur, M. (2013). Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją. *Nauki Społeczne*, 2(8), 156-182.
- Naukowiec.org (2021), [www.naukowiec.org](http://www.naukowiec.org) (16.08.2021).
- Pandey, J. (2018). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*, 42(2), 263-289.
- Pietron-Pyszczyk, A. (2007). *Motywowanie pracowników – wskazówki dla menedżerów*. Wrocław: Wydawnictwo MARINA.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE.
- Ratyński, W. (2005). *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*. Warszawa: C.H.Beck.



- Richard, E.M. (2020). Developing employee resilience: The role of leader-facilitated emotion management. *Advances in Developing Human Resources*, 22(4), 387-403.
- Sidor-Rzǳkowska, M. (2015). Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Staniewski, M.W. (2008). Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. Warszawa: Vizja Press & IT.
- Ścibiorek, Z. (2004). *Ludzie: cenny kapitał organizacji*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Wasilewska, E. (2015). *Statystyka matematyczna w praktyce*. Warszawa: Difin.
- Wołowska, A. (2013). Satysfakcja z pracy i jej wyznaczniki a poczucie jakości życia urzędników. *Rocznik Andragogiczny*, 119-132.

## AN ANALYSIS OF THE EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEM IN A TRANSPORT COMPANY

### Summary

The motivation system, and especially the values and attitudes it awards, affects the efficiency of employees, their work satisfaction and the achievement of company goals. If employees are properly motivated, their needs will be met and the appropriate working conditions will result in greater satisfaction. In order to achieve these goals, initiatives should be taken to improve the performance of employees and increase their job satisfaction. The evaluation of the motivation system is still a current and important topic in management and quality sciences. Efficient human resource management allows the company to achieve its goals. One of the elements of human resource management is motivating employees, which has become the subject of this research. The aim of the research was to evaluate the motivation system in a company from the transport industry, according to: the position held, duration of employment, age and education. Kruskal-Wallis analyses were used in the study. The results were preceded by an analysis of the literature on the subject of the work. The conclusion is that there is a group of people for whom the motivation system is not understandable. The system among senior employees should be improved to counteract the routine in their motivation.

**Keywords:** employee, motivation system, motivation, human resources

