**mgr Kamila Grzesiak**

**Niematerialne narzędzia motywowania**

**nisko wynagradzanych pracowników w Polsce**

Praca doktorska napisana w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie pod kierunkiem naukowym dr. hab. Piotra Wachowiaka, prof. SGH.

**Streszczenie**

Motywowanie pracowników jest jednym z najczęściej studiowanych i opisywanych tematów w zarządzaniu. Należy jednak stwierdzić, że nie ma jednego sposobu motywowania, który byłby najbardziej skuteczny, co odzwierciedla złożoność procesów tego zjawiska. Zatem można uznać, że rozwój motywowania powinien nieustannie być przedmiotem analizy naukowej.

Narzędzia motywowania powinny uwzględniać zarówno uwarunkowania organizacji, jak i potrzeby oraz oczekiwania pracowników. Pracownicy motywowani są przy użyciu narzędzi materialnych pieniężnych, narzędzi materialnych niepieniężnych i narzędzi niematerialnych.

Temat pracy został podjęty ze względu na rosnące zainteresowanie motywowaniem pracowników nisko wynagradzanych przy użyciu narzędzi niematerialnych. Kolejnym powodem wyboru tego tematu jest niewielka liczba badań ukierunkowanych na pracowników nisko wynagradzanych. Wydaje się zatem konieczne, aby obecny stan wiedzy na temat motywowania pracowników nisko wynagradzanych uzupełnić o narzędzia niematerialne tak niezbędne w polskich realiach i nie tylko, gdyż mogą one być wykorzystane wszędzie tam, gdzie konieczne jest ograniczanie kosztów pracy. Inspiracją wyboru tematu pracy byli pracownicy nisko wynagradzani z sektora usług opiekuńczych, którzy są bardzo ważni dla zdrowia podopiecznego, a zawód ten będzie miał coraz większe znaczenie z uwagi na starzejące się społeczeństwo.

W opinii autorki pracy pracownikiem nisko wynagradzanym jest pracownik, który za wykonaną pracę otrzymuje minimalne wynagrodzenie.

Głównym celem rozprawy doktorskiej jest zbadanie skuteczności poszczególnych narzędzi niematerialnych w motywowaniu pracowników nisko wynagradzanych w badanych oddziałach przedsiębiorstwa z sektora usług opiekuńczych w Polsce.

Aby zrealizować główny cel rozprawy sformułowano siedemcelów poznawczych, trzy cele metodyczne i jeden cel aplikacyjny.

Pierwszym celem poznawczym jest analiza istoty motywacji. Drugim celem poznawczym jest wskazanie istoty motywowania pracowników. Trzecim celem poznawczym jest ocena narzędzi motywowania pracowników. Czwartym celem poznawczym jest zbadanie, które niematerialne narzędzia są stosowane w motywowaniu pracowników nisko wynagradzanych. Piątym celem poznawczym jest wskazanie, które niematerialne narzędzia są najbardziej skuteczne w motywowaniu pracowników nisko wynagradzanych, a szóstym celem poznawczym jest zbadanie, które niematerialne narzędzia są najmniej skuteczne w motywowaniu pracowników nisko wynagradzanych. Natomiast siódmym celem poznawczym jest ocena pracy pracowników nisko wynagradzanych.

Cele metodyczne związane są ze określeniem sposobu motywowania pracowników nisko wynagradzanych. Pierwszy cel metodyczny dotyczy skonstruowania modelu badawczego obrazującego zależności badanych zjawisk, czyli wpływu poszczególnych niematerialnych narzędzi na motywowanie pracowników nisko wynagradzanych w sektorze usług opiekuńczych. Drugim celem metodycznym jest opracowanie narzędzi badawczych motywowania pracowników związanych z realizacją zadań, ze środowiskiem pracy i możliwością rozwoju. Trzecim celem metodycznym jest opracowanie procedury badawczej.

Celem aplikacyjnym, który odnosi się do praktycznego zastosowania wyników badań, jest potrzeba przygotowania dla menedżerów w tej branży rekomendacji, dotyczących skutecznych sposobów motywowania pracowników nisko wynagradzanych za pomocą niematerialnych narzędzi.

Cel główny, jak i cele poznawcze zostały osiągnięte poprzez analizę dorobku literaturowego oraz zastosowanie triangulacji metod badawczych. Sformułowano hipotezę główną (HGŁ) o treści: *Niematerialne narzędzia motywowania pracowników mają niską skuteczność w motywowaniu pracowników nisko wynagradzanych*.

Sformułowano również cztery hipotezy szczegółowe brzmiące:

H1: *Stabilność zatrudnienia jest bardziej skutecznym narzędziem niematerialnym ze środowiska pracy niż pozostałe narzędzia*.

H2: *Szkolenia wewnętrzne są mniej skutecznym narzędziem niematerialnym w motywowaniu pracowników nisko wynagradzanych niż pozostałe narzędzia*.

H3: *Narzędzia związane z możliwością rozwoju są częściej stosowane niż pozostałe narzędzia niematerialne*.

H4: *Narzędzia związane ze środowiskiem pracy są bardziej skuteczne niż narzędzia związane z realizacją zadań i możliwością rozwoju w motywowaniu pracowników nisko wynagradzanych*.

Na potrzeby badań został opracowany model badawczy przedstawiający zależności pomiędzy niematerialnymi narzędziami a motywacją pracowników, które zostały zbadane empirycznie. Model ten służy zarówno osiągnięciu postawionych w pracy celów, jak i umożliwia weryfikację zależności zawartych w hipotezach. Zaproponowany przez autorkę pracy model badawczy oparty na analizie korelacji pozwala stwierdzić, czy występuje powiązanie dwóch zmiennych. Warianty pierwszej zmiennej określają narzędzia (związane z realizacją zadań, ze środowiskiem pracy i z możliwością rozwoju), a druga zmienna dotyczy skuteczności motywowania. Na podstawie tego modelu [oszacowano](http://www.eduteka.pl/temat/Oszacowanie) zależności (stopień korelacji) pomiędzy tymi zmiennymi. Relacje pomiędzy przyjętymi zmiennymi odnoszą się do tego, czy narzędzia niematerialne determinują motywowanie pracowników nisko wynagradzanych. Do pomiaru stopnia skuteczności motywowania zostały wykorzystane wskaźniki skuteczności, opracowane przez autorkę pracy. Autorka sformułowała trzy pytania badawcze.

W pracy zaproponowano mierniki pomiaru siły w celu zbadania wpływu poszczególnych narzędzi niematerialnych na motywowanie pracowników nisko wynagradzanych z sektora usług opiekuńczych. W badaniu ilościowym wykorzystano ankiety a w badaniu jakościowym wywiady indywidualne, niestandaryzowane, z wykorzystaniem scenariusza. Badania przeprowadzono na próbie 170 osób, w tym 160 pracowników szeregowych (ankiety) i 10 menedżerów (wywiady). Wyniki badań umożliwiły autorce przeprowadzenie analizy tego, jak pracownicy ocenili niematerialne narzędzia motywowania, które najbardziej/najmniej motywowały ich do pracy, a także tego, jak menedżerowie ocenili stosowanie niematerialnych narzędzi motywowania pracowników oraz narzędzi, które najbardziej motywują/demotywują do pracy.

Pracę kończą wnioski z przeprowadzonej analizy i rekomendacje, które w opinii autorki powinny być wzięte pod uwagę w procesie motywowania pracowników nisko wynagradzanych.