

Pomiar preferencji wybranych grup pracowników w zakresie instrumentów motywowania

dr Anna Jawor-Joniewicz Barbara Sajkiewicz
Instytut Pracy i Spraw Socjalnych

Badania Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych

Projekt „Kształtowanie zaangażowania pracowników w kontekście zarządzania różnorodnością”

Cel: analiza metod i narzędzi kształtowania zaangażowania organizacyjnego pracowników najlepiej uwzględniających potrzeby i oczekiwania osób różnej płci, w różnym wieku, piastujących różne stanowiska, zatrudnionych w różnych formach.

Metodyka: I etap – 2 FGI z udziałem pracowników firm średnich i dużych
II etap - próba: 104 przedsiębiorstwa średnie i duże z branż wiedzochłonnych, 2045 pracowników (ankietyzacja) i 104 wywiady z szefami działów HR (IDI)

Realizacja: 12.2014/01.2015

Projekt finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki
(umowa nr UMO-2012/07/B/HS4/03008)

Zarządzanie różnorodnością - skala zjawiska

Z badań IPiSS wynika, że zaledwie **3%** firm posiada oficjalną strategię zarządzania różnorodnością.

Wnioski z wywiadów pogłębionych (próba 104) z szefami działów HR

- Znaczna grupa badanych nie potrafi zdefiniować zarządzania różnorodnością.
- Częstym błędem jest mylenie zarządzania różnorodnością z polityką równych szans/równego traktowania w miejscu pracy.
- Reprezentanci firm dużych lepiej rozumieją ideę ZR oraz częściej doceniają wagę stosowania tego podejścia.

Wyniki I etapu badań (FGI)

- Na gorsze traktowanie w firmach narażone są **osoby w wieku przedemerytalnym** oraz pracownicy **zatrudnieni w ramach umów cywilno-prawnych**;
- Instrumentami motywowania atrakcyjnymi **dla wszystkich** pracowników są wysokość wynagrodzenia zapewniająca tzw. godne życie oraz stabilność zatrudnienia. Ponadto ważną rolę w budowaniu zaangażowania mogą odgrywać narzędzia pozafinansowe:
 - docenianie przez przełożonych wkładu pracy (pochwały i inne wyrazy uznania),
 - dobra atmosfera i relacje panujące w firmie,
 - traktowanie pracowników przez przełożonych jako partnerów,
 - dominacja współpracy i ograniczenie rywalizacji,
 - dbanie o dobrą komunikację.

Wyniki I etapu badań (FGI)

- budowanie zaangażowania a płeć

- Na zaangażowanie **kobiet** mogą silnie oddziaływać rozwiązania wspierające utrzymanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym;
- Dla **mężczyzn** kluczowa będzie wysokość wynagrodzenia oraz przyznawanie premii zależnych od efektów pracy.

Wyniki I etapu badań

- budowanie zaangażowania a wiek

- Reprezentantów **pokolenia Y** motywują świadczenia dodatkowe (samochód, telefon, laptop) oraz zapewnienie możliwości rozwoju i przejrzystej ścieżki kariery zawodowej oraz pewnej swobody w wykonywaniu zadań.
- Dla **pokolenia X** kluczowe jest zapewnienie im możliwości stałego rozwoju oraz decydowania o sposobie realizowania zadań.
- Dla osób **urodzonych w latach 1946-1964** istotne jest zapewnienie stabilności zatrudnienia oraz świadczenia dodatkowe, zwłaszcza związane z opieką zdrowotną.
- Dla osób starszych oraz rodziców małych dzieci szczególnie ważne są rozwiązania związane z elastycznością pracy.

Wyniki I etapu badań

- budowanie zaangażowania a stanowisko

- W motywowaniu **pracowników wykonawczych** najistotniejsze będzie danie im poczucia bezpieczeństwa wynikającego z pewności zatrudnienia, np. poprzez zastąpienie umów cywilnoprawnych umowami o pracę;
- Stopień zaangażowania **specjalistów** zależy od zapewnienia im możliwości rozwoju kompetencji oraz znacznej swobody w decydowaniu o sposobach realizacji zadań;
- Do czynników w istotny sposób oddziałujących na motywację osób piastujących **stanowiska kierownicze** należy stworzenie warunków do samorealizacji oraz zdefiniowanie ich obowiązków w taki sposób, by praca była dla nich wyzwaniem.

II etap badań – ankietyzacja pracowników

- Określono listę najbardziej atrakcyjnych instrumentów motywowania oraz czynników demotywujących;
- Przeprowadzono ich analizę pod kątem:
 - Płci respondentów,
 - Wieku,
 - Stażu pracy,
 - Wykształcenia,
 - Stanowiska,
 - Formy zatrudnienia.

Najważniejsze oczekiwania pracowników wobec miejsca pracy:

1. Stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia – 40%
2. Nagroda finansowa (premia, podwyżka) – 19%
3. Atrakcyjne świadczenia pozapłacowe – 10%

Za najmocniej motywujące pracownicy uznali:

- Wynagrodzenie wyższe niż średnia dla branży (78%),
- Dobra atmosfera w miejscu pracy (77%),
- Poczucie bezpieczeństwa - pewność zatrudnienia (77%),
- Równe traktowanie wszystkich pracowników (76%),
- Dobra komunikacja w firmie (76%),
- Nagrody finansowe lub rzeczowe dla najlepszych (74%),
- Docenianie i wyrażanie przez przełożonego uznania (74%),
- Premia uzależniona od efektów pracy (73%),
- Możliwości stałego rozwoju swoich kompetencji (71%),
- Przejrzyste kryteria wynagradzania i awansów (71%),
- Umożliwienie zgłaszania usprawnień i nagradzanie pomysłów (70%),
- Umożliwienie decydowania o sposobie realizacji zadań (68%).

Czynniki demotywujące wg pracowników:

- Nieatrakcyjne wynagrodzenie (82%),
- Niedocenianie przez przełożonych (79%),
- Zła atmosfera w firmie (78%),
- Brak wsparcia ze strony bezpośredniego przełożonego (78%)

Najbardziej są na nie uwrażliwione kobiety, osoby młode i z wyższym wykształceniem.

Najważniejsze czynniki motywowania a płeć respondentów

Kobieta	Mężczyzna	Ogółem
Docenianie i wyrażanie przez przełożonego uznania		
77%	69%	74%
Umożliwienie decydowania o sposobie realizacji zadań		
71%	64%	68%
Możliwości stałego rozwoju		
74%	67%	71%

Najważniejsze czynniki motywowania a wykształcenie respondentów

Podstawowe lub zawodowe	Średnie	Wyższe	Ogółem
Możliwości stałego rozwoju			
53%	64%	77%	71%
Dobra komunikacja w firmie			
63%	71%	80%	76%
Umożliwienie decydowania o sposobie realizacji zadań			
61%	64%	71%	68%

Najważniejsze czynniki motywowania a stanowisko respondentów

Managerowie	Specjaliści	Inni pracownicy wykonawczy	Ogółem
Udział w zysku firmy			
70%	59%	62%	61%
Dobra komunikacja w firmie			
81%	78%	73%	76%
Samochód służbowy			
68%	59%	62%	61%

Najważniejsze czynniki motywowania a wiek respondentów

Do 35 lat	36 - 45 lat	46 - 55 lat	Ponad 55 lat	ogółem
Przejrzyste kryteria wynagradzania i awansów				
82%	64%	67%	72%	71%
Premia uzależniona od efektów pracy				
83%	68%	67%	77%	73%
Możliwości stałego rozwoju kompetencji				
82%	67%	65%	64%	71%

Najważniejsze czynniki motywowania a staż pracy

Do 1 roku	1-3 lata	3-10 lat	Ponad 10 lat	ogółem
Możliwości stałego rozwoju				
76%	70%	74%	67%	71%
Dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne dla rodziny				
75%	65%	70%	61%	67%
Karnety sportowo-rekreacyjne finansowane przez firmę				
73%	67%	66%	58%	66%

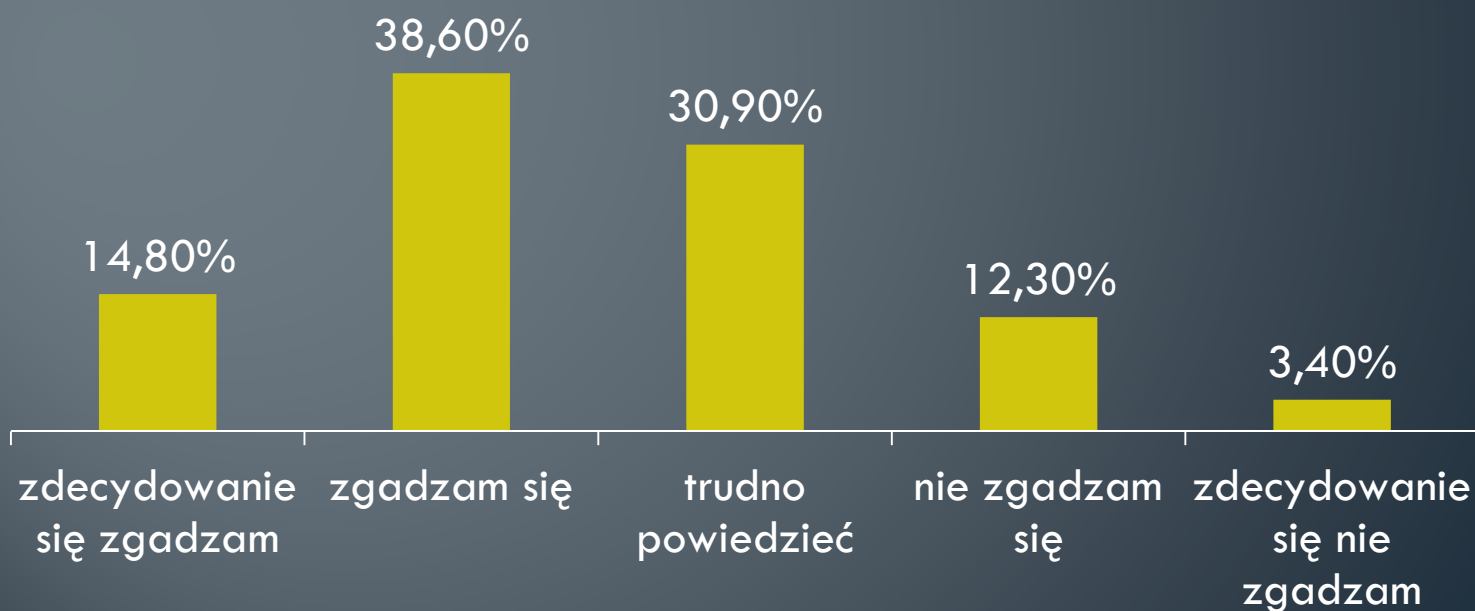
Najważniejsze czynniki motywowania a forma zatrudnienia

Umowa o pracę pełny wymiar	Umowa o pracę niepełny wymiar	Telepraca	Umowa cywilno-prawna	Inna
Dobra atmosfera w miejscu pracy				
80%	66%	81%	68%	63%
Uwzględnienie mojej opinii w SOOP				
70%	52%	76%	55%	68%
Równe traktowanie wszystkich pracowników w miejscu pracy				
80%	66%	81%	68%	63%

Wyniki badań ilościowych

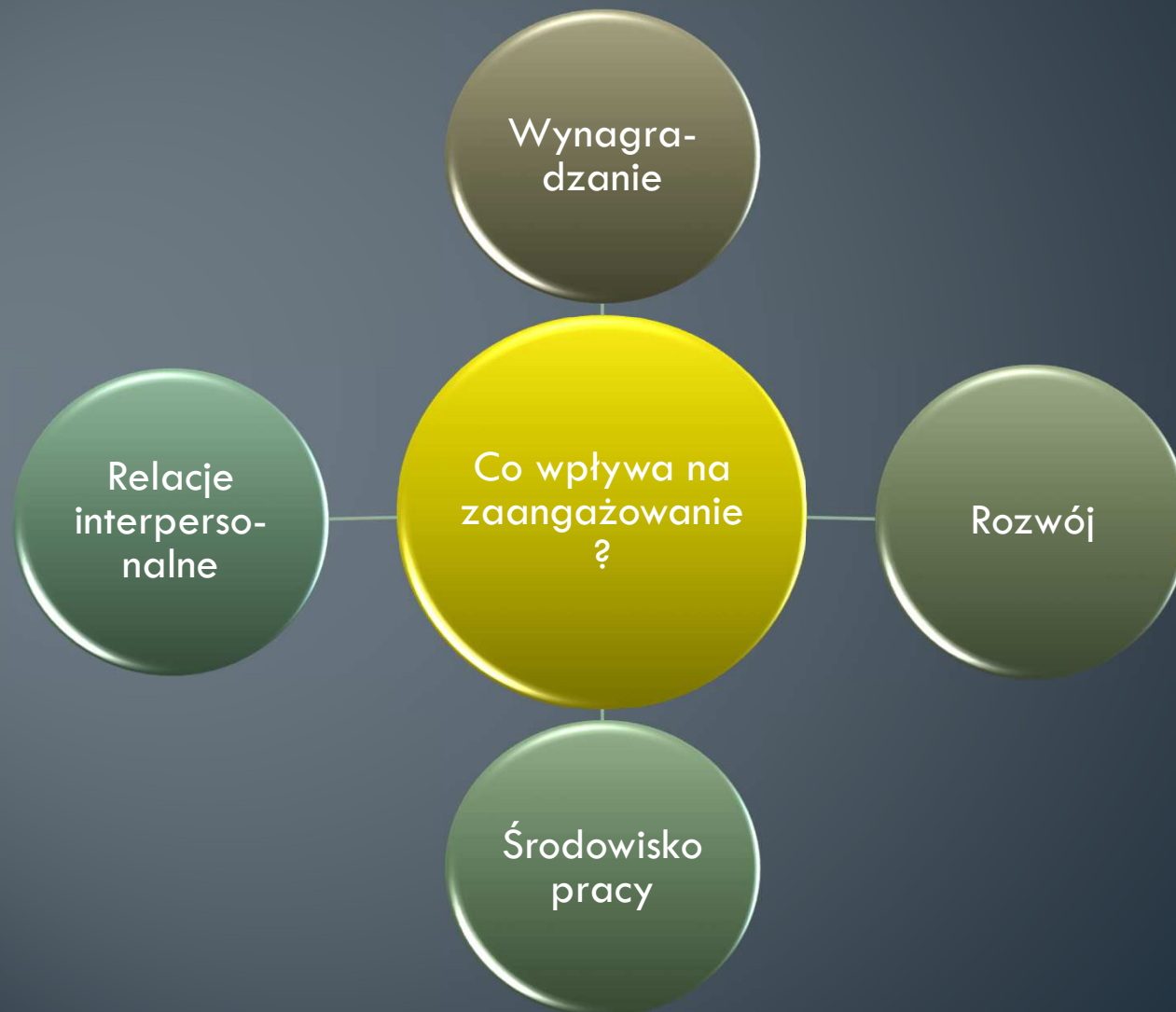
Próba: 2045 pracowników

Moja firma zauważa, że pracownicy mają różne potrzeby i oczekiwania



Analiza statystyczna wyników II etapu badań

Preferencje pracowników w zakresie instrumentów motywowania



Indeks wynagradzania

Instrumenty motywowania:

- atrakcyjna wysokość wynagrodzenia,
- przyznawanie premii uzależnionych od efektów pracy,
- stosowanie premii grupowych,
- przyznawanie nagród finansowych lub rzeczowych dla najlepszych pracowników,
- stosowanie opcji na akcje, akcji firmy,
- udostępnienie samochodu służbowego,
- udostępnienie telefonu służbowego, laptopa,
- oferowanie dodatkowego ubezpieczenia zdrowotnego dla pracownika i członków jego rodziny,
- oferowanie karnetów sportowo-rekreacyjnych finansowanych przez firmę,
- finansowanie lub dofinansowywanie przez pracodawcę studiów pracowników i kursów dodatkowych,
- dofinansowanie opieki nad dziećmi lub innymi osobami zależnymi.

Indeks relacji interpersonalnych

Instrumenty motywowania:

- równe traktowanie wszystkich pracowników w miejscu pracy,
- dobre relacje z przełożonym,
- dobre relacje ze współpracownikami,
- nastawienie innych współpracowników na współdziałanie,
- nastawienie innych współpracowników na rywalizację,
- szef traktujący pracowników jak partnerów, ufający im,
- dobra komunikacja w firmie (w obrębie własnego działu i pomiędzy różnymi działami firmy),
- utrzymywanie bezpośredniego kontaktu (spotkania, rozmowy) przełożonego (kierownika liniowego) z podwładnymi,
- dobra atmosfera panująca w firmie,
- dbanie o zapewnienie pracownikom równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym,
- działanie przedszkola przyzakładowego,
- możliwość skorzystania przez pracowników z elastycznego czasu pracy,
- możliwość skorzystania przez pracowników z elastycznych form zatrudnienia,
- ograniczenie hierarchii w firmie oraz tworzenie zespołów zadaniowych,
- organizacja świąt firmy, wyjazdów integracyjnych etc.
- organizacja konkursów na najlepszego pracownika,
- wyrażanie przez przełożonego uznania dla pracy wykonanej przez podwładnych.

Indeks środowiska pracy

Instrumenty motywowania:

- - możliwość decydowania o sposobie realizacji powierzonych zadań,
- - stworzenie pracownikom możliwości zgłaszania usprawnień i nagradzanie najlepszych pomysłów,
- - prowadzenie badań opinii pracowników i wykorzystywanie ich wyników do usprawnienia procesów firmowych,
- - powierzenie pracownikom dużego zakresu odpowiedzialności za realizowane zadania,
- - prestiż firmy,
- - wartości promowane przez firmę,
- - poczucie bezpieczeństwa wynikające z pewności zatrudnienia (stabilna firma).

Indeks rozwoju

Instrumenty motywowania:

- możliwość udziału w atrakcyjnym projekcie,
- stworzenie pracownikom możliwości stałego rozwoju swoich kompetencji i łatwy dostęp do programów rozwojowych,
- możliwość udziału w atrakcyjnym szkoleniu/konferencji,
- stosowanie przejrzystych kryteriów wynagradzania i awansów.

Wnioski z analizy statystycznej

Motywowanie a płeć

Istnieją istotne statystycznie związki pomiędzy czynnikami budowania zaangażowania a płcią. W przypadku mężczyzn najsilniejsze znaczenie motywacyjne odgrywają czynniki związane z relacjami interpersonalnymi oraz środowiskiem pracy. W przypadku kobiet nie zostały odnotowane istotne statystycznie dodatnie korelacje z którymkolwiek z indeksów czynników motywowania.

Motywowanie a wiek

Istnieje związek pomiędzy preferencjami w zakresie instrumentów motywowania a wiekiem w przypadku grup wiekowych powyżej 36 r.ż. Dla pracowników po 46 r.ż. najistotniejsze są czynniki związane z wynagradzaniem, zaś dla tych z przedziału 36-46 r.ż. ta grupa czynników ma najmniejsze znaczenie.

Motywowanie a wykształcenie

Najsilniejszy związek pomiędzy poszczególnymi typami motywatorów a wykształceniem odnotowano w grupie pracowników z wykształceniem podstawowym i zasadniczym. Szczególnie istotne znaczenie motywacyjne mają dla nich czynniki związane ze środowiskiem pracy, zaś dla osób z wykształceniem średnim - z rozwojem. Badanie nie wykazało dodatnich korelacji pomiędzy wybranymi czynnikami motywowania a wykształceniem wyższym.

Im niższe było wykształcenie respondenta tym wyżej oceniał on znaczenie poszczególnych instrumentów motywowania.

Wnioski z analizy statystycznej cd.

Motywowanie a stanowisko pracy

Nie stwierdzono istotnych statystycznie związków pomiędzy stanowiskiem pracy a preferowanymi instrumentami motywowania.

Motywowanie a staż pracy w firmie

Istnieje istotny związek pomiędzy faktem posiadania krótkiego stażu pracy w firmie 1-3 lata a wszystkimi analizowanymi indeksami czynników motywowania. Szczególnie silna jest korelacja z czynnikami wspierającymi rozwój pracowników, zaś znacznie słabsza z wynagradzaniem. Wynagradzanie jest natomiast kluczowym czynnikiem motywacyjnym dla najbardziej doświadczonych pracowników (mających ponad 10-letni staż pracy w firmie). Istnieje także znacznie słabszy, ale istotny statystycznie związek pomiędzy długim stażem pracy a preferowaniem czynników motywowania związanych ze środowiskiem pracy. Dla osób związanych z firmą od 3 do 10 lat duże znaczenie mają natomiast relacje interpersonalne.

Motywowanie a forma zatrudnienia

Stwierdzono istotne statystycznie związki pomiędzy wszystkimi indeksami czynników motywowania a świadczeniem pracy w niepełnym wymiarze. Dla osób zatrudnionych na część etatu szczególnego znaczenia nabierają relacje interpersonalne oraz środowisko pracy. Z kolei dla osób świadczących pracę w ramach umów cywilno-prawnych obok relacji interpersonalnych kluczowe są także czynniki związane z rozwojem. Żaden z indeksów czynników motywowania nie koreluje pozytywnie z zatrudnieniem w pełnym wymiarze godzin.

Konkluzje

Badanie wykazało, że istnieją statystycznie istotne związki pomiędzy płcią pracowników, ich wiekiem, stażem pracy czy wykształceniem a preferowanymi przez nich metodami budowania zaangażowania. Szczegółowa analiza korelacji pozwala na stworzenie listy instrumentów motywowania dopasowanych do potrzeb i oczekiwań wybranych grup pracowników. Uwzględnienie wspomnianych preferencji w strategii budowania zaangażowania pracowników może w istotny sposób zwiększyć skuteczność podejmowanych w jej ramach działań.

Dziękujemy za uwagę 😊

Anna Jawor-Joniewicz, e-mail: a.jawor@ipiss.com.pl

Barbara Sajkiewicz, e-mail: b.sajkiewicz@ipiss.com.pl