



Anna Dolot

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Pracy
anna.dolot@uek.krakow.pl

ŹRÓDŁA DEMOTYWACJI PRACOWNIKÓW W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: Celem artykułu jest prezentacja wyników badań empirycznych w obszarze źródeł demotywacji pracownika. W pierwszej kolejności wyjaśniono pojęcie motywacji. Następnie zdefiniowano termin demotywacji, który, choć powszechnie funkcjonuje w praktyce biznesowej, rzadko pojawia się w literaturze przedmiotu. W dalszej kolejności przedstawiono metodykę prowadzonych badań. Kluczową częścią artykułu jest prezentacja wyników badań. Z zaproponowanych czynników demotywacji wyodrębniono te, które funkcjonują w badanych podmiotach. Dokonano także analizy czynników, które stanowią źródło demotywujące dla pracowników.

Słowa kluczowe: motywacja pracowników, czynniki motywacyjne, demotywacja, źródła demotywacji.

Wprowadzenie

Pojęcie motywacji do pracy w literaturze przedmiotu opisywane jest szeroko i w odniesieniu do różnych elementów zarządzania. Termin „motywacja” tłumaczony jest przez naukowców, psychologów, praktyków biznesu. O teoriach motywowania pracowników, narzędziach motywacji można przeczytać wiele interesujących pozycji. Tymczasem zarówno w praktyce biznesowej, jak i potocznym języku funkcjonuje od dawna pojęcie demotywacji. Stosunkowo niewiele miejsca poświęca się temu zagadnieniu w literaturze przedmiotu. Z pewnością lepiej jest utrzymywać motywację pracownika niż podejmować działania w przypadku jej spadku, lecz jeśli taka sytuacja już się pojawi, należy stawić jej czoła. Wydaje się również istotne poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jakie sytuacje mogą wpływać na spadek motywacji, a w konsekwencji demotywację pracownika.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja wyników badań empirycznych przeprowadzonych w celu oceny funkcjonujących w krakowskich dużych firmach źródeł demotywacji pracowników oraz ocena, które czynniki (z wybranych) rzeczywiście wpływają demotywująco na pracowników.

1. Wybrane aspekty motywacji

Jak już wspomniano we wstępie niewiele miejsca i uwagi poświęca się w literaturze przedmiotu pojęciu demotywacji pracownika. Natomiast bardzo wiele publikacji porusza zagadnienie motywacji. Jest ona obecna w niemal każdej pozycji dotyczącej szeroko pojętego zarządzania, a już w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego obydwie pojęcia będą się niejednokrotnie przeplatać w trakcie dalszych rozważań nad zagadnieniem demotywacji. Tymczasem nie można powiedzieć, że demotywacja jest zaprzeczeniem motywacji, czy że jest procesem odwrotnym do motywacji. Dla potwierdzenia tego stanowiska warto wyjaśnić obydwie pojęcia.

W literaturze przedmiotu pojęcie motywacji tłumaczone jest jako stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania, wzbudzony potrzebą zespół procesów psychicznych, który określa podłoże zachowań i zmian. Jest to wewnętrzny stan człowieka, mający wymiar potrzeby działania i bycia zauważonym pozytywnie¹. Pojęcie motywacji pracownika definiowane jest jako ważne dla danej osoby powody, które wywołują, ukierunkowują i podtrzymują pożądane zachowania. Intensywność motywacji zależy od hierarchii celów zawodowych i odczucia wartości indywidualnych potrzeb². Interpretując powyższe definicje warto podkreślić, że motywacja (i jej intensywność) będzie miała charakter zmienny w czasie, tak jak zmiennie są ludzkie potrzeby. Nie można bowiem odzielić potrzeb człowieka jako pracownika od potrzeb człowieka wynikających z jego życia osobistego i pełnionych w nim ról (np. rodzica). Dodatkowo niewątpliwie istotnym elementem w procesie motywacji jest większa chęć dążenia pracownika do tych celów organizacji, które są zbieżne z jego wartościami i celami osobistymi. Podsumowując zatem rozważania na temat pojęcia motywacji do pracy można powiedzieć, że jest to chęć pracownika do realizacji wyznaczonych celów, przejawiająca się realizacją określonych zadań, a także zadań do-

¹ K. Kubik, *Menedżer w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2012, s. 148.

² M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 390.

datkowych (np. służących doskonaleniu procesów zachodzących w organizacji), okazywaniem zaangażowania i ukierunkowaniem na działanie na rzecz konkretnych i mierzalnych efektów.

W kontekście niniejszej pracy ważne wydaje się wyróżnienie motywacji zewnętrznej i wewnętrznej³. Z motywacją zewnętrzną mamy do czynienia wówczas, gdy w celu zmotywowania ludzi podejmuje się pewne działania. Obejmują one nagrody, takie jak premie motywacyjne, zwiększone wynagrodzenie, pochwała lub awans, oraz kary, takie jak działania dyscyplinarne, wstrzymanie wynagrodzenia lub krytyka. Motywatory zewnętrzne mogą przynieść natychmiastowe i duże efekty, ale niekoniecznie długotrwałe. Motywacja wewnętrzna natomiast może być rezultatem samodzielnie generowanych czynników wpływających na zachowanie. Nie tworzą jej bodźce zewnętrzne. Jej źródłem może być sama praca, możliwość osiągnięć, awansu oraz wykorzystania i rozwoju umiejętności. Źródłem motywacji wewnętrznej mogą być przekonania i wartości, w które wierzy pracownik, zaspokajanie jego potrzeb (szczególnie osobistych) w wyniku wykonywania zadań i realizacji celów. Motywacja wewnętrzna ma na ogół o wiele silniejsze i trwalsze oddziaływanie niż zewnętrzna, nierzadko trudno jest na nią wpłynąć. Wydaje się też, że trudno mówić o motywacji do pracy w sytuacji, kiedy pracownik nie posiada wewnętrznego przekonania do określonego zagadnienia. Brak tej motywacji można uznać za załamek tworzenia się u pracownika demotywacji, omawianej w dalszej części pracy.

W literaturze przedmiotu można spotkać się ze stwierdzeniami, że motywację można pobudzić na różne sposoby: zagrażając temu, co człowiek już osiągnął (tj. przez stosowanie ujemnych bodźców motywacyjnych) lub tworząc warunki umożliwiające pełniejsze urzeczywistnienie celów pracownika (tj. przez stosowanie dodatnich bodźców motywacyjnych)⁴. W pierwszym przypadku uruchamia się motywację negatywną (ujemną), w drugim pozytywną (dodatnią). Motywacja negatywna opiera się na obawie i lęku, które pobudzają do pracy przez stwarzanie poczucia zagrożenia typu: groźba utraty części zarobków w razie gorszego wykonania zadania, zagrożenie naganą czy też przesunięciem do pracy mniej płatnej niż obecnie wykonywana. W praktyce bodźce ujemne są często stosowane, ponieważ poczucie zagrożenia dość łatwo uruchamia silniejsze dążenia i prowadzi do wyzwolenia większej energii, a jednocześnie ten proces nie jest związany z ponoszeniem przez pracodawcę kosztów finansowych.

³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2011, s. 287.

⁴ J. Penc, *Menedżerowie i organizacje jutra. Praktyka kierowania w społeczeństwie wiedzy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2010, s. 121.

Pojawia się jednak zasadnicze pytanie o skutki stosowania motywacji negatywnej. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że długotrwałe stosowanie negatywnej motywacji wywoła w pracowniku poczucie niezadowolenia, napięcia, zniechęcenia do realizacji wyznaczonych celów i zadań, czyli do demotywacji. O zagrożeniach wynikających ze stosowania przymusu, czyli podporządkowania zachowań pracowników woli motywującego, pisze A. Lipka podkreślając, że ich stosowanie może generować ryzyko oporu lub wręcz działań sabotażowych⁵. Pracownik może podejmować działania, ale jedynie po to, aby uniknąć negatywnych skutków, a nie po to, aby wykonać swoje zadanie najlepiej jak potrafi. Kierowanie się motywacją negatywną wywołuje pewne spustoszenia w osobowości pracownika. Są to np.⁶:

- obniżenie poczucia własnej wartości;
- przyjmowanie postawy defensywnej, małoduszność w sprawach wymagających odwagi i wytrwałości. Ludzie żyjący w atmosferze zagrożenia przeżywają frustrację i depresję. W konsekwencji rodzi to apatię i niechęć do wszelkiej twórczości;
- spadek ambicji, bunt wewnętrzny bądź nadmierny lojalizm.

Prawdopodobne jest zatem, że wykorzystywanie do motywowania pracowników czynników o charakterze negatywnym może przynieść zdecydowanie więcej trwałych skutków ubocznych niż korzyści.

2. Istota zagadnienia demotywacji

W literaturze przedmiotu przy obszernych opisach zagadnienia motywacji można czasem spotkać się ze wzmiankami o jej braku. Jedna z autorek pisze, że brak motywacji kojarzy się z czymś negatywnym, z poczuciem bezsensu. Niska motywacja lub jej brak u pracowników wymagają podejmowania działań, aby odpowiednio ją pobudzić⁷. Istotne wydaje się zatem udzielenie odpowiedzi na pytanie, czym jest brak motywacji i jak różni się on od demotywacji.

Pojęcie demotywacji w literaturze przedmiotu definiowane jest jako ogół czynników wpływających na niechęć lub wzrost niechęci do wykonywania pracy⁸. Demotywacja powstaje wówczas, gdy w procesie pracy powstają przeszkody,

⁵ A. Lipka, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002, s. 77.

⁶ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 141-142.

⁷ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 10.

⁸ W. Stelmach, *Ciemne strony kierowania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2005, s. 90.

które w rezultacie utrudniają podjęcie działań mimo autentycznych chęci pracownika. Demotywacja nie jest zatem jednoznacznym procesem odwrotnym do motywacji.

Inna definicja tłumaczy pojęcie demotywacji jako stan psychiczny objawiający się brakiem energii, chęci, zapału, a także jako zniechęcenie, apatia⁹.

W kontekście powyższych definicji demotywacja to zatem znacznie więcej niż tylko brak motywacji. Należy bowiem podkreślić, że to, iż pracownik nie posiada motywacji, czyli chęci do działania, bycia zauważanym pozytywnie, nie oznacza, że jest zdemotywowany, czyli zniechęcony, pozbawiony energii do działania, apatyczny. Motywacja i demotywacja to niejako skrajne postawy, sytuacje, pomiedzy którymi jest miejsce na neutralną, niezabarwioną emocjonalnie postawę.

Demotywacja może mieć charakter tymczasowy – pracownik może być zdemotywowany np. zbyt trudnym zadaniem do wykonania lub chwilowym nadmiarem obowiązków. W sytuacji zakończenia trudnego zadania, uregulowania sytuacji nadmiaru obowiązków pracownik może odzyskać swoją motywację. Możliwa jest nawet sytuacja wzrostu motywacji, związana z zakończeniem z sukcesem zadania będącego wyzwaniem. Trudności zawodowe mogą się zbiegnąć w czasie z trudnościami osobistymi, co dodatkowo może wydłużyć i wzmocnić demotyację. Tymczasem utrzymująca się przez dłuższy czas demotyacja pracownika może prowadzić do całkowitego zniechęcenia do wykonywania pracy, a nawet do wypalenia zawodowego¹⁰.

Demotywacja może odnosić się do pracy (jako całości wykonywanych obowiązków) lub poszczególnych zadań z nią związanych (w obszarze wykonywania konkretnych obowiązków). Prawdopodobnie jeśli pracownik w dłuższym okresie będzie wykonywał więcej zadań, których nie lubi robić, będzie odczuwał demotyację do swojej pracy jako całości.

Demotywacja oznacza także, że pracownik nie wykorzystuje w pełni swoich możliwości, nie angażuje się w swoją pracę, np. spóźnia się do pracy, nie zgłasza pomysłów, inicjatyw. W skrajnych sytuacjach może nawet działać na szkodę swojego pracodawcy.

Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że w kontekście motywacji i demotywacji do pracy pracownik może prezentować następujące postawy: – może posiadać motywację (potocznie mówi się o zmotywowanym pracowniku), co oznacza, że będzie on podejmował działania i przejawiał zachowania po-

⁹ <http://sjp.pl/demotywacja> (dostęp: 21.04.2014).

¹⁰ Długotrwała demotywacja może mieć również wiele innych negatywnych skutków zarówno dla pracownika, jak i jego pracodawcy. Jest to jednak zbyt szerokie zagadnienie, aby stało się częścią niniejszego artykułu.

trzebne do realizacji określonego celu. Dodatkowo może także inicjować zmiany służące doskonaleniu istniejących procesów, struktur, zasad działania lub wytyczać nowe, a swoim entuzjazmem i zaangażowaniem będzie pozytywnie oddziaływać na otoczenie, przy jednoczesnym niepoddawaniu się negatywnym bodźcom i próbom zniechęcenia do działania płynącym z otoczenia. Warto podkreślić, że najczęściej na drodze do realizacji celu pojawiają się trudności, przeszkody. Im większa motywacja pracownika, tym większe prawdopodobieństwo, że pracownik podejmie trud i odpowiednie działania, aby te przeszkody pokonać, a w konsekwencji osiągnąć cel. Jak już wcześniej podkreślano motywacja może mieć różny stopień intensywności;

- pracownik może być zdemotywowany, co oznacza, że nie będzie on podejmować działań ukierunkowanych na realizację wytyczonych celów lub podejmie je zdecydowanie poniżej własnych możliwości. Jego zachowanie może się też charakteryzować biernością, a wręcz oporem czy ukierunkowaniem na podejmowanie działań destruktywnych wobec swojego pracodawcy, np. podejmowanie niekorzystnych decyzji dla organizacji czy nawet kradzież. Demotywacja pracownika może wynikać zarówno z czynników tkwiących w organizacji (czynniki zewnętrzne), jak i czynników tkwiących w pracowniku (czynniki wewnętrzne, np. problemy osobiste, zdrowotne), a najczęściej pojawia się w przypadku skumulowania się powyższych dwóch kategorii;
- pracownik może reprezentować postawę pośrednią, neutralną w działaniu – będzie realizował swoje zadania zgodnie ze wskazanymi wytycznymi, nie przejawiając żadnych dodatkowych, ani pozytywnych, ani negatywnych zachowań.

Odnosząc się do powyższego podziału warto podkreślić, że poszczególne postawy pracownika mogą zależeć od stosowanych czynników motywacji, jakim poddawani są pracownicy, lub też ich braku. Niektóre czynniki motywacyjne mogą wpływać na część pracowników, silnie ich motywując do pracy, dla innych mogą one mieć znacznie mniejsze znaczenie, a jeszcze innych mogą zniechęcać do pracy. Przykładem mogą być działania szkoleniowe. Dla jednego pracownika wyjazd na szkolenie o charakterze dynamicznego warsztatu może być doskonałą okazją do rozwoju osobistego (działanie motywujące), dla innych pracowników może oznaczać dezorganizację życia osobistego (działanie demotywujące), a dla jeszcze innych stres związany z koniecznością zabierania głosu na forum grupy podczas warsztatu (również działanie demotywujące).

Istotne wydaje się również zinterpretowanie pojęcia, jakim są czynniki demotywacji (inaczej czynniki demotywujące, demotywacyjne). Pojęcie to rozumiane jest jako uporczywe, dokuczliwe codzienne zdarzenia, które frustrują pracowników i powodują redukcję (świadomą lub nieświadomą) ilości produktywnej

energii, którą wykorzystują w swojej pracy¹¹. Autor powyższej definicji wyróżnia następujące czynniki demotywacji: „polityczne” decyzje i działania, niejasne oczekiwania, nieefektywne spotkania, hipokryzja (rozumiana jako działania firmy niezgodne z deklaracjami), ciągłe zmiany, brak przekazywania informacji, standardy o niskiej jakości. Inny autor w ironiczny sposób wskazuje takie czynniki demotywacji jak¹²: ignorowanie pracowników oraz ich pomysłów, zbieranie pochwał za zespołowe sukcesy i obwinianie zespołu ze wszelkie porażki, brak zainteresowania pracownikiem jako człowiekiem, publiczne krytykowanie pracowników, niespójne zachowania i działania przełożonego, niejasny opis zakresu obowiązków, niejasne zasady raportowania, wydawanie poleceń bez żadnych konsultacji czy rozmów z pracownikami, brak okazywania entuzjazmu przez przełożonych i współpracowników.

W polskiej literaturze przedmiotu także widoczne są wzmianki o czynnikach demotywacji. Zalicza się do nich¹³: przerost więzi nieformalnych, niedorozwój więzi formalnej, wadliwość systemu selekcji i awansu pracowników, nieadekwatność sposobu zarządzania, rytualizm i formalizm, wadliwość proporcji gratyfikacji i sankcji.

Inny autor zwraca uwagę na fakt, że warto rozpatrywać nie tylko co jest demotywatorem, ale także kto nim jest¹⁴. Jacy ludzie, jakie osobowości, jakie postępowanie ludzkie. Nie można także wykluczyć i trzeciej opcji: określone działania ludzi w określonych okolicznościach, a więc czynnik sytuacyjny.

Podsumowując dotychczasowe rozważania warto zaznaczyć, że czynniki demotywujące to czynniki wynikające z nieprawidłowego funkcjonowania systemów, procedur w organizacji lub sytuacje wywoływane przez otaczających danego pracownika ludzi (współpracowników, przełożonych, podwładnych, klientów) wywołujące demotywację pracownika, czyli jego zniechęcenie do pracy. Czynniki demotywującymi mogą być także czynniki wynikające z osobistej sytuacji pracownika, wpływające na jakość i efektywność jego pracy.

W tym miejscu zasadna wydaje się także dyskusja nad określeniem czynników motywacji o charakterze negatywnym jako czynników demotywujących. Wydaje się, że pojęcia te można uznać za tożsame wówczas, kiedy określony czynnik motywacji o charakterze negatywnym zamiast zdyscyplinować pracownika, czyli skłonić do zmiany czy eliminacji zachowań negatywnych, wywołuje

¹¹ D.R. Spitzer, *The seven deadly demotivators*, „Management Review” 1995, Vol. 11, No. 84, s. 56-60.

¹² M.B. Line, *How to Demotivate Staff*, „Library Management” 1992, Vol. 13, No.1, s. 4-7.

¹³ A. Podgórecki (red.), *Socjotechnika, funkcjonalność i dysfunkcjonalność instytucji*, Książka i Wiedza, Warszawa 1974, s. 61.

¹⁴ W. Stelmach, op. cit., s. 91.

u niego reakcję odwrotną, czyli powielanie negatywnych zachowań wynikających z braku zaangażowania, czy wręcz bierności. Nie można tu jednak przyjąć sztywnego podziału, które czynniki motywacji negatywnej należy uznać za czynniki demotywujące, gdyż zależy to od indywidualnych cech pracownika, który poddawany jest oddziaływaniu tych czynników, a czasem sytuacji, w których się znajduje.

Z punktu widzenia niniejszej pracy istotna jest odpowiedź na pytanie, czy na zwiększenie motywacji lepiej wpływają czynniki o charakterze negatywnym czy też pozytywnym oraz które z wybranych czynników demotywujących oddziałują na pracowników najsilniej. Zagadnienia te zostały poddane analizie w badaniach empirycznych i są zaprezentowane w dalszej części pracy.

3. Założenia i metodyka badań empirycznych

Badania dotyczące zagadnienia roli motywacji pozytywnej, negatywnej oraz demotywacji do pracy zostały przeprowadzone w latach 2013-2014 i finansowane były z grantu Badania Młodych Naukowców oraz Uczestników Studiów Doktoranckich Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Badania prowadzone były na terenie Krakowa. Wzięło w nich udział 148 pracowników z dużych firm, zarówno polskich, jak i międzynarodowych. Badania zostały przeprowadzone metodą kwestionariuszową.

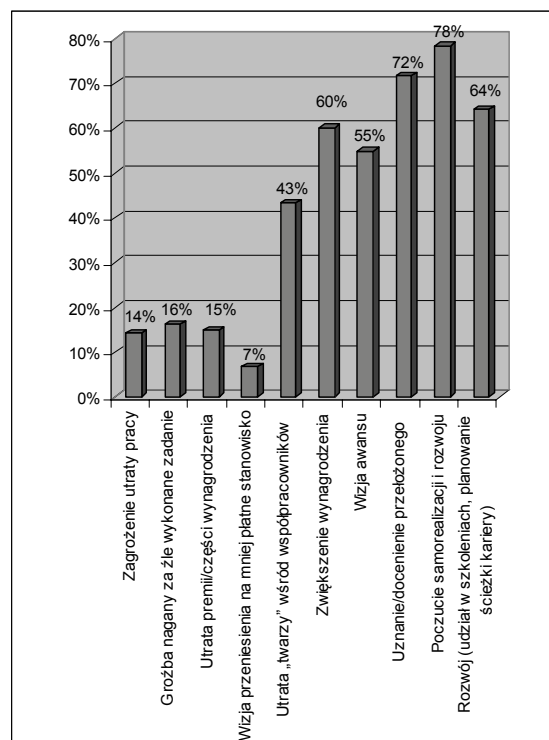
Uczestnicy reprezentowali zróżnicowany przedział wiekowy, jednak dominującą grupą byli pracownicy w wieku 25-29 lat (37,06%). W dalszej kolejności dominującymi grupami wiekowymi byli uczestnicy w przedziałach wiekowych 30-34 lata (31,47%) oraz 35-39 lat (16,08%). Dominującą grupą płciową byli mężczyźni (56,64%), kobiety stanowiły 43,36%. Uczestnikami badania byli zarówno pracownicy stanowisk specjalistycznych (74,65%), jak i pracownicy zajmujący stanowiska kierownicze (25,35%). Analizie poddano także strukturę doświadczenia zawodowego badanych respondentów. Okazało się, iż dominującą grupą byli pracownicy z doświadczeniem zawodowym z przedziału 6-10 lat (37,06%), w drugiej kolejności byli to pracownicy posiadający do 5 lat doświadczenia zawodowego (32,87%). Na trzecim miejscu były osoby reprezentujące przedział od 11 do 15 lat doświadczenia zawodowego (20,28%).

Celem badania była z jednej strony ocena, czy w badanych podmiotach częściej stosowane są czynniki o charakterze pozytywnym czy negatywnym oraz jak badani respondenci oceniają motywowanie pozytywne, a jak motywowanie negatywne. Z drugiej strony celem była analiza, jakie czynniki demotywacji występują najczęściej w badanych podmiotach oraz które z nich pracownicy uważają za najbardziej demotywujące.

4. Wyniki badań empirycznych

W kontekście pierwszego celu badania uczestników poproszono, aby spośród zróżnicowanych czynników motywacji do pracy wybrali pięć, które występują w ich miejscu pracy. Zaproponowane czynniki miały charakter zarówno pozytywny (50% czynników) jak i negatywny (drugie 50%). Czynniki zostały opracowane i wybrane na podstawie cytowanej wcześniej literatury przedmiotu, głównie opisywanych w literaturze przedmiotu narzędzi motywacji, a także dodatkowych źródeł¹⁵, istniejących w praktyce gospodarczej list czynników motywacji w firmach oraz w oparciu o pilotażowe badania w ankietowanych podmiotach.

Respondenci wskazali, że w ich miejscu pracy zdecydowanie częściej wykorzystywane są czynniki motywacji pozytywnej niż negatywnej (rys. 1). Jest to niewątpliwie dobra informacja stawiająca badanych pracodawców w pozytywnym świetle.

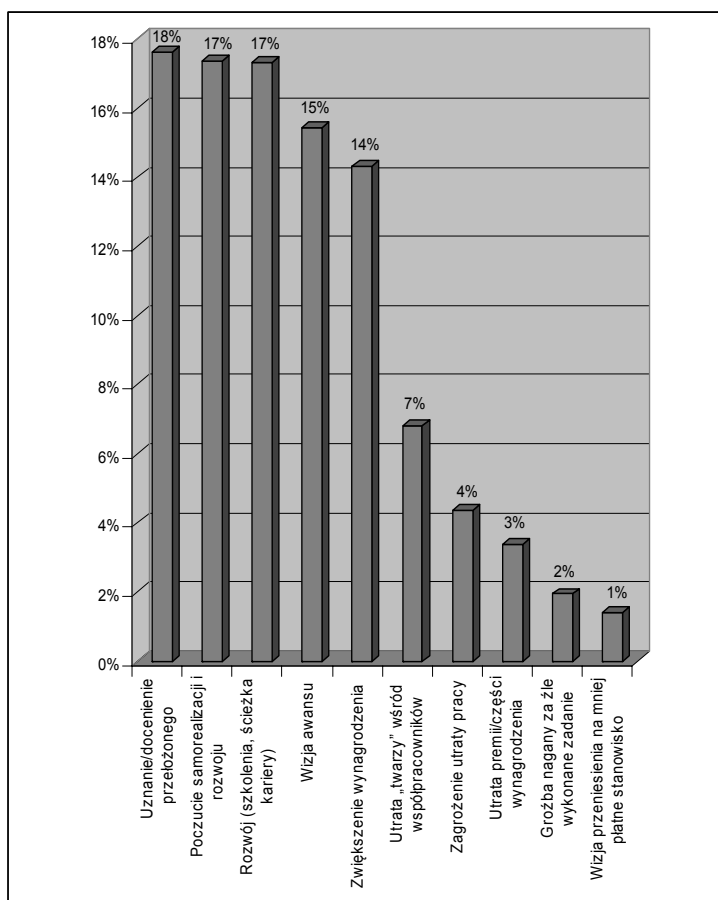


Rys. 1. Występowanie czynników motywujących do pracy w badanych podmiotach

Źródło: Na podstawie samodzielnych badań empirycznych.

¹⁵ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 336; T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 177-179.

W drugiej kolejności badanych respondentów poproszono kolejny raz o wybór pięciu spośród zaproponowanych czynników motywacji pozytywnej i negatywnej, ale tym razem w kontekście wskazania tych czynników, które najbardziej motywująco wpływają na nich samych. Tu także respondentów poproszono o uszeregowanie czynników w kolejności od najbardziej motywującego do najmniej motywującego. Analiza wykazała, że to motywowanie pozytywnymi czynnikami wpływa na wzrost motywacji do pracy badanych respondentów bardziej niż oddziaływanie czynnikami o charakterze negatywnym (rys. 2).

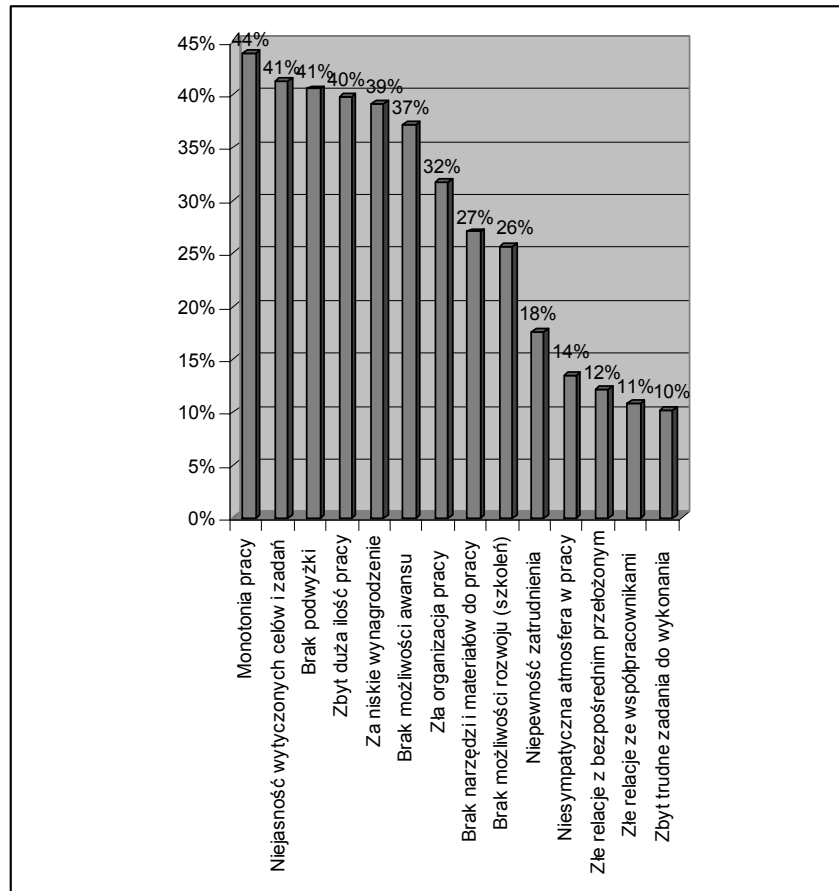


Rys. 2. Ważność czynników motywujących do pracy dla badanych respondentów

Źródło: Ibid.

W dalszej kolejności poproszono badanych respondentów o wybór pięciu spośród czternastu czynników najbardziej demotywujących, realnie występujących w ich miejscu pracy (rys. 3). Listę czynników demotywujących utworzono

na podstawie cytowanej wcześniej literatury przedmiotu, a także w oparciu o pilotażowe badania w badanych firmach.

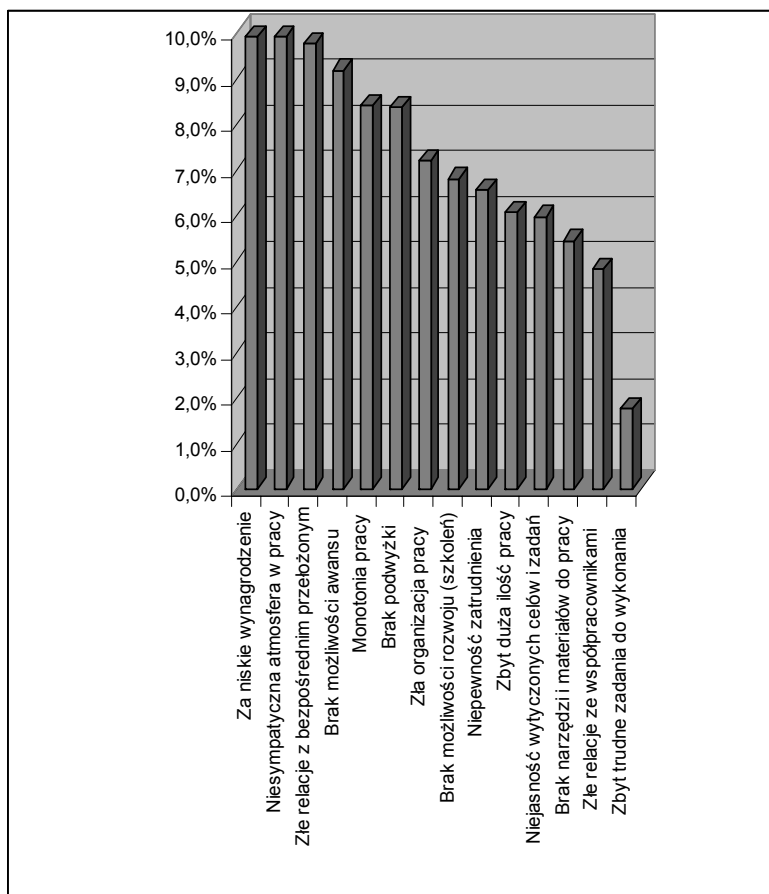


Rys. 3. Funkcjonujące w badanych podmiotach czynniki demotywacji do pracy

Źródło: Ibid.

Jak wynika z analizy, najczęściej występującym czynnikiem demotyującym badanych respondentów jest monotonia pracy, w drugiej kolejności niejasność wytyczonych celów i zadań, w trzeciej brak podwyżek. O ile wyeliminowanie czynnika, jakim jest niejasność wytyczonych celów, wydaje się nie stanowić większej trudności, o wiele większym wyzwaniem może być zwiększenie różnorodności pracy, a już największym przyznanie wszystkim pracownikom podwyżek na poziomie ich satysfakcjonującym. Najrzadziej w badanych krakowskich firmach występują takie czynniki demotyujące jak: złe relacje z bezpośrednim przełożonym, złe relacje ze współpracownikami i zbyt trudne zadania do wykonania.

Jednocześnie w odniesieniu do zaproponowanych czynników demotyujących poproszono respondentów o wskazanie tych, które demotywiają ich najbardziej (bez względu na ich występowanie w miejscu pracy) (rys. 4).



Rys. 4. Źródła demotywacji badanych respondentów

Źródło: Ibid.

Najbardziej demotyujący dla badanych respondentów okazał się czynnik finansowy (za niskie wynagrodzenie), w drugiej kolejności jest to niesympatyczna atmosfera w pracy, w trzeciej natomiast złe relacje z bezpośrednim przełożonym. Okazuje się zatem, że choć czynnik finansowy oddziałuje najsilniej na pracowników, to zaraz za nim pojawiają się elementy związane z relacjami międzyludzkimi. Najmniej demotyujące dla badanych respondentów są zadania zbyt trudne do wykonania.

Podsumowanie

Motywowanie do pracy jest obszarem niezwykle istotnym we współczesnym zarządzaniu. Jednakże coraz większe tempo życia, zmienność otoczenia, niepewność czasów, wypełnianie coraz większej liczby zadań i ról może doprowadzić do sytuacji, w której konieczne będzie poświęcenie większej uwagi zagadnieniom demotywacji, niż samemu tylko motywowaniu. W związku z wyróżnieniem motywacji pozytywnej i negatywnej i jej zróżnicowanymi skutkami oddziaływania na ludzi pojęcia motywacji i demotywacji nierzadko się przeplatają. W praktyce należy pamiętać, że zarówno czynniki motywacyjne (pozytywne i negatywne), jak i demotywacyjne mogą na różnych pracowników wpływać w zróżnicowany sposób. Jednakże, jak wynika z przeprowadzonych badań, częściej stosowane są czynniki o charakterze pozytywnym, co ma sens i uzasadnienie, gdyż są one znacznie lepiej odbierane i wyżej oceniane przez pracowników. Wydaje się także, że istnieje potrzeba poddania głębszej analizie relacji między pracownikiem a jego bezpośrednim przełożonym oraz jego współpracownikami, gdyż te czynniki mogą mieć znaczący wpływ na demotywację w pracy.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2011.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, WN PWN, Warszawa 2006.
- Kubik K., *Menedżer w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2012.
- Line M. B., *How to Demotivate Staff*, „Library Management” 1992, Vol. 13, No. 1.
- Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Penc J., *Menedżerowie i organizacje jutra. Praktyka kierowania w społeczeństwie wiedzy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, Szczytno 2010.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Podgórecki A. (red.), *Socjotechnika, funkcjonalność i dysfunkcjonalność instytucji*, KiW, Warszawa 1974.

Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

Słownik Języka Polskiego, <http://sjp.pl/demotywacja> (dostęp: 21.04.2014).

Spitzer D.R., *The seven deadly demotivators*, „Management Review” 1995, Vol. 11, No. 84.

Stelmach W., *Ciemne strony kierowania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2005.

SOURCES OF EMPLOYEES' DEMOTIVATION IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH

Summary: The aim of the paper is empirical research presentation in the area of employee's demotivation sources. In the first place definition of motivation is explained. Next, term of demotivation is defined. Although this term is commonly used in the business practice, it occurs rarely in the literature. Then the research methodology is presented. The crucial part of the article is presentation of the empirical research. Among selected demotivation factors' those that exist in the researched companies' were ranged. The most common demotivation factors were also pointed.

Keywords: employee's motivation, motivational factors, demotivation, sources of demotivation.