

Co motywuje do pracy pracowników różnych płci?

Karolina Lutyńska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: KL2000@interia.pl

Andrzej Daniluk 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: a.daniluk@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2024-0036

Streszczenie

Zarządzanie różnorodnością płciową w przedsiębiorstwie stanowi duże wyzwania dla menedżerów. Kobiety jak i mężczyźni mają swoje preferencje i odmienne podejście do pracy. Ze względu na coraz to większe znaczenie odpowiedniego zarządzania różnorodnością płciową w organizacji, celem artykułu jest identyfikacja wpływu poszczególnych benefitów na motywację do pracy zarówno kobiet jak i mężczyzn. Sformułowano dwa pytania badawcze: Pb1: W jakim stopniu poszczególne benefity motywują do pracy kobiety oraz mężczyzn? Pb2: Czy różnice w ocenie pracowników różnych płci są statystycznie istotne? Postanowiono następującą hipotezę badawczą (H): Kobiety oraz mężczyźni odmiennie oceniają wpływ poszczególnych benefitów na ich motywację do pracy. Różnice w tych ocenach są statystycznie istotne. W kontekście postawionych pytań badawczych, analiza wykazała, że nie wszystkie benefity są równie motywujące dla obu płci, co potwierdza istnienie różnic w preferencjach. Postawiona hipoteza została pozytywnie zweryfikowana wyłącznie w przypadku trzech benefitów: płacy zasadniczej, oferowania przez firmę przeszkoli dla dzieci bądź świetlic oraz dofinansowania wycieczek pracowniczych organizowanych przez pracodawcę.

Słowa kluczowe

motywacja, narzędzia motywacji, benefity, płęć pracowników

Wstęp

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest zadaniem pełnym wyzwań. Menedżerowie powinni patrzeć szerzej niż tylko na posiadane zasoby, takie jak kapitał finansowy, nowoczesne technologie czy maszyny [Mazur, 2013, s. 156]. Istotnym czynnikiem w prowadzeniu organizacji jest kapitał ludzki, który jest nieocenionym elementem, odróżniającym się od dóbr materialnych. Chociaż jego wartość jest trudna do precyzyjnego określenia, przypisuje mu się kluczowe znaczenie. W tej perspektywie, motywacja pełni zasadniczą rolę, będąc fundamentem skutecznego zarządzania pracownikami [Paździor, 2017, s. 41; Szydło i in., 2022].

W literaturze poświęconej motywacji znajduje się wiele definicji tego pojęcia, które różnią się w zależności od perspektywy badacza. Motywacja może być rozumiana jako przyczyny skłaniające osobę do działania, jej emocjonalny stan w danym momencie lub poziom determinacji do osiągnięcia konkretnego celu [Dornyei, 2021, s. 12]. Często, aby zrozumieć, jak zmotywować kogoś, nie jest potrzebna bezpośrednia znajomość tej osoby. Wystarczy zidentyfikować, jakie korzyści mogą wpłynąć na jej motywację i efektywnie wykorzystać to w interesie firmy [Peters, 2015, s. 7].

W obliczu globalizacji, rosnącej konkurencji oraz dynamicznego rozwoju technologicznego, różnorodność zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach stanowi jedno z największych i najtrudniejszych wyzwań dla menedżerów. Ta różnorodność przyjmuje wiele wymiarów i form, co wymaga zastosowania różnorodnych podejść i modeli zarządzania. Kierownictwo firm może dążyć do pełnego wykorzystania potencjału różnorodności w organizacji, tworząc otwarte środowisko pracy. Może również starać się zminimalizować potencjalne trudności związane z różnorodnością, neutralizując jej wpływ na procesy zarządzania. W obu przypadkach kluczowe jest, aby menedżerowie byli świadomi znaczenia różnorodności i mieli umiejętność dostosowania swojego podejścia w zależności od kontekstu. Zarządzanie różnorodnością wymaga empatii, zrozumienia oraz umiejętności budowania współpracy między różnymi grupami pracowników. Troska o różnorodność może przynieść korzyści zarówno dla pracowników, jak i dla organizacji jako całości, wspierając innowacyjność, elastyczność oraz zwiększając konkurencyjność na rynku [Krajewska-Nieckarz i in., 2016, s. 5, Szydło i in., 2024].

W obliczu rosnącej roli odpowiedniego zarządzania różnorodnością płciową w firmach, co stanowi istotne wyzwanie dla menedżerów różnych organizacji, autorzy postavili sobie za cel zidentyfikowanie wpływu poszczególnych benefitów na motywację do pracy kobiet i mężczyzn.

Rozumienie i skuteczne zarządzanie różnorodnością płciową w miejscu pracy jest kluczowe, ponieważ może znacząco zwiększyć kreatywność i innowacyjność w organizacji. Firmy, które promują równość płci i różnorodność, często osiągają lepsze wyniki finansowe, dzięki szerokim perspektywom i podejściom w rozwiązywaniu problemów. Ponadto, pracownicy są bardziej zaangażowani i zmotywowani do pracy. Również, zarządzanie różnorodnością płciową przyczynia się do poprawy wizerunku firmy, co może przyciągnąć większą liczbę talentów oraz klientów poszukujących firm o etycznych i nowoczesnych praktykach [Lutyńska i Wasiluk, 2023].

1. Przegląd literatury

Omawiając motywację pracowników w firmach, należy najpierw zdefiniować pojęcie motywu i motywacji. W literaturze przedmiotu motyw określany jest jako „wewnętrzny mechanizm wywołujący stan pobudzenia organizmu, który prowadzi do dokonania wyboru i ukierunkowania zachowania” [Knap-Stefaniuk, 2017, s. 162]. Z kolei Słownik Języka Polskiego definiuje motyw jako „bodziec skłaniający do określonego zachowania człowieka” [<https://sjp.pwn.pl/slowniki/motyw.html> 02.04.2024].

Odnosząc się natomiast do pojęcia motywacji B. Beśka [2020, s. 6-8] podkreśla, że stanowi ona jakby iskrę, która pobudza jednostkę, dodaje jej energii do działania, inspirowanie do rozwoju umiejętności oraz przekraczania własnych ograniczeń. Wartość motywacji zależy od czynników takich, jak zaangażowanie, systematyczność, rzetelność oraz ustalenie konkretnych celów dla podejmowanych wysiłków. Autorka podkreśla istotność wszechstronnego zainteresowania działaniami motywacyjnymi oraz licznych badań prowadzonych w tej dziedzinie, które mogą wpłynąć na ewolucję lub bardziej szczegółowe zrozumienie samego pojęcia motywacji.

A. Przewoźna-Krzemińska [2014, s. 76] dzieli motywację na zewnętrzną oraz wewnętrzną. Motywacja zewnętrzna jest wywoływana przez stosowanie nagród, ale również kar, informowanie o dostępnych możliwościach w różnych sytuacjach oraz manipulowanie nimi. Natomiast motywacja wewnętrzna to zupełne przeciwieństwo, gdyż pojawia się w momencie, gdy jednostka dąży do zaspokojenia swoich potrzeb.

Warto zauważyć, że pojęcie motywacji jest definiowane na różne sposoby w literaturze, co podkreśla jego wieloznaczność i trudność jednoznacznego zdefiniowania. Dlatego właściwe zrozumienie tego pojęcia przez menedżerów jest nie tylko trudne, ale również niezwykle ważne. W swojej pracy "Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współ-

czesnej edukacji", autorzy zwracają uwagę na konkretne działania, które należy podjąć w procesie motywowania. Istotne jest dokładne zrozumienie potrzeb pracowników w organizacji oraz ich celów, aby cały proces mógł być skuteczny, efektywny i przyniósł zamierzone sukcesy dla firmy. Menedżerowie muszą posiadać wiedzę z zakresu pracy z ludźmi. Dobry przełożony powinien znać swój zespół i potrafić zidentyfikować czynniki, które mogą go motywować [Knap-Stefaniuk i in., 2018, s. 189-190].

Aby właściwie zrozumieć pojęcie motywacji oraz motywowania pracowników w organizacji, istotne jest poznanie całego schematu motywowania, który obejmuje pięć kolejnych etapów, oddziałujących na cały proces. Pierwszym etapem jest wystąpienie potrzeby, którą musi posiadać pracownik, aby motywacja była skuteczna. Menedżer może wykorzystać tę okazję i odpowiednio nakierować pracownika na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa. Następnie pojawia się etap poszukiwania sposobów zaspokojenia tej potrzeby, czyli wyboru odpowiedniego motywatora, który będzie w stanie zaspokoić potrzeby pracownika. Kolejnym etapem jest wybór zachowania pozwalającego zaspokoić daną potrzebę, po którym następuje ocena stopnia zaspokojenia tej potrzeby przez pracownika. Menedżer może wtedy sprawdzić, czy dany motywator spełnił swoje zadanie. Ostatnim etapem jest określenie przyszłych potrzeb i poszukiwanie (wybór) sposobu ich zaspokojenia. Człowiek po zaspokojeniu jednej potrzeby zazwyczaj pragnie zaspokoić kolejną, dlatego menedżer musi być gotowy, aby efektywnie wykorzystać tę sytuację i zaspokoić kolejne potrzeby pracownika [Kobyłka, 2016, s. 42].

W literaturze przedmiotu motywacja jest definiowana jako umiejętność świadomego wyboru składników procesu w celu zapewnienia sukcesu organizacji. Menedżerowie muszą posiadać zdolności interpersonalne oraz gruntowną znajomość zarówno otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego firmy. To kluczowe, ponieważ efektywne motywowanie pracowników wymaga pełnego zrozumienia ich potrzeb, oczekiwań oraz motywacji, a także dostosowania strategii motywacyjnych do konkretnych warunków i celów organizacji. Menedżerowie muszą być w stanie identyfikować czynniki motywujące, tworzyć odpowiednie systemy nagradzania i wzmocnienia oraz budować pozytywne relacje z pracownikami, aby skutecznie motywować ich do realizacji celów organizacji. W motywowaniu pracowników istotne jest odpowiednie dostosowanie narzędzi motywacyjnych. Mogą one przybierać różnorodne formy, jednak kluczowe jest ich właściwe wykorzystanie przez menedżera w stosunku do odpowiednich grup pracowników, by przynosiły maksymalne korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla pracowników. Warto pamiętać, że nie wszystkie narzędzia będą równie skuteczne dla każdego pracow-

nika, zwłaszcza jeśli podwładni reprezentują różne grupy wiekowe [Kacprzak-Biernacka i in., 2014, s. 9-11].

W obliczu nieustannych zmian na świecie, takich jak globalizacja czy znaczący napływ migracji, kluczowe staje się zatrzymywanie oraz angażowanie dobrze wykształconych i utalentowanych pracowników, niezależnie od ich płci, wieku czy pochodzenia. Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy powinno koncentrować się na równie skutecznym motywowaniu do pracy zarówno mężczyzn, jak i kobiet. Należy zwrócić uwagę na poziom satysfakcji z pracy obu płci oraz wskazać na czynniki, które mogą się między nimi różnić [Rakowska, 2018, s. 477].

Podczas dyskusji na temat różnic w zachowaniu czy podejściu do pracy między kobietami a mężczyznami, istotne jest zauważenie, że obie płcie mają tendencję do podejmowania różnych rodzajów pracy i zawodów. Ta różnorodność wynika między innymi z różnic genetycznych pomiędzy płciami. Przeważnie mężczyźni są silniejsi i wytrzymalsi fizycznie, podczas gdy kobiety charakteryzują się często łagodnością oraz mniejszą skłonnością do konfliktów. Warto jednak zaznaczyć, że jest to podejście stereotypowe, które nie zawsze odzwierciedla rzeczywistość i nie jest uniwersalnie prawdziwe. Obecnie coraz więcej kobiet podejmuje się pracy typowej dla mężczyzn, a także odwrotnie. W przeszłości kobiety miały ograniczony dostęp do rynku pracy z powodu prawa oraz panujących stereotypów, które niestety często przetrwały do dzisiaj. Jednak w ostatnich dziesięcioleciach sytuacja znacząco się zmieniła, a kobiety zdobyły prawa do pracy, coraz częściej zajmują różnorodne stanowiska i specjalizują się w różnych zawodach. Wzrosła również liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych, co kiedyś było rzadkością [Czarnik i Kasperek, 2015, s. 39, Moczydłowska i Szydło, 2017; Szydło i Widelska, 2017].

Praca stanowi istotny element życia każdego człowieka, zapewniając możliwość rozwoju zarówno zawodowego, jak i osobistego, oraz dostarczając środków finansowych do zaspokajania potrzeb. Jednak kobiety i mężczyźni często różnie postrzegają pracę oraz korzyści z nią związane. Mężczyźni skupiają się na konkretnych zadaniach i poziomie odpowiedzialności na danym stanowisku. Istotne są także możliwości rozwoju oferowane przez pracodawcę. W przypadku niezadowalającej oferty częściej podejmują decyzję o zmianie pracy. Natomiast kobiety bardziej zwracają uwagę na atmosferę w miejscu pracy, relacje międzyludzkie, wynagrodzenie oraz relacje z przełożonymi i współpracownikami. Jednak równie ważne dla nich jest zapewnienie perspektyw rozwoju zawodowego, pozwalające na osiągnięcie korzyści osobistych. Te różnice wynikają między innymi z historycznych ograniczeń w dostępie kobiet do rynku pracy, co sprawia, że traktują pracę bardziej instrumentalnie, kierując się głównie własnymi potrzebami i korzyściami, w prze-

ciwieństwie do mężczyzn, dla których praca jest często postrzegana jako naturalna i integralna część życia [Chuchra i Gorbaniuk, 2017, s. 214].

Kobiety i mężczyźni różnią się nie tylko w podejściu do pracy, sposobie wykonywania zadań i poświęcanego czasu, ale także w stylu zarządzania firmą i pracownikami. Badania przeprowadzone przez J. Babiak, B. Bajcar oraz A. Borkowską wskazują, że kobiety częściej posługują się stylem kierowania strukturyzującym. Polega on na stawianiu wysokich oczekiwań i wymagań wobec podwładnych, co ma motywować ich do efektywnej pracy i rozwoju kompetencji. Osoby stosujące ten styl kładą nacisk na poprawność wykonywanych działań oraz ciągłą kontrolę, aby wyłapywać błędy i korygować je na bieżąco. Z kolei u mężczyzn częściej można zauważyć stosowanie stylu kierowania makiawelicznego i zdystansowanego. Pierwszy z nich charakteryzuje się dystansem między przełożonym a podwładnym, przy czym menedżer częściej dąży do osiągnięcia własnych celów niż celów firmy. W tym stylu często wykorzystuje się manipulację wobec pracowników, aby zmotywować ich do działania. Pomimo nieufności wobec innych, szef często przyrzuca okło na nieodpowiednie zachowania pracowników. Styl kierowania zdystansowany wykazuje podobieństwo do makiawelicznego, charakteryzując się brakiem więzi między menedżerem a pracownikiem. W tym przypadku przełożony często zaniedbuje swoje obowiązki oraz nieefektywnie zarządza firmą [Babiak i in., 2017, s. 48].

2. Metodyka badań

Celem tekstu była identyfikacja wpływu poszczególnych benefitów na motywację do pracy kobiet oraz mężczyzn.

Sformułowano następujące pytania badawcze:

Pb1: W jakim stopniu poszczególne benefity motywują do pracy kobiety oraz mężczyzn?

Pb2: Czy różnice w ocenie pracowników różnych płci są statystycznie istotne?

Postanowiono następującą hipotezę badawczą:

H: Kobiety oraz mężczyźni odmiennie oceniają wpływ poszczególnych benefitów na ich motywację do pracy. Różnice w tych ocenach są statystycznie istotne.

Badanie przeprowadzono przy użyciu kwestionariusza ankiety, realizujące je metodą CAWI na platformie Microsoft Forms. Badanie trwało od 19 marca do 17 kwietnia 2023 roku. Otrzymane odpowiedzi respondentów zostały zakodowane i poddane analizie statystycznej za pomocą programu Statistica 14.0. Do weryfikacji hipotezy H, wykorzystano miary statystyczne, takie jak średnia arytmetyczna

($\bar{X}$ sr), mediana (Me), dominanta (D) oraz współczynnik zmienności (V). Do weryfikacji hipotezy użyto także test Manna-Whitneya.

Badanie było skierowane wyłącznie do osób pracujących. Po dokonaniu selekcji, analizie poddano 130 kwestionariuszy. Strukturę respondentów przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Charakterystyka respondentów

Płeć	Liczba respondentów	Odsetek respondentów
Kobieta	66	51%
Mężczyzna	64	49%
Razem	130	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W badaniu udział kobiet i mężczyzn był niemal równy. Jak przedstawiono w tabeli 1, wzięło w nim udział 66 kobiet, co stanowiło 51% wszystkich respondentów, oraz 64 mężczyzn, co odpowiadało 49% badanej grupy.

3. Wyniki badań

Analizując oceny respondentów przedstawione w tabeli 2 dotyczącej oceny benefitów motywujących do pracy w zależności od płci respondentów, można zaobserwować zarówno różnice, jak i podobieństwa w ocenach kobiet i mężczyzn.

W kwestii premii zarówno mężczyźni, jak i kobiety często oceniali je jako wyraźnie motywujące ($\bar{X}$ sr=5), a średnie oceny oraz mediany dla obu płci były identyczne ($\bar{X}$ sr=4,00, Me=4), a współczynniki zmienności, oscylujące wokół 30%, wskazują na niski poziom zróżnicowania odpowiedzi w obu grupach. Premie są równie motywujące dla kobiet i mężczyzn, ponieważ stanowią nagrodę za osiągnięte wyniki oraz dodatkowy bodziec do zaangażowanego i skutecznego wykonywania zadań, niezależnie od płci. Taki uniwersalny system nagradzania, oparty na indywidualnych osiągnięciach i wysiłku, nie wprowadza dyskryminacji ze względu na płeć, lecz opiera się na indywidualnych osiągnięciach i wysiłku.

W przypadku możliwości otrzymania niskoprocentowego kredytu, zarówno kobiety, jak i mężczyźni oceniali go podobnie. Średnie oceny i mediany dla obu grup były zbliżone ($\bar{X}$ sr=2,95, Me=3), przy czym współczynniki zmienności, wynoszące około 46-48%, wskazują na pewne zróżnicowanie odpowiedzi między respondentami. Możliwość otrzymania niskoprocentowego kredytu pracowniczego nie zawsze stanowi motywację do pracy, gdyż może być postrzegana jako sugerująca, że główną motywacją jest korzyść finansowa, co marginalizuje inne aspekty, takie jak satysfakcja z pracy czy rozwój osobisty. Ponadto, dla niektórych

pracowników może to skutkować nadmiernym skupieniem się na korzyściach materialnych, kosztem realizacji zawodowych ambicji i pasji.

Największe różnice między płaciami zaobserwowano w ocenie płacy zasadniczej i jakości komunikacji w firmie. Mężczyźni uznali płacę zasadniczą za najbardziej motywujący benefit, często oceniając ją na 5 (bardzo motywujący), przy medianie wynoszącej również 5. Współczynnik zmienności dla tej grupy, wynoszący 22,52%, wskazuje na niewielkie zróżnicowanie w ich odpowiedziach. Z kolei kobiety najwyżej oceniły jakość komunikacji w firmie, również często przyznając jej najwyższą ocenę. Współczynnik zmienności w ich ocenach wyniósł 24,32%, co także wskazuje na niewielkie zróżnicowanie. Dla mężczyzn płaca zasadnicza jest często kluczowym motywatorem, ponieważ może być postrzegana jako potwierdzenie ich wartości i sukcesu zawodowego, zapewniając jednocześnie stabilność finansową dla nich i ich rodzin. Dla kobiet, z kolei, dobra komunikacja jest istotna, ponieważ buduje poczucie wsparcia, zrozumienia i docenienia ich wkładu, co przekłada się na większą satysfakcję zawodową i zaangażowanie.

Tab. 2. Ocena stopnia motywacji poszczególnych benefitów

Benefity	Płeć							
	Kobiety				Mężczyźni			
	X̄r	Me	D	V	X̄r	Me	D	V
Płaca zasadnicza	3,73	4,00	5	36,32	4,36	5,00	5	22,52
Premia	4,00	4,00	5	29,42	4,00	4,00	5	30,21
Szkolenia	3,50	3,00	3	34,81	3,20	3,00	4	34,37
Karty rabatowe	3,17	3,00	4	42,40	3,09	3,00	4	44,51
Możliwość wykorzystania sprzętu służbowego do celów prywatnych	2,82	3,00	3	45,70	3,27	4,00	4	41,64
Karnety (np. na siłownię czy basen)	3,36	4,00	4	41,27	3,08	3,00	3	39,39
Paczki okolicznościowe	3,03	3,00	3	41,33	2,95	3,00	3	47,29
Możliwość otrzymania niskoprocentowych kredytów pracowniczych	2,95	3,00	4	45,77	2,95	3,00	4	47,67
Możliwość awansu	3,73	4,00	5	32,11	3,72	4,00	4	29,72
Możliwość dostosowania czasu pracy do potrzeb osobistych	3,80	4,00	5	33,96	3,92	4,00	4	26,22
Możliwość pracy zdalnej	3,41	4,00	5	43,96	3,55	4,00	5	42,60
Dobra komunikacja w firmie	4,14	4,00	5	24,32	3,78	4,00	4	29,98
Dobra atmosfera w firmie	4,12	4,00	5	25,01	3,77	4,00	4	30,20
Owocowe dni	2,74	3,00	4	48,84	2,88	3,00	1	52,04
Możliwość skorzystania z	3,36	3,00	3	37,47	3,14	4,00	4	43,90

Benefity	Płeć							
	Kobiety				Mężczyźni			
	Xśr	Me	D	V	Xśr	Me	D	V
dodatkowego ubezpieczenia, które rozszerza ubezpieczenie powszechne								
Oferowanie przez firmę przedszkoli dla dzieci bądź świetlic	3,20	3,00	4	44,65	2,63	3,00	1	53,23
Dofinansowanie wycieczek pracowniczych organizowanych przez pracodawcę	3,61	4,00	4	35,37	2,97	3,00	3	48,38
Możliwość wzięcia udziału w organizowanych przez pracodawcę świetlach pracowniczych	3,27	4,00	4	41,36	2,94	3,00	3	45,74

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza statystyczna za pomocą nieparametrycznego testu U Manna-Whitneya (tabela 3) wykazała istotne statystycznie różnice między ocenami kobiet a mężczyzn w zakresie postrzegania niektórych benefitów jako motywujących do pracy.

Pierwszą istotną różnicą jest ocena płacy zasadniczej, która została najwyżej oceniona przez mężczyzn. Zastosowanie testu U Manna-Whitneya ujawniło istotne statystycznie różnice między płciami ($Z=-2,58$, $P=0,01$), gdzie średnia ocena dla mężczyzn wyniosła 4,36, a dla kobiet 3,73. Płaca zasadnicza często stanowi kluczowy czynnik motywacyjny dla mężczyzn, odzwierciedlając ich tradycyjną rolę głównego żywiciela rodziny i wpisując się w społeczne stereotypy o męskości oraz odpowiedzialności za utrzymanie domu. Dla kobiet natomiast kluczowym motywatorem często okazuje się dobra komunikacja w miejscu pracy, która tworzy poczucie wsparcia, zrozumienia i docenienia ich wkładu. To z kolei przekłada się na większą satysfakcję zawodową i zaangażowanie, zwłaszcza ważne w kontekście budowania relacji i współpracy w zespole.

Kolejną statystycznie istotną różnicą jest ocena benefitu polegającego na oferowaniu przedszkoli lub świetlic dla dzieci przez firmę ($Z=2,19$, $P=0,03$). Kobiety oceniły ten benefit jako średnio motywujący ($X\bar{s}r=3,20$, $Me=3$, $D=4$), podczas gdy mężczyźni uznali go za zdecydowanie niemotywuujący ($X\bar{s}r=2,63$, $Me=3$, $D=1$). Oferowanie przez pracodawcę przedszkoli dla dzieci może być bardziej motywujące dla kobiet niż dla mężczyzn, co można wiązać z tradycyjnymi rolami płciowymi, w których kobiety często pełnią główną rolę opiekuńczą i zmagają się z większymi wyzwaniami związanymi z równoważeniem życia

zawodowego i rodzinnego. Dla wielu kobiet dostępność przedszkola w miejscu pracy może znacząco zmniejszyć stres związany z łączeniem obowiązków zawodowych i rodzicielskich, co z kolei może zwiększać ich zaangażowanie i lojalność wobec pracodawcy. Chociaż dla mężczyzn takie udogodnienia również mogą być korzystne, często są one postrzegane jako mniej istotne, zważywszy na tradycyjnie mniejsze obciążenie opiekuńcze, chociaż wielu z nich również ceniłoby sobie taką pomoc.

Ostatnią statystycznie istotną różnicą jest ocena benefitu dotyczącego możliwości udziału w wycieczkach pracowniczych. Mężczyźni oceniali ten benefit średnio na poziomie 2,97 (Me=3, D=3), podczas gdy kobiety wyżej, na poziomie 3,61 (Me=4, D=4). Test U Manna-Whitneya potwierdził istotną różnicę w ocenie ($Z=2,54$, $P=0,01$). Możliwość udziału w wycieczkach oferowanych przez pracodawcę może być bardziej motywująca dla kobiet niż dla mężczyzn, ponieważ kobiety często cenią możliwość spędzania czasu poza pracą w atmosferze relaksu i integracji, co korzystnie wpływa na ich równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. Dodatkowo, dla niektórych kobiet, zwłaszcza tych pełniących role opiekunek domowych, taka forma nagrody może stanowić cenną okazję do odpoczynku i regeneracji.

Tab. 3. Wyniki testu U Manna-Whitneya

Benefity	Z	P
Płaca zasadnicza	-2,58	0,01
Premia	-0,05	0,96
Szkolenia	1,32	0,19
Karty rabatowe	0,26	0,79
Możliwość wykorzystania sprzętu służbowego do celów prywatnych	-1,94	0,05
Karnety (np. na siłownię czy basen)	1,39	0,17
Paczki okolicznościowe	0,19	0,85
Możliwość otrzymania niskoprocentowych kredytów pracowniczych	-0,01	0,99
Możliwość awansu	0,16	0,88
Możliwość dostosowania czasu pracy do potrzeb osobistych	-0,03	0,98
Możliwość pracy zdalnej	-0,59	0,56
Dobra komunikacja w firmie	1,82	0,07
Dobra atmosfera w firmie	1,83	0,07
Owocowe dni	-0,47	0,64
Możliwość skorzystania z dodatkowego ubezpieczenia, które rozszerza ubezpieczenie powszechne	0,75	0,45
Oferowanie przez firmę przedszkoli	2,19	0,03

Benefity	Z	P
dla dzieci bądź świetlic		
Dofinansowanie wycieczek pracowniczych organizowanych przez pracodawcę	2,54	0,01
Możliwość wzięcia udziału w organizowanych przez pracodawcę świątach pracowniczych	1,49	0,14

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Nie zaobserwowano istotnych różnic w ocenach respondentów takich benefitów, jak: premia, szkolenia, karty rabatowe, możliwość korzystania ze sprzętu służbowego do celów prywatnych, karnety, paczki okolicznościowe, możliwość otrzymania kredytu niskoprocentowanego, możliwość awansu, możliwość dostosowania czasu pracy do potrzeb osobistych, możliwość pracy zdalnej, dobra komunikacja w firmie, dobra atmosfera, owocowe dni, możliwość skorzystania z dodatkowego ubezpieczenia oraz możliwość wzięcia udziału w organizowanych przez pracodawcę świątach pracowniczych.

Mając na uwadze powyższe analizy należy stwierdzić, że postawiona hipoteza została pozytywnie zweryfikowana wyłącznie w przypadku trzech benefitów: płacy zasadniczej, oferowania przez firmę przedszkoli dla dzieci bądź świetlic oraz dofinansowania wycieczek pracowniczych organizowanych przez pracodawcę.

4. Dyskusja wyników

Analizując wyniki przeprowadzonego badania, można zaobserwować, że mężczyźni w większym stopniu doceniają elementy finansowe jako benefity motywujące ich do pracy. Może to wynikać z panującego stereotypu, który przyjmuje, że mężczyźni powinni pełnić rolę głównego żywiciela rodziny. Dodatkowo, dla mężczyzn aspekt finansowy może odzwierciedlać ich poczucie wartości oraz sukcesu zawodowego, co wpływa na ich samowartościowanie [Chuchra i Gorbaniuk, 2017, s. 214].

Kobiety natomiast bardziej cenią sobie dobrą komunikację w pracy, ponieważ umożliwia im wyrażanie swoich potrzeb, pomysłów oraz opinii, co sprzyja budowaniu zaufania, poczucia akceptacji i współpracy w miejscu pracy. Ponadto, poprzez otwartą komunikację, kobiety mogą lepiej zrozumieć oczekiwania przełożonych, kolegów z pracy oraz mieć większą świadomość dotyczącą rozwoju zawodowego i osiągania celów organizacyjnych [Czarnik i Kasparek, 2015, s. 39].

Choć oferowanie przez pracodawcę przedszkoli nie jest dla kobiet benefitem najbardziej motywującym, ma większy wpływ na ich motywację do pracy niż w przypadku mężczyzn. Kobiety stereotypowo częściej zajmują się doprowadza-

niem lub odbieraniem dzieci ze szkoły czy przedszkola. Jest to często stresujące i przysparzające wiele problemów. Dla kobiet oferta przedszkola przez pracodawcę może łagodzić ten stres. Mężczyźni rzadziej zwracają na to uwagę, chociaż również może to być istotny aspekt. Jednakże, według przeprowadzonych badań, nie jest to dla nich równie motywujące jak dla kobiet [Pufal-Struzik, s. 244].

Podsumowanie

Wydaje się, że chociaż kobiety i mężczyźni mogą być motywowani przez różne czynniki w pracy, w wielu przypadkach to samo ich napędza. Awanse, karty na siłownię czy paczki okolicznościowe są równie motywujące dla obu płci. Podobnie jest w przypadku premii, gdzie zarówno kobiety, jak i mężczyźni czują się motywowani przez dodatkowe gratyfikacje finansowe.

Jednakże istnieją subtelne różnice w tym, co bardziej motywuje obie płcie. Mężczyzn częściej motywuje płaca zasadnicza, co może wynikać z ich tradycyjnej roli głównego żywiciela rodziny. Tymczasem kobiety bardziej cenią dobrą komunikację w miejscu pracy, która tworzy atmosferę wsparcia i zrozumienia. Dodatkowo, dla kobiet ważne jest, aby pracodawca oferował przedszkola dla dzieci i organizował wycieczki, co ułatwia im równoważenie życia zawodowego i rodzinnego.

Możliwość uzyskania niskooprocentowanego kredytu pracowniczego również ma znaczenie, motywując zarówno kobiety, jak i mężczyzn do pracy poprzez zapewnienie dodatkowej stabilności finansowej oraz korzyści dla nich samych i ich rodzin. W końcowym rozrachunku, mimo pewnych różnic, większość czynników motywacyjnych wpływa na obie płcie w podobny sposób, co świadczy o uniwersalności wielu aspektów motywacji w miejscu pracy.

Należy zwrócić uwagę na ograniczenia przeprowadzonego badania, w tym na stosunkowo małą próbę badawczą. W związku z tym, prezentowane wyniki należy interpretować wyłącznie w kontekście osób, które wzięły udział w badaniu.

Uzyskane wyniki mimo to, mogą służyć jako punkt wyjścia do dalszych badań, które pozwolą na pogłębienie poruszanej problematyki. W szczególności jak w przyszłości będzie zmieniać się postrzeganie poszczególnych benefitów przez kobiety oraz mężczyzn ze zwróceniem uwagi na zmieniający się model rodziny oraz podejście obu grup do pracy zawodowej.

ORCID iD

Andrzej Daniluk: <https://orcid.org/0000-0002-3791-109X>

Literatura

1. Babiak J., Bajcar B., Borkowska A. (2017), *Kobiety i mężczyźni na stanowiskach menedżerskich – wyolbrzymione, czy niedoszacowane różnice?*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 1.
2. Beśka B. (2020), *Motywacja – definicje, rodzaje oraz motywacje młodych osób wstępujących do policji*, Pedagogika Rodziny, Family Pedagogy 10(3).
3. Chuchra M., Gorbaniuk J. (2017), *Znaczenie pracy zawodowej w życiu kobiet i mężczyzn*, Roczniki Teologiczne 64.
4. Czarnik S., Kasperek K. (2015), *Segregacja płciowa na polskim rynku pracy, (Nie)wykorzystany potencjał: szanse i bariery na polskim rynku pracy: raport podsumowujący V edycję badań BKL z 2014 roku* 1.
5. Dornyei Z., Ushioda E. (2021), *Teaching and researching motivation*, Routledge, New York.
6. Kacprzak-Biernacka E., Skura-Madziąła A., Kopański Z., Brukwicka I., Lishchynskyy Y., Mazurek M. (2014), *Teoria i narzędzia motywacji*, Journal of Clinical Healthcare 3, s. 6-11.
7. Knap-Stefaniuk A. (2017), *Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Studia i Prace WNEIZ US 48/2.
8. Knap-Stefaniuk A., Karna W. J., Ambrozová E. (2018), *Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji*, Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula 2, s. 189-190.
9. Kobyłka A. (2016), *Źródła motywacji pokolenia Y w pracy zawodowej*, Studia Oeconomica Posnaniensia 4.
10. Krajewska-Nieckarz M., Piekarska A., Sołtys A. (2016), *W stronę różnorodności – nowe wyzwania w zarządzaniu organizacją i potencjałem społecznym*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie 2.
11. Lutyńska K., Wasiluk A. (2023), *Co motywuje do pracy pracowników różnych pokoleń?*, Akademia Zarządzania 3, s. 51-69.
12. Mazur. M. (2013), *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, Nauki Społeczne 2.
13. Moczydłowska J.M., Szydło J. (2017), *Gender stereotypes versus the characteristics of management style of men and women – the perspective of business fields*, Cingula M., Przygoda M., Detelj K. (eds.), Book of Proceedings, 23rd International Scientific Conference on Economic and Social Development.
14. Paździor A., Twardowska S. (2017), *Wpływ czynników niematerialnych na wartość przedsiębiorstwa na przykładzie spółek publicznych z indeksu WIG- Informatyka*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej 26.

15. Peters R. S. (2015), *The concept of motivation*, Taylor & Francis, New York.
16. Przewoźna-Krzemińska A. (2014), *Aspekty motywacji wpływające na zaangażowanie pracowników w organizacji*, Humanizacja Pracy – Psychologiczno-społeczne uwarunkowania zaangażowania pracowników 3.
17. Pufal-Struzik, I. (2017), *Aktywność zawodowa współczesnych kobiet - trudności w realizacji nowych ról i tradycyjnych obowiązków*, Polskie Forum Psychologiczne 2.
18. Rakowska A. (2018), *Zadowolenia z pracy wsparcie i możliwości rozwoju w opiniach kierowników kobiet i mężczyzn*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 130.
19. Słownik Języka Polskiego, Motyw [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu <https://sjp.pwn.pl/slowniki/motyw.html>, [02.04.2024].
20. Szydło J., Czerniawska M., Rzepka A., Fariñas B. A. (2024), *Inclusive management in a diversified cultural environment*, Economics and Environment 87(4), pp. 1-29.
21. Szydło J., Szpilko D., Glińska E., Kobylńska U., Rollnik-Sadowska E., Ryciuk U. (2022), *Theoretical and practical aspects of business activity. Starting a business*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
22. Szydło J., Widelska U. (2017), *Research into the labor market seen from the perspective of working women*, Potocan V., Kalinic P., Vuletic A. (eds.), Book of Proceedings, 26th International Scientific Conference on Economic and Social Development - Building Resilient Society, pp. 490-498.

What motivates employees of different genders to work?

Abstract

Managing gender diversity in an enterprise is a big challenge for managers. Both women and men have their own preferences and different approaches to work. Due to the increasing importance of appropriate management of gender diversity in the organization, the authors of the text aimed to identify the impact of individual benefits on the motivation to work of both women and men. Two research questions were formulated: Pb1: To what extent do individual benefits motivate women and men to work? Pb2: Are the differences in the evaluation of employees of different genders statistically significant? The following research hypothesis (H) was established: Women and men assess the impact of individual benefits on their motivation to work differently. The differences in these ratings are statistically significant. In the context of the research questions posed, the analysis showed that not all benefits are equally motivating for both genders, which confirms the existence of differences in preferences. The hypothesis was positively verified only in the

case of three benefits: basic salary, the offering of company kindergartens or daycares for children, and the subsidization of employee trips organized by the employer.

Key words

motivation, motivation tools, benefits, employee gender