

Znaczenie motywacji wewnętrznej pracowników w sektorze usług

Dorota Polak

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: 83297@student.pb.edu.pl

Anna Tomaszuk 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

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

DOI: 10.24427/az-2025-0017

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja postaw kadry zarządzającej przedsiębiorstw usługowych wobec motywacji wewnętrznej pracowników. Badanie przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego na próbie 101 respondentów zatrudnionych w sektorze usług. Uzyskane wyniki wskazują, że praktyki wspierające motywację wewnętrzną są wdrażane w sposób umiarkowany, przy czym największe ograniczenia dotyczą obszarów związanych z autonomią, rozwojem oraz poczuciem celu. Zauważono, że przełożeni z młodszych pokoleń częściej tworzą środowiska pracy oparte na autonomii. Sektor publiczny oferuje korzystniejsze warunki dla rozwoju kompetencji i identyfikacji z celami organizacyjnymi, podczas gdy sektor prywatny wypada lepiej pod względem adekwatności wynagrodzenia. Wyniki badań potwierdzają, że zarówno przynależność pokoleniowa przełożonego, jak i sektor działalności organizacji istotnie wpływają na sposób wspierania motywacji wewnętrznej w miejscu pracy. Wyniki artykułu mogą stanowić punkt wyjścia do doskonalenia praktyk zarządzania motywacją wewnętrzną w sektorze usług.

Słowa kluczowe

motywacja, motywacja wewnętrzna, zarządzanie motywacją, sektor usług

Wstęp

Współczesne środowisko pracy, również w sektorze usług, podlega dynamicznym przemianom. Zmiany społeczne, technologiczne oraz pokoleniowe sprawiają, że klasyczne modele zarządzania kapitałem ludzkim, oparte głównie na motywowaniu zewnętrznym coraz częściej okazują się niewystarczające. W ich miejsce rośnie znaczenie motywacji wewnętrznej, której źródłem są potrzeby autonomii, kompetencji i relacyjności.

Motywacja wewnętrzna, rozumiana jako chęć podejmowania działań wynikająca z wewnętrznej potrzeby rozwoju, autonomii i kompetencji, odgrywa istotną rolę w budowaniu zaangażowania oraz długofalowego zadowolenia z pracy. Szczególnie istotna jest w środowiskach zawodowych wymagających wysokiego poziomu samodzielności oraz inicjatywy, co często charakteryzuje stanowiska w usługach [Gagné i Deci, 2005, s. 331]. W kontekście zarządzania kapitałem ludzkim, zrozumienie i wspieranie motywacji wewnętrznej jest jednym z kluczowych wyzwań dla kadry kierowniczej.

W związku z powyższym, w artykule skoncentrowano się na diagnozie postaw kadry zarządzającej w przedsiębiorstwach usługowych w zakresie motywacji wewnętrznej oraz sposobów jej wspierania. Szczególną uwagę poświęcono kwestii przynależności pokoleniowej przełożonych, a także sektorowi działalności przedsiębiorstwa (publiczny vs. prywatny), co pozwoliło uchwycić potencjalne uwarunkowania postaw kadry kierowniczej wobec współczesnych praktyk motywacyjnych. Na podstawie przeprowadzonych badań podjęto próbę odpowiedzi na cztery kluczowe pytania badawcze:

Pb1: W jakim stopniu przełożeni umożliwiają pracownikom rozwój motywacji wewnętrznej?

Pb2: Czy w pracach nieschematycznych nadal wykorzystywana jest metoda kija i marchewki?

Pb3: Czy przynależność pokoleniowa przełożonego wpływa na stopień wspierania motywacji wewnętrznej w pracy?

Pb4: Czy przynależność sektorowa przedsiębiorstwa wpływa na stopień wspierania motywacji wewnętrznej w pracy?

W badaniu zastosowano ilościowe podejście badawcze, wykorzystując metodę sondażu diagnostycznego w formie autorskiego kwestionariusza ankiety. Zastosowano technikę doboru celowego oraz doboru śniegowego, przy czym kryterium włączenia do próby stanowiło zatrudnienie w sektorze usługowym. Dane zbierano z wykorzystaniem techniki CAWI. Kwestionariusz ankietowy obejmował 20 stwierdzeń

pogrupowanych w sześć kategorii tematycznych: autonomia, wynagrodzenie, nagrody i kary, cele, mistrzostwo oraz relacje. Odpowiedzi udzielane były w pięciostopniowej skali Likerta; próba badawcza liczyła 101 respondentów. Analizę statystyczną przeprowadzono z użyciem programów Statistica, Excel oraz dodatku Power Pivot.

1. Przegląd literatury

Motywacja stanowi siłę napędzającą ludzkie zachowania i działania. W zarządzaniu traktowana jest jako kluczowy czynnik wpływający na efektywność i zadowolenie z pracy [Skowron i Gąsior, 2017, s. 10-11]. Według Encyklopedii PWN motywacja to "proces regulacji psychicznych, nadający energii zachowaniu człowieka i ukierunkowujący je" [<https://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/motywacja.html>, 24.02.2025]. Z kolei C.C. Pinder traktuje motywację jako zbiór sił, mających źródło wewnątrz i na zewnątrz jednostki, które inicjują jej zachowanie oraz wyznaczają jego formę, intensywność, czas trwania i kierunek [Skowron i Gąsior, 2017, s. 11].

W literaturze przedmiotu wyodrębniono wiele teorii motywacji znajdujących zastosowanie w praktyce zarządzania, jednak współczesne podejście coraz częściej akcentuje znaczenie motywacji wewnętrznej, przyczyniającej się do długofalowego zaangażowania pracowników [Zajac, 2014, s. 189]. Odkrycie motywacji wewnętrznej stanowiło przełom w badaniach nad ludzkim zachowaniem i mechanizmami napędzającymi aktywność jednostki. Początkowo dominowało przekonanie, że ludzie działają pod wpływem dwóch głównych czynników: popędu biologicznego oraz kar i nagród. Jednak w latach 50. XX wieku eksperyment H.F. Harlowa na małpach podważył ten pogląd. Wykazał on, że zwierzęta angażowały się w rozwiązywanie problemów nie dla nagrody, lecz z wewnętrznej potrzeby eksploracji i doskonalenia umiejętności. Kolejne badania potwierdziły, że stosowanie nagród może osłabiać motywację wewnętrzną, co znalazło odzwierciedlenie również w eksperymentach E.L. Deciego przeprowadzonych na studentach [Pink, 2022, s. 11-18]. Zaowocowało to opracowaniem teorii autodeterminacji (Self-determination Theory), będącej jedną z kluczowych makroteorii ludzkiej motywacji. Zakłada ona, że naturalne dążenie do rozwoju i doskonalenia jest fundamentalnym procesem wspierającym funkcjonowanie jednostek [Deci i in., 2017, s. 20].

E.L. Deci wskazuje, że motywacja wewnętrzna jest bardziej krucha niż inne formy motywacji i wymaga zapewnienia odpowiednich warunków. Efektywne zarządzanie motywacją wewnętrzną polega więc na stworzeniu środowiska pracy, które nie będzie jej hamować, lecz wspierać jej rozwój [Pink, 2022, s. 18]. Z punktu widzenia motywacji wewnętrznej istotne znaczenie mają również wynagrodzenie,

system kar i nagród, znajomość celów oraz możliwość dążenia do mistrzostwa [Snarska i in., 2024; Dec i in., 2024; Szydło i in., 2022, 2024].

Wynagrodzenie stanowi niezbędny fundament w budowaniu zaangażowania pracowniczego. Badania wskazują, że nie ma konkretnej kwoty wynagrodzenia, która skutkowałaby brakiem chęci dalszego wzrostu dochodu [Kawka, 2014, s. 158], zatem, głównym zadaniem menedżerów jest zapewnienie, że wynagrodzenie podstawowe jest adekwatne i sprawiedliwe [Pink, 2022, s. 73].

W zarządzaniu motywacją pracowników, kluczową rolę odgrywa system kar i nagród. Metoda „kija i marchewki” może przynieść krótkotrwałe efekty, ale w przypadku zadań motywujących wewnętrznie bywa szkodliwa. Kary, choć mogą wydawać się skuteczne, często osłabiają motywację wewnętrzną i pogarszają relacje w organizacji [Metcalf i in., 2020, s. 1]; nagrody również nie zawsze stanowią najlepsze rozwiązanie. Według F. Herzberga, nagrody wyrażające uznanie wzmacniają poczucie wartości pracowników [Krzyworzeka, 2017, s. 18-19] jednak warunkowe gratyfikacje („jeśli-to”) mogą osłabiać motywację wewnętrzną, zmieniając percepcję zadania. Działania, które wcześniej były naturalnie angażujące, nagle stają się obowiązkiem wymagającym dodatkowej gratyfikacji [Pink, 2022, s. 44-46]. Eksperyment S. Glucksberga wykazał, że nagrody zewnętrzne mogą nawet pogarszać wyniki w zadaniach wymagających kreatywności, ograniczając pole widzenia i elastyczność myślenia [Kulkova, 2018, s. 40].

Warto również podkreślić różnicę między pochwałą, a wyrazem uznania. Pochwała podkreśla niepartnerski stosunek i to chwalący czuje się po niej lepiej. Uznanie natomiast koncentruje się nie na osobie, ale na jej działaniu. Powinno być specyficzne i konkretne [Blikle, 2017, s. 274-275].

Jasno określone cele są uważane za niezwykle istotne w motywowaniu pracowników, ponieważ pomagają skupić uwagę, skłaniają do większych starań i ułatwiają ignorowanie rozpraszaczy [Pink, 2022, s. 57; Szpilko i in. 2021]. P.F. Drucker wyróżnił obszary, w których cele powinny być ustalane i weryfikowane, a także podkreślił znaczenie pomiaru postępów. W pracy kreatywnej istotne jest natomiast wskazywanie sensu i celu działań, zamiast narzucania gotowych celów, co pozwala pracownikom na samodzielne wyznaczanie celów zgodnych z misją firmy. Poczucie sensu jest silnym motywatorem, a cele (nienarzucone) mogą go dostarczać [Blikle, 2017, s. 261].

Innym kluczowym elementem w kontekście motywacji wewnętrznej pracowników jest zapewnienie im możliwości dążenia do mistrzostwa. Jest to naturalna potrzeba doskonalenia się w obszarze istotnym dla danej jednostki [Pink, 2022, s. 117]. Wymaga ona, aby organizacje stymulowały rozwój kompetencji poprzez umożli-

wienie wymiany wiedzy i doświadczeń, zapewnienie dostępu do szkoleń oraz delegowanie uprawnień i odpowiedzialności [Mądry i in., 2023, s. 138-141; Szydło 2018; Ejdyś i in., 2024; Szpilko i in., 2024]. Istotnym aspektem w osiąganiu mistrzostwa jest stan *flow*. Aby go osiągnąć konieczne jest spełnienie kilku kluczowych warunków [Psychologia pozytywna, 2025]:

1. Pełne zaangażowanie w wykonywane zadanie, które powinno być jasno określone i mieć sprecyzowane cele.
2. Systematyczna i precyzyjna informacja zwrotna, umożliwiająca bieżącą ocenę postępów oraz ciągle doskonalenie umiejętności.
3. Równowaga pomiędzy umiejętnościami postrzeganymi a faktycznie potrzebnymi do zadania.

W tym stanie pracownik osiąga optymalną wydajność i wykonuje swoją pracę na najwyższym poziomie, niezależnie od tego, czy zadanie jest rutynowe, czy skomplikowane. Warto więc włączać do codziennych obowiązków pracowników zadania sprzyjające osiągnięciu stanu *flow* [Psychologia pozytywna, 2025].

Rozwój motywacji wewnętrznej zależy również od tego, czy jednostka postrzega swoje działania jako autonomiczne, wolne od zewnętrznych wzmocnień, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Na jej kształtowanie wpływają również takie czynniki jak poczucie znaczenia pracy, świadomość jej wyników oraz poczucie odpowiedzialności [Mierzińska i Ujda-Dyńska, 2023, s. 40].

Skuteczne zarządzanie motywacją wewnętrzną wymaga rezygnacji z hierarchicznych, kontrolujących metod na rzecz budowania partnerskich relacji w organizacji. Należy przejść od modelu współzawodnictwa do współpracy oraz porzucić rankingi i porównania pracowników na rzecz budowania zdrowych zespołów [Blikle, 2017, s. 264].

2. Metodyka badań

Niniejsze badanie skoncentrowane było na analizie środowisk pracy w przedsiębiorstwach usługowych w zakresie zarządzania motywacją wewnętrzną. Głównym celem przeprowadzonych analiz było poznanie postaw kadry zarządzającej przedsiębiorstw usługowych wobec motywacji wewnętrznej. Wyodrębniono następujące problemy badawcze, sformułowane w postaci pytań:

Pb1: W jakim stopniu przełożeni umożliwiają pracownikom rozwój motywacji wewnętrznej?

Pb2: Czy w pracach nieschematycznych nadal wykorzystywana jest metoda kija i marchewki?

Pb3: Czy przynależność pokoleniowa przełożonego wpływa na stopień wspierania motywacji wewnętrznej w pracy?

Pb4: Czy przynależność sektorowa przedsiębiorstwa wpływa na stopień wspierania motywacji wewnętrznej w pracy?

W badaniu wykorzystano metodę ankietową, użyto autorskiego kwestionariusza. W pierwszym etapie zastosowano celowy dobór próby badawczej, a następnie dobór śniegowy. Głównym kryterium wyboru próby badawczej w badaniu był status osoby pracującej w sektorze usług. Następnie poproszono uczestników o udostępnienie ankiety innym osobom pracującym w tym sektorze. Dane zbierano przy użyciu techniki CAWI (Computer-Assisted Web Interview). Badanie było anonimowe, nienadzorowane, jednorazowe oraz miało charakter częściowy. Wykorzystana metoda umożliwiła osiągnięcie wysokiego poziomu standaryzacji i zminimalizowanie wpływu ankietera na opinię respondentów oraz dała poczucie pełnej anonimowości, co przyczyniło się do podwyższenia jakości zebranych danych [Malhotra, 2010, s. 281].

Badani ustosunkowywali się do 20 stwierdzeń w sześciu kategoriach: autonomia, wynagrodzenia, nagrody i kary, cele, mistrzostwo oraz relacje (tab. 1); odpowiedzi udzielali w 5-cio stopniowej skali Likerta (1 – „zdecydowanie się nie zgadzam”; 5 – „zdecydowanie się zgadzam”).

Tab. 1. Zidentyfikowane obszary zarządzania motywacją wewnętrzną

Stwierdzenie		Kod
Autonomia	W pracy mogę decydować o kolejności wykonywania zadań	A1
	Od przełożonych częściej dostaję informację o ostatecznym terminie, do którego wykonać zadanie, niż kiedy dokładnie je zrobić	A2
	Samodzielnie decyduję, w jaki sposób wykonuję zadania	A3
	Mam elastyczny czas pracy	A4
	Moja praca jest często monitorowana	A5
Wynagrodzenie	Moje wynagrodzenie jest odpowiednie do pracy, jaką wykonuję	W1
	Moje wynagrodzenie jest sprawiedliwe w stosunku do moich współpracowników	W2
	Moje wynagrodzenie jest sprawiedliwe w stosunku do osób wykonujących podobną pracę	W3
Nagrody i kary	W pracy często stosowane są nagrody warunkowe „jeśli-to”	NiK1
	Częściej otrzymywaną informacją zwrotną są wyrazy uznania niż pochwały	NiK2
	W pracy istnieje określony system kar	NiK3
Cele	Wiem, jaki jest główny cel organizacji, w której pracuję (oprócz maksymalizacji zysku)	C1

Stwierdzenie		Kod
	Wykonując nudne zadania mam świadomość, w jaki sposób przyczyniają się one do osiągnięcia większego celu.	C2
	Cele, które realizuję, zostały mi narzucone przez kierownictwo	C3
Mistrzostwo	W mojej pracy zdarza mi się doświadczać flow	M1
	W pracy jestem zachęcana do próbowania nowych rzeczy i dalszego rozwoju	M2
	Praca umożliwia mi branie udziału w szkoleniach	M3
	Szkolenia, w których biorę udział, są dla mnie atrakcyjne	M4
Relacje	Współpracownicy utrudniają mi wykonywanie mojej pracy	R1
	Szefostwo porównuje wobec siebie pracowników	R2

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Zbieranie danych badawczych trwało od 31.01.2024 r. do 15.03.2024 i poprzedziło je badanie pilotażowe. Przy obróbce statystycznej i analizie danych wykorzystano oprogramowanie Statistica, Excel oraz dodatek Power Pivot. Do odpowiedzi na pytania badawcze użyto testów statystycznych: testu t-studenta, testu ANOVA Kruskala-Wallisa, testu U Manna-Whitneya oraz testu post-hoc wielokrotnych porównań średnich rang dla wszystkich prób.

Analizy przeprowadzono na próbie 101 respondentów. Struktura respondentów została przedstawiona w tabeli (tab. 2).

Tab. 2. Charakterystyka próby badawczej

Kryterium	Udział procentowy				
Płeć	Kobieta 74,26%		Mężczyzna 25,74%		
Przynależność pokoleniowa	Baby Boomers 1,98%	Pokolenie X 22,77%	Pokolenie Y 21,78%	Pokolenie Z 53,47%	
Przynależność pokoleniowa bezpośredniego przełożonego	Baby Boomers 10,89%	Pokolenie X 49,5%	Pokolenie Y 21,78%	Pokolenie Z 8,91%	Przełożeni z różnych pokoleń 7,92%
Sektor	Publiczny 37,62%		Prywatny 62,38%		

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

3. Wyniki badań i dyskusja

Znaczenie motywacji wewnętrznej w miejscu pracy zostało wielokrotnie potwierdzone w badaniach – aż 76% pracowników motywowanych wewnętrznie przekracza oczekiwania pracodawcy, podczas gdy w przypadku osób motywowanych zewnętrznie odsetek ten wynosi 60% [Pitcher, 2021, s. 1–2]. Mając na uwadze te korzyści, przeprowadzono analizę, której celem było określenie, w jakim stopniu organizacje faktycznie stosują praktyki wspierające ten typ motywacji. Rozkład odpowiedzi, wraz z podstawowymi miarami statystycznymi, został przedstawiony w tabeli 3.

Tab. 3. Rozkład odpowiedzi dotyczący stwierdzeń w zakresie zarządzania motywacją wewnętrzną w organizacji

Kod	Rozkład ocen (%)					Miary statystyczne		
	1	2	3	4	5	$\bar{x}$	Me	V_s
A1	11,88	14,85	18,81	19,80	34,65	3,50	4	40,07
A2	21,78	8,91	11,88	21,78	35,64	3,41	4	46,08
A3	16,83	11,88	14,85	28,71	27,72	3,39	4	42,38
A4	59,41	10,89	2,97	8,91	17,82	2,15	1	74,87
A5	20,79	20,79	20,79	21,78	15,84	2,91	3	47,38
W1	22,77	24,75	14,85	20,79	16,83	2,84	3	50,20
W2	8,91	9,90	26,73	28,71	25,74	3,52	4	34,88
W3	12,87	21,78	24,75	25,74	14,85	2,41	2	41,00
NiK1	39,60	19,80	12,87	15,84	11,88	3,08	3	60,00
NiK2	23,76	20,79	24,75	18,81	11,88	2,74	3	48,55
NiK3	56,44	17,82	8,91	9,90	6,93	1,93	1	67,24
C1	19,80	10,89	13,86	24,75	30,69	3,36	4	44,91
C2	17,82	10,89	13,86	37,62	19,80	3,31	4	41,84
C3	7,92	10,89	15,84	30,69	34,65	3,35	4	33,86
M1	18,81	12,87	11,88	27,72	28,71	3,73	4	44,41
M2	28,71	21,78	15,84	17,82	15,84	2,70	2	53,75
M3	33,66	13,86	11,88	17,82	22,77	2,82	3	56,79
M4	3,77	15,09	24,53	32,08	24,53	3,58	4	31,63
R1	49,50	21,78	11,88	12,87	3,96	2,00	2	61,24
R2	40,59	17,82	10,89	13,86	16,83	2,49	2	61,98

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W celu przeprowadzenia zbiorczej analizy wyników, dokonano rekodowania odpowiedzi. W przypadkach, gdy brak zgody ze stwierdzeniem oznaczał pozytywny stan danej kwestii w organizacji, odpowiedzi zostały odwrócone, tak aby ich interpretacja była spójna. Przyjęta skala ocen mieściła się w przedziale od 1 do 5, gdzie wartość „1” oznaczała stan najbardziej odbiegający od zasad zarządzania motywacją wewnętrzną, a wartość „5” – stan najbardziej pożądaný z punktu widzenia teorii zarządzania. Po dokonaniu transformacji odpowiedzi, poszczególne stwierdzenia zostały przypisane do wcześniej określonych kategorii tematycznych. Wyniki przedstawiono w tabeli 4.

Tab. 4. Zgrupowany rozkład ocen zgodności z teorią zarządzania

Kategoria	Odpowiedzi (%)					Miary statystyczne		
	1	2	3	4	5	$\bar{x}$	Me	V_s
Autonomia	25,15	13,66	13,86	20,00	27,33	3,11	3	49,61
Wynagrodzenie	14,85	18,81	22,11%	25,08	19,14	3,15	3	42,03
Nagrody i kary	14,19	15,51	15,51%	18,81	35,97	3,47	4	40,20
Cel	24,09	17,49	14,52%	24,42	19,47	2,98	3	47,50
Mistrzostwo	23,60	16,01	14,89%	22,75	22,75	3,11	3	46,65
Relacje	10,40	13,37	11,39%	19,80	45,05	3,76	4	37,22

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza wyników wskazuje, że środowiska pracy badanych organizacji nie stanowią modelowego przykładu skutecznego wspierania motywacji wewnętrznej pracowników. Niemniej jednak, nie można uznać ich za skrajnie niekorzystne – w większości przypadków praktyki stosowane przez pracodawców są co najmniej neutralne. Oznacza to, że choć nie wykazują one aktywnego wsparcia dla motywacji wewnętrznej, to jednocześnie nie stanowią istotnej bariery dla jej rozwoju. Stopień wykorzystania działań związanych z zarządzaniem motywacją wewnętrzną wśród pracodawców sektora usług określono jako umiarkowany (3,26).

Najkorzystniejsze wyniki zaobserwowano w obszarach nagród i kar oraz relacji międzyludzkich. W obu kategoriach ponad 50% odpowiedzi wskazuje na stan zgodny lub zbliżony do pożądanego. Wyniki te sugerują, że w badanych organizacjach nie dochodzi do powszechnego nadużywania warunkowych systemów nagród i kar, a relacje między pracownikami nie są w istotny sposób zaburzane przez konkurencyjne porównania czy utrudnienia w codziennej współpracy. Metoda kija i marchewki nie jest więc powszechnie stosowana w organizacjach, chociaż wciąż występuje w niektórych przypadkach.

Warto odnieść te wyniki do innych badań. Badanie J. Dzieńdziora i M. Smolarek dotyczące oceny systemu motywacji w jednym przedsiębiorstwie, ujawniło znaczące różnice w postrzeganiu nagród w obrębie tej samej organizacji. Niemal połowa respondentów stwierdziła, że w badanej instytucji w ogóle nie stosuje się nagród, podczas gdy 12% uznało, że nagrody występują, lecz są wynikiem przypadkowego zbiegu okoliczności. Z kolei 16,8% ankietowanych wskazało, że przyznawanie nagród zależy od relacji między przełożonym a pracownikiem [Dzieńdziora i Smolarek, 2016, s. 66]. Opisywane badanie, podobnie jak badanie autorskie, wskazuje, że systemy nagród nie stanowią kluczowego czynnika motywacyjnego dla pracowników. Niepokojące może być jednak przekonanie części respondentów, że nagrody są przyznawane uznaniowo, w zależności od relacji z przełożonym. Może to prowadzić do poczucia niesprawiedliwości oraz osłabiać zaangażowanie i satysfakcję z pracy.

W celu zbadania, czy płeć respondentów ma istotny wpływ na wybrane aspekty środowiska pracy, przeprowadzono test U Manna-Whitneya. Istotne różnice w odniesieniu do płci ankietowanych pojawiły się jedynie w kategorii nagrody i kary ($p=0,016$). Kobiety uzyskały w tej kategorii wyższą średnią ocen (3,58) niż mężczyźni (3,14), co sugeruje, że w środowiskach pracy kobiet rzadziej występują praktyki potencjalnie ograniczające motywację wewnętrzną, związane z systemami nagród i kar. Analiza szczegółowych stwierdzeń ujawniła, że mężczyźni częściej doświadczali stosowania nagród warunkowych „jeśli-to” ($p=0,049$) oraz dostrzegali istnienie sformalizowanego systemu kar ($p=0,037$) w swoim miejscu pracy.

Sprawdzono również, czy pokolenie bezpośredniego przełożonego wpływa na to, jak motywujące wewnętrznie jest środowisko pracy. Wyniki testu ANOVA Kruskala-Wallisa wykazały istotne różnice pomiędzy pokoleniami wyłącznie w zakresie umożliwiania autonomii pracownikom ($p < 0,001$).

Aby zidentyfikować, pomiędzy którymi grupami występują różnice, przeprowadzono test post-hoc wielokrotnych porównań średnich rang dla wszystkich prób. Analiza ta ujawniła, że istotne różnice w umożliwianiu autonomii pracownikom przez przełożonych występują pomiędzy trzema grupami. Ogólnie, w kwestii umożliwiania autonomii, przełożeni z pokolenia Baby Boomers wypadli najgorzej ($\bar{x}=2,38$). Najlepiej natomiast wypadli przełożeni z różnych pokoleń ($\bar{x}=3,62$) oraz z pokolenia Z i Y ($\bar{x}=3,33$). Szczegółowa analiza stwierdzeń wykazała, że głównymi kwestiami, w których występują różnice w zakresie autonomii, są umożliwianie decydowania o sposobie wykonywania zadań ($p=0,003$) oraz dawanie elastycznego czasu pracy ($p=0,006$). Analiza szczegółowych stwierdzeń, w których nastąpiły istotne różnice, została przedstawiona w tabeli 5.

Tab. 5. Porównanie średnich wyników w zależności od przynależności pokoleniowej bezpośredniego przełożonego

Kod	Średnia				Przełożeni z różnych pokoleń
	Pokolenie Z	Pokolenie Y	Pokolenie X	Baby Boomers	
A3	3,56	3,86	3,44	1,73	4,00
A4	3,78	2,09	1,92	1,36	3,13
NiK2	3	3,14	2,40	2,36	4,00

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Wyniki testu post-hoc wykazały, że w stwierdzeniu dotyczącym możliwości samodzielnego decydowania o sposobie wykonywania zadań istotne różnice występują pomiędzy przełożonymi z pokolenia Baby Boomers a przełożonymi z pokolenia X, a także pomiędzy przełożonymi z pokolenia Baby Boomers a grupą posiadającą więcej niż jednego przełożonego pochodzącego z różnych pokoleń.

Analiza wskazuje, że przełożeni z pokolenia Baby Boomers wyróżniają się bardziej restrykcyjnym podejściem w zakresie sposobu realizacji zadań przez pracowników. Z kolei pracownicy posiadający przełożonych z różnych pokoleń (wspólnie zarządzających zespołem) oceniali swoje środowisko pracy jako bardziej sprzyjające autonomii decyzyjnej.

Kolejnym badanym aspektem była elastyczność czasu pracy. Wyniki analizy ujawniły istotne różnice pomiędzy przełożonymi z pokolenia X a przełożonymi z pokolenia Z. Przełożeni z pokolenia X znacznie rzadziej pozwalali pracownikom na korzystanie z elastycznego czasu pracy. Należy podkreślić, iż 70% ankietowanych wskazało, że menedżerowie z pokolenia X całkowicie odmawiają takiej możliwości, podczas gdy wśród przełożonych z pokolenia Z odsetek ten wyniósł jedynie 11,11%.

Dodatkowo, stwierdzono istotne różnice w stosowaniu systemu kar. Respondenci posiadający więcej niż jednego przełożonego (z różnych pokoleń) znacznie częściej deklarowali istnienie określonego systemu kar w organizacji (75%) w porównaniu do pracowników z przełożonymi z pokolenia X (16%). Może to sugerować, że większa różnorodność pokoleniowa w strukturze zarządzającej sprzyja wprowadzaniu bardziej sformalizowanych procedur dotyczących systemu kar.

W dalszej kolejności zastosowano test U Manna-Whitneya w celu weryfikacji, czy przynależność sektorowa wpływa na poziom wspierania motywacji wewnętrznej pracowników. Istotne różnice wystąpiły aż w trzech kategoriach: wynagrodzenie, cel oraz mistrzostwo. Wyniki te sugerują, że sektor zatrudnienia ma

bardziej wszechstronny wpływ na oceniane aspekty środowiska pracy niż płeć. W celu precyzyjniejszego zobrazowania różnic między sektorem publicznym a prywatnym, w tabeli 6 przedstawiono wartości średnie dla wyróżnionych obszarów różnicujących.

Tab. 6. Porównanie średnich wyników dla sektora publicznego i prywatnego

Sektor	$\bar{x}$		
	Wynagrodzenie	Cel	Mistrzostwo
Prywatny	3,37	2,80	2,76
Publiczny	2,78	3,26	3,48

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Aspekt wynagrodzenia został oceniony znacznie korzystniej przez pracowników sektora prywatnego niż publicznego. Różnice te znajdują odzwierciedlenie w szczegółowych wynikach dotyczących zarówno odpowiedniości wynagrodzenia w stosunku do wykonywanej pracy ($p = 0,031$), jak i jego sprawiedliwości względem współpracowników ($p = 0,012$).

W sektorze prywatnym częściej odczuwano, że wynagrodzenie jest adekwatne do wykonywanej pracy oraz sprawiedliwe w porównaniu do współpracowników. Może to wynikać z faktu, że średnie wynagrodzenie w tym sektorze jest wyższe niż w sektorze publicznym [Strawiński i Skierska, 2016, s. 115].

Wyniki badań autorskich wskazują także, że niemal 48% respondentów ocenia swoje wynagrodzenie jako nieadekwatne do wykonywanej pracy. Podobne tendencje zaobserwowano w innych badaniach, według których ponad 44% ankietowanych nie uznaje swojego wynagrodzenia za adekwatne do zajmowanego stanowiska [Kabiesz i in., 2020, s. 44]. Zbliżone wyniki uzyskano również w Ogólnopolskim Badaniu Wynagrodzeń z 2021 roku, gdzie aż 65% respondentów wyraziło niezadowolenie z poziomu swojego całkowitego wynagrodzenia [Wynagrodzenia, 2025].

Odwrotny trend zaobserwowano w kategorii cel, gdzie pracownicy sektora publicznego osiągnęli wyższą średnią ocen niż osoby zatrudnione w sektorze prywatnym. Różnice te były głównie związane z większą znajomością głównego celu organizacji ($p = 0,039$). Może to wynikać z silniejszego nacisku na realizację celów społecznych i publicznych w instytucjach sektora publicznego. Z kolei w sektorze prywatnym, gdzie nadrzędnym celem często jest maksymalizacja zysków, pracownicy mogą mieć trudności z identyfikacją.

W kategorii mistrzostwo sektor publiczny również uzyskał wyższą średnią ocen niż sektor prywatny. Analiza szczegółowych odpowiedzi wskazuje, że różnice

dotyczyły głównie dostępu do szkoleń ($p = 0,001$). Większe możliwości rozwoju zawodowego w sektorze publicznym mogą wynikać z polityki rozwoju kadr oraz dostępności programów szkoleniowych, co z kolei przekłada się na większą stabilność zatrudnienia i możliwość budowania długoterminowej ścieżki kariery.

Sektor prywatny pozytywnie wyróżnił się więc odczuciem odpowiedniości i sprawiedliwości wynagrodzenia w stosunku do współpracowników. Jednak, to sektor publiczny okazał się oferować większe możliwości rozwoju poprzez szkolenia i to respondenci tej grupy mieli większą świadomość głównego celu organizacji.

Podsumowanie

Celem artykułu było zidentyfikowanie postaw kadry zarządzającej przedsiębiorstw usługowych wobec motywacji wewnętrznej pracowników. Wyniki badań ukazują, że menedżerowie prezentują zróżnicowane podejście do tego zagadnienia – od neutralnego, przez umiarkowanie wspierające, po ograniczające. Największe zrozumienie i pozytywne postawy ujawniają się w obszarach relacji międzyludzkich oraz stosowania systemów nagród i kar – gdzie unika się ich nadmiernej warunkowości.

Z kolei w takich aspektach jak autonomia, poczucie celu i możliwości rozwoju (mistrzostwa), postawy przełożonych są bardziej zachowawcze, co wskazuje na potrzebę dalszej edukacji i zmiany praktyk zarządczych. Sektor zatrudnienia oraz wiek przełożonych wpływają na postawy wobec motywacji wewnętrznej – młodszy menedżerowie częściej wspierają autonomię, natomiast menedżerowie z sektora publicznego rozwój (mistrzostwo) i świadomość celów. Badanie ujawnia, że choć rośnie świadomość znaczenia motywacji wewnętrznej, nadal widoczne są braki w konsekwentnym wdrażaniu praktyk wspierających ją w codziennym zarządzaniu.

Przedstawiona w niniejszym artykule problematyka motywacji wewnętrznej w sektorze usług nie wyczerpuje w pełni omawianego zagadnienia. Badanie skoncentrowało się na identyfikacji stopnia wykorzystania poszczególnych praktyk związanych z zarządzaniem motywacją wewnętrzną. W przyszłości warto rozszerzyć badanie o analizę wpływu różnych czynników na motywację wewnętrzną oraz zbadać, w jakim stopniu zależy ona od środowiska pracy i cech indywidualnych pracowników. Warto dążyć do stworzenia kompleksowej listy kryteriów determinujących motywację wewnętrzną w miejscu pracy, która stanowiłaby istotny punkt odniesienia dla dalszych badań. Mimo to, wyniki uzyskane w tym badaniu wskazują na kluczowe obszary problematyczne dla przełożonych, a zebrane informacje mogą stanowić fundament do poprawy środowisk pracy, czyniąc je bardziej sprzyjającymi motywacji wewnętrznej pracowników.

ORCID iD

Anna Tomaszuk: <https://orcid.org/0000-0002-2675-0323>

Literatura

1. Blikle A.J. (2017), *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, HELION, Gliwice.
2. Dec G., Olszewska M., Szydło J. (2024), *Źródła motywacji i sposoby nauki studentów*, Akademia Zarządzania 8(3), s. 456-476.
3. Deci E.L., Olafsen A.H., Ryan R.M. (2017), *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 4, pp. 19-43.
4. Dzieńdziora J., Smolarek M. (2016), *Analiza systemu motywacji w ocenie pracowników badanego przedsiębiorstwa. Studium przypadku*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie 3, s. 57-70.
5. Ejdyś J., Halicka K., Kosior-Kazberuk M., Szpilko D., Krawczyk-Dembicka E., Czerniawska M. (2024). *Kompetencje teraźniejszości i przyszłości – oczekiwania pracodawców reprezentujących mikro, małe oraz średnie przedsiębiorstwa w województwie podlaskim*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
6. Encyklopedia PWN (2025), *Motywacja*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/motywacja;3943894.html> [24.02.2025].
7. Gagné, M., Deci, E. L. (2005), *Self-determination theory and work motivation*, Journal of Organizational Behavior 26(4), pp. 331-362.
8. Hajec M. (2021), *Zadowolenie z wynagrodzenia i pracy w 2021 roku*, <https://wynagrodzenia.pl/artukul/zadowolenie-z-wynagrodzenia-i-pracy-w-2021-roku> [15.03.2025].
9. Kabiesz M., Ciukaj J., Kabiesz P. (2020), *Analiza systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach*, Management and Quality 2 (3), s. 33-47.
10. Kawka T. (2014), *Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 349, s. 152-164.
11. Krzyworzeka P. (2017), *Nagrody biznesowe. Etnografia rytuałów merytokracji*, Poltext, Warszawa.
12. Kulkova D., Churikanova O.Y., Poperechna N.V. (2018), *How to motivate people nowadays?*, Перегляд Widening Our Horizons 1, pp. 41-42.
13. Malhotra N. K. (2010), *Marketing Research: An Applied Orientation (6th ed.)*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

14. Mądry J., Niemczyk A., Niemczyk A., Brach B. (2023), *Motywacja pod lupą: praktyczny poradnik dla szefów*, HELION, Gliwice.
15. Metcalf C., Satterthwaite E.A., Shahar-Dillbary J., Stoddard B. (2020), *Is a fine still a price? Replication as robustness in empirical legal Studies*, International Review of Law and Economics 63, pp. 1-61.
16. Mierzińska L., Ujda-Dyńska B. (2023), *Czynniki motywacji wewnętrznej jako determinanta efektywności pracowników*, Przegląd Prawno-Ekonomiczny 3, s. 39-52.
17. Pink D.H. (2022), *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio EMKA, Warszawa.
18. Pitcher M. (2021), *Improving Intrinsic Motivation in the Workplace*, Marriot Student Review 4, pp. 1-5.
19. Psychologia pozytywna (2025), <https://positivepsychology.com/intrinsic-motivation-in-the-workplace/#techniques>, [27.02.2025].
20. Skowron Ł., Gąsior M. (2017), *Motywacja pracownika a satysfakcja i lojalność klienta*, Difin, Warszawa.
21. Snarska K.K., Sejbuk A., Szydło J. (2024), *Wypalenie zawodowe- zagadnienia teoretyczne*, w: Klimaszewska K., Krajewska-Kułak E. (red.), *Współczesne wyzwania w ochronie zdrowia*, T. 11, Uniwersytet Medyczny w Białymstoku, Białystok, s. 200-209.
22. Strawiński P., Skierska A. (2016), *Zróżnicowanie wynagrodzeń wzdłuż rozkładu między sektorem publicznym a prywatnym w Polsce*, Ekonomia. Rynek, gospodarka, społeczeństwo 44, s. 93-119.
23. Szpilko D., Siderska J., Szydło J., Gudanowska A., Kobylińska U., Kononiuk A. (2024), *Analiza i ocena zdolności myślenia perspektywicznego i kompetencji transwersalnych wśród uczniów i studentów z województwa podlaskiego – studia foresightowe*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
24. Szpilko D., Szydło J., Samul J. (2021), *Challenges and Benefits of Working in Multicultural Teams: Evidence From Poland and Romania*, w: Soliman Khalid (red.), *Innovation Management and Sustainable Economic Development in the Era of Global Pandemic: Proceedings of the 38th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, s. 6921-6932.
25. Sutton J. (2025), *5+ Ways to Boost Intrinsic Motivation in the Workplace*, <https://positivepsychology.com/intrinsic-motivation-in-the-workplace/#techniques> [27.02.2025].
26. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
27. Szydło J., Czerniawska M., Rzepka A., Fariñas B.A. (2024), *Inclusive management in a diversified cultural environment*, Economics and Environment 87(4), s. 1-29.

28. Szydło J., Szpilko D., Glińska E., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E., Ryciuk U. (2022), *Theoretical and Practical Aspects of Business Activity. Starting a Business*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
29. Wynagrodzenia (2025), <https://wynagrodzenia.pl/arttykul/zadowolenie-z-wynagrodzenia-i-pracy-w-2021-roku>, [15.03.2025].
30. Zając S. (2014), *Wpływ motywowania pracowników na jakość i efektywność pracy w przedsiębiorstwie*, w: Lenik P. (red.), *Współczesne Dylematy Zarządzania*, PANS, Krosno, s. 185-202.

The significance of internal motivation of employees in the service sector

Abstract

The aim of this article is to identify the approach of managerial staff in service sector enterprises towards employees' intrinsic motivation. The study was conducted using a diagnostic survey method on a sample of 101 respondents employed in the service sector. The findings indicate that practices supporting intrinsic motivation are implemented to a moderate extent, with the most significant limitations observed in areas related to autonomy, professional development, and a sense of purpose. It was noted that younger-generation managers are more likely to foster a work environment that promotes autonomy. The public sector offers more favorable conditions for skill development and alignment with organizational goals, whereas the private sector performs better in terms of salary adequacy. The study confirms that both the generational affiliation of supervisors and the type of organizational sector significantly influence the way intrinsic motivation is supported in the workplace. The results may serve as a foundation for improving motivation management practices in the service sector.

Key words

intrinsic motivation, management of motivation, service sector