



z prac naukowo-badawczych

MOTYWACJA DO PRACY OSÓB ROZPOCZYNAJĄCYCH KARIERĘ ZAWODOWĄ*

Marta Czechowska-Bieluga
Anna Kanios
Ewa Sarzyńska
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej
w Lublinie

WSTĘP

Obecnie, kiedy praca jest wysoko ceniona ze względu na jej brak, wydaje się, że kwestia motywacji do pracy może być rozpatrywana głównie z punktu widzenia pracodawcy. Oznaczałoby to, że ważne są

* Artykuł przygotowano na podstawie wyników badań finansowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, w ramach projektu badawczego nt. *Společné kompetence osob pracujících i bezrobotných* (grant nr 2000/H03/2007/32).

czynniki motywujące pracowników do wydajnej pracy, gdyż to zwiększa konkurencyjność firm, a tym samym zysk przedsiębiorstwa. Okazuje się jednakże, że nie jest to jedyny aspekt ujmowania tego rodzaju motywacji. Tendencje na rynku pracy, rynku pracownika, a nie tylko pracodawcy, świadczą o pilnej potrzebie innego spojrzenia na czynniki skłaniające potencjalnych zatrudnionych do poszukiwania, a następnie do wykonywania pracy zawodowej.

Coraz częściej (w sprzeczności do tradycyjnego ujęcia) to nie tylko wynagrodzenie decyduje o po-

zostaniu pracownika w danej firmie (Woźniak 2004). Poziom motywacji do pracy, jak również jej determinanty prawdopodobnie ulegają modyfikacji wraz ze zmianami w otaczającym nas świecie. Rozwój technologiczny, coraz powszechniejsze stosowanie elastycznych form zatrudnienia, wprowadzanie pozafinansowych narzędzi wynagradzania itp. przyczyniają się do innego spojrzenia na tę kwestię.

Warto zatem podjąć próbę poznania czynników motywujących do pracy nie tylko u osób pracujących, ale i bezrobotnych. Co ciekawe, w świecie, w którym istnieje wiele tysięcy miejsc pracy, może istnieć cała rzesza bezrobotnych. R. Gerlach (2007, s. 68) przyczyn tego stanu rzeczy upatruje w luce kwalifikacyjnej, uwidaczniającej się brakiem specjalistów w pewnych zawodach. Można również przypuszczać, odwołując się do J. Misztala (2006), że jednym z powodów jest kwestia motywacji do pracy.

Wydaje się, że podjęcie próby zdiagnozowania motywacji do pracy pracowników, ale i osób pozostających poza płatnym rynkiem zatrudnienia jest ważne nie tylko w kontekście jednostkowym, ale i społecznym.

MOTYWACJA DO PRACY W UJĘCIU C. ALDERFERA

Jak zauważa Z. Wiatrowski (2007), istnieje wiele wyznaczników bycia współczesnym pracownikiem. Jednym z nich jest odpowiedni poziom motywacji do pracy (Wiatrowski 2005). Warto zatem podjąć próbę zdefiniowania tego pojęcia cechującego się zarówno atrybutami otwartości, jak i uniwersalności (Woźniak 2004). Istnieje wiele definicji oraz ujęć teoretycznych motywacji do pracy, aczkolwiek najogólniej można przyjąć, że *motywacja jest zasadniczym instrumentem w pobudzaniu u ludzi chęci pracy* (Mamak-Zdanecka 2002, s. 99).

Jedną z teorii motywacji do pracy jest teoria ERG C. Alderfera (za Misztal 2006) zaliczana do teorii treści. Jest to swoista analiza rodzaju potrzeb zaspokajanych dzięki uczestnictwu w pracy zawodowej. C. Alderfer (tamże, s. 147) wyróżnił trzy podstawowe potrzeby:

- istnienia (*existence*) – należy tu zaliczyć te potrzeby, które są niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania jednostki, takie jak potrzeba bezpieczeństwa oraz potrzeby fizjologiczne. Są one zaspokajane w pracy dzięki wynagrodzeniu, bezpiecznemu środowisku pracy, dodatkowym świadczeniom oraz pewności zatrudnienia;
- więzi społecznych (*relatedness*) – potrzeby te odnoszą się do relacji interpersonalnych;
- wzrostu (*growth*) – chodzi tu o rozwój jednostki możliwy dzięki doskonaleniu się, szacunku dla siebie oraz samorealizacji.

Wyróżnione przez C. Alderfera kategorie potrzeb (podobnie jak u Masłowa) ułożone zostały w sposób hierarchiczny. Zakłada się tutaj, że zaspokajanie danej potrzeby nie przestaje motywować, ale wręcz przeciwnie – może zwiększać jej siłę. Ponadto, jeżeli w tym samym czasie działają dwie lub więcej potrzeb, to poziom motywacji się zwiększa. W przypadku gdy potrzeby wyższego rzędu są tłumione, to zwiększa się zadowolenie z zaspokajania potrzeby niższego rzędu (Misztal 2006). W ujęciu C. Alderfera przyjmuje się, że pracownik może być stymulowany przez kilka potrzeb równolegle.

Warto również dodać, iż niezaspokajanie danej potrzeby może wywoływać frustrację i poszukiwanie

(w kategoriach rekompensaty) możliwości zaspokajania potrzeb niższego rzędu, co jest traktowane jako regres w zachowaniu (Mamak-Zdanecka 2002).

Zdaniem C. Alderfera sukces można osiągnąć dzięki poznawaniu potrzeb innych ludzi oraz dzięki odwoływaniu się do nich. Ważne jest również zwrócenie uwagi na fakt, że pracownicy mają różne potrzeby odpowiadające właściwej im hierarchii celów, poziomowi stopy życiowej oraz ich kulturze osobistej itp. Dlatego też warto sprawdzać, co pracownik ceni i czego chce w życiu, ponieważ dzięki temu możemy go skutecznie motywować (Tbrrington, Hall 1991).

METODOLOGIA BADAŃ WŁASNYCH

Badania zostały przeprowadzone wśród 82 osób rozpoczynających karierę zawodową w okresie od maja do października 2007 r. na terenie województwa lubelskiego. Uczestniczyło w nich 48 respondentów pozostających poza płatnym rynkiem zatrudnienia oraz 34 osoby pracujące zawodowo. Wszyscy badani znajdowali się w okresie wczesnej dorosłości, a ich wiek oscylował między 22. a 30. rokiem życia.

Jednym z głównych zadań rozwojowych tego okresu jest podjęcie pracy zawodowej i nabywanie pierwszych doświadczeń zawodowych. Młodzi ludzie, kończąc pewien etap edukacji, mają zróżnicowany poziom motywacji do podejmowania pracy zawodowej. Te wstępne doświadczenia mogą niewątpliwie warunkować późniejszy przebieg rozwoju zawodowego. A zatem ważne wydaje się podejmowanie prób określenia motywacji do pracy osób będących na starcie kariery zawodowej.

Ponadto badania nad motywacją do pracy osób pozostających poza płatnym rynkiem zatrudnienia są ważne, zważywszy na konsekwencje doświadczania bezrobocia na początku drogi zawodowej. Brak pracy może przyczynić się do opóźnienia usamodzielnienia się, obniżenia poziomu aspiracji edukacyjnych, dewaluacji kwalifikacji zawodowych, a także spadku poziomu motywacji do pracy (Kopertyńska 2006). Młodzi ludzie pozostający bez pracy doświadczają skutków jej braku w specyficzny sposób.

Celem badań była identyfikacja wybranych aspektów motywacji do pracy osób rozpoczynających karierę zawodową oraz porównanie poziomów tej motywacji osób pracujących i bezrobotnych.

Za wskaźniki motywacji do pracy zgodnie z ujęciem C. Alderfera przyjęto:

- a) wynagrodzenie – dzięki otrzymywaniu płacy spełniona jest potrzeba istnienia;
- b) relacje z innymi – odpowiadające potrzebie więzi społecznych;
- c) możliwość awansu – zgodnie z rozumieniem C. Alderfera możliwa jest tutaj realizacja potrzeby ukierunkowanej na wzrost.

Motywację pracy potraktowano zatem jako cechę osobową, determinowaną przez trzy wyżej wymienione czynniki.

W badaniach podjęto próbę sprawdzenia, czy poziom motywacji do pracy osób czynnych zawodowo różni się od poziomu motywacji osób bezrobotnych. Niewątpliwie analizowane grupy różnią się bieżącym doświadczeniem zawodowym. Co ciekawe – jak zauważa Z. Wołk (2007) – doświadczenie to może przyjmować różny zakres treściowy. Może być ono czynnikiem ograniczającym wielostronny rozwój i zakłócającym jego harmonię.

WYNIKI BADAŃ

Badania wykazały, iż ponad połowa badanych osób pracujących (54,8%) była zadowolona z obecnej pracy zawodowej. Tylko 12,9% badanych stwierdziło, że wykonywana praca nie jest dla nich satysfakcjonująca. Stosunkowo liczną grupę stanowili respondenci, którzy nie mieli sprecyzowanego zdania w tej kwestii (32,3%).

Najczęstszym czynnikiem wewnętrznym motywującym osoby zatrudnione do wykonywania pracy były własne ambicje (29,0%). Jako najmniej istotne wskazywano pozytywne postrzeganie siebie (9,7%) oraz pozytywny stosunek wobec pracy (12,9%). Takie czynniki, jak potrzeba uporządkowania własnego życia, zainteresowanie wykonywaną pracą oraz potrzeba kontaktu z innymi stanowiły motywy dla pozostałych badanych (po 16,1%).

Zupełnie inaczej wskazywali bezrobotni. Dla nich najważniejszym motywem okazała się potrzeba uporządkowania własnego życia (45,5%). Potrzeba kontaktu z innymi była ważna dla 18,2%, a ambicje, pozytywny obraz samego siebie, pozytywny stosunek wobec pracy oraz niedookreślone przez nich czynniki wymienił prawie co trzeci respondent.

Co ciekawe, najważniejszym czynnikiem zewnętrznym motywującym osoby pracujące do działania okazał się styl kierowania instytucją czy firmą (22,6% badanych), rozumiany jako jasno określone reguły postępowania. Istotnym czynnikiem była też potrzeba posiadania stałego źródła dochodu (19,4%) oraz uznanie w oczach przełożonego (16,1%). Stosunkowo niewiele osób uznało, że motywuje ich do pracy klimat w miejscu pracy, uznanie w oczach rodziny oraz system wynagradzania (po 9,7%). Pozostałe czynniki były jednostkowo wybierane przez badanych.

Dla porównania w grupie osób pozostających bez pracy najważniejszy okazał się czynnik finansowy. Prawie trzy czwarte bezrobotnych (72,7%) poszukiwało pracy z powodu chęci posiadania własnego źródła dochodu. Inne czynniki, jak np. uznanie w oczach rodziny, znajomych czy oczekiwania otoczenia w zasadzie nie miały większego znaczenia dla poszukiwania zatrudnienia.

Kolejnym analizowanym zagadnieniem była wysokość wynagrodzenia, za którą osoby pracujące zgodziłyby się zmienić obecne miejsce zatrudnienia. Co trzeci badany pracownik (29%) zdecydowałby się na zmianę profesji za pensję mieszczącą się co najmniej w granicach 1200–1800 zł (brutto) miesięcznie. Prawie połowa pracujących (45,2%) miała jeszcze większe oczekiwania finansowe plasujące się w granicach od 1800 zł (brutto) wzwyż. Kwota poniżej 1200 zł byłaby satysfakcjonująca dla 25,9% badanych, z czego dwie osoby zadowoliliby pensja w wysokości poniżej 800 zł.

Innych odpowiedzi udzieliłi bezrobotni. Większość z nich (62,5%) zgodziłaby się podjąć pracę za wynagrodzenie od 800–1200 zł (brutto) miesięcznie. Minimalna płaca satysfakcjonowałaby co piątego bezrobotnego. Powyżej 1200 zł chciałoby zarabiać 16,7% respondentów, z czego jedna osoba wskazała na kwotę wyższą niż 2500 zł.

Osoby pracujące zapytano o nastawienie wobec ewentualnej zmiany pracy. Wyniki badań wykazały, że co trzeci z nich (33,3%) byłby skłonny w tym celu zmienić zawód; prawie tyle samo badanych (30%) byłoby w stanie dojeżdżać do innej miejscowości.

Nikt nie poświęciłby dobra własnej rodziny kosztem zmiany pracy na lepszą. Tylko dwie osoby pracujące nie chciały zmieniać obecnej pracy na nową. Z kolei gotowość do przeprowadzenia się do innej miejscowości wyrażało 13,3%, a do wyjazdu za granicę – 16,7%.

Ponad co czwarta (27,1%) osoba bezrobotna, aby znaleźć pracę, byłaby gotowa zmienić zawód, a co piąta (20,8%) zdecydowałaby się na wyjazd za granicę lub na dojazdy do pracy do innej miejscowości. Ewentualność przeprowadzenia się do innej miejscowości rozważyłoby 16,7% badanych. Możliwość wykonywania pracy poniżej kwalifikacji oraz rezygnacji z życia rodzinnego cechowała 14,6% respondentów.

Analizując motywację do pracy bezrobotnych, nie sposób pominąć aspektu gotowości do podjęcia zatrudnienia. Badani bezrobotni najczęściej nie byli gotowi do podjęcia pracy w najbliższym czasie (41,7% badanych). Tylko 37,5% deklarowało gotowość do zatrudnienia w stosunkowo krótkiej perspektywie czasu, czyli w bieżącym lub przyszłym tygodniu, a 20,8% podjęłoby pracę w bieżącym lub następnym miesiącu.

41,9% badanych pracujących nie wyraziło chęci do pracy na zasadach wolontariatu. Równoliczna grupa pracujących respondentów miała trudność w jednoznacznym określeniu swojego stosunku wobec tej formy. Tylko pięć osób z tej grupy było gotowych do pracy na rzecz innych bez otrzymywania korzyści finansowych.

W kwestii zatrudnienia na zasadach wolontariatu prawie połowa bezrobotnych (47,9%) nie potrafiła jednoznacznie stwierdzić, czy ma w sobie gotowość do pracy charytatywnej, a niewiele mniej (41,7%) pozytywnie wypowiedziało się o takiej formie pracy. Tylko pięciu bezrobotnych odniosło się do takiej ewentualności negatywnie.

Jednym z zagadnień analizowanych w badaniach był rodzaj zadań preferowany przez osoby pracujące i bezrobotne. W zakresie tej zmiennej nie zauważono istotnych różnic. Większość badanych (74,2% – pracujący, 68,8% – bezrobotni) wybrała zadania o przeciętnym poziomie trudności, pozostali wskazywali raczej na zadania wymagające od nich wysiłku i zaangażowania, a więc o wysokim stopniu trudności (odpowiednio 25,8% i 25%). Nikt z osób czynnych zawodowo i jedynie 6,3% bezrobotnych nie wskazało zadań łatwych jako preferowanych w pracy.

Ponad połowa badanych pracujących (51,6%) zawsze podejmuje się wykonywania odpowiedzialnych zadań, 41,9% czasem. Co ciekawe, również osoby bezrobotne wskazywały, że nie obawiają się trudnych zadań. Odpowiedzi „zawsze podejmuję...” udzieliło 39,6% respondentów, natomiast „czasem podejmuję...” 50% z nich. Najrzadziej badani preferowali łatwe i nieskomplikowane zadania (6,5% pracujących i 10,4% bezrobotnych).

Tabela 1. *Motywacja do pracy*

| Poziomy motywacji do pracy | Osoby bezrobotne | | Osoby pracujące | |
|----------------------------|------------------|--------------|-----------------|--------------|
| | N | % | N | % |
| Niski | 10 | 20,9 | 13 | 38,2 |
| Przeciętny | 18 | 37,4 | 8 | 23,6 |
| Wysoki | 20 | 41,7 | 13 | 38,2 |
| Razem | 48 | 100,0 | 34 | 100,0 |

Uwaga: $\chi^2 = 3,11$, $df = 2$, $p < 0,21$, $V_c = 0,19$.

Źródło: badania własne.

Przeprowadzone badania wykazały także, iż wysoki odsetek badanych (41,7% bezrobotnych i 38,2% pracujących) prezentuje wysoki poziom motywacji do pracy (zob. tab. 1). Nie zauważono istotnych różnic w tym zakresie między osobami zatrudnionymi a bezrobotnymi. Wśród osób pracujących równoliczne grupy stanowili badani reprezentujący wysoki i niski poziom motywacji (po 38,2%), a średni poziom cechował 23,6%. Natomiast osoby bezrobotne w większości posiadały wysoki (41,7%), a nieco rzadziej średni (37,4%) poziom gotowości do poszukiwania zatrudnienia. Niski poziom do poszukiwania pracy charakteryzował 20,9% badanych.

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Brak pracy wywołuje poważne konsekwencje dla młodych ludzi, dla których praca zawodowa jest warunkiem osiągnięcia dojrzałości. Fakt pozostawania bez pracy hamuje rozwój posiadanych umiejętności i może stanowić barierę w realizacji zadań rozwojowych okresu dojrzewania. Zatem z jednej strony badani spośród niepracujących mogą mieć utrudnione przyszłe funkcjonowanie społeczno-zawodowe. Z drugiej natomiast ze względu na to, że aż 41,7% respondentów nie miało gotowości do podjęcia pracy w najbliższym czasie, a co piąty badany deklarował stosunkowo niską motywację do pracy można przypuszczać, że utrudni to kształtowanie się ich tożsamości i pełnienie ról społeczno-zawodowych na optymalnym poziomie. Zgodnie z ujęciem E. Eriksona *stopień, w jakim dana osoba zaakceptuje wymagania podjęcia pracy jako własne, ma ważne konsekwencje dla jej tożsamości* (za Kalbarczyk 1999, s. 33).

Badania ujawniły, że ponad połowa osób pracujących zgodziłaby się na zmianę obecnego miejsca pracy w przypadku oferty zbliżonej do kwoty równej najniższemu miesięcznemu wynagrodzeniu (1126 zł – www.mpips.gov.pl, 2008). Z kolei bezrobotni mają niższe oczekiwania finansowe w porównaniu z osobami zatrudnionymi, ponieważ są one często gotowe do podjęcia pracy za kwotę niewiele wyższą od podstawowego zasiłku dla bezrobotnych (538,30 zł). Najczęściej natomiast usatysfakcjonowałyby ich pensja porównywalna z najniższym miesięcznym wynagrodzeniem.

Wyniki badań nad motywacją do pracy pracujących wykazały dość zróżnicowany jej poziom. Można upatrywać przyczyn zróżnicowania tej zmiennej w kontekście pracy zawodowej. Jednakże analizy wykazały, że nie ma istotnych statystycznie różnic między tym poziomem wśród bezrobotnych i pracujących. Może to oznaczać, że bieżące doświadczenia zawodowe nie warunkują poziomu motywacji. Fakt ten może być poddany eksploracjom badawczym, które w konsekwencji pozwoliłyby określić determinanty motywacji do pracy osób rozpoczynających karierę zawodową.

Co ciekawe, wnioski z badań przeprowadzonych w 2000 r. na reprezentatywnej próbie Polaków ujawniły, że dla większości z nich głównym motywatorem jest wynagrodzenie, następnie satysfakcja, kontakty międzyludzkie, rozwój osobisty oraz prestiż. Najmniej ważnym czynnikiem okazały się dogodne dojazdy (za Woźniak 2004). W prezentowanych badaniach uzyskano zbliżone wyniki – najczęściej

podawanym zewnętrznym czynnikiem motywującym do pracy było wynagrodzenie.

Natomiast badania I. Woźniak (2004) nad czynnikami motywującymi do pracy wykazały, że dla 28% badanych (zatrudnionych w ramach tradycyjnych form) najważniejsza jest dobra atmosfera w pracy, a dla 18% stabilność zatrudnienia i odpowiedzialność. Stosunkowo wysoko ceniona była również samodzielność (13% wskazań). Najrzadziej wybierana była odpowiedź świadcząca, iż na najniższym poziomie oczekiwania znajduje się praca w zespole, kontakt z nowoczesnymi technologiami oraz możliwość wykorzystywania znajomości języków obcych.

Warto podkreślić, że niniejsze analizy motywacji do pracy osób pracujących dostarczyły zbieżnych danych, ujawniając tendencję do uznawania stylu kierowania daną instytucją za główny czynnik motywujący. Styl kierowania rozumiany w kategoriach jasno określonych reguł postępowania niewątpliwie wyznacza atmosferę panującą w miejscu pracy (Żukowski 2001).

Przeprowadzone badania inspirują do wyciągnięcia kilku wniosków.

1. Należy zwrócić uwagę pracodawców na podwyższanie swoich kompetencji w zakresie kierowania własną firmą, bowiem ta umiejętność – jak wykazały badania – okazała się najistotniejszym czynnikiem mającym wpływ na motywowanie pracowników.

2. Ludzie młodzi traktują obecną pracę zawodową bardziej jako przejściowe niż ostateczne miejsce pracy. Większość z nich wyraża gotowość zmiany zatrudnienia, gdyby zaistniały ku temu sprzyjające warunki. Wyniki te wpisują się w ogólne tendencje na rynku pracy, zakładające mobilność oraz otwartość pracowników na zmiany.

3. Praca na zasadzie wolontariatu jest jeszcze mało popularna. Większość badanych (zarówno pracujących, jak i bezrobotnych) nie postrzega jej przez pryzmat doświadczenia zawodowego, czy czynnika zwiększającego potencjalne szanse na zatrudnienie. Pracodawcy powinni zatem bardziej otworzyć się na wolontariuszy i stwarzać realne szanse zatrudnienia tym, którzy wykazują się dużym zaangażowaniem i odpowiedzialnością.

4. Dbając o wysoki poziom motywacji do pracy oraz stopień zadowolenia z niej, należy przydzielać pracownikom zadania odpowiadające ich możliwościom. Mimo że preferują oni zadania o przeciętnym poziomie trudności, to warto zauważyć również korzyści wynikające z przydzielania zadań trudnych. Dają one szansę na realizację rozwoju zawodowego, a tym samym mogą zwiększać satysfakcję z pracy oraz poziom samozadowolenia.

Podsumowując, zarówno pracujący, jak i bezrobotni cechowali się stosunkowo wysokim poziomem motywacji do pracy. Różnice pojawiły się wśród intrapersonalnych czynników motywujących – o ile dla tych pierwszych były to głównie ambicje, to dla drugich potrzeba uporządkowania własnego życia. Podobnie, inne determinanty motywacji ujawniono w zakresie czynników zewnętrznych: dla pracujących najważniejszy był styl kierowania daną instytucją, a dla bezrobotnych – wynagrodzenie. Może to oznaczać, że bieżące doświadczenia zawodowe nie warunkują poziomu motywacji do pracy, ale określają jej korelaty. Z pewnością jednak jednoznaczna interpretacja tej zależności wymaga dalszych szczegółowych badań.

LITERATURA

- Gerlach R. (2007), *Zakład pracy jako organizacja ucząca się*, w: *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*, Red. S.M. Kwiatkowski, Warszawa: IBE.
- Kalbarczyk A. (1999), *Psychologiczne konsekwencje utraty pracy i bezrobocie*, w: *Organizacja, praca, bezrobocie*, Red. G. Kranas, Warszawa: Uniwersytet Warszawski.
- Kopertyńska W. (2006), *Wpływ sytuacji na rynku pracy na motywację do działań*, w: *Motywacja do pracy*, [dostęp 20.01.2008], dostępny w Internecie: <http://www.equalcommonwork.org/doc/post_seminar_publication>.
- Mamak-Zdanecka M. (2002), *Motywacja – teoria i praktyka*, w: *Zarządzanie. Aspekty psychologiczne i socjologiczne*, Red. J. Bugiel, Kraków: Akademia Górniczo-Hutnicza.
- Misztal J. (2006), *Człowiek w organizacji*, Gliwice: Politechnika Śląska.

- Tbrington D., Hall L. (1991), *Personnel Management. A New Approach*, Nowy Jork: Prentice-Hall.
- Wiatrowski Z. (2005), *Podstawy pedagogiki pracy*, Bydgoszcz: Akademia Bydgoska.
- Wiatrowski Z. (2007), *Wyznaczniki i szanse bycia współczesnym pracownikiem*, w: *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*, Red. S.M. Kwiatkowski, Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Wolk Z. (2007), *Ambiwalentność doświadczenia zawodowego*, w: *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracowników*, Red. S.M. Kwiatkowski, Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Woźniak I. (2004), *Motywowanie w sieciach*, w: *Praca i zarządzanie w sieciach*, Red. A. Matczewski, Tychy: Śląskie Wydawnictwa Naukowe WszZiNS.
- Żukowski P. (2001), *Podstawy organizacji pracy i zarządzania*, Szczecin: Wyższa Szkoła Morska.

SUMMARY

Nowadays, thousands job vacancies exist despite large numbers of the unemployed. Work motivation may be one of the causes of this phenomenon. The purpose of the study was to determine selected aspects of work motivation of debutants on the labour market as well as to compare motivation levels in people in and without employment. The analysis was conducted with the use of C. Alderfer's ERG Theory of motivation. There were no statistically significant differences in the levels of work motivation between the two groups studied. Both the participants in employment and the unemployed were likely to demonstrate high levels of work motivation. However, differences in intrapersonal motivational factors were noted. The motivation of the participants in work was influenced mainly by ambitions, whereas self-perception was found to be the most important factor for those out of work.