



PIOTR WALENTYNOWICZ

University of Gdańsk, Poland

ORCID iD: 0000-0003-2678-8679

ANNA CIERNIAK-EMERYCH

Wrocław University of Economics, Poland

ORCID iD: 0000-0003-4435-4954

SZYMON DZIUBA

Wrocław University of Economics, Poland

ORCID iD: 0000-0002-6509-5843

JAROSŁAW SZREDER

Pomeranian University in Słupsk, Poland

ORCID iD: 0000-0002-1866-3246

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW DO ANGAŻOWANIA SIĘ W DZIAŁANIA ZWIĄZANE Z PROCESAMI CIĄGŁEGO DOSKONAŁENIA PRZEDSIĘBIORSTW – PORÓWNANIE OPINII OSÓB ZATRUDNIONYCH NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH I WYKONAWCZYCH

**MOTIVATING EMPLOYEES TO ENGAGE
IN ACTIVITIES RELATED TO CONTINUOUS
IMPROVEMENT PROCESSES OF ENTERPRISES –
COMPARISON OF OPINIONS OF PEOPLE
EMPLOYED IN MANAGERIAL
AND EXECUTIVE POSITIONS**



ABSTRACT

Aim: *The aim of this article is to present the results of a study on the motivators that encourage employees to engage in continuous improvement (CI) processes in companies in Poland. The study builds on the authors' previous work and aimed to identify gaps between expectations and the actual use of specific motivational tools in organisations implementing Lean/Kaizen strategies.*

Methods: *The study was conducted between 2022 and 2023 using the CAWI method on a convenience sample of 161 respondents (72 managers and 89 rank-and-file employees) from organisations applying CI. A proprietary questionnaire containing 25 modified motivational factors (based on the literature and previous research) was used. Respondents identified the motivators currently in use and those they expected, and assessed their motivational strength (on a scale of 0–3). The analysis was based on rankings, calculations of motivational gaps, the χ^2 test ($p=0.05$) and a comparison with the results of the authors' own pre-pandemic research on this topic.*

Results: *The preferences of both groups (managers and staff) turned out to be surprisingly similar (no statistically significant differences in the top positions). The highest-rated motivators are: a genuine opportunity to put forward ideas; attractive bonuses for involvement in improving the organisation; attractive bonuses linked to the company's performance; supervisors setting a positive example; formal training to prepare for CI; a good working atmosphere; feedback on the progress of submitted ideas; and a friendly management style. In practice, as many as 6 out of the 8 most strongly anticipated factors are utilised well below expectations, whilst only the opportunity to express opinions and a friendly working atmosphere are implemented to a sufficient, or even excessive, degree. The hierarchy of main preferences is similar to the findings of studies conducted by the authors prior to 2020.*

Discussion: *The results point to a clear disparity between employees' stated expectations and the actual use of preferred motivators in Polish companies – particularly with regard to financial and non-financial rewards for personal commitment, and the effective organisation of suggestion and feedback systems. The small difference in views across employee levels suggests that the problem lies not in a discrepancy in perceptions, but in the inadequate implementation of recognised best practices. The study's limitations (convenience sample, small number of rank-and-file employees, absence of Generation Z) point to the need for further research, particularly amongst young employees. The practical value of the findings lies in identifying ways to improve the incentive systems used in practice, with a view to increasing the actual engagement of rank-and-file employees in CI processes within organisations.*

KEYWORDS: *continuous improvement, employee motivation, Lean/Kaizen, motivation gap, employee engagement*

STRESZCZENIE

Cel: Celem artykułu jest zaprezentowanie wyników badania na temat motywatorów skłaniających pracowników do angażowania się w procesy ciągłego doskonalenia (*continuous improvement* – CI) w przedsiębiorstwach w Polsce. Badanie stanowi kontynuację wcześniejszych prac autorów i ma na celu określenie luk między oczekiwaniami a rzeczywistym stosowaniem poszczególnych instrumentów motywacyjnych w praktyce organizacji wdrażających strategię Lean/Kaizen.

Metody: Badanie przeprowadzono w latach 2022–2023 metodą CAWI na wygodnej próbie 161 respondentów (72 kierowników i 89 pracowników szeregowych) z przedsiębiorstw stosujących CI. Wykorzystano autorski kwestionariusz zawierający 25 zmodyfikowanych czynników motywacyjnych (na podstawie literatury i wcześniejszych badań). Respondenci wskazywali na stosowane i oczekiwane motywatory oraz oceniali ich siłę motywacyjną (skala 0–3). Analizę oparto na rankingach, obliczeniach luk motywacyjnych, teście χ^2 ($\alpha=0,05$) oraz porównaniu z wynikami badań własnych na ten temat sprzed pandemii.

Wyniki: Preferencje obu grup (kierowników i pracowników) okazały się zaskakująco zbliżone (brak istotnych statystycznie różnic w czołowych pozycjach). Najwyżej oceniane motywatory to: realna możliwość zgłaszania pomysłów, atrakcyjne premie za zaangażowanie w usprawnianie organizacji, atrakcyjne premie za wyniki firmy, pozytywny przykład przełożonych, oficjalne szkolenia przygotowujące do CI, dobra atmosfera pracy, informowanie o losach zgłoszonych pomysłów oraz przyjazny styl kierowania. W praktyce aż sześć z ośmiu najsilniej oczekiwanych czynników jest wykorzystywanych wyraźnie poniżej oczekiwań, a jedynie możliwość zgłaszania opinii i przyjazna atmosfera pracy są realizowane w stopniu wystarczającym, a nawet nadmiernym. Hierarchia głównych preferencji jest podobna do wyników badań autorów sprzed 2020 r.

Omówienie: Wyniki wskazują na wyraźną dysproporcję między deklarowanymi oczekiwaniami pracowników a rzeczywistym stosowaniem preferowanych motywatorów w polskich przedsiębiorstwach – zwłaszcza w zakresie finansowych i niematerialnych nagród za osobiste zaangażowanie oraz dobrej organizacji systemu sugestii i feedbacku informacyjnego. Mała różnica poglądów między szczeblami pracowników sugeruje, że problem nie polega na rozbieżności percepcji, lecz na niedostatecznej implementacji znanych dobrych praktyk. Ograniczenia badania (wygodna próba, mała liczba szeregowych pracowników, brak pokolenia Z) wskazują na potrzebę dalszych badań, szczególnie wśród młodych pracowników. Praktyczna wartość wyników polega na zidentyfikowaniu sposobów poprawy systemów motywacyjnych stosowanych w praktyce w kierunku zwiększenia rzeczywistego zaangażowania szeregowych pracowników w procesy CI w przedsiębiorstwach.

SŁOWA KLUCZOWE: ciągłe doskonalenie, motywowanie pracowników, Lean/Kaizen, luka motywacyjna, zaangażowanie pracowników

WPROWADZENIE

Badania, których wyniki zostały zaprezentowane w niniejszym artykule, są kontynuacją badań realizowanych przed pandemią COVID-19, opisanych w artykule (Walentynowicz, Szreder, 2020). Natomiast rzeczywistą przesłanką badań, które autorzy prowadzą od 2014 r. (Grudowski i in., 2014; Walentynowicz i in., 2016), była potrzeba zgłębienia oraz opisanie tego tematu w sposób naukowy, zgłaszana przez praktyków na różnego rodzaju eventach Lean lub Kaizen. Ponieważ wyniki dotychczas przeprowadzonych badań były obiecujące, ale niewystarczające (przebadane były opinie jedynie kierowników oraz liderów procesów ciągłego doskonalenia), autorzy postanowili poszerzyć próbę badawczą o przedstawicieli szeregowych pracowników przedsiębiorstw. Jednak w bezpośredniej kontynuacji badań przeszkodził okres ogólnoswiatowego kryzysu, związany z wystąpieniem pandemii COVID-19, w którym uwaga kierownictwa i pracowników przedsiębiorstw skupiona była na innych problemach. Stąd opisywane w niniejszym artykule badania przeprowadzone zostały dopiero w latach 2022–2023.

W pierwszym i drugim okresie badań (przed pandemią COVID-19) główną przeszkodą w ich realizacji był utrudniony dostęp badaczy do grupy respondentów szeregowego szczebla. Autorzy mają kontakt z reprezentantami wielu przedsiębiorstw, ale przede wszystkim wchodzącymi w skład kadr kierowniczych bądź komórek procesów ciągłego doskonalenia. Dodatkową barierą, na którą badacze natknęli się przy realizacji wielu innych badań, jest postawa członków kierownictwa przedsiębiorstw, którzy sami chętnie udzielają informacji, a jednocześnie blokują dostęp do szeregowych pracowników (z dużym prawdopodobieństwem z obawy przed ujawnieniem niewygodnych informacji). Stąd dotarcie do próby szeregowych pracowników z celowo dobranych do badania przedsiębiorstw (warunkiem był fakt realizacji strategii *continuous improvement*), nie było łatwe. Z tego też powodu grupa respondentów szeregowego szczebla nie jest zbyt liczna.

Aby pokonać nakreśloną barierę oraz z powodów merytorycznych do zespołu badawczego dołączyli pracownicy Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Ponieważ założenia teoretyczne i procesy motywowania pracowników do angażowania się w działania rozwojowe/innowacyjne w przedsiębiorstwach były opisane przez autorów w poprzednich publikacjach (wymienionych powyżej) oraz są także prezentowane w literaturze przedmiotu (np. Cierniak-Emerych i in., 2023; Dziuba, i in., 2020; Jurburg i in., 2017; Lam i in., 2015; McLean, 2017; Padzik-Wołos, 2025), w ramach niniejszego artykułu autorzy postanowili skupić się na prezentacji wyników ostatniego badania. Jest to jego głównym celem.

Głównym problemem badawczym na tym etapie było pytanie: jakie metody motywowania do angażowania się w procesy *continuous improvement*^[1] w przedsiębiorstwach produkcyjnych są preferowane przez szeregowych pracowników? Uzyskane wyniki wymusiły jednak lekką modyfikację tego pytania. Po pierwsze, w ich interpretacji uwzględniono respondentów pracujących na stanowiskach kierowniczych, którzy w sposób niezamierzony pojawili się w próbie badawczej. Po drugie, autorzy zdecydowali o niewykluczaniu z analizy opinii firm spoza sektora produkcyjnego (handlowych i usługowych), których było prawie 25%. Wyniki niniejszego badania prezentowane są zatem w szerszym niż początkowo zamierzano kontekście, co zostało odnotowane w tytule artykułu.

Głównymi metodami wykorzystywanymi w badaniu oraz przy pisaniu artykułu były: sondaż diagnostyczny, metody statystyczne oraz metody wnioskowania logicznego.

METODYKA BADANIA I JEGO OGRANICZENIA

Badanie zostało przeprowadzone w latach 2022–2023 metodą CAWI, na podstawie kwestionariusza opracowanego w programie Forms i rozesłanego drogą internetową do wybranych przedsiębiorstw. Dobór próby badawczej był wygodny (przedsiębiorstwa, do których badacze mieli kontakt, a jednocześnie ich kadry kierownicze zgodziły się zarekomendować wypełnienie kwestionariusza szeregowym pracownikom), wspomagany metodą kuli śnieżnej. Jednocześnie warunkiem udziału w badaniu było stosowanie przez przedsiębiorstwo strategii *continuous improvement*, w ramach której zaangażowanie szeregowych pracowników w procesy doskonalenia przedsiębiorstw jest fundamentalne. Możliwe było uzyskanie kilku odpowiedzi z danego przedsiębiorstwa, jednak ponieważ ankieta była anonimowa, trudno jest określić,

ile w sumie przedsiębiorstw jest reprezentowanych w badaniu. Jest to jednocześnie pierwsza słabość metodyczna przeprowadzonego badania. Ogółem udało się zebrać odpowiedzi od 161 respondentów. W założeniu ankietę mieli wypełniać tylko pracownicy, jednak w ostatecznym rozrachunku okazało się, że duża grupa respondentów to kierownicy (72). Niestety, z punktu widzenia założeń badania mała próba docelowych respondentów (89) okazuje się drugą słabością badania. Dlatego w ostatecznym rozrachunku, pomimo innych założeń początkowych, autorzy zdecydowali się na zaprezentowanie opinii jednej i drugiej grupy respondentów (pracownicy i kierownicy), w pierwszej części artykułu konfrontując ich poglądy, a w drugiej sumując. W trzeciej części artykułu wyniki niniejszego badania zostały porównane z wynikami poprzednich badań. Struktura próby badawczej została zaprezentowana w tabeli 1.

Tabela 1. *Struktura próby badawczej*

Zmienna	Kategoria	Liczba N	Odeśtek %
Wielkość firmy	Mikroprzedsiębiorstwo (mniej niż 10 osób)	3	1,9%
	Małe przedsiębiorstwo (10–49 osób)	22	13,7%
	Średnie przedsiębiorstwo (50–249 osób)	35	21,7%
	Duże przedsiębiorstwo (250 osób i więcej)	101	62,7%
Branża	Produkcja	120	74,5%
	Handel	9	5,5%
	Usługi	32	20%
Czas działania na rynku	Mniej niż 2 lata	5	2,9%
	2–10 lat	14	8,7%
	Powyżej 10 lat	142	88,4%
Forma własności	Firma prywatna	143	89,1%
	Firma publiczna	18	10,9%
Pochodzenie kapitału	Właściciel polski	64	39,8%
	Właściciel mieszany	7	4,3%
	Właściciel zagraniczny	90	55,9%
Okres funkcjonowania Kaizen/Lean w firmie	Poniżej roku (dopiero zaczynamy)	23	14,3%
	Okolo 1–2 lata	19	11,8%
	2–3 lata	32	19,9%
	4–5 lat	31	19,2%
	6–7 lat	12	7,4%
	8–9 lat	6	3,7%
Stanowisko respondenta	10 lat i więcej	38	23,6%
	Pracownik administracyjno-biurowy	18	10,9%
	Pracownik działalności podstawowej	70	43,5%
	Kierownik niższego szczebla	44	27,5%
Płeć	Kierownik wyższego szczebla	29	18,1%
	Kobieta	97	60,2%
	Mężczyzna	64	39,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Na podstawie powyższych danych można stwierdzić, iż znaczny odsetek badanych przedsiębiorstw to firmy średnie bądź duże, produkcyjne, funkcjonujące na rynku powyżej 10 lat. Jednak zdecydowana większość badanych organizacji strategię ciągłego doskonalenia stosuje dopiero od kilku lat, co pośrednio może świadczyć o utrzymującej się cały czas popularności tego tematu w praktyce.

Czynniki motywujące pracowników do angażowania się w procesy ciągłego doskonalenia przedsiębiorstw zostały zidentyfikowane na podstawie doświadczeń praktycznych autorów oraz w wyniku analizy wybranej literatury przedmiotu (Borkowska, 2014; Bombiak, 2010; Dekier, Grycuk, 2014; Jakubik i in., 2013; Juchnowicz, 2012; Kopertyńska, 2009; Lam i in., 2015; Maciak i in., 2010; Oakland, 2011; Sajkiewicz, Woźniakowski, 2009; Springer, 2011; Swartlig, Poksińska, 2013). Wyniki studiów literaturowych zostały zaprezentowane przez autorów już wcześniej (Grudowski i in., 2014; Walentynowicz i in., 2016), dlatego w niniejszej publikacji ten fragment analiz postanowiono pominąć. Natomiast w ramach niniejszego badania, m.in. na podstawie wyników poprzedniego, nieznacznie zmodyfikowano kwestionariusz badawczy. W poprzednim uwzględniono 21 czynników, dodając na końcu pytanie otwarte *jakie inne?*. W aktualnym dodano jeszcze cztery sposoby motywowania pracowników do angażowania się w procesy CI w przedsiębiorstwach oraz, w wyniku braku odpowiedzi na pytanie otwarte w poprzednim badaniu, w niniejszym badaniu pominięto je^[2]. Zestawienie czynników uwzględnionych w badaniu zostało zaprezentowane poniżej:

Możliwość wypowiedzania opinii oraz zgłaszania pomysłów przełożonym, odpowiednim służbom, wrzucania do tzw. skrzynek pomysłów.

1. Dobre warunki fizyczne pracy.
2. Dobre warunki psychiczne pracy (przyjazny klimat, dobra atmosfera pracy).
3. Pochwały, podziękowania przełożonego/firmowe.
4. Przyjazny, życzliwy dla pracowników styl kierowania.
5. Pozytywny przykład przełożonego/kadry kierowniczej wyższego szczebla.

6. Motywowanie słowne w formie zachęcania pracowników do angażowania się w ciągłe doskonalenie, tłumaczenia ważności takiego zachowania w organizacji.
7. Informowanie pracowników o wynikach firmy/wynikach poszczególnych obszarów w firmie.
8. Informowanie pracowników o dalszych losach zgłoszonych przez nich usprawnień.
9. Oficjalny ranking pracowników osiągających najlepsze efekty Lean/Kaizen w firmie.
10. Dzień wolny za zaangażowanie w rozwój firmy, szczególnie poza czasem pracy (po godzinach).
11. Zgłaszanie odpowiedniej ilości usprawnień przez pracowników wymuszone regulaminem.
12. Obowiązkowy udział w zespołowych projektach usprawniania organizacji (np. raz na pół roku, raz na rok).
13. Określanie celów/wyników ekonomiczno-finansowych do osiągnięcia.
14. Dobrze zorganizowany system sugestii, promowany przez oficjalne źródła w firmie.
15. Oficjalne szkolenia przygotowujące pracowników do angażowania się w Lean/Kaizen.
16. Ocena poziomu zaangażowania pracownika (ilość, jakość pomysłów) w ramach systemu ocen okresowych pracowników.
17. Poprzez wynagrodzenie podstawowe (wyższe niż średnia w branży).
18. Poprzez wynagrodzenie podstawowe (podobne jak średnia w branży).
19. Premie za zaangażowanie w Lean/Kaizen (atrakcyjne wartościowo).
20. Premie za zaangażowanie w Lean/Kaizen (mało atrakcyjne wartościowo).
21. Premie za wyniki firmy (atrakcyjne wartościowo).
22. Premie za wyniki firmy (mało atrakcyjne wartościowo).
23. Nagrody materialne (atrakcyjne wartościowo).
24. Nagrody materialne (mało atrakcyjne wartościowo).

W pierwszej części badania respondenci mieli za zadanie wskazać, które z motywatorów są stosowane w ich przedsiębiorstwach, a następnie których by oczekiwali. W kolejnej części badania poproszeni zostali o ocenę wartości

motywującej poszczególnych czynników w skali 0–3. W sekcji ostatniej poproszono ich o próbę oszacowania tego, jakie wyniki przynoszą aktualnie stosowane w ich przedsiębiorstwach sposoby motywowania pracowników do angażowania się w procesy ciągłego doskonalenia. W badaniu zostało potwierdzone, że przedsiębiorstwa stosujące więcej motywatorów i w sposób bardziej zgodny z oczekiwaniami respondentów uzyskują lepsze wyniki od strony poprawy jakości, obniżki kosztów i wzrostu produktywności. Jednak z uwagi na rygory objętościowe, w niniejszym artykule wątki badań z trzeciej sekcji nie będą prezentowane.

Już po wykonaniu badania okazało się, iż z punktu widzenia uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw w niedalekiej przyszłości, autorzy nie wzięli pod uwagę kilku czynników, które wraz rozwojem technologii oraz coraz wyższego poziomu występowania w przedsiębiorstwach pracowników z pokolenia Z, mogą mieć duże znaczenie w ich motywowaniu: grywalizacji; elektronicznych form systemów sugestii, pracy dającej poczucie sensu, work-life balansu oraz zgodności wartości przedsiębiorstwa z wartościami pracownika (Deloitte, 2025; Surugiu i in., 2025). Wyniki aktualnie prowadzonych na ten temat badań wstępnie sugerują, iż młodzież z tego pokolenia może chętnie włączać się w różnego rodzaju działania usprawniające w przedsiębiorstwach oferujących takie warunki oraz z powodu możliwości rozwoju i nabywania nowych kompetencji (Zahra, 2025). Czynnik ten okazał się głównym ograniczeniem wyników niniejszego badania. Natomiast, aby tę niedoskonałość wyeliminować, autorzy już realizują kolejny etap badań, tym razem *stricte* wśród pracowników pokolenia Z.

PORÓWNANIE OPINII KIEROWNIKÓW I PRACOWNIKÓW NA TEMAT CZYNNIKÓW MOTYWUJĄCYCH PRACOWNIKÓW DO ANGAŻOWANIA SIĘ W PROCESY CONTINUOUS IMPROVEMENT ORGANIZACJI

Analizując wyniki badania, w pierwszej kolejności opracowano zestawienie opinii kierowników na temat oczekiwanych i realizowanych sposobów motywowania pracowników do CI w ich przedsiębiorstwach oraz określono lukę praktyczną tych instrumentów. Zestawienie to zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. *Ranking czynników motywujących pracowników na podstawie opinii kierowników**

L.p.	Kadra kierownicza (n=72)	Liczba odpowiedzi (n)**			Odsetek (%) Nadmierne lub niewystarczające wykorzystanie motywatora***
	Motywator (nr na liście)	O	R	R-O	
1	Możliwość wypowiadania opinii (1)	36	48	12	133,3%
2	Oficjalne szkolenia przygotowujące (16)	36	19	-17	52,8%
3	Nagrody materialne (atrakcyjne) (24)	34	15	-19	44,1%
4	Pozytywny przykład kadry kierowniczej (6)	34	21	-13	61,8%
5	Informowanie o losach zgłoszonych usprawnień (9)	33	24	-9	72,7%
6	Premie za zaangażowanie (atrakcyjne) (20)	33	21	-12	63,6%
7	Premie za wyniki przedsiębiorstwa (atrakcyjne) (22)	32	12	-20	37,5%
8	Dobre warunki psychiczne pracy (3)	31	66	35	212,9%
9	Dobrze zorganizowany system sugestii (15)	31	13	-18	41,9%
10	Właściwy styl kierowania (5)	28	20	-8	71,4%
11	Motywowanie słowne (7)	28	36	8	128,6%
12	Informowanie o wynikach firmy (8)	28	30	2	107,1%
13	Pochwały, podziękowania (4)	26	36	10	138,5%
14	Dobre warunki fizyczne pracy (2)	22	43	21	195,5%
15	Dzień wolny (11)	20	2	-18	10,0%
16	System ocen okresowych pracowników (17)	15	9	-6	60,0%
17	Oficjalny ranking (10)	14	15	1	107,1%
18	Wynagrodzenie podst. (> śr. w branży) (18)	13	10	-3	76,9%
19	Określanie celów (14)	12	20	8	166,7%
20	Nagrody materialne (mało atrakcyjne) (25)	3	5	2	166,7%
21	Premie za zaangażowanie (mało atrakcyjne) (21)	3	8	5	266,7%
22	Premie za wyniki firmy (mało atrakcyjne) (23)	2	11	9	550,0%
23	Wynagrodzenie podst. (± śr. w branży) (19)	1	4	3	400,0%
24	Zaangażowanie wymuszane regulaminem (12)	1	3	2	300,0%
25	Obowiązkowy udział w projektach uspr. (13)	0	1	1	X

* Posortowane w kolejności od najbardziej oczekiwanych do najmniej oczekiwanych.

** O – czynnik motywujący oczekiwany przez respondentów, R – czynnik motywujący rzeczywiście stosowany w badanych organizacjach.

*** Nadmierne lub niewystarczające wykorzystanie motywatora liczone wg wzoru $(R/O) \cdot 100\%$
Interpretacja: 100% to optymalne wykorzystanie czynnika motywującego, <100% niewystarczające wykorzystanie, > 100% nadmierne wykorzystanie, X – nie dotyczy, czynnik w ogóle nie jest oczekiwany i jednocześnie jest stosowany, 0,0% – czynnik w ogóle nie jest obecnie stosowany i jednocześnie jest oczekiwany.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania.

Według kierowników czynnikami najbardziej istotnymi w ramach badanych procesów są: 1, 16, 24, 6, 9, 20, 22 i 3 (33% analizowanych motywatorów).

Najmniej istotnymi okazują się: 18, 14, 25, 21, 23, 19, 12 i 13. Jakkolwiek czynniki o charakterze przeciętnym, mało wartościowym, czy wymuszania na końcu zestawienia nie dziwią, to już wynagrodzenie zasadnicze powyżej średniej w branży – tak. Pomimo iż fakt ten jest częściowo zgodny z założeniami teorii motywowania F. Herzberga (wynagrodzenia zasadnicze to czynnik higieny a nie motywator) (Paliga, 2021), to jednak przeczy założeniom wynikającym z badań na temat pobudek motywacyjnych do pracy pracowników pokolenia Z (Deloitte, 2025).

Na podstawie opinii pracowników do najbardziej oczekiwanych przez nich czynników motywujących należy zaliczyć: 20, 1, 22, 5, 6, 3, 9, 2. Co ciekawe, w zestawieniu tym zabrakło czynników 16 i 24 wskazywanych w pierwszym rzędzie przez kierowników, jednak czynniki te (16 i 24) zostały wskazane przez pracowników na 9 i 10 miejscu ich preferencji, co skłania do wniosku, iż opinie kierowników i pracowników odnośnie do głównych, preferowanych sposobów motywowania pracowników do angażowania się w działania rozwojowe w przedsiębiorstwach są bardzo podobne. Wniosek ten potwierdza analiza statystyczna testem chi kwadrat (χ^2) na poziomie istotności $\alpha=0,05$ (stanowisko nie wpływa istotnie na wybór żadnego spośród najczęściej oczekiwanych motywatorów). Natomiast do najmniej oczekiwanych przez pracowników czynników motywujących należą: 10, 14, 25, 21, 12, 19, 23, 13. I w tym przypadku okazało się, iż pracownicy i kierownicy mają podobne preferencje (czynniki 18 i 10 także znalazły się na podobnych miejscach w poszczególnych zestawieniach). Należy zatem uznać, iż różnice w opiniach poszczególnych grup respondentów są mało istotne. Jest to jeden z głównych i najbardziej zaskakujących wniosków wynikających z tego badania, dających podstawy do uśrednienia opinii poszczególnych grup badanych w postaci jednego zestawienia oraz określenia luk motywowania pracowników do angażowania się w działania rozwojowe przedsiębiorstw, co może mieć niebagatelne znaczenie dla usprawnienia badanego procesu w praktyce.

Ranking czynników motywujących w opinii pracowników zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. *Ranking czynników motywujących pracowników w opinii pracowników**

L.p.	Szeregowi pracownicy (n=89)	Liczba odpowiedzi (n)			Odsetek (%) Nadmierne lub niewystarczające wykorzystanie motywatora
	Motywator (nr na liście)	O	R	R-O	
1	Premie za zaangażowanie (atrakcyjne) (20)	53	13	-40	24,5%
2	Możliwość wypowiadania opinii (1)	52	56	4	107,7%
3	Premie za wyniki przedsiębiorstwa (atrakcyjne) (22)	47	16	-31	34,0%
4	Właściwy styl kierowania (5)	42	22	-20	52,4%
5	Pozytywny przykład kadry kierowniczej (6)	42	19	-23	45,2%
6	Dobre warunki psychiczne pracy (3)	41	86	45	209,8%
7	Informowanie o losach zgłoszonych usprawnień (9)	41	22	-19	53,7%
8	Dobre warunki fizyczne pracy (2)	36	59	23	163,9%
9	Oficjalne szkolenia (16)	36	17	-19	47,2%
10	Nagrody materialne (atrakcyjne) (24)	33	16	-17	48,5%
11	Informowanie o wynikach firmy (8)	30	37	7	123,3%
12	Dzień wolny (11)	30	3	-27	10,0%
13	Pochwały, podziękowania (4)	29	29	0	100,0%
14	Motywowanie słowne (7)	29	28	-1	96,6%
15	Dobrze zorganizowany system sugestii (15)	26	13	-13	50,0%
16	Wynagrodzenie podst. (> średnia w branży) (18)	26	6	-20	23,1%
17	System ocen okresowych pracowników (17)	20	14	-6	70,0%
18	Ranking pracowników (10)	16	10	-6	62,5%
19	Określanie celów (14)	15	16	1	106,7%
20	Nagrody materialne (mało atrakcyjne) (25)	7	6	-1	85,7%
21	Premie za zaangażowanie (mało atrakcyjne) (21)	5	7	2	140,0%
22	Zaangażowanie wymuszane regulaminem (12)	4	2	-2	50,0%
23	Wynagrodzenie podst. (+/- średnia w branży) (19)	4	11	7	275,0%
24	Premie za wyniki firmy (mało atrakcyjne) (23)	4	16	12	400,0%
25	Obowiązkowy udział w projektach uspr. (13)	0	9	9	X

* Posortowane w kolejności od najbardziej oczekiwanych do najmniej oczekiwanych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

ZBIORCZY RANKING PREFERENCJI CZYNNIKÓW MOTYWUJĄCYCH PRACOWNIKÓW DO ANGAŻOWANIA SIĘ W PROCESY *continuous improvement* W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Zbiorcze zestawienie preferencji badanych odnośnie do sposobów motywowania pracowników do angażowania się w procesy *continuous improvement* w przedsiębiorstwach zaprezentowano w tabeli 4.

Tabela 4. *Ranking czynników motywujących pracowników do angażowania się w działania usprawniające w przedsiębiorstwach ogółem**

L.p.	Kadra kierownicza i szeregowi pracownicy razem (ogółem n=161)	Liczba odpowiedzi (n)			Odeśnek (%)
	Motywator (nr na liście)	O	R	R-O	Nadmierne lub niewystarczające wykorzystanie motywatora*
1	Możliwość wypowiedzania opinii (1)	88	104	16	118%
2	Premie – zaangażowanie (atrakcyjne) (20)	86	34	-52	39,50%
3	Premie – wyniki (atrakcyjne) (22)	79	28	-51	35,40%
4	Pozytywny przykład kadry kierowniczej (6)	76	40	-36	52,60%
5	Informowanie o losach zgłoszonych usprawnień (9)	74	46	-28	62%
6	Oficjalne szkolenia (16)	72	36	-36	50%
7	Dobre warunki psychiczne (3)	72	152	80	211%
8	Właściwy styl kierowania (5)	70	42	-28	60%
9	Nagrody materialne (atrakcyjne) (24)	67	31	-36	46,30%
10	Informowanie o wynikach firmy (8)	58	67	9	115,50%
11	Warunki fizyczne (2)	58	102	44	175,90%
12	Sprawny system sugestii (15)	57	26	-31	45,60%
13	Motywowanie słowne (7)	57	64	7	112,30%
14	Pochwały, podziękowania (4)	55	65	10	118%
15	Dzień wolny (11)	50	5	-45	10%
16	Wynagrodzenie podst. (> śr. w branży) (18)	39	16	-23	41%
17	System ocen okresowych pracowników (17)	35	23	-12	65,70%
18	Oficjalny ranking (10)	30	25	-5	83,30%
19	Określanie celów (14)	27	36	9	133,30%
20	Nagrody materialne (mało atrakcyjne) (25)	10	11	1	110%
21	Premie – zaangażowanie (mało atrakcyjne) (21)	8	15	-7	187,50%
22	Premie – wyniki (mało atrakcyjne) (23)	6	27	21	126,60%
23	Zaangażowanie wymuszane regulaminem (12)	5	5	0	100,00%
24	Wynagrodzenie podst. (± śr. w branży) (19)	5	15	10	300,00%
25	Obowiązkowy udział w projektach uspr. (13)	0	10	10	X

* Posortowane w kolejności od najbardziej oczekiwanych do najmniej oczekiwanych

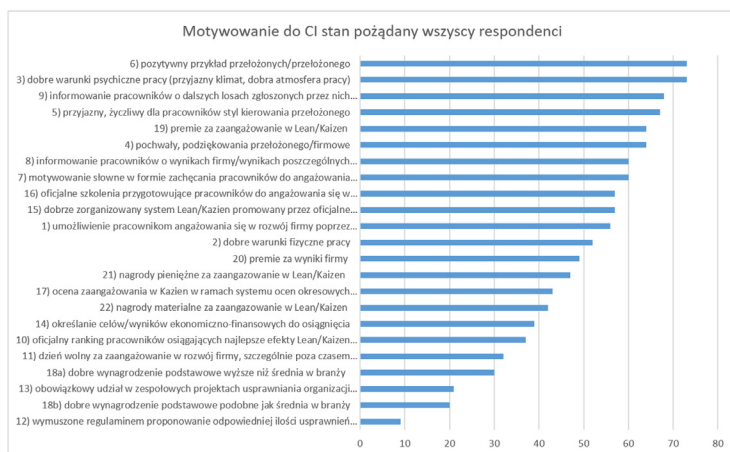
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Przyglądając się zestawieniu pierwszych 33% preferowanych czynników, należy skonstatować, iż nie jest ono zaskoczeniem. Podobne zestawienia prezentowane są w źródłach literaturowych (Jakubik i in., 2013; Jurburg i in., 2017; Maciak i in., 2010). W jego skład wchodzi takie czynniki, jak: wartościowe premie za zaangażowanie w procesy CI i ogólne wyniki przedsiębiorstwa, pozytywny przykład zaangażowania w te procesy kadry kierowniczej, dobre warunki psychiczne pracy oraz właściwy – partycypacyjny i przywódczy – styl kierowania. Wysoki ranking uzyskały również czynniki dobrej organizacji systemu, takie jak szkolenia przygotowujące do Lean/Kaizen, czy informacyjne sprzężenie zwrotne. Zaskoczeniem jest natomiast bardzo wysoka pozycja czynnika, który został określony jako *możliwość wypowiedzenia opinii oraz zgłaszania pomysłów przełożonym, odpowiednim służbom*. Zgodnie z zasadami zarządzania w duchu Lean/Kaizen, możliwość ta powinna być nie tylko standardem, ale i często obowiązkiem, naturalnym elementem kultury organizacyjnej CI. Natomiast zgodnie z wynikami innych badań w części z przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce w ogóle nie dopuszcza się pracowników do głosu (Grudowski i in., 2014), bądź przełożeni ignorują ich opinie (Jakubik i in., 2013; Walentynowicz, 2018), stąd te powody mogły zadecydować o wysokiej pozycji tego czynnika w ramach niniejszego badania.

Porównując obecne wyniki z wynikami z poprzedniego etapu, należy stwierdzić, iż w czołówce czynników motywujących pracowników do angażowania się w procesy *continuous improvement* w przedsiębiorstwach (pierwsze pięć czynników), znalazły się praktycznie te same czynniki. Trochę inny nacisk położony jest na wartość premii za wyniki zaangażowania pracowników w te procesy oraz nie ma głównego czynnika występującego w zestawieniu powyżej (sama możliwość zgłaszania pomysłów). Kierownicy i specjaliści CI mimo wszystko mogą patrzeć na problem nieco inaczej niż szeregowi pracownicy. Można jednak skonstatować, że w jednym i drugim zestawieniu główne czynniki motywujące pracowników do efektywnego angażowania się w procesy CI w przedsiębiorstwach zostały określone podobnie.

Rozkład preferowanych czynników motywacyjnych według respondentów w poprzednim etapie badań został przedstawiony na wykresie 1.

Wykres 1. Rozkład preferowanych czynników motywacyjnych pracowników do angażowania się w procesy CI w przedsiębiorstwach według wyników badania z roku 2018



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Odnosząc się do pozostałych czynników, których pozycja w rankingu została określona wynikami badania w latach 2022–2023, można stwierdzić, iż zgodnie z zasadą Pareto 20% zidentyfikowanych czynników będzie miało istotne znaczenie, kolejne 30% mniejsze, natomiast pozostałe 50% nie. Jednakże w grupie zidentyfikowanych czynników, z których zasadniczo większość może mieć duże znaczenie, szczególnie zgodnie z indywidualnymi preferencjami pracowników, zasada Pareto może nie obowiązywać. Autorzy proponują zatem podział tej grupy na trzy podgrupy – pierwsze 33% czynników o dominującym znaczeniu, drugie 33% czynników również ważnych, ale o mniejszym znaczeniu. Natomiast ostatnie 33% czynników, które według wyników tego badania okazały się najmniej ważnymi w praktyce, w zależności od uwarunkowań sytuacyjnych, również mogą mieć znaczenie. Dlatego przy konstrukcji danego systemu motywacyjnego w praktyce, autorzy artykułu proponują także wziąć je pod uwagę.

Inną wskazówką dla określenia wartości motywacyjnej poszczególnych czynników w praktyce może być wskazanie tego przez respondentów. Zestawienie zbiorczych odpowiedzi na to pytanie zostało zaprezentowane w tabeli 5 (suma odpowiedzi wynosi 138, gdyż nie wszyscy respondenci prawidłowo wypełnili kwestionariusze w ramach tego punktu).

Tabela 5. Ocena wartości czynników motywacyjnych przez respondentów ogółem w skali 0–3

L.p.	Czynnik motywacyjny	Wartość motywacyjna (n=138)									
		Brak (0)		Niska (1)		Średnia (2)		Wysoka (3)		Me*	
		N*	%	N	%	N*	%	N	%		
1	Możliwość wypowiadania opinii	13	9,4	22	15,9	43	31,2	60	43,5	2	
2	Warunki fizyczne	9	6,5	17	12,3	61	44,2	51	37,0	2	
3	Warunki psychiczne	9	6,5	8	5,8	36	26,1	85	61,6	3	
4	Pochwały, podziękowania	7	5,1	28	20,3	42	30,4	61	44,2	2	
5	Styl kierowania	6	4,3	15	10,9	52	37,7	65	47,1	2	
6	Przykład wyższej kadry	5	3,6	13	9,4	41	29,7	79	57,2	3	
7	Motywowanie słowne	9	6,5	32	23,2	56	40,6	41	29,7	2	
8	Informowanie o wynikach	12	8,7	34	24,6	59	42,7	33	23,9	2	
9	Informowanie o zgłoszonych usprawnieniach	6	4,3	9	6,5	55	39,9	68	49,3	2	
10	Oficjalny ranking	20	14,5	43	31,2	48	34,8	27	19,5	2	
11	Dzień wolny	19	13,8	30	21,7	38	27,5	51	37,0	2	
12	Regulamin	68	49,3	50	36,2	17	12,3	3	2,2	1	
13	Obowiązkowy udział w projektach	62	44,9	48	34,8	24	17,4	4	2,9	1	
14	Określanie celów	20	14,5	59	45,8	46	33,3	13	9,4	1	
15	System sugestii	11	8,0	26	18,8	53	38,4	48	34,8	2	
16	Oficjalne szkolenia	8	5,8	13	9,4	63	45,7	54	39,1	2	
17	Oceny okresowe	16	11,6	46	33,3	51	37,0	25	18,1	2	
18	Wynagrodzenie podst. (> śr. w branży)	17	12,3	16	11,6	42	30,4	63	45,7	2	
19	Wynagrodzenie podst. (± śr. w branży)	35	25,4	45	32,6	45	32,6	13	9,4	1	
20	Premie – zaangażowanie (atrakcyjne)	8	5,8	14	10,1	37	26,8	79	57,3	3	
21	Premie – zaangażowanie (mało atrakcyjne)	32	23,2	59	42,7	35	25,4	12	8,7	1	
22	Premie – wyniki (atrakcyjne)	10	7,2	17	12,3	38	27,5	73	52,9	3	
23	Premie – wyniki (mało atrakcyjne)	42	30,4	56	40,6	26	18,8	14	10,1	1	
24	Nagrody materialne (atrakcyjne)	11	8,0	20	14,5	40	29,0	67	48,5	3	
25	Nagrody materialne (mało atrakcyjne)	39	28,3	54	39,1	33	23,9	12	8,7	1	

N – liczba odpowiedzi, pogrubioną czcionką – dominanta (wartość najczęstsza % i n), Me – mediana.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Dane zaprezentowane w tabeli 5 w większości potwierdzają wnioski na temat najbardziej istotnych czynników, wyciągnięte na podstawie statystyki oczekiwań respondentów. Mogą być one pomocne w precyzyjnym określeniu najmniej istotnych czynników, do których należą: udział w projektach doskonalących jako formalny obowiązek, wymuszanie pomysłów w sposób regulaminowy, określanie celów/wyników ekonomiczno-finansowych do osiągnięcia, przeciętne wynagrodzenie podstawowe, mało atrakcyjne premie za zaangażowanie w procesy CI w przedsiębiorstwie, mało atrakcyjne premie za wyniki przedsiębiorstwa oraz mało atrakcyjne nagrody materialne. Wnioski te warto uwzględnić przy projektowaniu systemu motywacyjnego,

który zachęca pracowników do angażowania się w ciągłe doskonalenie organizacji. Podkreślają one kluczową rolę atrakcyjnego wynagrodzenia oraz premii finansowych jako głównych motywatorów w tym procesie.

Na podstawie opinii respondentów autorzy wyznaczyli również luki procesu motywowania pracowników do angażowania się w działania rozwojowe w przedsiębiorstwach w polskiej praktyce (ostatnia kolumna tabeli 4). Nadmierne lub niewystarczające wykorzystanie motywatora policzone zostało wg wzoru $(R/O) \cdot 100\%$. Zgodnie z interpretacją wyników sześć z ośmiu początkowych w rankingu czynników w praktyce jest wykorzystywanych w niewystarczający sposób (!). Są to:

1. premie za zaangażowanie w Lean/Kaizen (atrakcyjne wartościowo);
2. premie za wyniki firmy (atrakcyjne wartościowo);
3. pozytywny przykład przełożonego/kadry kierowniczej wyższego szczebla;
4. informowanie pracowników o dalszych losach zgłoszonych przez nich usprawnień;
5. oficjalne szkolenia przygotowujące pracowników do angażowania się w Lean/Kaizen;
6. przyjazny, życzliwy dla pracowników styl kierowania.

Wprowadzenie dobrych psychicznych warunków pracy okazuje się powszechną praktyką wśród badanych przedsiębiorstw, co należy ocenić pozytywnie, choć w opinii respondentów czynnik ten występuje w sposób nadmiarowy. Możliwość wypowiedzania opinii lub zgłaszania pomysłów jest według badanych wykorzystywana w wystarczającym stopniu, choć niestety również nieco nadmiernie w stosunku do oczekiwań.

Ze środkowej grupy dziewięciu czynników, również ważnych dla powodzenia tego procesu, pięć jest wykorzystywanych w niewystarczającym stopniu. Są to: nagrody materialne atrakcyjne wartościowo; dobrze zorganizowany system sugestii; dzień wolny; wynagrodzenie podstawowe wyższe niż średnia w branży oraz ocena poziomu zaangażowania pracownika (ilość i jakość pomysłów) w ramach systemu ocen okresowych pracowników. Na podstawie opinii respondentów szczególne zdziwienie może budzić mało popularne wykorzystywanie atrakcyjnego, a niskokosztowego czynnika, jakim jest dzień

wolny za zaangażowanie w rozwój firmy, szczególnie w nadgodzinach. Jeden z tych czynników jest wykorzystywany nadmiernie – dobre fizyczne warunki pracy (choć stanowi to pozytywny objaw przemysłowych stosunków pracy w przedsiębiorstwach w Polsce), natomiast pozostałe trzy – informowanie o wynikach firmy, motywowanie i pochwały, podziękowania przełożonego/firmowe, na w miarę pożądanym poziomie (ocena luk motywacyjnych nieco powyżej 100%). Siedem z pozostałych ośmiu najmniej ważnych czynników jest wykorzystywanych w nadmierny sposób.

Można zatem zauważyć, że według wyników badania siła nacisku na poszczególne motywatory w praktyce jest rozłożona nieoptymalnie, co pośrednio może tłumaczyć utrzymujący się od lat, niewystarczający z punktu widzenia postulatów koncepcji Lean bądź Kaizen oraz oczekiwań kadr menedżerskich w Polsce poziom zaangażowania pracowników w działania rozwojowe przedsiębiorstw. Odpowiednie do oczekiwań wykorzystywanie bodźców, ale w opinii respondentów mało wartościowych, nie rozwiązuje problemu.

Autorzy artykułu mają nadzieję, iż wyniki przeprowadzonych badań chociaż w niewielkim stopniu przyczynią się do zmiany tego stanu.

PODSUMOWANIE

Głównym celem artykułu było zaprezentowanie wyników badań z lat 2022–2023 dotyczących preferencji szeregowych pracowników odnośnie do motywatorów skłaniających ich do angażowania się w procesy ciągłego doskonalenia przedsiębiorstw w Polsce. Badanie to było kontynuacją wcześniejszych prac autorów i obejmowało porównanie opinii kadry kierowniczej ($n=72$) oraz szeregowych pracowników ($n=89$) – łącznie 161 respondentów. W wyniku przeprowadzonego badania sformułowano bardzo interesujące wnioski. Do najważniejszych można zaliczyć:

1. Wystąpiła zaskakująco mała różnica w poglądach na analizowane zjawisko kadry kierowniczej i szeregowych pracowników. Mimo różnych pozycji w organizacji, kierownicy i pracownicy szeregowi wykazują bardzo zbliżone preferencje co do najskuteczniejszych motywatorów (potwierdzone testem χ^2 , $p=0,05$). Najwyżej oceniane czynniki w obu grupach to:
 - realna możliwość zgłaszania pomysłów i wypowiadania opinii;

- atrakcyjne premie za osobiste zaangażowanie w usprawnienia;
 - atrakcyjne premie za wyniki firmy;
 - przyjazny styl kierowania i pozytywny przykład przełożonych;
 - dobra atmosfera pracy;
 - oficjalne szkolenia przygotowujące pracowników do angażowania się w procesy *continuous improvement* przedsiębiorstw;
 - informowanie o losach zgłoszonych pomysłów.
2. Niestety, stosowanie w praktyce preferowanych instrumentów motywacyjnych pozostawia jeszcze wiele do życzenia. Aż sześć z ośmiu najsilniej oczekiwanych motywatorów jest wykorzystywanych wyraźnie poniżej oczekiwań respondentów ($R/O < 70-40\%$). Jedynie możliwość zgłaszania pomysłów i dobra atmosfera występują w praktyce na wystarczającym, a nawet nadmiernym poziomie. W środkowej grupie ważnych czynników również dominuje niedosyt (m.in. dobra organizacja systemu sugestii, atrakcyjne nagrody materialne, wyższe wynagrodzenie zasadnicze, dzień wolny za zaangażowanie).
 3. Zidentyfikowano również, iż czołówka rankingu motywatorów jest bardzo podobna do wyników badania sprzed pandemii (prowadzonego głównie wśród kadry menedżerskiej i liderów CI). Z niewielką ostrożnością można założyć zatem, że istotność podstawowych czynników motywowania szeregowych pracowników do angażowania się w procesy CI w organizacjach została potwierdzona opiniami znacznie większej próby respondentów (266 respondentów łącznie).
 4. Oceny wartości motywacyjnej poszczególnych czynników dokonane przez respondentów w skali 0–3 w większości potwierdzają wcześniej wyprowadzone wnioski.

Do głównych ograniczeń badania, oprócz metody ankietowej, należy zaliczyć stosunkowo niewielką próbę szeregowych pracowników oraz dobór wygodny respondentów połączony z metodą kuli śnieżnej. Znacznie ogranicza to reprezentatywność badania, jednak nie można powiedzieć, iż nie jest ono miarodajne. W zarządzaniu jednym z podstawowych założeń jest sytuacyjne podejście do rozwiązywania problemów i w każdym przedsiębiorstwie struktura preferowanych przez pracowników czynników motywujących może

wyglądać nieco inaczej. Za główną wartość dodaną artykułu autorzy uważają wskazanie i potwierdzenie w praktyce zbioru czynników, na podstawie których można budować takie systemy motywacyjne.

W ramach dalszych badań autorzy zamierzają przyjrzeć się bardziej szczegółowo czynnikom motywującym pracowników pokolenia Z do angażowania się w procesy ciągłego doskonalenia przedsiębiorstw, gdyż w miarę dopływu tych pracowników na rynek inne niż dotychczas podejście do nich staje się istotnym problemem praktycznym i badawczym. A jak udowadniają wyniki innych badań, *continuous improvement* nawet w warunkach nowych technologii i rozwiązań organizacyjnych pozostaje atrakcyjną strategią funkcjonowania i rozwoju współczesnych organizacji (Dziuba, 2023; Golej, Cierniak-Emerych, 2024; Fryer, Ogden, 2014; Kucińska-Landwójtowicz, 2017; Walentynowicz 2023).

REFERENCES

- Bombiak, E. (2010). Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie*, (86), 65–80.
- Borkowska, S. (2014). Rola zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (2), 9–26.
- Cierniak-Emerych, A., Pietroń-Pyszczyk, A., Zaręba, I. (2023). Shaping working conditions in the perspective of employee interests. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (177), 96–107, <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.177.6>.
- Dekier, Ł., Grycuk, A. (2014). *Programy sugestii pracowniczych. Doświadczenia polskich przedsiębiorstw*. Stowarzyszenie Lean Management Polska. Dostęp 30.12.2025 z <https://leanpolska.org/files/raport-slm-p-programy-sugestii-pracowniczych-2014.pdf>.
- Deloitte. (2025). *Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2025*. Dostęp 28.12.2025 z <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>.
- Dziuba, S., Ingaldi, M., Zhuravskaya, M. (2020). Employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. *System Safety: Human-Technical Facility-Environment*, 2(1), 18–25.
- Dziuba, S. (2023). Quality and its improvement in the context of agility in Polish organic food processing. *Management Systems in Production Engineering*, 31(3), 271–280.
- Fryer, K.J., Ogden, S.M. (2014). Modelling continuous improvement in the public sector: Key stages and indicators. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(9), 1039–1053.
- Golej, R., Cierniak-Emerych, A. (2024). Shaping safe and hygienic working conditions from the perspective of implementing the assumptions of the lean manufacturing concept. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (204), 64–83, <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2024.204.4>.
- Grudowski, P., Szreder, J., Walentynowicz, P. (2014). Motywowanie pracowników do zachowań o charakterze proinnowacyjnym. W: R. Knosala (red.). *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, 371–381. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Grudowski, P., Walentynowicz, P., Kania, S., Szreder, J. (2016). Motywowanie pracowników do zachowań proinnowacyjnych – założenia i elementy systemu. *Problemy Jakości*, (5), 2–8.
- Jakubik, M., Kagan, R., Hanusyk, K., Koch, T. (2013, 15 lutego). Motywowanie pracowników w środowisku Lean. [lean.org.pl](http://lean.org.pl/motywowanie-pracownikow-w-srodowisku-lean/), Dostęp 27.12.2025 z <http://lean.org.pl/motywowanie-pracownikow-w-srodowisku-lean/>.
- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. PWE.
- Jurburg, D., Viles, E., Tanco, M., Mateo, R. (2017). What motivates employees to participate in continuous improvement activities? *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(13–14), 1469–1488, <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1150170>.
- Kopertyńska, M.W. (2009). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Placet.

- Kucińska-Landwójtowicz, A. (2017). Analiza liniowości modelu dojrzałości continuous improvement w przedsiębiorstwie produkcyjnym. *Przegląd Organizacji*, (12), 40–47.
- Lam, M., O'Donnell, M., Robertson, D. (2015). Achieving employee commitment for continuous improvement initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(2), 201–215, <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2013-0134>
- Maciak, J., Rybińska-Gawinowska, M., Sekieta, M. (2010). Motywacja jako kluczowy czynnik sukcesu Kaizen. W: G. Wróbel (red.). *Flow management. Zarządzanie przepływem w procesach biznesowych* (s. 133–146). Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania.
- McLean, R.S., Antony, J., Dahlgaard, J.J. (2017). Failure of continuous improvement initiatives in manufacturing environments: A systematic review of the evidence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3–4), 219–237, <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1063414>.
- Padzik-Wołos, A. (2025). *Innowacje pracownicze. Od oddolnych idei do rutyn organizacyjnych* [Praca doktorska, Akademia Leona Koźmińskiego]. Repozytorium Akademii Leona Koźmińskiego. Dostęp 30.12.2026 z <https://repozytorium.kozminski.edu.pl/handle/item/3785>.
- Paliga, M. (2021). *Satysfakcja z pracy a wydajność pracowników. Relacja (nie)oczekiwana*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Sajkiewicz, B., Woźniakowski, A. (2009). Proinnowacyjne wynagradzanie – badania IPiSS. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (2), 39–53.
- Springer, A. (2011). Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika. *Problemy Zarządzania*, 9(4), 162–180.
- Surugiu, C., Surugiu, M.-R., Grădinaru, C., Grigore, A.-M. (2025). Factors motivating Generation Z in the workplace: Managerial challenges and insights. *Administrative Sciences*, 15(1), Article 29, <https://doi.org/10.3390/admsci15010029>.
- Swartling, D., Poksińska, B. (2013). Management initiation of continuous improvement from a motivational perspective. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3(2), 81–94.
- Walentynowicz, P. (2018). Employees' involvement in continuous improvement processes of the enterprises in Poland – barriers and the ways of reducing them. *SHS Web of Conferences*, 57, Article 01031, <https://doi.org/10.1051/shsconf/20185701031>.
- Walentynowicz, P. (2023). System i proces Continuous Improvement w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 52(1), 133–148.
- Walentynowicz, P., Szreder, J. (2020). Motywowanie pracowników organizacji publicznych do angażowania się w procesy ciągłego doskonalenia – wnioski w oparciu o wyniki badań empirycznych w przedsiębiorstwach. W: J. Waśniewski (red.). *Rola, miejsce i znaczenie zarządzania instytucjami publicznymi w kreowaniu jakości życia: aspekt zarządczy*, 187–202. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Zahra, Y., Handoyo, S., Fajrianthi, F. (2025). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace: Insights from a scoping review. *SA Journal of Industrial Psychology*, 51, Article a2263, <https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2263>.

ENDNOTES

- ^[1] *Continuous improvement* (CI) – podejście do zarządzania przedsiębiorstwem polegające na nieustannym podnoszeniu jego konkurencyjności, wywodzące się z takich koncepcji zarządzania jak Lean Management czy Kaizen, ale nieobce również takim podejściom do zarządzania jak TOC, TQM, czy Six Sigma (Walentynowicz, 2023).
- ^[2] W badaniu także pominięto czynniki o charakterze ogólnym, m.in. takie jak: realizowanie procesów *continuous improvement* jako oficjalnej strategii przedsiębiorstwa, sprzyjająca *continuous improvement* kultura organizacyjna oraz efekt facylitacyjny z uwagi na fakt, iż w badanych przedsiębiorstwach według założeń teoretycznych powinno to być standardem. Kompleksowy model systemu motywowania pracowników do zachowań proinnowacyjnych, uwzględniający te czynniki, został przedstawiony przez autorów w (Walentynowicz i in., 2016).