

M. Wanda Kopertyńska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ZMIANY W SYSTEMACH MOTYWOWANIA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wstęp

Celem artykułu jest omówienie zmian systemów motywowania w małych i średnich przedsiębiorstwach. Rozważania zawarte w artykule oparto na badaniach własnych przeprowadzonych w 40 małych i 40 średnich przedsiębiorstwach. W artykule skoncentrowano uwagę na zmianach systemów motywowania, jakie miały miejsce w ciągu ostatnich trzech lat 2006-2008, oraz na celach i czynnikach determinujących te zmiany¹.

2. Struktura systemu motywowania oraz cele i czynniki zmian tych systemów

U progu XXI wieku – w warunkach gospodarki globalnej – za jeden z najważniejszych czynników uznaje się kapitał ludzki organizacji [Wiśniewski 2001, s.7]. Znaczenie człowieka dla organizacji zdecydowanie zmieniło się w ostatnich latach. W nowoczesnych koncepcjach przedsiębiorstwa zajmuje on centralne miejsce. Właściwe postępowanie z pracownikami jest warunkiem, aby chcieli oni uruchomić cały swój potencjał, wykazywali się kreatywnością, a także w pełni angażowali się w realizowane przez siebie zadania. Każdy pracownik odpowiednio zmotywany, zadowolony ze swojej pracy, przedstawia firmę w pozytywnym świetle w bliższym i dalszym otoczeniu [Armstrong 2005, s. 210]. Dlatego tak ważne jest stworzenie w każdej organizacji systemu, który zmotywuje pracowników do dążenia do celów przedsiębiorstwa, z drugiej zaś zapewni zaspokojenie potrzeb i oczekiwań pracowników. Systemy te muszą podlegać modyfikacjom ze względu na zmiany w uwarunkowaniach zewnętrznych, jak też wewnątrz organizacji.

¹ Badania zrealizowano w ramach projektu badawczego 2218/H03/2007/32 finansowanego ze środków budżetowych na naukę.

Badania prowadzone w małych i średnich przedsiębiorstwach wykazały, że systemy motywowania tych przedsiębiorstw tworzą trzy grupy elementów: płace, elementy pozapłacowe o charakterze materialnym i elementy pozapłacowe o charakterze niematerialnym. 100% badanych zadeklarowało, że system motywowania tworzą płace, 95% wskazało również, że w ich systemach występują elementy pozapłacowe o charakterze materialnym i 90% badanych wskazało na elementy pozapłacowe o charakterze niematerialnym. Jednocześnie 98% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że w ciągu ostatnich trzech lat wprowadzono zmiany w systemie motywowania. Dotyczyły one płac w 60% przedsiębiorstw, w 89% – elementów pozapłacowych o charakterze materialnym i w 84% przedsiębiorstw zmiany objęły również elementy pozapłacowe o charakterze niematerialnym.

Wprowadzane w systemach motywowania zmiany powodowane były dążeniem do określonych celów; wpływ na nie miały też czynniki pochodzące z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstw. Cele wprowadzonych w badanych przedsiębiorstwach zmian podano w tab.1.

Tabela 1. Cele wprowadzanych zmian

Lp.	Cele zmian	Procent badanych przedsiębiorstw
1	Zatrzymanie pracowników w organizacji	56
2	Przyciągnięcie nowych pracowników	20
3	Zmiana płac stosownie do zmian zachodzących w organizacji (zwiększenie zakresu zadań, uprawnień pracowników itp.)	37
4	Dostosowanie płac do poziomu rynkowego	35
5	Zmotywowanie pracowników do określonych zachowań:	70
	– aktywności, przedsiębiorczości	46
	– innowacyjności, kreatywności	37
	– samodzielności, odpowiedzialności	37
	– dyspozycyjności czasowej	20
	– uczciwości, lojalności	27
	– dzielenia się wiedzą	10
6	Zmotywowanie pracowników do określonych celów, takich jak:	74
	– efektywna praca/skuteczna realizacja zadań	63
	– dążenie do osiągnięcia celów firmy	33
	– rozwój kompetencji (podnoszenie kwalifikacji)	26
	– praca grupowa, zespołowa	29

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jak wskazują dane zaprezentowane w tabeli, poprzez zmiany w systemach motywowania przedsiębiorstwa zamierzały zatrzymać pracowników oraz zmotywować ich do określonych zachowań, w tym głównie do przedsiębiorczości i aktywności. Jest to zgodne z podejściem wskazywanym w literaturze. Jak wskazuje Krupski

[2004, s. 32], małe i średnie firmy, po to by w ogóle przetrwać, muszą dokonywać istotnych reorientacji strategicznych, które w skrajnym wypadku mogą obejmować zmiany podstawowej domeny. Dlatego tak istotne jest wykorzystywanie okazji – tutaj rola systemu motywacyjnego w kreowaniu przedsiębiorczości pracowników jest bardzo duża. Ponadto przedsiębiorstwa chcą zmotywować swoich pracowników do efektywnej pracy oraz dążenia do celów firmy.

Tabela 2. Czynniki powodujące zmiany w systemach motywowania

Lp.	Czynniki zmian	Procent badanych przedsiębiorstw
1	Zmiana na rynku pracy	57
2	Zmiana oczekiwań pracodawcy	38
3	Zmiana oczekiwań pracowników	28
4	Zmiany w motywowaniu firm konkurencyjnych	22
5	Zmiany organizacyjne	29
6	Dostosowanie do kultury organizacyjnej	10
7	Wsparcie dla kultury organizacyjnej	13
8	Zmiana sytuacji finansowej	35
9	Wprowadzenie nowych form zatrudnienia	1
10	Zmiana fazy rozwoju firmy	20
11	Inne (korporacyjność; potrzeba dostosowania rozwiązań do standardów korporacji)	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wśród czynników, które zdecydowały o potrzebie zmian, badane przedsiębiorstwa wymieniały podane w tab. 2. Ponad połowa badanych przedsiębiorstw wskazała na zmiany na rynku pracy. W dalszej kolejności wymieniano zmianę oczekiwań pracodawców wobec pracowników, jak też pracowników wobec pracodawców, zmianę sytuacji finansowej oraz zmiany organizacyjne. Wśród tych ostatnich podawano zmiany struktury organizacyjnej (20% badanych przedsiębiorstw), tworzenie nowych jednostek (12% badanych) oraz wprowadzenie centrów odpowiedzialności (2%). Poprawę sytuacji finansowej zadeklarowało 28% badanych przedsiębiorstw, co przełożyło się na zmiany w systemach motywowania. Nieliczne przedsiębiorstwa (2%) wskazały na pogorszenie tej sytuacji.

3. Zmiany poziomu płac i zasad kształtowania

Zmiany w motywowaniu płacowym dotyczyły w głównej mierze wysokości płac. Tak deklarowało 95% badanych przedsiębiorstw. Wzrost płac był zróżnicowany i podwyżkę wyższą niż 30% wskazało 10% badanych przedsiębiorstw, wzrost w przedziale 25-30% zadeklarowało 15% przedsiębiorstw. Największa grupa badanych przedsiębiorstw (38%) dokonała podwyżek płac w przedziale 10-20%. Z kolei

28% przedsiębiorstw zwiększyło płace o 5-10%. W pozostałych przedsiębiorstwach (8%) wzrost ten był niewielki i wynosił 5%. Wzrost płac był wynikiem poprawy sytuacji finansowej, a ta z kolei związana była ze wzrostem wydajności i efektywności pracy. W opinii badanych przedsiębiorstw, ponad połowa (55%) wskazała, że wzrost płac powiązany był ze wzrostem wydajności pracy.

Zmiany wysokości płac dotyczyły w 48% badanych przedsiębiorstwach kadry wyższego szczebla, w 55% przedsiębiorstwach – kadry średniego szczebla i w 52% przedsiębiorstwach – kadry niższego szczebla. Specjalistom podniesiono płace w 61% przedsiębiorstwach. Pracownicy na stanowiskach nierobotniczych otrzymali wyższe płace w 66% badanych przedsiębiorstwach, pracownicy zaś na stanowiskach robotniczych – w 55% przedsiębiorstwach.

W przedsiębiorstwach nie tylko podniesiono wysokość płac, ale też 56% z ogółu badanych wskazało na głębsze zmiany w tym zakresie. Dotyczyły one składników wynagrodzeń w 40% przedsiębiorstwach (wprowadzenie nowych składników deklaroowało 37% badanych, a wyłączenia niektórych z systemu – 8% badanych), zmiany zasad kształtowania tych składników – 20% przedsiębiorstw, zmiany zasad wzrostu płac (podwyższania wynagrodzeń – 15% badanych). W konsekwencji wprowadzone zmiany spowodowały zwiększenie udziału płacy zasadniczej w łącznym wynagrodzeniu w 25% badanych przedsiębiorstwach, w 35% zwiększono udział w płacy składników zależnych od efektów pracy pracownika. W 15% przedsiębiorstwach nastąpiło ściślejsze powiązanie płacy z kompetencjami pracownika. Nieznaczna liczba badanych przedsiębiorstw zwiększyła udział składników zależnych od wyników pracy zespołowej (17%) oraz od wyników firmy jako całości (również 17% badanych). Nieliczne przedsiębiorstwa zdecydowały się na wprowadzenie systemów kafeteryjnych czy pakietowych. Tylko 5% badanych przedsiębiorstw wskazało na wprowadzenie tych systemów w ciągu ostatnich trzech lat. Nieliczne wśród badanych (3% ogółu przedsiębiorstw) wprowadziły dochody odroczone, jak też partycypację finansową pracowników w wyniku przedsiębiorstwa (2% badanych).

Jak wynika z zaprezentowanych danych, w małych i średnich przedsiębiorstwach wzrosły wynagrodzenia pracowników oraz nastąpiły zmiany w systemach płacowych – głównie za sprawą zmian na rynku pracy, zmiany oczekiwań pracodawców i pracowników oraz poprawy sytuacji finansowej badanych przedsiębiorstw. Wśród oczekiwań pracowników wskazywano przede wszystkim na oczekiwania w zakresie wzrostu płac (76% badanych przedsiębiorstw). Z kolei pracodawcy zwiększyli wymagania dotyczące wiedzy i umiejętności pracowników (45% badanych przedsiębiorstw), czasowej mobilności (24% badanych) oraz elastyczności, tj. elastycznych form zatrudnienia (11% badanych przedsiębiorstw). W konsekwencji przedsiębiorstwa starały się poprzez te zmiany zatrzymać pracowników, zmotywować ich do przedsiębiorczości, aktywności oraz efektywnej pracy i zorientowania na cele firmy. Dlatego też wprowadzono premie uzależnione od efektów indywidualnych pracownika, efektów zespołowych i wyników firmy. W mniejszym zakresie badane przed-

siębiorstwa wprowadziły zmiany, które miałyby prowadzić do rozwoju kompetencji pracowników czy też związania pracowników z firmą (udział w zysku firmy, dochody odroczone).

4. Pozapłacowe motywowanie i zmiany w tym zakresie w badanych przedsiębiorstwach

Motywowanie pracowników nie zasadza się jedynie na czynniku materialnym, ale duże znaczenie mają też elementy pozapłacowe o charakterze materialnym i niematerialnym. Wzmacniają one siłę motywacyjnego oddziaływania bodźców płacowych, stanowią wyróżnienie dla pracownika, a szczególnie skuteczne są w odniesieniu do pracowników o wysoko rozwiniętych potrzebach społecznych i potrzebie samorealizacji. Na pytanie, w odniesieniu do których grup pracowników wykorzystuje się motywatory pozapłacowe, odpowiedzi ułożyły się następująco: 62% badanych przedsiębiorstw stosuje je w odniesieniu do pracowników na stanowiskach wykonawczych, 61% w odniesieniu do specjalistów, 56% w stosunku do pracowników o wysokim poziomie kompetencji, 62% w odniesieniu do pracowników na stanowiskach kierowniczych. W grupie motywatorów pozapłacowych o charakterze materialnym badane przedsiębiorstwa wykorzystywały głównie te, które wskazano w tab. 3.

Tabela 3. Motywatory pozapłacowe o charakterze materialnym

Lp.	Motywatory pozapłacowe o charakterze materialnym	Procent badanych przedsiębiorstw
1	Finansowanie nauki (studia podyplomowe, MBA i inne formy)	27
2	Polisy ubezpieczeniowe	13
3	Wyjazdy weekendowe na koszt firmy	20
4	Przyjęcia okazjonalne	57
5	Karnety wstępu na basen, sale gimnastyczne itp.	30
6	Dofinansowanie wypoczynku i nauki dzieci	24
7	Kupony żywnościowe dla pracowników	13
8	Kupony świąteczne	43
9	Możliwość zakupu wyrobów firmy po preferencyjnych cenach	18
10	Firmowe komputery przenośne w domu pracownika	27
11	Finansowanie dojazdu do pracy (samochód, bilety)	33
12	Fundusz reprezentacyjny dla pracowników	13
13	Nagrody rzeczowe za oryginalne pomysły	12
14	Celebrowanie uroczystości firmowych i wręczanie prezentów pracownikom	21
15	Coroczny konkurs na najlepszego pracownika wraz ze stosowną nagrodą	9

Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej badanych firm jako motywator pozapłacowy o charakterze materialnym stosuje przyjęcia okazjonalne oraz kupony świąteczne. Około 30% badanych przedsiębiorstw finansuje pracownikom dojazd do pracy oraz karnety wstępu na basen, sale gimnastyczne. Z kolei 25% ogółu badanych finansuje rozwój pracowników, dofinansowuje wypoczynek i naukę dzieci pracowników, jak też przekazuje komputery przenośne, które mogą być wykorzystane w domu przez pracownika. Co piąta badana firma celebrowa uroczystości firmowe i wręcza pracownikom prezenty oraz organizuje wyjazdy weekendowe dla pracowników na koszt firmy celem wypoczynku i regeneracji organizmu. Pozostałe motywatory pozapłacowe są stosowane przez nieliczne przedsiębiorstwa.

Wybór wykorzystywanych motywatorów pozapłacowych o charakterze niematerialnym, jak wskazały w badaniach przedsiębiorstwa, jest stosunkowo duży. Wśród motywatorów, których celem jest wyrażenie uznania dla pracowników, znalazły się głównie:

- okazywanie zaufania – 40% badanych przedsiębiorstw,
- dawanie pracownikom poczucia wyjątkowości – 24% badanych przedsiębiorstw,
- pochwały, publiczne wyróżnienia w przypadku, gdy pracownik na to zasłużył – 34% badanych przedsiębiorstw,
- poszanowanie dla wiedzy i umiejętności pracowników przez publiczne wyrażenie uznania – 27% badanych przedsiębiorstw.

Wyrażanie uznania, pochwały, docenianie pracowników prowadzą do podwyższenia poczucia wartości u pracowników. Pracownicy mają świadomość, że są ważni i potrzebni w organizacji, dla której pracują, utożsamiają się z nią i przywiązują do niej, a problemy firmy stają się ich problemami.

Kolejna grupa stosowanych motywatorów ma na celu zapewnienie sprawnej komunikacji. Odgrywa ona pierwszoplanową rolę, pozwala pojąć cele firmy, zapewnia identyfikację z organizacją oraz prowadzi do lepszego zrozumienia między pracownikami. Jako sposoby komunikowania się wskazywano głównie na informowanie pracowników o wynikach i sytuacji firmy poprzez organizowanie regularnych spotkań (48% badanych przedsiębiorstw) oraz komunikację wewnętrzną poprzez intranet, biuletyny informacyjne, gazetki – 26% badanych przedsiębiorstw.

Duże znaczenie motywacyjne ma też partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji oraz dyskusja na tematy, które ich dotyczą. Wszystko to prowadzi do tego, że pracownik czuje się właścicielem swojej pracy, myśli i mówi o swojej firmie „my”, a nie „oni”. Czuje się przez to ważny i doceniony. Wśród elementów wykorzystywanych w tym zakresie badane przedsiębiorstwa wskazały angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji bezpośrednio ich dotyczących (43% badanych przedsiębiorstw), wspólne z pracownikiem ustalanie celów i rozliczenie ich wykonania (32% badanych przedsiębiorstw), współudział w rozwiązywaniu problemów poprzez powoływanie zespołów macierzowych oraz konsultacje z pracownikami (24% badanych przedsiębiorstw). Do tych elementów zaliczono również współdecydowanie pracowników poprzez przekazywanie części decyzji do podejmowania

na poziom pracownika (24% badanych przedsiębiorstw) oraz udział pracowników w kształtowaniu decyzji poprzez zebrania pracowników, rady pracowników (28% badanych przedsiębiorstw).

Nie bez znaczenia dla pracowników pozostają warunki pracy. Chodzi tutaj o wyposażenie stanowiska pracy oraz organizację pracy i czas pracy. Badane przedsiębiorstwa doceniają ten fakt i 44% wskazało, że zapewnia dobre warunki pracy, dba o wyposażenie stanowiska w nowoczesne narzędzia, systemy informatyczne. Jedna piąta przedsiębiorstw stosuje elastyczny czas pracy, stwarza możliwość swobodnego ustalania czasu rozpoczęcia i zakończenia dnia pracy.

Szczególne znaczenie motywacyjne dla pracowników ma możliwość rozwoju, zaspokajanie potrzeby samorealizacji, jak też integrowanie się z firmą. W grupie motywatorów pozapłacowych o charakterze niematerialnym szczególna rola w rozwoju pracowników w badanych przedsiębiorstwach przypada pracy w „dobrym” zespole, gdzie pracownicy nawzajem mogą się uczyć, tak wskazało 35% badanych przedsiębiorstw, jasno określone ścieżki kariery – 22% badanych oraz wzbogacanie pracy poprzez rotację na stanowiskach pracy, rozszerzanie zakresu działania pracowników – 16% badanych przedsiębiorstw.

Znaczenie motywacyjne dla pracownika ma także poczucie ważności. Można je zapewnić poprzez pracę samą w sobie, jak też inne elementy, do których niewątpliwie zaliczyć należy interesowanie się życiem rodzinnym pracownika (48% badanych przedsiębiorstw) oraz świętowanie szczególnych uroczystości, np. urodzin dziecka, ślubu pracownika (32% badanych). Nie bez znaczenia dla poczucia ważności jest też utrzymywanie kontaktu z pracownikami pozostającymi na dłuższych zwolnieniach lekarskich czy macierzyńskich (27% badanych przedsiębiorstw) oraz okazywanie zrozumienia dla osobistych problemów pracowników poprzez stwarzanie warunków i możliwości ich rozwiązywania. Na znaczenie tego elementu zwróciło uwagę 48% badanych przedsiębiorstw.

5. Podsumowanie

Badania prowadzone w praktyce małych i średnich przedsiębiorstw pozwalają stwierdzić, iż ich systemy motywowania tworzą, tak jak i w dużych przedsiębiorstwach, trzy grupy elementów: płace, pozapłacowe elementy o charakterze materialnym i pozamaterialnym. Systemy te ulegają zmianom i wpływ na te zmiany mają czynniki tkwiące w tych przedsiębiorstwach, ale też wynikające z otoczenia zewnętrznego. Wśród tych ostatnich były to głównie zmiany na rynku pracy. Zmiany wprowadzane w systemach motywowania mają służyć określonym celom, które z reguły dotyczą zatrzymania pracowników, kreowania pewnych zachowań oraz zmotywowania pracowników do efektywnej realizacji zadań na stanowisku pracy i zorientowania na cele firmy. Wśród zachowań szczególna rola przypada przedsiębiorczości i aktywności. Małe i średnie przedsiębiorstwa doceniają możliwości zmotywowania pracowników za pomocą elementów pozapłacowych, dlatego też zwiększają zakres

stosowanych motywatorów. Wprawdzie w większości dużych firm szczególna rola w tym zakresie przypada szkoleniom pracowników, to małe i średnie przedsiębiorstwa nie wyróżniają się w tym zakresie. Wśród badanych małych i średnich przedsiębiorstw tylko niewiele ponad ¼ deklarowało, że finansuje naukę pracownikom. Niewiele też firm wykorzystuje elementy mające na celu związać pracownika z firmą poprzez dochody odroczone, pakietowe czy też udziały w wynikach firmy. Te ostatnie są coraz powszechniej stosowane w praktyce dużych przedsiębiorstw.

Literatura

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Krupski R., *Zarządzanie bez celów strategicznych*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Organizacja a kryzys*, AE, Wrocław 2004.

Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, UMK, Toruń 2001.

CHANGES IN MOTIVATIONAL SYSTEMS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED COMPANIES

Summary

The purpose of the article is to discuss changes in motivational systems taking place in small and medium-sized companies (among which 40 were small companies and 40 – medium companies). The article focuses on changes in motivational systems that took place in the last three years: 2006-2008. It also discusses purposes and factors determining those changes.