

**Krystyna Kmiotek**

Politechnika Rzeszowska

**Dagmara Lewicka**

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

**Piotr Oleśniewicz**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

## **SYSTEM MOTYWOWANIA JAKO NARZĘDZIE WSPIERANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI**

### **1. Wstęp**

Coraz częściej spotykane opinie głoszące zmierzch tradycyjnego zarządzania wynikają z dostrzeżonej rozbieżności między proponowanymi przez tradycyjne zarządzanie rozwiązaniami a warunkami, w jakich współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują [7, s. 189-210]. Postuluje się, aby *nowe* zarządzanie uwzględniało dużą elastyczność organizacji zarówno w odniesieniu do struktur organizacyjnych, sposobów działania na rynkach, jak i w odniesieniu do pracowników, tak aby przekazywać im zarówno zadania, prawo do podejmowania decyzji, jak i wiedzę oraz zasoby niezbędne do osiągnięcia celów, ale także umożliwić ponoszenie pełnej odpowiedzialności. Oczekiwania te są odzwierciedleniem dążenia przedsiębiorstw do przedsiębiorczości i innowacyjności – czynników, którym przypisuje się istotną rolę w uzyskaniu przewagi konkurencyjnej.

### **2. Charakter przedsiębiorczości wewnętrznej**

W literaturze przedmiotu traktującej o przedsiębiorczości można spotkać szeroki zakres poruszanych problemów: począwszy od przedsiębiorcy jako osoby inicjującej działalność gospodarczą, poprzez problemy związane z sektorem małych i średnich

przedsiębiorstw, aż po tematykę przedsiębiorczości występującej w organizacjach, określaną mianem przedsiębiorczości wewnętrznej, intraprzsiębiorczości czy też przedsiębiorczości korporacyjnej [6, s. 18]. Przedsiębiorczość wewnętrzna to rodzaj działalności charakteryzujący się twórczym myśleniem oraz umiejętnościami organizacyjnymi i planistycznymi, której wyrazem jest zdolność do tworzenia nowych idei i rozwiązań przez ludzi zatrudnionych w firmie oraz ciągłe doskonalenie i dążenie do poprawy produktywności i jakości [1, s. 23-28]. Głównym aktorem na scenie intraprzsiębiorczości jest pracownik – przedsiębiorca uświadamiający sobie ukryte możliwości, niezaspokojone potrzeby i mobilizujący zasoby oraz kompetencje organizacji wokół dostrzeżonej i zidentyfikowanej szansy, potrafiący skupić innych w celu urzeczywistnienia swojej wizji, będący „budowniczym” kapitału społecznego [3]. To bohater, który umiejętnie potrafi przełamywać ustalony porządek w organizacji, wychodzić poza jej formalną strategię i strukturę w poszukiwaniu nadarzających się okazji, umożliwiając w ten sposób wspięcie się na wyższy poziom rozwoju organizacji. To pracownik, który umie znaleźć rozsądny kompromis między ładem organizacyjnym a kreatywnością [8].

Kreowanie przedsiębiorczości w przedsiębiorstwie oznacza tworzenie warunków sprzyjających jej rozwojowi, do których, zdaniem F.L. Freya można zaliczyć [4]:

- 1) całkowite zaangażowanie kierownictwa korporacji w sprawy programowania przedsiębiorczości,
- 2) pojawienie się kultury intraprzsiębiorczości w całej korporacji i wyraźnie określonego modelu lub charakteru działań charakteryzujących się przedsiębiorczością,
- 3) wyraźnie określoną preferowaną sylwetkę intraprzsiębiorcy,
- 4) zdefiniowany system nagród dla intraprzsiębiorców.

Mimo że rozwój przedsiębiorczości wewnętrznej jest uwarunkowany różnymi czynnikami – czy to cechami przypisywanymi osobom przedsiębiorczym, czy umiejętnościami zarządzających, wiedzą, ale także zasobami materialnymi i finansowymi przedsiębiorstwa, to konieczne wydaje się wykorzystanie lub tworzenie narzędzi wspierających rozwój przedsiębiorczości wewnętrznej. Za konieczny warunek ukształtowania się intraprzsiębiorczości uznawana jest konieczność zaangażowania się kierownictwa przedsiębiorstwa w tworzenie warunków sprzyjających temu procesowi [2, s. 20]. Polityka przedsiębiorstwa kreująca zachowania przedsiębiorcze powinna osadzać się w jego systemie motywowania, który jest podstawowym narzędziem kształtowania postaw i zachowań pracowników.

### **3. Wybrane elementy systemu motywowania jako czynniki kształtujące przedsiębiorczość**

Do celów badawczych przyjęto, że motywowanie do pracy to proces celowego oddziaływania na motywację pracowników poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań na podstawie wiedzy na ten

temat, zgodnie z normami prawa i etyką, w celu umożliwienia osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Natomiast system motywowania rozumiany jest jako układ określonych elementów, wzajemnie powiązanych i tworzących całość, osadzony w kulturze danej organizacji i funkcjonujący w obszarze dochodów pracowniczych – zarówno płacowych, jak i pozapłacowych, obszarze społeczno-psychologicznym, organizacji i zarządzania, w tym polityki kadrowej i warunków środowiska pracy, ukierunkowany na osiągnięcie celów organizacji poprzez uwzględnienie oczekiwań pracowników. W badaniach ankietowych, w których zgromadzono 699 ankiet zawierających wypowiedzi pracowników trzynastu przedsiębiorstw dotyczących funkcjonowania systemów motywowania w ich zakładach pracy, podjęto próbę oceny tychże systemów oraz uwzględnienia w nich oczekiwań pracowników<sup>1</sup>. Uznając, że instrumenty stosowane w ramach systemu motywowania powinny być dostosowane do oczekiwań różnych grup pracowników, za kryterium różnicujące ankietowanych przyjęto zajmowane stanowisko, wyróżniając trzy grupy pracowników: zatrudnieni na stanowiskach wykonawczych, na stanowiskach samodzielnych i specjalistów oraz zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych.

Tabela 1. Opinie pracowników na temat dostępu do informacji dotyczących istotnych spraw zakładu pracy [w %]

Wyszczególnienie	Bardzo dobrze	Dobrze	Niezadowolająco	Źle	Trudno powiedzieć
Ogółem wszyscy pracownicy	5,5	34,5	36,6	11,1	12,3
Pracownicy na stanowiskach wykonawczych	6,4	29,6	35,2	14,6	14,2
Pracownicy na stanowiskach specjalistów i samodzielni	2,2	38,7	35,6	8,4	15,1
Pracownicy na stanowiskach kierowniczych	8,3	37,3	40,2	8,9	5,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie zgromadzonych wyników badań podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: czy systemy motywowania funkcjonujące w badanych przedsiębiorstwach motywują do zachowań przedsiębiorczych. Ze zrozumiałych względów w artykule zaprezentowano opinie badanych pracowników w kwestiach zasadniczych dla tworzenia sprzyjającego klimatu do rozwoju przedsiębiorczości wewnętrznej. Wśród omawianych kwestii znalazły się: polityka informacyjna przedsiębiorstwa, udział w podejmowaniu decyzji dotyczących istotnych kwestii w przedsiębiorstwie, możliwość podnoszenia kwalifikacji, samodzielność i kreatywność w pracy, powiązanie wynagrodzenia z efektami. Należy zaznaczyć, że prezentowane opinie są wyrazem obiektywnych odczuć pracowników, niemniej jednak to właśnie subiektywne

<sup>1</sup> Badania te przeprowadzono w przedsiębiorstwach, różniących się reprezentowaną branżą, przedmiotem działalności, wielkością zatrudnienia, regionem działalności, por. [5].

postrzeganie warunków ma decydujące znaczenie w ocenie szans i zagrożeń, umiejętności stanowiącej fundament przedsiębiorczości.

Na pytanie dotyczące dostępu do informacji związanych z istotnymi sprawami zakładu pracy (tab. 1) tylko 5,5% ankietowanych pracowników oceniło go bardzo dobrze, 34,5% wystawiło ocenę dobrą, natomiast 36,6% respondentów zasób informacji o swojej firmie ocenia jako niezadowolający, a 11,1% ocenia go źle. Można zatem stwierdzić, że wśród ankietowanych pracowników więcej jest niezadowolonych z polityki informacyjnej zakładu pracy (47,7%) niż tych, którzy oceniają ją pozytywnie (40%). Najwięcej osób odczuwających niedosyt informacji o zakładzie pracy jest wśród pracowników zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych (49,8%), co więcej, w tej grupie jest również najmniej osób zadowolonych z polityki informacyjnej przedsiębiorstwa (36%). W każdej z wyróżnionych grup pracowników jest więcej osób negatywnie oceniających dostęp do informacji, tak jest nawet wśród kadry kierowniczej, grupy pracowników, która wydawać by się mogło, powinna być najlepiej doinformowana. Zwraca uwagę wysoki odsetek osób nie mających własnej opinii w omawianej kwestii. Wydaje się, że przyczyną tego jest brak zainteresowania i potrzeby posiadania takich informacji przez 12,3% ankietowanych respondentów.

Tabela 2. Opinie pracowników na temat możliwości udziału w podejmowaniu decyzji w sprawach zakładu i pracowników [w %]

Wyszczególnienie	Bardzo dobrze	Dobrze	Niezadowolająco	Źle	Trudno powiedzieć
Ogółem wszyscy pracownicy	3,6	24,3	34,2	18,5	19,4
Pracownicy na stanowiskach wykonawczych	2,1	21,0	33,9	18,9	24,1
Pracownicy na stanowiskach specjalistów i samodzielni	2,3	23,5	29,4	21,3	23,5
Pracownicy na stanowiskach kierowniczych	7,7	31,0	41,1	14,3	5,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jednym z obszarów motywowania, będącym jednocześnie czynnikiem kształtowania zachowań przedsiębiorczych pracowników jest możliwość decydowania w ważnych sprawach dotyczących firmy i samych zatrudnionych. Wśród ankietowanych pracowników przeważają osoby negatywnie oceniające możliwość wpływu na ważne decyzje w zakładzie pracy (52,7%), a osób reprezentujących przeciwne stanowisko jest tylko 27,9% (tab. 2). Również i w tym przypadku, w każdej z wyodrębnionych grup pracowniczych więcej niż połowę respondentów stanowią pracownicy niezadowoleni z możliwości wpływu na decyzje. Najwięcej osób pozytywnie oceniających ten aspekt partycypacji pracowniczej, co zrozumiałe, jest wśród pracowników zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych, ale i w tej grupie pracowników więcej niż połowa (55,4%) negatywnie ocenia ten obszar

polityki przedsiębiorstwa. W odniesieniu do oceny dostępności do informacji, w tym przypadku, jeszcze więcej osób, bo 19,4%, nie ma ukształtowanej własnej opinii, co skłania do przypuszczenia, że jeszcze większy odsetek respondentów nie jest zainteresowany możliwością wpływania na decyzje zapadające w przedsiębiorstwach.

Tabela 3. Ocena możliwości podnoszenia kwalifikacji [w %]

Wyszczególnienie	Bardzo dobrze	Dobrze	Niezadowolająco	Źle	Trudno powiedzieć
Ogółem wszyscy pracownicy	15,0	40,8	30,4	8,7	5,1
Pracownicy na stanowiskach wykonawczych	12,1	40,3	29,7	9,3	8,6
Pracownicy na stanowiskach specjalistów i samodzielni	21,2	37,0	32,6	7,0	2,2
Pracownicy na stanowiskach kierowniczych	11,8	46,5	28,8	10,0	2,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jednym z ważniejszych elementów systemu motywowania jest możliwość podnoszenia kwalifikacji pracowników. Poszerzanie wiedzy, zdobywanie nowych umiejętności i doświadczenia to z jednej strony wymóg stawiany pracownikom przez pracodawców, ale z drugiej strony jest to wartość dla samych zatrudnionych, którzy dostrzegają w niej możliwość poprawy własnej pozycji na rynku pracy. Możliwości podnoszenia kwalifikacji stwarzane przez zakład pracy ocenia pozytywnie 55,8% ankietowanych pracowników (15% bardzo dobrze, a 40,8% dobrze), a przeciwną opinię prezentuje 39,1% ankietowanych (30,4% ocenia je niezadowolająco i 8,7% źle). Najwięcej osób pozytywnie oceniających możliwości doskonalenia zawodowego stwarzane przez zakład pracy jest wśród zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych, natomiast najwięcej respondentów niezadowolonych pod tym względem pracuje na stanowiskach specjalistycznych i samodzielnych (tab. 3).

Miejsce, w którym rodzi się przedsiębiorczość wewnętrzną, to stanowisko pracy i obszar wyznaczony przez wykonywane obowiązki. Zaufanie pracownikowi i stworzenie mu możliwości samodzielnego wykonania zadań sprzyja, a niekiedy zmusza do pomysłowości, inicjatywy i samodzielności, a więc do działań przypisywanych przedsiębiorczości. Opinie pracowników dotyczące możliwości decydowania o sposobie wykonania własnej pracy przedstawia tab. 4. Znaczna część ankietowanych (73,5%) jest przekonana, że ma możliwość decydowania o sposobie wykonania pracy. Warunki stwarzane przez zakład pracy w tym względzie pozytywnie ocenia znaczna część pracowników we wszystkich wyróżnionych grupach, przy czym najwięcej jest ich wśród zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych (78%), a najmniej na stanowiskach wykonawczych (68,8%).

Tabela 4. Możliwość decydowania o sposobie wykonania własnej pracy [w %]

Wyszczególnienie	Bardzo dobrze	Dobrze	Niezadowolająco	Źle	Trudno powiedzieć
Ogółem wszyscy pracownicy	16,7	56,8	18,8	3,7	4,0
Pracownicy na stanowiskach wykonawczych	13,9	54,9	20,8	4,2	6,2
Pracownicy na stanowiskach specjalistów i samodzielni	21,3	55,1	15,6	4,9	3,1
Pracownicy na stanowiskach kierowniczych	15,5	62,5	19,6	1,2	1,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

22,5% spośród wszystkich respondentów jest przekonanych o niezadowolających lub złych możliwościach decydowania o sposobie wykonania pracy. Osób podzielających tę opinię jest najwięcej wśród zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych (25%), a najmniej na stanowiskach samodzielnych i specjalistycznych (20,5%).

Zdaniem wielu autorów, oznaką przedsiębiorczości jest kreatywność. Motywowanie do pomysłowości, szukania nowych rozwiązań w ramach systemu motywowania to zatem podstawowy wymóg tworzenia sprzyjających warunków do rozwoju przedsiębiorczości. Czy w badanych przedsiębiorstwach kryterium to jest spełnione (tab. 5)?

Tabela 5. Możliwość wykazania się kreatywnością [w %]

Wyszczególnienie	Tak	Nie
Ogółem wszyscy pracownicy	66,0	34,0
Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach wykonawczych	57,4	42,6
Pracownicy na stanowiskach samodzielnych i specjalistów	67,8	32,2
Pracownicy na stanowiskach kierowniczych	77,7	22,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

66% spośród wszystkich ankietowanych pracowników uznaje, że zakład pracy stwarza sprzyjające warunki do wykazania się kreatywnością, a opinię przeciwną prezentuje 34% respondentów. Dostrzegalna jest tendencja, że im wyższe stanowisko, tym więcej osób dostrzega możliwości wykazania się kreatywnością. Wśród menedżerów wskaźnik ten osiąga wysokość 77,7%. Bez wątplenia istotne znaczenie ma tutaj charakter pracy, ale czy przedsiębiorczość powinna być domeną jedynie kierowników?

Jednym z najważniejszych elementów, przez niektórych menedżerów uznawanym za tożsamy z motywowaniem, jest system wynagradzania. Wydaje się, że najważniejszym problemem w kontekście rozważań nad przedsiębiorczością jest powiązanie wynagrodzeń z efektami pracy. Opinie pracowników w tej kwestii przedstawia tab. 6.

Tabela 6. Związek wynagrodzenia z efektami pracy [w %]

Wyszczególnienie	Jest taki związek	Raczej jest taki związek	Raczej nie ma takiego związku	Nie ma takiego związku	Trudno powiedzieć
Ogółem wszyscy pracownicy	15,5	24,8	25,5	23,2	11,0
Pracownicy na stanowiskach wykonawczych	14,2	24,6	27,3	21,4	12,5
Pracownicy na stanowiskach specjalistów i samodzielni	18,7	22,3	24,1	23,7	11,2
Pracownicy na stanowiskach kierowniczych	13,4	28,5	24,4	25,6	8,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

O powiązaniu wynagrodzenia z efektami pracy jest przekonanych 40,3% ankietowanych pracowników, a 48,7% takiego związku nie dostrzega. Analizując odpowiedzi respondentów, można stwierdzić, że nie występują zbyt duże dysproporcje między wskaźnikiem odpowiedzi potwierdzających związek wynagrodzenia z efektami pracy a poszczególnymi grupami pracowników, ale okazuje się, że menedżerowie to grupa, w której jest najwięcej osób nie dostrzegających powiązania między wynagrodzeniem a efektami pracy.

#### 4. Wnioski

Refleksja nad problemem wykorzystania systemu motywowania do rozwoju przedsiębiorczości skłania do następujących wniosków:

1. W systemach motywowania funkcjonujących w badanych przedsiębiorstwach nie wykorzystuje się możliwości motywacyjnych wynikających z właściwej polityki informacyjnej. Dostęp do informacji, jako jeden z podstawowych warunków przedsiębiorczości, może nie tylko oznaczać podmiotowe traktowanie wszystkich pracowników, ale również nieść ze sobą przekaz o współdziałale w efektach przedsiębiorstwa, czyli tzw. *feedback*. Niedostatki tego instrumentu motywowania są tym bardziej oczywiste, że nawet pracownicy na stanowiskach kierowniczych odczuwają braki w tym względzie.

2. Negatywnie oceniona przez znaczną część pracowników możliwość partycypacji w decyzjach oznacza konieczność zwrócenia uwagi na styl kierowania dominujący w przedsiębiorstwach. Trudno mówić o sprzyjających warunkach do rozwoju przedsiębiorczości i wymagać od pracowników aktywności i inicjatywy, kiedy zachowania takie nie znajdują usankcjonowania w polityce motywacyjnej przedsiębiorstwa.

3. Ze względu na to, że menedżerowie wydają się grupą, która jest najlepiej motywowana do zachowań przedsiębiorczych, należy rozważyć potrzebę motywowania do przedsiębiorczości pozostałych grup pracowników. Wydaje się, że

pewne możliwości poprawy warunków sprzyjających przedsiębiorczości tkwią w obszarach rozwoju pracowników oraz wynagradzania.

4. Zdecydowana część ankietowanych jest usatysfakcjonowana możliwościami decydowania o sposobie wykonywania pracy, ta samodzielność dotyczy szczególnie pracowników na stanowiskach kierowniczych oraz specjalistycznych i samodzielnych.

Wnioski te skłaniają do stwierdzenia, że nie we wszystkich omówionych obszarach motywowania tworzone są sprzyjające warunki do zachowań przedsiębiorczych. Co więcej, kreowanie warunków sprzyjających przedsiębiorczości nie dotyczy wszystkich grup pracowników, ale odnosi się przede wszystkim do menedżerów.

## Literatura

- [1] Bielecki W.T., *Skuteczna przedsiębiorczość*, „Master of Business Administration” 1997, nr 2.
- [2] Bławat F., *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk 2003.
- [3] Bratnicki M., *Refleksje teoretyka nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 5.
- [4] Frey F.L., *Entrepreneurship: A Planning Approach*, West Publishing Company, 1993.
- [5] Kmiołek K., *Systemy motywowania do pracy a oczekiwania pracowników*, praca doktorska, AE, Wrocław 2004.
- [6] Lichtarski J., Karaś M., *Pojmowanie przedsiębiorczości i warunkujące ją czynniki*, [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, PWSZ w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2003.
- [7] Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999.
- [8] *W poszukiwaniu przedsiębiorczości*, „Przegląd Organizacji” 2001, nr 4.

## A SYSTEM OF MOTIVATING AS A TOOL FOR ENTERPRISE PROMOTING

### Summary

Authors, on basis of carried out research, have tried to answer the question whether systems of motivating, existing in companies create suitable conditions for internal enterprise development and stimulate employees to behave enterprisingly. This article contains discussion of connection between enterprise and some selected elements of the motivating system such as a company information policy, opportunities to increase qualifications and a chance to reveal creativity.