

Krystyna Kmiotek
Politechnika Rzeszowska

KIERUNKI ZMIAN W SYSTEMACH MOTYWOWANIA BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Wstęp

Przedsiębiorstwa, od chwili kiedy tylko powstały, podlegają ciągłej ewolucji – zmieniają się struktury organizacyjne, narzędzia zarządzania, ale przede wszystkim uwarunkowania, w jakich funkcjonują, i pracownicy, którzy je tworzą. Zmienność ta nie pozostaje bez wpływu na organizację procesu motywowania oraz narzędzia stosowane w tym zakresie. Najwcześniej dostrzeżona siła motywacji finansowej, której do tej pory przypisuje się zasadniczą rolę w całym procesie motywowania, została uzupełniona przez motywowanie na podstawie potrzeb społecznych oraz satysfakcji z pracy i samorealizacji, docenionych w motywowaniu znacznie później. Skuteczny system motywowania współczesnego przedsiębiorstwa powinien zawierać instrumenty odpowiadające tym wszystkim rodzajom motywacji pracowników z uwzględnieniem całokształtu uwarunkowań wpływających na system zarządzania przedsiębiorstwem.

Głównym celem artykułu jest charakterystyka sposobów doskonalenia narzędzi motywowania stosowanych w polskich przedsiębiorstwach w ostatnich trzech latach, dokonana na podstawie wyników badań ankietowych 338 przedsiębiorstw, z których 38% to firmy małe, 28% średnie, a 34% to przedsiębiorstwa duże¹. Autorka stara się wykazać, że niezależnie od wielkości, polskie firmy doskonalą instru-

¹ Podstawowe i jedyne kryterium doboru przedsiębiorstw do badań stanowiła zasada dostępności, a więc zgoda kierownictwa (właścicieli) na udzielenie stosownych informacji. Osobami udzielającymi odpowiedzi do badań byli właściciele lub współwłaściciele czy też pracownicy przez nich wytypowani, a także pracownicy działów personalnych (kadr) lub uprawnieni menedżerowie. Badania prowadzone były przez pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Politechniki Rzeszowskiej w ramach grantu badawczego „Kształtowanie systemów motywacyjnych w warunkach postępujących zmian”, stąd też firmy stanowiące grupę badawczą zlokalizowane są

menty motywowania zarówno w obszarze instrumentów płacowych, jak również pozapłacowych materialnych oraz pozapłacowych niematerialnych.

Uwarunkowania zmian w systemach motywowania

System motywowania w każdym przedsiębiorstwie opiera się na trzech zasadniczych filarach: motywowaniu płacowym, motywowaniu pozapłacowym o charakterze materialnym oraz pozamaterialnym. W ramach wyodrębnionych obszarów stosowane są narzędzia, których dobór zależy od diagnozy oczekiwań pracowników, ale także od możliwości i specyfiki samego przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że budowa systemu motywowania nie jest aktem jednorazowym, ale raczej procesem. Zmieniają się warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa, zmienia się samo przedsiębiorstwo, jak również jego pracownicy i aby system motywowania spełniał swoje zadania, powinien podlegać ciągłemu doskonaleniu.

Zmiana staje się zatem stałą cechą wszelkich systemów wyodrębnianych w ramach systemu zarządzania. Wskazują na to również wyniki badań – 87% ankietowanych firm wprowadziło w latach 2006-2008 zmiany w systemach motywowania. Wśród przedsiębiorstw doskonalących motywowanie 35% to firmy małe, 22% średnie i 30% to przedsiębiorstwa duże. Występuje zależność między wielkością przedsiębiorstwa a wprowadzaniem zmian w systemach motywowania² – częściej doskonalili systemy motywowania przedsiębiorstwa duże i małe, rzadziej natomiast firmy średnie. Dla 70% badanych przedsiębiorstw zmiany te dotyczyły obszaru płacowego, 52% firm zmieniało instrumenty pozapłacowe materialne, a 46% instrumenty pozapłacowe niematerialne. W zależności od wielkości przedsiębiorstwa dostrzega się różnice w podejściu do doskonalenia motywowania pozapłacowego materialnego i niematerialnego.

Proces zmian w stosowanych narzędziach motywowania zazwyczaj jest wynikiem oddziaływania wielu czynników, mających swe źródło w otoczeniu przedsiębiorstwa, szczególnie sytuacji na rynku pracy. Z drugiej jednak strony, kształtowany jest w sposób świadomy, z uwzględnieniem wszelkich zasad zarządzania i zamiarem osiągnięcia określonego celu. Najczęściej zmiany w systemach motywowania wprowadzano, aby zachęcić pracowników do określonych zachowań (odpowiedało tak 28% zarówno dużych, jak i małych przedsiębiorstw, i 18% średnich) lub zatrzymać ich w przedsiębiorstwie (taką odpowiedź wskazało 20% dużych firm, 17% małych i 12% średnich) czy też zmotywować do osiągnięcia określonych celów

głównie w województwie dolnośląskim i podkarpackim (choć kryterium lokalizacji ze względu na sieciowość działalności współczesnych przedsiębiorstw jest niezbyt ostre).

² Do badania zależności między wielkością przedsiębiorstwa a określonymi zmiennymi posłużono się w całym artykule testem niezależności χ^2 .

(21% małych, 16% dużych i 9% średnich). Przy tym w zależności od wielkości przedsiębiorstwa dostrzega się różne podejście do tego, czy firma chce poprzez system motywowania zatrzymać pracowników, dostosować płace do poziomu rynkowego, zmotywować pracowników do określonych zachowań i celów.

Zmiany w systemach motywowania mają prowadzić do zachęcenia pracowników do określonych zachowań. Jakie zachowania były pożądane przez pracodawców? Z badań wynika, że najczęściej firmy chciały zmotywować pracowników do aktywności i przedsiębiorczości (odpowiedzi 25% firm dużych, 15% średnich, 20% małych i występująca zależność między wielkością przedsiębiorstwa a udzielonymi odpowiedziami) oraz samodzielności i odpowiedzialności (16% firm dużych, 9% średnich, 15% małych i odpowiedzi nie są zależne od wielkości firmy), a także innowacyjności i kreatywności (16% dużych, 7% średnich, 10% małych i jest zależność między odpowiedziami a wielkością przedsiębiorstwa). Okazuje się, że spośród możliwości zawartych w odpowiedziach, firmy najrzadziej chciały zmotywować pracowników do dzielenia się wiedzą (10% dużych, 7% małych i 5% średnich) oraz lojalności i uczciwości u pracowników (9% dużych, 12% małych i 7% średnich).

Spośród wskazywanych celów zmian w systemach motywowania najczęściej, i to niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, wybierano efektywną pracę na stanowisku (62% wszystkich wskazań). Znacznie rzadziej i w zależności od wielkości badane przedsiębiorstwa chciały zmotywować pracowników do realizacji celów organizacji (34% wszystkich wskazań), pracy zespołowej (27%) czy rozwoju kompetencji (26%).

Respondenci pytani o przyczyny, które spowodowały wprowadzenie zmian w systemach motywowania, wskazywali najczęściej na zmiany na rynku pracy (51% wszystkich odpowiedzi) oraz zmianę oczekiwań pracodawcy (36%). Te czynniki były najczęściej wymieniane zarówno przez przedsiębiorstwa małe, jak i średnie, jedynie firmy duże ze zbliżoną częstotliwością wskazywały również na zmiany organizacyjne jako przyczynę zmian.

Doskonalenie motywowania płacowego

Jednym z najważniejszych elementów systemu motywowania jest płaca. W ostatnich latach, będących okresem hossy gospodarczej (nie licząc ostatnich miesięcy), w wielu segmentach rynku pracy doszło do zmian, których konsekwencją była zmiana rynku pracodawcy w rynek pracownika. Spowodowało to znaczną presję płacową ze strony pracowników i wzrost wynagrodzeń w całej gospodarce. W okresie od 2006 do 2008 r., a więc w czasie, którego dotyczyły badania, przeciętna płaca miesięczna wzrosła o 18,8%³, a płaca minimalna o 25,3%.

³ Na podstawie www.stat.gov.pl z dn. 05.04.09.

W ostatnich 3 latach spośród wszystkich badanych przedsiębiorstw 93% odnotowało zmiany w poziomie wynagrodzeń. Najczęściej był to wzrost w granicach 10-20% (tak deklarowało 34% badanych firm) lub 5-10% (30% respondentów). W tak określonych przedziałach wzrostu płac znalazł się zbliżony odsetek firm małych, średnich oraz dużych i nie ma zależności między wielkością przedsiębiorstwa a poziomem wzrostu płac.

Ze względu na to, że rynek pracy pracownika powstał tylko w niektórych segmentach rynku pracy, interesujący wydają się głównie adresaci, a więc grupy pracowników, których dotyczyły podwyżki płac. Spośród wszystkich przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu 70% informowało o podwyżkach płac dla pracowników na stanowiskach robotniczych. Również pracownicy na stanowiskach nierobotniczych mogli odnotować wzrost wynagrodzeń (60% przedsiębiorstw). Najrzadziej podwyżki dotyczyły kadry najwyższego szczebla (50% respondentów).

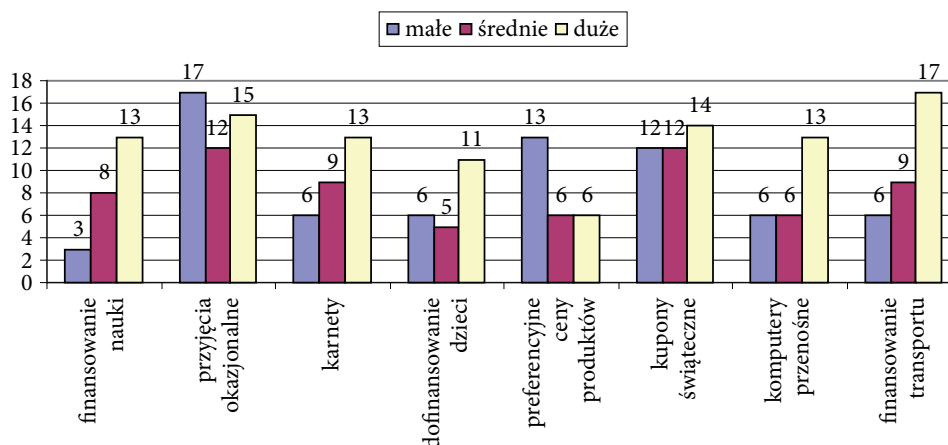
Analizując wzrost wynagrodzeń dla poszczególnych grup pracowników w odniesieniu do wielkości przedsiębiorstwa można zauważyć, że w przedsiębiorstwach dużych najczęściej podwyżki płac dotyczyły kadry menedżerskiej średniego szczebla (29%), niższego szczebla (28%) oraz specjalistów (27%). W firmach średnich, podobnie jak w przedsiębiorstwach małych, najczęściej podwyżkami wynagrodzeń objęte były stanowiska wykonawcze (robotnicze i nierobotnicze).

Wzrost wynagrodzeń to tylko jeden aspekt zmian w systemach płacowych, który może być uzasadniony wieloma czynnikami, np. wzrostem wydajności (63% badanych firm wskazywało na takie powiązanie, bez względu na wielkość przedsiębiorstwa). W motywacyjnej roli płac istotną rolę odgrywają także jej składniki, konstrukcja i obowiązujące zasady naliczania. Respondenci zapytani o charakter zmian w systemach motywowania odpowiadali najczęściej, że dotyczyły one składników wynagrodzeń (49% odpowiedzi, w zależności od wielkości przedsiębiorstwa) oraz zasad wzrostu płac (40%, bez związku z wielkością przedsiębiorstwa).

Zmiany wprowadzane w systemach płacowych w ostatnich trzech latach w grupie badanych przedsiębiorstw doprowadziły przede wszystkim do zwiększenia udziału wynagrodzenia zależnego od efektów pracy indywidualnego pracownika (53% wszystkich odpowiedzi, przy czym w firmach o różnej wielkości odpowiadało różnie), zwiększenia udziału płacy zasadniczej w wynagrodzeniu całkowitym (44% wskazań, tutaj zarówno w małych, średnich, jak i dużych firmach odpowiadało podobnie) oraz do zwiększenia tej części płacy, która jest zależna od wyników firmy jako całości (30% odpowiedzi, także w tym przypadku w małych, średnich, jak i dużych firmach odpowiadało podobnie). Przedstawione wyniki potwierdzają dwie tendencje obserwowane w ostatnim czasie w badanych przedsiębiorstwach. Po pierwsze jest to powiązane z ogólnym wzrostem płac, a po drugie z dążeniem do powiązania wysokości wynagrodzenia z efektami czy to indywidualnymi, czy też całego przedsiębiorstwa.

Doskonalenie narzędzi motywowania pozapłacowego

Budowa systemu motywowania w przedsiębiorstwie, oprócz instrumentów płacowych, wymaga uzupełnienia o inne narzędzia, które mogą mieć charakter materialny (można określić ich wartość finansową), ale także niematerialny (nie można ocenić ich wartości finansowej). W celu identyfikacji zmian w stosowanych instrumentach motywowania pozapłacowego materialnego przedstawiono badanym firmom listę 30 czynników, z których wybierano te, które wprowadzono w ostatnich 3 latach. Na rysunku 1 przedstawiono tylko najczęściej wybierane przez respondentów narzędzia.

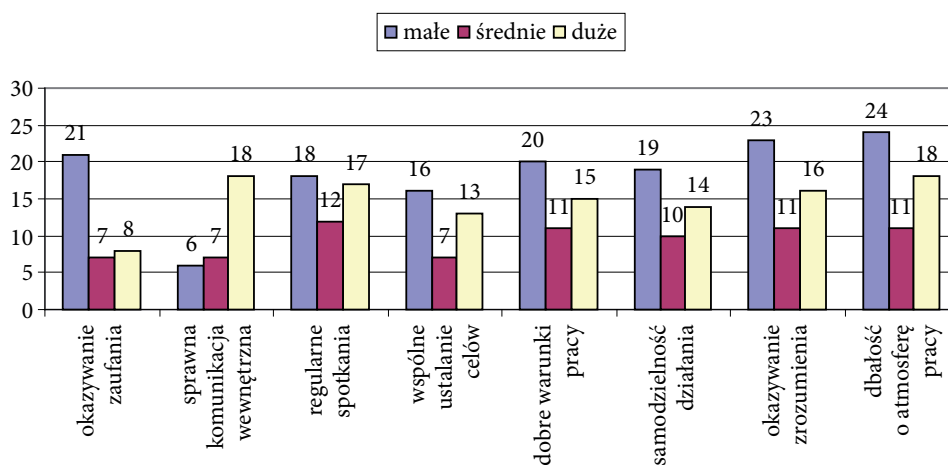


Rys. 1. Wprowadzenie nowych motywatorów pozapłacowych materialnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W ostatnich trzech latach w dużych firmach najczęściej wprowadzano finansowanie transportu (tj. samochód służbowy, ryczałt, bilety miesięczne, ale także miejsca parkingowe, 17%) oraz przyjęcia okazjonalne i imprezy okolicznościowe (15%). Przedsiębiorstwa o średniej wielkości wprowadziły także przyjęcia okazjonalne (12%) i kupony podarunkowe z okazji Świąt Bożego Narodzenia i Wielkanocy (również 12%). Firmy najmniejsze starały się wykorzystać siłę motywacyjnego oddziaływania takich narzędzi, jak przyjęcia okazjonalne i imprezy okolicznościowe (17%) oraz prawo do zakupu produktów firmy po obniżonej cenie (13%). Niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa firmy informowały o wprowadzeniu takich motywatorów, jak przyjęcia okazjonalne oraz kupony podarunkowe. Różnice w odpowiedziach ze względu na wielkość firmy można dostrzec dla pozostałych czynników motywacyjnych.

Narzędzia materialne stosowane w ramach systemu motywowania przedsiębiorstwa uzupełniają instrumenty o charakterze niematerialnym. Trudno zmierzyć ich wartość, ponieważ każdy pracownik kieruje się tutaj subiektywnymi odczuciami, ale nie można zapominać o ich sile motywacyjnego oddziaływania. Spośród proponowanych respondentom 29 czynników z tego obszaru, na rysunku 2 przedstawiono tylko najczęściej wprowadzone w badanej grupie przedsiębiorstw w ostatnich trzech latach. W ostatnim czasie znaczna część (53%) ankietowanych firm doceniła motywacyjną rolę atmosfery pracy, zaczęła bardziej dbać o nią, o dobre relacje międzyludzkie, wykazując jednocześnie brak akceptacji zachowań zmierzających do podziałów wewnątrz firmy. Niewiele mniejszy odsetek przedsiębiorstw (50%) zwrócił uwagę, jak ważne dla motywacji może być okazywanie zrozumienia dla problemów osobistych pracowników i tworzenie warunków umożliwiających ich rozwiązanie. Przy tym występuje zależność między wielkością przedsiębiorstwa a zwróceniem uwagi na takie motywy, jak: okazywanie zaufania tam, gdzie to jest oczekiwane, sprawna komunikacja wewnętrzna oraz okazywanie zrozumienia dla problemów pracownika, a także dbałość o atmosferę w pracy. W odniesieniu do pozostałych czynników, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, odpowiada podobnie.



Rys. 2. Wprowadzenie nowych motywatorów pozapłacowych niematerialnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wnioski

Znacząca większość przedsiębiorstw wprowadzała zmiany doskonaląc systemy motywowania, przy czym częściej skłonne do tego były firmy duże lub małe, a rza-

dziej przedsiębiorstwa małe. Okazuje się, że niezależnie od wielkości, firmy starają się zmotywować pracowników do efektywnej pracy na stanowisku, natomiast różnią się w podejściu do tego, czy systemy motywowania mają stymulować aktywność i przedsiębiorczość oraz innowacyjność i kreatywność pracowników. Można tutaj pokusić się o stwierdzenie, że takie zachowania najbardziej cenią sobie firmy duże oraz małe, a w firmach średnich takie zachowania zyskują mniejsze uznanie. Z badań wynika, że ważnym stymulatorem zmian w systemach motywowania w ostatnich trzech latach były zmiany na rynku pracy oraz zmiany oczekiwań pracodawcy. Dotyczy to firm małych i średnich, natomiast dla firm dużych często takim powodem były zmiany organizacyjne.

Zmiany w zakresie motywowania płacowego wprowadzały wszystkie firmy, bez względu na wielkość, natomiast doskonalenie motywowania pozapłacowego materialnego i niematerialnego odbywa się w powiązaniu z wielkością przedsiębiorstwa. Prawie wszystkie firmy odnotowały wzrost wynagrodzeń, a poziom wzrostu nie był zależny od wielkości przedsiębiorstwa. Podwyżki wynagrodzeń dotyczyły przede wszystkim pracowników wykonawczych, na najniższych szczeblach struktury organizacyjnej, z wyjątkiem firm dużych, częściej adresujących podwyżki do kadry zarządczej średniego i niższego szczebla. Doskonalenie systemu płacowego badane firmy realizowały poprzez zmianę zasad wzrostu płac oraz jej składników, co doprowadziło nie tylko do zwiększenia płacy zasadniczej, ale przede wszystkim do większego powiązania wysokości wynagrodzenia pracownika z jego indywidualnymi efektami oraz wynikami firmy.

Można zaobserwować pewne różnice w podejściu do motywowania pozapłacowego w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. W odniesieniu do motywowania pozapłacowego materialnego widoczne jest to w odniesieniu do takich motywatorów, jak np. finansowanie nauki pracowników, dofinansowanie wypoczynku i nauki dzieci pracowników czy też dofinansowanie transportu. W zakresie motywowania niematerialnego, w zależności od wielkości, firmy wykazują inny stosunek do takich motywatorów, jak: okazywanie zaufania tam, gdzie to jest oczekiwane, sprawna komunikacja wewnętrzna oraz okazywanie zrozumienia dla problemów pracownika, a także dbałość o atmosferę w pracy. Natomiast wszystkie firmy, niezależnie od wielkości, doceniają motywacyjne oddziaływanie takich czynników, jak: przyjęcia okazjonalne, imprezy okolicznościowe oraz kupony podarunkowe z okazji świąt.