

Elżbieta Jaworska

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

ZNACZENIE SYSTEMÓW MOTYWACYJNYCH W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

1. Wstęp

Skuteczna realizacja strategii przedsiębiorstwa nie jest możliwa bez odpowiedniego zaangażowania pracowników. Stanowi ono emocjonalny i intelektualny stan gotowości zatrudnionych do podjęcia dodatkowego wysiłku, który przyczyni się do osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa [Bruce, Langdon 2001, s. 58]. Dla wspierania rozwoju jednostki gospodarczej istotne znaczenie ma więc system motywacyjny, który powinien wykorzystywać potencjał pracowników organizacji.

Motywowanie, jako jedna z funkcji zarządzania, powinno wspomagać funkcjonowanie przedsiębiorstwa i zapewniać osiągnięcie jego celów. Na motywowanie składają się działania służące kształtowaniu lub modyfikowaniu zachowań pracowników w wyniku wzbudzenia motywacji oraz tworzenia im organizacyjno-technicznych warunków dla wykonywania powierzonych im zadań [*Słownik HR*]. Motywowanie wiąże się zatem ze świadomym i celowym wpływaniem na motywy postępowania pracowników. W związku z tym można wyodrębnić wewnętrzne i zewnętrzne czynniki oddziaływania motywacyjnego, które przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Czynniki oddziaływania motywacyjnego

Czynniki oddziaływania motywacyjnego	Charakterystyka
Wewnętrzne	Wynikają z wnętrza człowieka i wywierają wpływ na jego sposób zachowania. Można do nich zaliczyć m.in.: <ul style="list-style-type: none">• odpowiedzialność,• poczucie, że praca jest ważna,• swobodę działania,• pole wykorzystania i rozwoju techniki i umiejętności,• interesującą i stawiającą wyzwania pracę,• możliwość awansu.
Zewnętrzne	Obejmują działania na rzecz ludzi, aby ich umotywować. Mogą mieć charakter natychmiastowy, ale niekoniecznie długotrwały.

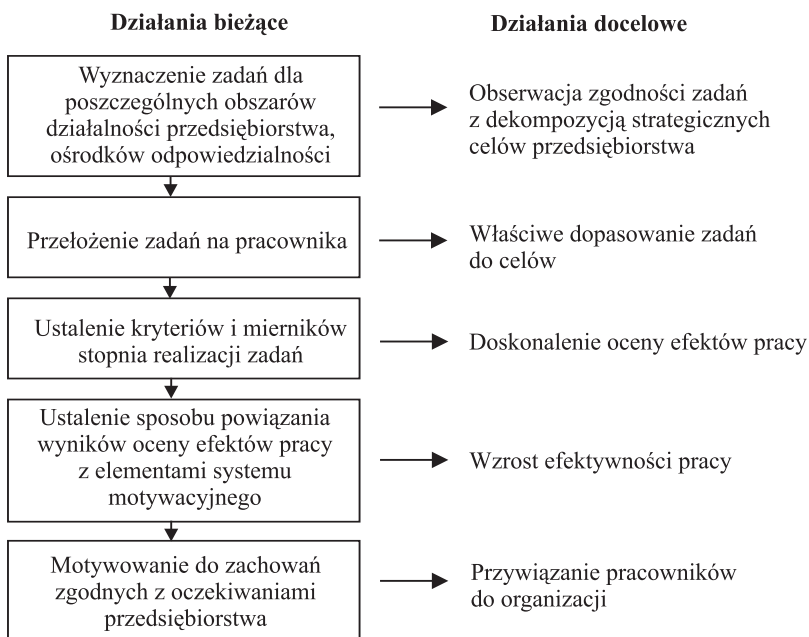
Źródło: opracowanie na podstawie [Kopertyńska].

Na podstawie tab. 1 można zauważyć, że motywacja, jako stan gotowości pracownika do podjęcia określonego działania, może mieć charakter wewnętrzny i zewnętrzny. Motywacja wewnętrzna jest związana z dążeniem człowieka do zaspokajania własnych potrzeb. Zewnętrzna motywacja odnosi się natomiast do wzbudzania potrzeb przez stosowanie kar i nagród, a także informowania o możliwościach zawartych w różnego rodzaju sytuacjach i manipulowaniu nimi [Wikipedia].

Celem artykułu jest przedstawienie istoty systemów motywacyjnych oraz czynników determinujących ich kształt, a także płacowych i pozapłacowych elementów systemu motywacyjnego wykorzystywanych w przedsiębiorstwach do wspomaganie osiągania celów jednostki.

2. Pojęcie systemu motywacyjnego

W literaturze pojęcie systemu motywacyjnego jest różnie definiowane. Jest on rozumiany jako system pobudzania pracowników do efektywnej realizacji zadań, by osiągnąć wyznaczone cele organizacji [Stoner, Wankel 1996]. Stanowi również zbiór celowo dobranych i logicznie powiązanych motywatorów, które tworzą spójną całość i służą realizacji dążeń przedsiębiorstwa, oraz uwzględnia potrzeby i oczekiwania pracowników [Kopertyńska]. Inna definicja wskazuje, że system motywacyjny powi-



Rys. 1. Proces motywacji w przedsiębiorstwie

Źródło: [Parkitna, Górski 2005, s. 320].

nien służyć inspirowaniu pracowników do osiągnięć, wytyczaniu celów korzystnych dla przedsiębiorstwa i zatrudnionych w nim ludzi, a następnie w partnerski sposób łączeniu wzajemnych wysiłków, aby te cele osiągnąć [McGinnis 2005]. Można więc stwierdzić, że definicje te podkreślają znaczenie systemu motywacyjnego w dążeniu do osiągnięcia celów nie tylko jednostki gospodarczej, ale i pracownika.

Podstawowym założeniem systemu motywacyjnego jest dążenie do poprawy sprawności zarządzania przedsiębiorstwem oraz zapewnienie odpowiedniego nim kierowania. Nie powinno to być jednorazowe działanie, lecz proces ciągły, przenikający wszystkie poczynania pracowników. Proces motywacji w przedsiębiorstwie ilustruje rys. 1.

Aby przedsiębiorstwo mogło sprawnie realizować swoje dążenia, funkcjonujący w nim system motywacyjny powinien być oparty na controllingu, który stanowi system zarządzania zorientowany na sterowanie działalnością jednostki gospodarczej ze względu na wytyczone cele. Jego nadrzędnym zadaniem jest koordynowanie podsystemów planowania, kontroli oraz zasilania w informacje [Nowak 2004, s. 17]. Porównanie tradycyjnego systemu motywacyjnego oraz systemu motywacyjnego wykorzystującego controlling w przekroju różnych kryteriów ukazuje tab. 2.

Tabela 2. Porównanie tradycyjnego systemu motywacyjnego i systemu bazującego na controllingu

Kryterium porównania	Tradycyjny system motywacyjny	System motywacyjny oparty na controllingu
Rola systemu motywacyjnego	pobudzanie pracowników do efektywnego wykonywania zadań	inspirowanie pracowników do osiągnięć
Cel systemu motywacyjnego	osiąganie celów przedsiębiorstwa	realizacja celów korzystnych zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla pracownika
Zaangażowanie pracowników	bezrefleksyjne osiągnięcie celów	aktywność przy wytyczaniu celów
Sposób osiągania celów	sztywna podległość wykonawcza	dążenie do osiągnięcia porozumienia w wyniku dyskusji i kompromisu (zasada konsensusu)
Zakres uprawnień pracowników	zadane środki i metody działania	samodzielny wybór środków i metod działania
Ocena skuteczności systemu motywacji	ocena wysiłku/czasu/umiejętności pracownika	ocena efektów pracy: <ul style="list-style-type: none"> • stopień osiągania celów przedsiębiorstwa, • poziom satysfakcji i zadowolenia pracowników lub ich brak
Płacowe oddziaływanie motywacyjne	wynagrodzenie o niskim udziale części zmiennej, premie motywacyjne o niewielkim stopniu korelacji z wynikami pracy	wynagrodzenie o dużych możliwościach zamiany

Źródło: opracowanie własne.

W przeciwieństwie do tradycyjnych systemów motywacyjnych systemy bazujące na controllingu powinny brać odpowiedzialność za zadania oraz integrację celów pracowników z celami jednostki [Fjałkowska 2003, s. 22].

3. Konstruowanie systemu motywacyjnego

Organizacja odpowiedniego systemu motywacyjnego jest szczególnie ważna dla skutecznego wdrażania strategii przedsiębiorstwa. Projektowanie systemu motywacyjnego wymaga zatem uwzględnienia finansowych i niefinansowych czynników oraz metod i narzędzi, które najlepiej będą motywować pracowników [Czubakowska 2004a, s. 34; 2004b, s. 24]. Przy konstrukcji systemu motywacyjnego należy wziąć pod uwagę zasady [*Słownik HR*]:

- indywidualizacji,
- kompleksowości.

Zasada indywidualizacji wiąże się z poznaniem potrzeb i oczekiwań każdego pracownika z osobna, w tym jego systemu wartości, doświadczeń. Druga zasada odnosi się natomiast do potrzeby budowy w przedsiębiorstwie układu logicznie spójnych i wzajemnie wspomagających się środków motywacji, które mogą jednocześnie wpływać na pracownika.

Skuteczność systemów motywacyjnych można oceniać z punktu widzenia przedsiębiorstwa i pracownika. W pierwszym przypadku bierze się pod uwagę stopień osiągnięcia celów, w drugim zaś – poziom satysfakcji i zadowolenia pracowników lub ich brak.

4. Czynniki wpływające na kształtowanie systemów motywacyjnych

Kształt systemów motywacyjnych w jednostce gospodarczej jest determinowany przez wiele czynników o zewnętrznym i wewnętrznym charakterze. Można wśród nich wymienić [Kopertyńska]:

- strategię,
- kulturę organizacyjną,
- specyfikę działalności,
- sytuację finansową jednostki,
- otoczenie konkurencyjne,
- fazę rozwoju przedsiębiorstwa,
- potencjał kadrowy.

Rolę tych czynników w kształtowaniu systemu motywacyjnego jednostki przedstawia tab. 3.

Tabela 3. Podstawowe determinanty kształtowania systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwie

Czynnik	Charakterystyka
Strategia przedsiębiorstwa	Rola systemu motywacyjnego w zarządzaniu przedsiębiorstwem polega na wspomaganiu jednostki w osiągnięciu jej strategicznych celów. System motywacyjny powinien być bowiem tak ukształtowany, aby motywował pracowników do podejmowania działań umożliwiających osiągnięcie strategicznych celów przedsiębiorstwa.
Kultura organizacji	Kultura jednostki gospodarczej jest „zbiorem przekonań i wartości, który nadaje pracownikom sens działania oraz dostarcza im reguł zachowania się w przedsiębiorstwie, które prowadzą do osiągnięcia celów jednostki” [Kłós 1997, s. 22]. Na wartości te składają się normy etyczne, przyjęte i praktykowane zwyczaje, przejawiane postawy, zachowania, przekonania. Kultura organizacyjna pozwala zrozumieć misję oraz strategię przedsiębiorstwa. Wdrożenie strategii staje się łatwiejsze, jeżeli jest ona zgodna z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Związek systemu motywacyjnego z kulturą może mieć charakter: <ul style="list-style-type: none"> • pasywny, który wiąże się z dostosowaniem systemu motywacyjnego do systemów wartości, tradycji i obyczajów, obowiązującego w przedsiębiorstwie stylu kierowania i preferowanych zachowań, • aktywny, przez rozwiązania zawarte w systemie motywacyjnym można wprowadzić zmiany w kulturze organizacji, kreować jej nowy kształt.
Specyfika działalności	Na kształt systemu motywacyjnego wpływa specyfika działalności związana z zastosowaniem zaawansowanych bądź tradycyjnych technologii. W pierwszym przypadku istotne znaczenie ma wynagradzanie zadaniowe bazujące na zarządzaniu przez cele czy wynagradzaniu za kompetencje. W drugim przypadku motywowanie opiera się na prostych zasadach płacowych (wynagrodzenie zasadnicze wspomagane premią).
Sytuacja finansowa	Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa determinuje kształt systemu motywacyjnego. Szczegółne znaczenie ma zarówno poziom wynagrodzeń, jak i zróżnicowanie stosowanych w ramach systemu motywacyjnego rozwiązań.
Otoczenie konkurencyjne	Otoczenie konkurencyjne istotnie wpływa na kształt systemu motywacyjnego ze względu na pozycję rynkową przedsiębiorstwa oraz efekty jego działalności na tle konkurencji. Może uzależniać bowiem dużą część wynagrodzeń zatrudnionych od efektów ich pracy.
Fazy rozwoju przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> • W fazie powstawania przedsiębiorstwa system motywacyjny powinien stymulować swobodę i spontaniczność działania oraz uwzględniać element ryzyka. • W fazie wzrostu w systemie motywacyjnym znaczenia nabiera profesjonalizm kierowania i wykonywania zadań. Większą wagę przywiązuje się do kwalifikacji i potencjału pracowników. • W fazie dojrzałości celem systemu motywacyjnego jest zatrzymanie efektywnych pracowników, integrowanie ich z przedsiębiorstwem, pozyskiwanie najlepszych, motywowanie do osiągania wysokich wyników. • Okres regresu może wiązać się z pogorszeniem kondycji finansowej jednostki wynikającym często z obniżenia efektywności pracy. Może to powodować obniżenie wynagrodzeń, w tym przede wszystkim premii.
Potencjał kadrowy	Ważnym czynnikiem projektowania systemu motywacji są zatrudnieni w przedsiębiorstwie pracownicy. Na kształt systemu może bowiem wpływać: poziom kwalifikacji, wiek, płeć oraz związane z tym potrzeby, wartości i oczekiwania, które preferują pracownicy. W przypadku zatrudnionych o niskich kwalifikacjach relatywnie duże znaczenie w motywowaniu mają środki zachęty materialnej oraz środki przymusu ekonomicznego (np. obawa przed utratą pracy). Pracownicy o wysokim potencjale kompetencyjnym są dobrem rzadkim. W związku z tym motywacyjne znaczenie ma dla nich zasobny pakiet wynagrodzeń o atrakcyjnej strukturze. Szczególnie cenną wartością jest możliwość rozwoju, autonomia, treść pracy, możliwość tworzenia, partnerski styl zarządzania.

Źródło: opracowanie na podstawie [Kopertyńska].

5. Bodźce wykorzystywane w systemie motywacyjnym

Jak już podkreślano, system motywacyjny tworzy zbiór odpowiednio dobranych oraz powiązanych motywatorów. Są to czynniki wzbudzające proces motywacyjny. Zostają one przyjęte przez pracownika i stają się jego motywami (pragnieniami, impulsami) do działania [*Słownik HR*]. Motywatory te można podzielić na trzy grupy:

- 1) płacowe,
- 2) pozapłacowe materialne,
- 3) pozapłacowe niematerialne.

Dobór poszczególnych elementów zbioru motywatorów powinien umożliwiać uzyskanie efektu synergii, czyli większej efektywności całości niż poszczególnych składowych systemu motywacyjnego.

Szczególnie ważnym elementem systemu motywacyjnego jest wynagrodzenie. Stanowi ono podstawową siłę motywacyjną. Płaca zarówno umożliwia stymulowanie określonych postaw i zachowań zatrudnionych, jak i zachęca do bardziej efektywnej pracy, rozwoju kompetencji pracowników (por. tab. 4) [Kopertyńska].

Tabela 4. Zadania systemu motywacyjnego oraz rola składników wynagrodzeń w ich wykonywaniu

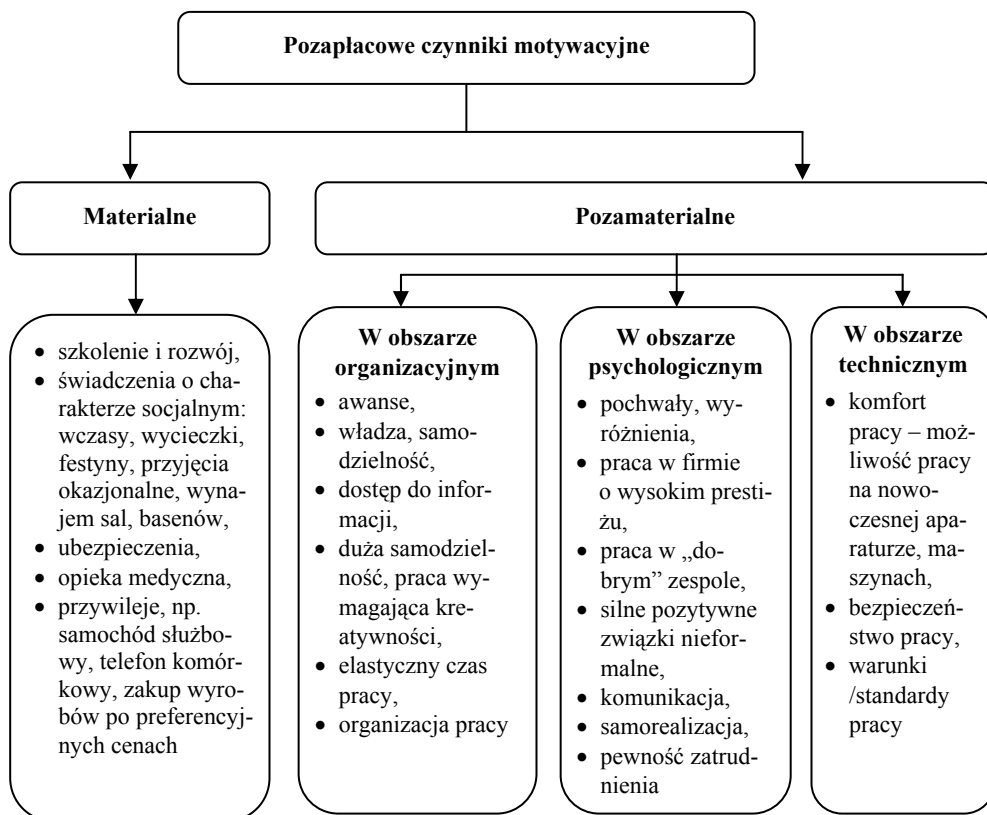
Zadania systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie	Składnik płacowy, który zapewnia realizację danego zadania
Pozyskiwanie i utrzymywanie wartościowych pracowników w jednostce	wynagrodzenie zasadnicze
Zapewnienie efektywnej pracy na stanowisku	premia
Motywowanie do kreatywności i innowacyjności	premia
Motywowanie do aktywności, przedsiębiorczości i działań ponadnormatywnych	premia
Zachęcanie do podejmowania większej odpowiedzialności	premia
Zachęcanie do podejmowania większej odpowiedzialności	wynagrodzenie zasadnicze, premia
Zachęcanie do pracy zespołowej	wynagrodzenie zasadnicze, premia
Zachęcanie do rozwoju kompetencji, awansowania	wynagrodzenie zasadnicze
Zachęcanie do uczciwości i lojalności wobec pracodawcy	wynagrodzenie zasadnicze
Osiąganie celów (strategicznych) przedsiębiorstwa	premia

Źródło: [Kopertyńska].

Wynagrodzenie jest podstawową siłą motywacyjną w przedsiębiorstwie. Jest najbardziej efektywnym i jednym z najprostszych środków komunikacji między pracodawcą a zatrudnionym. Z tego względu szczególnie istotne jest umiejętne wykorzystanie płacy w stymulowaniu efektów, postaw i zachowań pracowników [Kopertyńska].

Należy jednak zauważyć, że motywacja pracowników może być rozbudzana nie tylko przez bodźce płacowe. Zachętą do efektywniejszej pracy, świadcząca o dbałości o pracownika oraz wychodząca naprzeciw jego oczekiwaniom oraz potrzebom,

są pozapłacowe elementy motywowania. Można je podzielić na dwie grupy, obejmujące bodźce pozapłacowe materialne i niematerialne. Elementy pozapłacowych czynników motywacyjnych przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Pozapłacowe czynniki motywacyjne

Źródło: [Kopertyńska].

Jak widać na rys. 2, pierwsza grupa zachęt obejmuje pozapłacowe czynniki motywacyjne o charakterze materialnym, mające jednak inną postać niż pieniężna. Ich wybór i stosowanie w dużym stopniu zależy od czynników kulturowych. Drugą grupę stanowią natomiast zachęty pozamaterialne. Można wśród nich wyróżnić zarówno bodźce zewnętrzne w stosunku do wykonywanej pracy, takie jak pochwały, nagany, jak i czynniki bezpośrednio związane z wykonywaną pracą, np. relacje międzyludzkie, bezpieczeństwo pracy, warunki pracy, organizację pracy czy też niezależność i samodzielność.

6. Zakończenie

Obecnie zmienia się podejście do motywowania pracowników. Wiąże się ono z projektowaniem takiego systemu motywacyjnego, który będzie inspirował pracowników do osiągnięć, wyzwał operatywność oraz zachęcał do ponadprzeciętnego zaangażowania pracownika w realizację strategii jednostki. Może to przełożyć się na sukces przedsiębiorstwa dzięki zarówno podejmowaniu przez pracowników nowych wyzwań i zadań, jak i ponoszeniu związanej z ich realizacją odpowiedzialności. Istotne jest również stwarzanie warunków umożliwiających zwiększenie satysfakcji i zadowolenia z pracy dzięki zaspokajaniu potrzeb i oczekiwań pracowników.

Literatura

- Bruce A., Langdon K., *Strategia w biznesie*, „Wiedza i Życie”, Warszawa 2001, s. 58.
- Czubakowska K., *Ogólne zasady systemu motywacyjnego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2004a nr 10.
- Czubakowska K., *System motywacyjny w budżetowaniu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2004b nr 11.
- Fjałkowska D., *Systemy motywacyjne controllingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2003 nr 7.
- Kłos Z., *Kształtowanie kultury przedsiębiorstwa*, Wyd. Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom 1997.
- Kopertyńska W., *System motywacyjny w organizacji*, część I i II, <http://www.wiedzainfo.pl>.
- McGinnis A.L., *Sztuka motywacji, czyli jak wydobyć z ludzi to, co w nich najlepsze*, Vocatio, Warszawa 2005.
- Nowak E., *Zakres controllingu w przedsiębiorstwie*, [w:] *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2004.
- Parkitna A., Górski A., *Bariery wdrażania controllingu w systemach wynagrodzeń*, [w:] *Rachunkowość zarządcza i controlling a strategię przedsiębiorstw i instytucji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1080, AE, Wrocław 2005.
- Słownik HR*, <http://www.hrk.pl/Słowniki>.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1996.
- Wikipedia, <http://pl.wikipedia.org/Wiki/Motywacja>.

THE MEANING OF MOTIVATION SYSTEMS IN ENTERPRISE MANAGEMENT

Summary

The success of an enterprise depends on a well-constructed motivation system. This system includes the conjunction of motivating factors of different nature. The purpose of this article is to present the essence of motivation systems, the factors determining their shape and components of the system used to support the implementation of the objectives of the enterprise.