

**M. Wanda Kopertyńska**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **ZMIANA PODEJŚCIA DO MOTYWOWANIA W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTW – WYNIKI BADAŃ**

### **1. Wstęp**

Na nowym etapie rozwoju gospodarki, określanej mianem „nowej ekonomii” lub gospodarki opartej na wiedzy, ludzie stanowią najważniejszy zasób organizacji, któremu przypisuje się rolę animatora i kreatora konkurencyjności [Przybyszewski 2007, s. 135]. Poprzez pracowników firma dociera do klientów, a szanowani pracownicy szanują klientów, którzy czując się docenieni, pozostają wierni firmie, to zaś ma bezpośrednie konsekwencje w odniesieniu do sytuacji finansowej firmy i jej akcjonariuszy. Właściwe postępowanie z pracownikami jest warunkiem, aby chcieli oni uruchomić cały swój potencjał, wykazali się kreatywnością i pełnią pomysłów, a także w pełni zaangażowali się w realizowane przez siebie zadania. To pracownicy decydują o sukcesie firmy, z drugiej strony są oni również jej ambasadorami w otoczeniu zewnętrznym. Każdy pracownik, który jest odpowiednio zmotywowany, zadowolony ze swojej pracy, przedstawia firmę w pozytywnym świetle w bliższym i dalszym otoczeniu [Armstrong 2005, s. 210].

Zdaniem S. Borkowskiej motywowanie to proces celowego i świadomego oddziaływania na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości oraz oczekiwań dla osiągnięcia celu motywującego [Borkowska 1985, s. 11]. Na poziomie organizacji motywowanie odbywa się poprzez system motywacyjny jako celowo tworzony w organizacji układ, będący kompozycją różnych narzędzi pobudzania i stanowiący układ bodźców, środków i warunków, które mają zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe w sposób możliwie najkorzystniejszy dla organizacji i dający im satysfakcję osobistą [Penc 1996, s. 203].

System motywacyjny tworzą trzy grupy motywatorów:

- płace,
- zapłaty o charakterze materialnym,
- zapłaty o charakterze niematerialnym.

Systemy motywowania różnią się w warunkach poszczególnych przedsiębiorstw, ale i w warunkach danego przedsiębiorstwa mogą być i często są zróżnicowane w odniesieniu do poszczególnych grup zatrudnionych pracowników. Systemy te ulegają ciągłym zmianom ze względu na uwarunkowania zewnętrzne, jak też na zmiany wewnątrz organizacji.

W artykule wskazano na zmiany w podejściu do motywowania oraz na czynniki, które warunkowały te zmiany (w latach 2006-2008). Artykuł oparto na badaniach prowadzonych wśród przedsiębiorstw Dolnego Śląska. Wyniki badań pochodzą ze 146 przedsiębiorstw<sup>1</sup>, wśród których 26% stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne (produkcja tradycyjna), 57% to przedsiębiorstwa usługowe realizujące usługi tradycyjne, 8% to przedsiębiorstwa produkcyjne (produkcja *high-tech*), 9% zaś to przedsiębiorstwa świadczące usługi oparte na wiedzy.

## 2. Zmiany w systemach motywowania

Badania prowadzone w przedsiębiorstwach pozwalają stwierdzić, że w ciągu ostatnich trzech lat w 97% badanych przedsiębiorstwach wystąpiły zmiany w systemach motywowania. Zmiany te dotyczyły płac (66% badanych przedsiębiorstw), jak też elementów pozapłacowych o charakterze materialnym – 89% badanych przedsiębiorstw oraz elementów pozapłacowych o charakterze niematerialnym – odpowiednio 83% badanych. Na pytanie, jakie czynniki były powodem zmian, pracodawcy wskazywali na te, które zaprezentowano w tab. 1.

Jak wynika z danych zaprezentowanych w tab. 1, największa grupa badanych przedsiębiorstw wskazała, że zmiany w systemach motywowania spowodowane były zmianami na rynku pracy, a w dalszej kolejności oczekiwaniami pracodawcy wobec pracowników, zmianami organizacyjnymi, jakie miały miejsce w przedsiębiorstwie, oraz oczekiwaniami pracowników wobec pracodawców. Na zmiany te wpływ miały też zmiany w systemach motywowania firm konkurencyjnych, zmiana fazy rozwoju firmy oraz jej sytuacji finansowej.

Jednym z istotnych czynników zmian była zmiana oczekiwań pracodawców wobec pracowników, dlatego też w dalszej kolejności zapytano, jakie cele przedsiębiorstwa zamierzały osiągnąć poprzez zmiany wprowadzone w systemach motywowania. Jako główne cele wprowadzanych zmian wskazywano te, które podano w tab. 2.

---

<sup>1</sup> Biorąc pod uwagę kryterium formy własności, wśród badanych przedsiębiorstw 45% stanowiły przedsiębiorstwa prywatne, 33% spółki z kapitałem zachodnim, 15% spółki Skarbu Państwa, 2% to własność komunalna, 5% przedsiębiorstwa państwowe. Najwięcej wśród badanych przedsiębiorstw, bo aż 55%, funkcjonuje na rynku powyżej 12 lat, 36% funkcjonuje powyżej 5 lat, ale mniej niż 12 lat (5-12). Pozostałe 85% to przedsiębiorstwa, których okres działalności nie przekracza 5 lat. Wśród badanych przedsiębiorstw 29% zadeklarowało, że średnia płaca w przedsiębiorstwie jest powyżej średniej krajowej, 51% wskazało, że płaca średnia w przedsiębiorstwie jest zbliżona do średniej krajowej, zaś 20% ma płacę niższą niż średnia w kraju. Pod względem wielkości przedsiębiorstwa 45% wśród badanych stanowiły firmy duże, 28% średnie i 27% małe firmy.

Tabela 1. Czynniki powodujące zmiany w systemach motywowania

Lp.	Czynniki zmian	% badanych przedsiębiorstw
1	Zmiana na rynku pracy	56
2	Zmiana oczekiwań pracodawcy	37
3	Zmiana oczekiwań pracowników	33
4	Zmiany w motywowaniu firm konkurencyjnych	26
5	Zmiany organizacyjne	36
6	Dostosowanie do kultury organizacyjnej	15
7	Wsparcie dla kultury organizacyjnej	20
8	Zmiana sytuacji finansowej	28
9	Wprowadzenie nowych form zatrudnienia	3
10	Zmiana fazy rozwoju firmy	24
11	Inne (korporacyjność; potrzeba dostosowania rozwiązań do standardów korporacji)	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 2. Cele wprowadzanych zmian

Lp.	Cele zmian	% badanych przedsiębiorstw
1	Zatrzymanie pracowników w organizacji	62
2	Przyciągnięcie nowych pracowników	26
3	Zmiana płac stosownie do zmian zachodzących w organizacji (zwiększenie zakresu zadań, uprawnień pracowników itp.)	41
4	Dostosowanie płac do poziomu rynkowego	42
5	Zmotywowanie pracowników do określonych zachowań:	75
	• aktywności, przedsiębiorczości	49
	• innowacyjności, kreatywności	42
	• samodzielności, odpowiedzialności	41
	• dyspozycyjności czasowej	21
	• uczciwości, lojalności	30
	• dzielenia się wiedzą	14
6	Zmotywowanie pracowników do:	78
	• efektywnej pracy/skutecznej realizacji zadań	64
	• realizacji celów firmy	43
	• rozwoju kompetencji (podnoszenia kwalifikacji)	30
	• pracy grupowej, zespołowej	36

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Dane zaprezentowane w tab. 2 wskazują, że najczęściej przedsiębiorstwa dokonywały zmian w systemach motywowania, aby zmotywować pracowników do realizacji określonych celów czy też zachowań, jak również dla zatrzymania pracowników w organizacji. Wśród zachowań, na których pracodawcom szczególnie zależało, wskazywano w kolejności zmotywowanie do: aktywności, przedsiębiorczości, innowacyjności, kreatywności, samodzielności, odpowiedzialności, uczciwości, lojalności, dyspozycyjności czasowej oraz dzielenia się wiedzą. Z kolei wśród celów, do których pracodawcy chcieli zmotywować pracowników, wskazywano głównie na: efektywną/skuteczną realizację zadań, celów firmy, podejmowanie pracy grupowej/zespołowej oraz rozwój kompetencji.

### 3. Zmiany w motywowaniu za pomocą płac

Pieniądz w postaci płacy stanowi „źródło dochodu pracowniczego, środek stymulacji działania, element kosztów organizacji, element stosunku pracy, wyznacznik pozycji społecznej, zróżnicowania społecznego, wyznacznik poziomu życia (potrzeby przynależności), bezpieczeństwa socjalnego (potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa), wyznacznik poczucia wartości, uznania dla posiadanych talentów, umiejętności, kwalifikacji (potrzeby szacunku)” [Dębski 1995, s. 352]. Płaca jest zatem istotnym motywatorem. Dlatego też w badaniach prowadzonych w przedsiębiorstwach starano się wskazać, czy zmiany dotyczyły płac, a jeśli tak, to czy tylko poziomu płac pracowników, czy zmiany te były głębsze i czego wówczas dotyczyły.

Wyniki badań wskazują, że w ciągu trzech lat 94% badanych przedsiębiorstw dokonało zmian wysokości płac pracowników. Przy czym 36% przedsiębiorstw przyrost ten szacuje na 10-20%; 32% badanych przedsiębiorstw podwyższyło płace o 5 do 10%; w 19% badanych przedsiębiorstw wzrost ten był na poziomie 20-30%, a tylko w 9% przedsiębiorstw wzrost był powyżej 30%. Natomiast 5% przedsiębiorstw wskazało na wzrost do 5%. Jednocześnie 56% badanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że wzrost ten był powiązany ze wzrostem wydajności pracy, natomiast 44% wskazało, że wzrost płac nie miał związku ze wzrostem wydajności pracy. Grupy pracowników, których wzrost ten dotyczył, zaprezentowano w tab. 3.

Tabela 3. Grupy pracowników, które objęto wzrostem płac

Lp.	Grupa pracowników	% badanych przedsiębiorstw
1	Kadra wyższego szczebla	67
2	Kadra średniego szczebla	73
3	Kadra niższego szczebla	71
4	Specjaliści	76
5	Pracownicy na stanowiskach nierobotniczych	77
6	Pracownicy na stanowiskach robotniczych	72

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zmiany w motywowaniu za pomocą płac dotyczyły nie tylko wysokości wynagrodzeń, ale też zasad ich kształtowania. Na pytanie: czy w ostatnich trzech latach nastąpiły zmiany w systemie płac, 63% badanych przedsiębiorstw odpowiedziało, że tak. Dotyczyły one głównie: składników wynagrodzeń (wprowadzono nowe bądź zrezygnowano z niektórych – tak deklarowało 62% badanych), zmieniono zasady kształtowania tych składników – 36% badanych, wprowadzono nowe formy płac – 5% badanych, jak też zmieniono zasady wzrostu płac (przeszeregowania płacowego) – 20% badanych przedsiębiorstw.

W konsekwencji wprowadzone zmiany spowodowały:

- zwiększenie udziału płacy zasadniczej w łącznym wynagrodzeniu pracownika – 37% badanych przedsiębiorstw,
- zwiększenie udziału wynagrodzenia zależnego do efektów pracy indywidualnego pracownika – 56% badanych przedsiębiorstw,
- zwiększenie wynagrodzenia zależnego od kompetencji pracownika – 19% badanych przedsiębiorstw,
- zwiększenie udziału wynagrodzenia zależnego od wyników pracy zespołowej/grupowej – 27% badanych przedsiębiorstw,
- zwiększenie udziału wynagrodzenia uzależnionego od wyników firmy jako całości – 31% badanych przedsiębiorstw,
- wprowadzenie systemów kafeteryjnych, pakietowych – 8% badanych przedsiębiorstw,
- wprowadzenie dochodów odroczonej – 8% badanych przedsiębiorstw,
- wprowadzenie partycypacji finansowej pracowników (udział w zysku) – 4% badanych przedsiębiorstw.

Wprowadzone zmiany w płacach dotyczyły pracowników na stanowiskach wykonawczych (w 64% badanych przedsiębiorstw) oraz na stanowiskach kierowniczych (47%), specjalistów (53%), jak też pracowników o wysokim poziomie kompetencji (29%).

#### **4. Motywowanie pozapłacowe w praktyce badanych przedsiębiorstw**

Badane przedsiębiorstwa nie ograniczają motywowania pracowników tylko do płac. Dostrzegają i doceniają rolę motywatorów pozapłacowych, które wzmacniają siłę motywacyjnego oddziaływania bodźców płacowych, stanowią wyróżnienie dla pracownika. Z drugiej strony motywatory te działają autonomicznie i są szczególnie skuteczne w odniesieniu do pracowników o wysoko rozwiniętych potrzebach społecznych i potrzebie samorealizacji. Wyniki badań potwierdzają, że motywatory pozapłacowe o charakterze materialnym<sup>2</sup> stosowane są w odniesieniu do grup pracowników, które zaprezentowano w tab. 4.

<sup>2</sup> Grupa motywatorów pozapłacowych o charakterze materialnym została zaprezentowana badanym przedsiębiorstwom i obejmowała 30 elementów; w pozycji 31 (inne) można było wpisać inne niż wymienione.

Tabela 4. Grupy pracowników, wobec których stosowane są motywatory pozapłacowe o charakterze materialnym

Lp.	Grupa pracowników	% badanych przedsiębiorstw
1	Pracownicy na stanowiskach kierowniczych	70
2	Specjaliści	65
3	Pracownicy o wysokim poziomie kompetencji	60
4	Pracownicy na stanowiskach wykonawczych	63

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jednocześnie badane przedsiębiorstwa zadeklarowały, że w ciągu ostatnich trzech lat wystąpiły zmiany w zakresie stosowania motywatorów pozapłacowych o charakterze materialnym i 93% przedsiębiorstw wprowadziło zmiany na korzyść pracowników. Wśród motywatorów, które wprowadzono, należy wymienić: przyjęcia okazjonalne, imprezy okolicznościowe (51% badanych przedsiębiorstw), kupony подарunkowe z okazji świąt (41%), ryczałty benzynowe, samochód do dyspozycji pracownika, miejsce na parkingu (41%), karnety wstępu na korty tenisowe, basen, salę gimnastyczną, gabinety odnowy, imprezy sportowe itp. – 36% badanych przedsiębiorstw, finansowanie studiów MBA, udziału w prestiżowych konferencjach, nauki języka obcego – 34% badanych przedsiębiorstw. Wskazywano też na udostępnianie komputerów przenośnych oraz połączenie z siecią korporacyjną firmy z domu pracownika – 32% badanych przedsiębiorstw, dofinansowanie wypoczynku pracowników oraz dzieci i ich nauki w szkołach językowych – 26% badanych.

Oprócz motywatorów pozapłacowych o charakterze materialnym badane przedsiębiorstwa stosują również motywatory pozapłacowe o charakterze niematerialnym. Motywatory służące wyrażaniu uznania pracownikom, wskazywane przez badane przedsiębiorstwa, zawarto w tab. 5.

Tabela 5. Motywatory pozapłacowe służące wyrażaniu uznania

Lp.	Motywatory	% badanych przedsiębiorstw
1	Okazywanie zaufania	32
2	Przekazywanie listów z podziękowaniem od zadowolonego klienta	13
3	Dawanie pracownikom poczucia wyjątkowości	22
4	Dołączanie osobistych podziękowań za specjalne osiągnięcia	30
5	Pochwały, publiczne wyróżnienia	51
6	Poszanowanie dla wiedzy i umiejętności pracowników poprzez publiczne wyrażanie uznania	25

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ponadto w badanych przedsiębiorstwach występują motywatory, których celem jest zapewnienie partycypacji pracowników. Zaprezentowano je w tab. 6.

Tabela 6. Motywatory mające na celu zapewnienie partycypacji pracowników

Lp.	Motywatory	% badanych przedsiębiorstw
1	Angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji bezpośrednio ich dotyczących	43
2	Współdziałanie w rozwiązywaniu problemów poprzez powoływanie zespołów macierzowych oraz konsultacje z pracownikami	24
3	Wspólne z pracownikiem ustalanie celów i rozliczanie ich wykonania	32
4	Współdecydowanie – część decyzji delegowana jest na niższy poziom decyzyjny do podejmowania w gronie kierownictwa i pracowników	23
5	Udział w kształtowaniu decyzji dotyczących firmy poprzez zebrania pracowników, rady pracowników	24

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W grupie motywatorów o charakterze niematerialnym szczególną rolę przypada elementom mającym na celu rozwój pracowników. Do tej grupy badane przedsiębiorstwa zaliczyły motywatory wskazane w tab. 7.

Tabela 7. Motywatory mające na celu rozwój pracowników

Lp.	Motywatory	% badanych przedsiębiorstw
1	Jasno określone ścieżki kariery pracowników	28
2	Samodzielność działania	44
3	Praca w firmie o wysokim prestiżu	32
4	Praca w „dobrym” zespole	35
5	Wzbogacanie pracy poprzez rotację na stanowiskach pracy, rozszerzanie zakresu działania pracowników	26

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jednym z elementów motywowania o istotnym znaczeniu dla pracowników jest komunikacja, która zabezpiecza łatwość porozumiewania się w organizacji, pozwala zrozumieć cele firmy, zapewnia identyfikację z organizacją oraz prowadzi do lepszego zrozumienia między pracownikami. Na ten element zwracali uwagę pracodawcy, wskazując sposoby komunikowania się w organizacji. W 47% badanych przedsiębiorstw komunikowanie realizowane jest drogą informowania pracowników poprzez



organizowanie regularnych spotkań; 41% przedsiębiorstw stosuje intranet, biuletyny wewnętrzne, gazetki.

Nie bez znaczenia dla pracowników, z punktu widzenia motywacji do pracy, pozostają warunki pracy. Należy do nich m.in. dostęp do nowoczesnych narzędzi, systemów informatycznych – tak uznało 39% badanych przedsiębiorstw. W dalszej kolejności do warunków tych zaliczono dobrą organizację stanowiska pracy, zapewnienie narzędzi, pomocy warsztatowych (38% badanych przedsiębiorstw), elastyczny czas pracy (22% badanych przedsiębiorstw) oraz skrócony tydzień pracy, np. po zakończeniu trudnego projektu (5% badanych przedsiębiorstw).

Duże znaczenie z motywacyjnego punktu widzenia mają też elementy, których celem jest wyrażenie szacunku dla pracownika. Wśród nich wymieniano:

- okazywanie zrozumienia dla problemów osobistych pracowników poprzez stwarzanie warunków i możliwości ich rozwiązywania (45% badanych przedsiębiorstw),
- świętowanie specjalnych uroczystości, jak np. urodziny dziecka, ślub pracownika (32% badanych przedsiębiorstw),
- utrzymywanie kontaktu z pracownikami pozostającymi na dłuższych zwolnieniach lekarskich (24% badanych przedsiębiorstw).

## 5. Zakończenie

Przedstawione w artykule rozważania dotyczące zmian w podejściu do motywowania pracowników pozwalają na wyciągnięcie wniosków końcowych. Zmiany wewnątrz przedsiębiorstwa, jak też uwarunkowania zewnętrzne powodują potrzebę zmian w zakresie motywowania. Skutkowały one w badanych przedsiębiorstwach z jednej strony wzrostem płac, co było wymuszone przez zmiany na rynku pracy, z drugiej zaś zmianami zasad kształtowania wynagrodzeń. Poprzez płace pracodawcy chcą zmotywować pracowników do efektywnej pracy, stąd wprowadzane są premie uzależnione od efektów indywidualnych, zespołowych, jak też przedsiębiorstwa jako całości. Ponadto przedsiębiorstwa skłaniają pracowników do określonych, szczególnie pożądanych zachowań, które decydują o ich konkurencyjności. Motywowanie płacowe uzupełniane jest motywowaniem pozapłacowym. Dlatego też wzrasta liczba elementów motywacyjnych wykorzystywanych w praktyce przedsiębiorstw, zwiększa się też grupa korzystających z nich pracowników.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.  
Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.  
Dębski S., *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, WSiP, Warszawa 1995.



Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.

Przybyszewski R., *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007.

## **CHANGE IN APPROACH TO MOTIVATION IN COMPANIES – RESEARCH RESULTS**

### **Summary**

The article shows the results of research that was done in 146 companies in Lower Silesia region. The purpose of this research was to show changes in approach to the motivation of employees both through financial and non financial motivators i.e. material and non material.