

Krystyna Kmiotek

Politechnika Rzeszowska

KIERUNKI ZMIAN W SYSTEMACH MOTYWOWANIA W SEKTORZE MŚP

1. Wstęp

Statystyki wskazują, że wśród polskich pracodawców znacznie przeważają podmioty z sektora MŚP, a firmy duże, zatrudniające powyżej 250 osób, stanowią zaledwie 0,2% wszystkich pracodawców [*Krajowa Strategia...*, 2007-2013, s. 13]. Oznacza to, że zapotrzebowanie na wiedzę w zakresie zarządzania ludźmi, w tym także motywowania, w tego rodzaju podmiotach jest duże. Pod znakiem zapytania pozostaje jednak rzeczywista gotowość menedżerów i przedsiębiorców do jej wykorzystania.

Jednym z istotnych elementów zarządzania zasobami ludzkimi w każdej firmie, niezależnie od jej wielkości, jest motywowanie. Proces ten może odbywać się spontanicznie, bez odpowiedniego planowania i celowego doboru jego elementów (zwłaszcza kiedy brak profesjonalnej wiedzy w tym zakresie) lub też z uwzględnieniem wszelkich reguł zarządzania, poprzez stosowanie odpowiednich bodźców i świadome kształtowanie tego procesu [*Kopertyńska 2007*, s. 24]. Dlatego też interesującym problemem badawczym są zmiany w systemach motywowania firm sektora MŚP.

Artykuł ma charakter empiryczny, a jego głównym celem jest charakterystyka zmian w systemach motywowania małych i średnich przedsiębiorstw. W opracowaniu oparto się na wynikach badań ankietowych przeprowadzonych od kwietnia do września 2008 r. w 143 przedsiębiorstwach sektora MŚP z południowo-wschodniej Polski .

2. Specyfika motywowania w małych i średnich przedsiębiorstwach

Proces motywowania stanowi wypadkową trzech podstawowych czynników: oczekiwań pracowników, oczekiwań pracodawcy oraz możliwości finansowych i organizacyjnych przedsiębiorstwa w tworzeniu narzędzi motywowania. Oczekiwania

pracowników dotyczą możliwości zaspokojenia odczuwanych potrzeb, wyznaczonych celów, posiadanych preferencji czy spodziewanych z pracy korzyści. Dostosowanie narzędzi motywowania wykorzystywanych w ramach systemu motywowania do oczekiwań pracowników decyduje w dużej mierze o skuteczności oddziaływań motywacyjnych. Oferta przedsiębiorstwa w postaci odpowiedniej struktury płacy, dodatkowych świadczeń materialnych (np. ubezpieczenia zdrowotnego, emerytalnego) uzupełnionych przez inne elementy niematerialne (np. miłą atmosferę w pracy, możliwość awansu czy rozwoju zawodowego) powinny trafić do odpowiednich pracowników, tzn. do tych, którzy mają właśnie takie oczekiwania. Truizmem byłby postulat idealnego dopasowania oczekiwań pracowników i oferty przedsiębiorstwa, chodzi raczej o możliwość realizacji przez pracowników najważniejszych dla nich oczekiwań, tak by dostrzegali korzyści płynące z określonych zachowań.

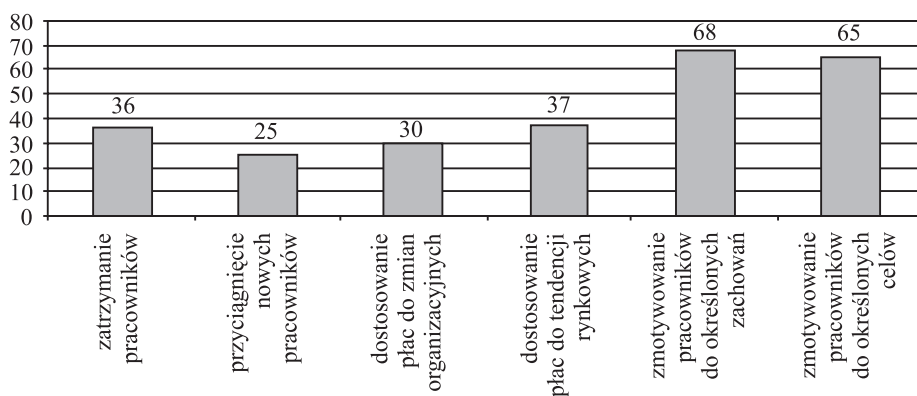
Synchronizacja wzajemnych oczekiwań pracownika i pracodawcy odbywa się na gruncie możliwości przedsiębiorstwa, wynikających z jego wielkości, kondycji ekonomicznej, kultury organizacyjnej, a jednocześnie świadczących o dbałości pracodawcy o tę sferę zarządzania. Określając czynniki związane z sektorem MŚP, a zarazem determinujące proces motywowania w tych przedsiębiorstwach, należy wskazać przede wszystkim na liczbę zatrudnionych oraz prostą, często nie sformalizowaną strukturę organizacyjną. Mała liczba pracowników i nieskomplikowana struktura powodują, że kontakty między pracownikami mają charakter bezpośredni. Często także bliskość relacji właściciela z pracownikami oraz między samymi pracownikami powodują, że nie są one tak formalne i anonimowe, jak w przedsiębiorstwach dużych. Dla procesu motywowania w firmach z sektora MŚP duże znaczenie ma osoba właściciela, który odgrywa dominującą rolę w społecznej strukturze przedsiębiorstwa oraz określa styl zarządzania firmą i sprawowania władzy. Jednak nadmiar obowiązków i konieczność podejmowania decyzji w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa może powodować, że właściciel będzie koncentrował się na priorytetowych dla niego obszarach, a w pozostałych, pozbawiony wiedzy fachowej i umiejętności, zawierzy swej intuicji.

Najważniejszym elementem motywowania, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa, jest niewątpliwie wynagrodzenie. Wynika to z faktu, że pieniądze otrzymane jako zapłata za pracę mogą służyć zaspokojeniu różnych potrzeb pracownika i jego rodziny, począwszy od tych natury podstawowej (żywność, mieszkanie), aż po te związane z samorealizacją (rozwój osobisty, zainteresowania). Podkreślić należy także istotną rolę wynagrodzenia w zaspokajaniu potrzeby bezpieczeństwa. Ponieważ firmy z sektora MŚP są bardziej wrażliwe na wpływ otoczenia zewnętrznego, a zatem i ryzyko upadku jest tutaj większe, zrozumiała jest niechęć właścicieli do zawierania umów o pracę na czas nieokreślony. Instrumentem, którym można rekompensować pracownikom ten mankament, jest właśnie wynagrodzenie, a właściwie jego wysokość. Wynagrodzenie może stanowić także rekompensatę za niewielkie możliwości awansu, które są konsekwencją rozmiaru przedsiębiorstwa i sposobu organizacji.

3. Zakres i cele zmian w systemach motywowania sektora MŚP

System motywowania w każdym przedsiębiorstwie opiera się na trzech zasadniczych filarach: motywowaniu płacowym oraz motywowaniu pozapłacowym o charakterze materialnym oraz pozamaterialnym. O ile motywacyjny charakter płacy jest niewątpliwie doceniany przez wszystkich, to jednak motywowanie pozapłacowe, zwłaszcza materialne, bywa niedoceniane. Potwierdza to również analiza obszarów motywowania, w których nastąpiły zmiany w ostatnim czasie w badanych przedsiębiorstwach. Aż 75% ankietowanych firm przyznaje, że w latach 2006-2008 dokonano zmian w systemie płacowym, natomiast wprowadzenie zmian w pozapłacowych materialnych elementach motywowania deklaruje 19% firm, a w pozapłacowych niematerialnych elementach motywowania – zaledwie 15% badanych podmiotów.

Każda zmiana w przedsiębiorstwie realizowana w sposób planowy ma służyć określonym celom. Cele wprowadzonych zmian w systemach motywowania ankietowanych przedsiębiorstw przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Cele wprowadzania zmian w systemach motywowania (procent odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

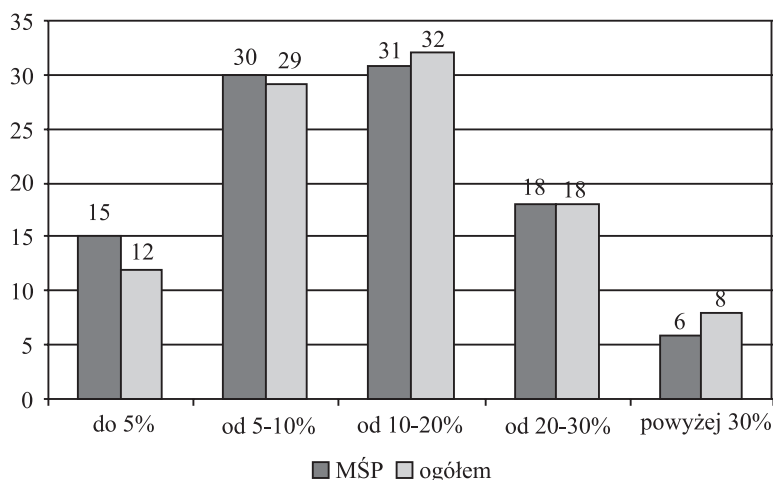
Okazuje się, że zmiany w systemach motywowania badanych firm sektora MŚP miały zmotywować pracowników do określonych zachowań (68% wskazań) lub określonych celów (65%). Innym, choć znacznie rzadziej wskazywanym celem wprowadzonych zmian, było dostosowanie płac przedsiębiorstwa do tendencji rynkowych (37% wszystkich odpowiedzi) i zatrzymanie pracowników w firmie (36%). Badani pracodawcy oczekują, że ich pracownicy będą aktywni i przedsiębiorczy (39% odpowiedzi), samodzielni i odpowiedzialni (37% wskazań) oraz uczciwi i lojalni (34% odpowiedzi). Właśnie do takich zachowań miały skłonić pracowników zmiany w systemach motywowania. Zwraca uwagę to, że dzielenie się wiedzą, jako zachowanie pobudzane przez system motywowania, nie zyskało zbyt dużego poparcia (14% odpowiedzi).

Duży nacisk w sektorze MŚP kładziony jest na efektywność pracy, co potwierdza 65% przedsiębiorstw wskazujących ją jako cel motywowania pracowników, do którego to celu mają prowadzić wprowadzone zmiany systemów motywowania. Mniejszą wagę przywiązuje się do celów organizacji (19%), rozwoju kompetencji (również 19%) oraz pracy zespołowej (16% odpowiedzi).

Na podstawie badania ankietowego można powiedzieć, że zmiany w systemach motywowania w sektorze MŚP dokonane w ostatnich latach służą przede wszystkim doskonaleniu motywowania i dostosowaniu do zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. Doskonalenie motywowania zmierza natomiast w kierunku zachęcenia pracowników do efektywnej pracy oraz aktywności, przedsiębiorczości, samodzielności, odpowiedzialności, a także uczciwości i lojalności.

4. Charakterystyka zmian w systemach płacowych sektora MŚP

Jako jeden z celów zmian w systemach motywowania ankietowane przedsiębiorstwa wskazywały konieczność dostosowania płac do sytuacji na rynku pracy. Jednym z głównym zjawisk na rynku pracy w ostatnim czasie, będącym także zmartwieniem pracodawców, jest wzrost płac. Zjawisko to potwierdzają wyniki przeprowadzonych badań ankietowych, w których 91% badanych firm wykazuje, że nastąpił u nich wzrost płac. Skalę wzrostu wynagrodzeń w badanych przedsiębiorstwach przedstawia rys. 2.



Rys. 2. Wzrost płac w sektorze MŚP w latach 2006-2008 (procent odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród badanych firm sektora MŚP najwięcej (31%) jest takich, w których wzrost płac w ciągu trzech ostatnich lat (2006-2008) wyniósł od 10 do 20%. Niewiele mniej badanych firm (30%) zanotowało wzrost wynagrodzeń od 5 do 10%. Zwiększenie

wydatków na płace przekraczające 20% deklaruje 24% ankietowanych przedsiębiorstw. Porównanie odpowiedzi firm z sektora MŚP ze średnimi wskazaniami dla całej próby badawczej (190 przedsiębiorstw) nie pozwala odnotować zasadniczych różnic. W pewnym stopniu uzasadnia to fakt, że w całej próbie badawczej sektor MŚP stanowi 75%.

Podwyżki płac w badanych firmach sektora MŚP dotyczyły przede wszystkim pracowników na stanowiskach robotniczych (71% odpowiedzi) oraz pracowników na stanowiskach nierobotniczych (42%) i specjalistów (36%). Najbardziej ankietowane firmy (31% odpowiedzi) wprowadzały podwyżki płac dla menedżerów, na różnych szczeblach zarządzania.

Oprócz wysokości wynagrodzeń respondenci informowali także o zmianach elementów systemów płacowych. Otóż 38% firm wskazywało na zmianę składników wynagrodzeń (wprowadzając nowe bądź rezygnując z dotychczas stosowanych), a 28% skorygowało zasady wzrostu płac. Mniejszy odsetek badanych firm zmienił w ostatnich trzech latach formy płac (14%) oraz zasady kształtowania składników wynagrodzeń (13%).

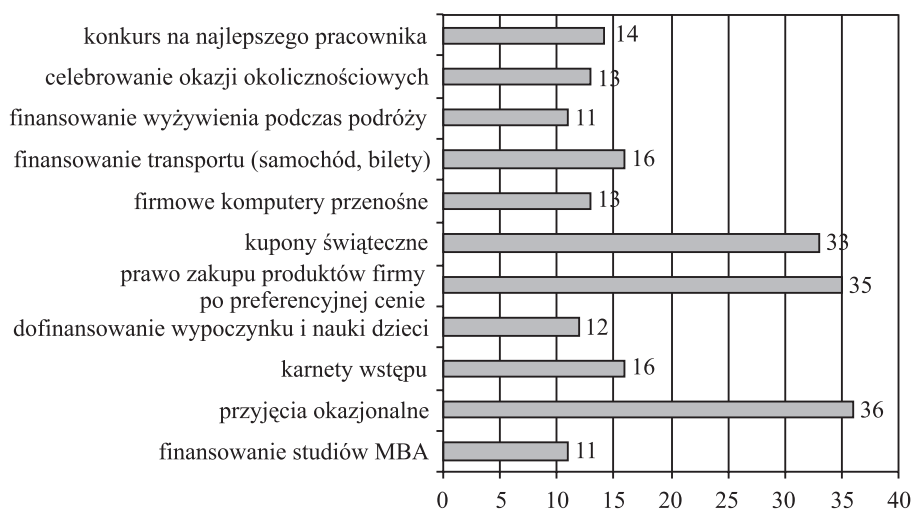
Przedsiębiorstwa pytane o skutki wprowadzonych w ostatnim czasie zmian w systemach wynagradzania wskazywały przede wszystkim na zwiększenie udziału płacy zależnej od efektów pracownika (52%) oraz zwiększenie udziału płacy zasadniczej (47%) w całości wynagrodzenia. Rzadziej informowano o zwiększeniu udziału płacy zależnej od kompetencji pracownika (34%) oraz od wyników firmy (30%) w całym wynagrodzeniu.

Analiza wyników przeprowadzonych badań pozwala stwierdzić, że zmiany w systemach płacowych firm sektora MŚP w ostatnich trzech latach polegały przede wszystkim na wzroście samych płac pracowników na stanowiskach wykonawczych zarówno robotniczych, jak i nierobotniczych. Natomiast poprzez zmianę składników wynagrodzeń i zasad wzrostu płac zwiększono część wynagrodzenia zależną od efektów pracownika, wzmacniając tym samym motywacyjne oddziaływanie płacy nakierowane na poprawę efektywności pracy.

5. Zmiany w motywowaniu pozapłacowym firm sektora MŚP

Skuteczność systemu motywowania w dużej mierze zależy od kompleksowości podejmowanych w jego ramach działań. Wykorzystanie do tego celu tylko płac może okazać się bowiem niewystarczające, ze względu na różnorodność potrzeb i oczekiwań pracowników. W przeprowadzonych badaniach w celu identyfikacji zmian w motywowaniu pozapłacowym zapytano ankietowane firmy o nowe motywy z tego właśnie obszaru, wprowadzone w ostatnich trzech latach. Spośród 30 czynników materialnych, które ankietowane firmy miały do wyboru, na rys. 3 przedstawiono tylko najczęściej wybierane.

Największą popularnością wśród motywatorów pozapłacowych cieszyły się przyjęcia okazjonalne, imprezy okolicznościowe (36% wskazań), jak również prawo



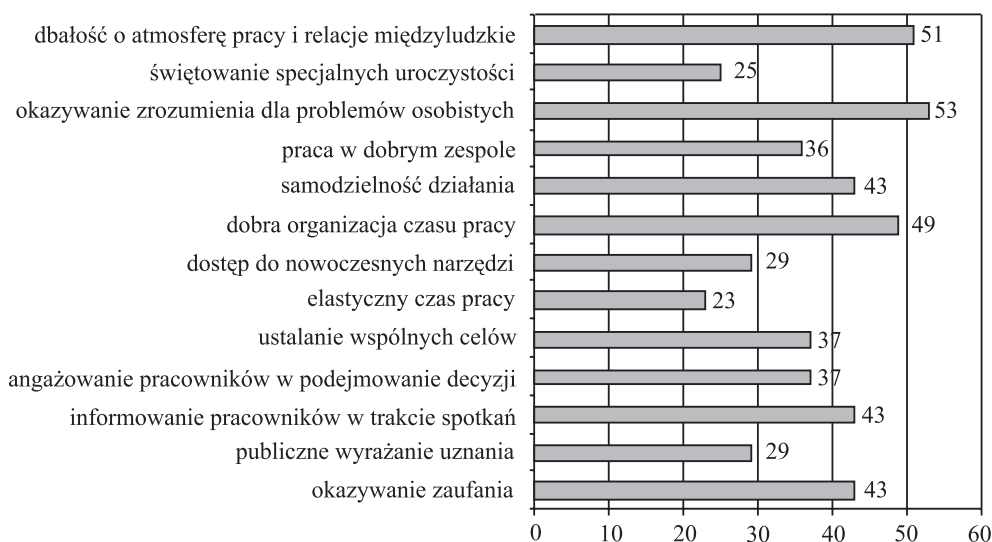
Rys. 3. Motywatory pozapłacowe o charakterze materialnym wprowadzone w latach 2005-2008 (procent odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

zakupu produktów firmy po obniżonej cenie (35%) oraz kupony podarunkowe z okazji świąt Bożego Narodzenia i Wielkanocy (33% odpowiedzi). Rzadziej ankietowane firmy wprowadzały w ostatnim czasie do systemu motywowania możliwość korzystania z karnetów wstępu do różnego rodzaju klubów fitness, na imprezy sportowe i kulturalne (16%) oraz finansowanie kosztów samochodu służbowego, ryczałtu, parkingu czy biletów miesięcznych (również 16% wskazań).

Zmiany w obszarze motywowania niematerialnego badano w sposób podobny, tzn. poprzez identyfikację nowych, wprowadzonych w ostatnich trzech latach, motywatorów pozamaterialnych. Spośród 29 takich czynników rys. 4 przedstawia tylko te, które otrzymały największą liczbę odpowiedzi.

Spośród ankietowanych firm z sektora MŚP aż 53% deklaroowało okazywanie zrozumienia dla problemów osobistych pracowników poprzez stwarzanie możliwości ich rozwiązania. Niewiele mniej (51% odpowiadających) informowało o tym, że w ich firmach dba się o atmosferę pracy, dobre relacje międzyludzkie, nie akceptuje się zachowań zmierzających do podziałów wewnątrz firmy. Znaczny odsetek badanych przedsiębiorstw przywiązuje wagę do zapewnienia dobrych warunków pracy poprzez właściwą organizację stanowiska pracy, zapewnienie niezbędnych narzędzi i pomocy (49% odpowiedzi). Trochę mniej, choć i tak znaczny odsetek odpowiedzi (43%) zyskały następujące motywatory pozamaterialne: okazywanie zaufania, tam gdzie jest to oczekiwane, informowanie pracowników poprzez organizowanie regularnych spotkań z nimi i przekazywanie informacji o tym, czym się firma obecnie zajmuje, dyskusje o aktualnych problemach, a także samodzielność działania.



Rys. 4. Motywatory o charakterze niematerialnym wprowadzone w badanych firmach (procent wszystkich odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ogólny wniosek, który można postawić w oparciu o zaprezentowane wyniki badań, pozwala stwierdzić, że w obszarze motywowania pozapłacowego badane firmy przywiązują szczególną wagę do dbałości o atmosferę pracy.

6. Wnioski

Zmiany wprowadzane w systemach motywowania sektora MŚP służą przede wszystkim doskonaleniu tych systemów. Oznacza to, że obszar motywowania nie jest „ziemią zapomnianą”, a wręcz przeciwnie – skala zmian świadczy o wadze tego problemu. W mniejszym stopniu zmiany systemów motywowania mają charakter reaktywno-dostosowawczy, odnosząc się do tego, co dzieje się na rynku pracy.

Zaobserwowane w badaniach kierunki zmian w systemach motywowania firm z sektora MŚP pozwalają określić profil idealnego pracownika. Będzie nim osoba aktywna, przedsiębiorcza, samodzielna w działaniu i odpowiedzialna. W dodatku powinna być uczciwa i lojalna wobec swego pracodawcy. A nade wszystko musi efektywnie pracować i wykonywać powierzone zadania. Niekoniecznie taki pracownik musi być kreatywny, innowacyjny, dążyć do rozwoju kompetencji, umieć dzielić się wiedzą czy pracować zespołowo.

Zmiany w systemach płacowych idą w kierunku zmotywowania pracowników do większej efektywności: wzrost udziału wynagrodzenia zależnego od indywidualnych wyników pracownika zachęca go do zwiększenia efektywności, następuje bowiem powiązanie między rezultatem pracy a nagrodą, jaką pracownik otrzymuje w

postaci wynagrodzenia. Wyniki przeprowadzonych badań skłaniają do wniosku, że w badanych firmach sektora MŚP motywowanie pozapłacowe, zarówno materialne, jak i niematerialne, opiera się na tych czynnikach, które służą budowaniu wzajemnych relacji międzyludzkich. Firmy te zatem wykorzystują swój atut, czyli rozmiar działalności i prostą strukturę organizacyjną. Dotyczy to jednak niewielkiej części przedsiębiorstw tego sektora, pozostała nadal niedocenia motywowania niematerialnego. A przecież to właśnie ten obszar motywowania powinien być mocną stroną małych i średnich firm.

Literatura

Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników sfery produkcyjnej – doświadczenia badawcze*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 3, 4.

Krajowa Strategia Zatrudnienia na lata 2007-2013, dokument towarzyszący realizacji Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013, Ministerstwo Gospodarki i Pracy.

DIRECTIONS OF CHANGES IN THE MOTIVATION SYSTEM IN THE MEDIUM AND SMALL ENTERPRISES SECTOR

Summary

The article focuses on characteristics of changes in firms motivation systems within the small and medium enterprises sector. The basis of the article is the results presentation obtained by own questionnaire research. The author characterizes the specific features of motivation within this sector and presents the areas of changes in motivation as well as identifies changes in remuneration motivation and in motivation based on immaterial factors.