

Krystyna Kmiotek

Politechnika Rzeszowska

OTOCZENIE PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO ŹRÓDŁO BARIER W DOSKONALENIU SYSTEMÓW MOTYWOWANIA

Streszczenie: Celem artykułu jest określenie, czy obecnie obserwowane tendencje, tj. wzrost znaczenia kultury organizacyjnej, zwiększenie elastyczności zatrudnienia i procesy globalizacyjne i integracyjne stanowią barierę w doskonaleniu systemów motywowania. W artykule dokonano teoretycznej analizy terminu „system motywowania” oraz określono obszary występowania barier w doskonaleniu systemów motywowania, a także zaprezentowano wyniki badań ankietowych służące weryfikacji założonych twierdzeń.

Słowa kluczowe: system motywowania, motywowanie, doskonalenie systemu motywowania, uwarunkowania systemu motywowania.

1. Wstęp

Podejmując walkę konkurencyjną o zdobycie i utrzymanie klienta, o lepszą pozycję rynkową, współczesne przedsiębiorstwa zmuszone są stanąć w obliczu wielu wyzwań. Sukces przeznaczony jest tylko dla tych, którzy potrafią lepiej wykorzystać nadarzające się okazje i zamienić pojawiające się zagrożenia w szanse. Nie ulega wątpliwości, że warunki zewnętrzne oddziałują na kształt systemu organizacyjnego i procesy w nim zachodzące. Same podsystemy tworzące organizację są także ze sobą mocno powiązane i zależne od siebie. Zasada ta dotyczy również systemu motywowania.

Celem artykułu jest stwierdzenie, czy obserwowane w ostatnim czasie tendencje (wzrost znaczenia kultury organizacyjnej, zwiększenie elastyczności zatrudnienia i postępujące procesy globalizacji i integracji) mają wpływ na systemy motywowania w badanych przedsiębiorstwach.

2. Istota systemu motywowania

Studia literatury przedmiotu stanowią podstawę do stwierdzenia, że powszechnym podejściem stosowanym w rozważaniach dotyczących motywowania jest podejście

systemowe. Pozwala ono analizować wzajemne wpływy i zależności pomiędzy organizacją i otoczeniem, zachowując przy tym holistyczne spojrzenie na organizację, a także uwzględnić współzależności wszystkich wyróżnianych elementów całości, zatem umożliwia wielostronną i kompleksową analizę organizacji oraz procesów jej funkcjonowania i rozwoju. Podejście to nie tylko dostarcza modeli służących opisowi różnych organizacji, ale również stanowi teoretyczną podstawę do bardziej konkretnych rozważań, właściwych dla podejścia sytuacyjnego [Bielski 1996, s. 62-64]. Systemowe podejście do problematyki motywowania ułatwia spełnienie wymogów stawianych temu procesowi: otwartości na zmiany systemów wartości i oczekiwań ludzi w procesie pracy, zmiany w celach – zadaniach przedsiębiorstw, otwartości na przekształcenia zachodzące w systemie zarządzania, jak też na zmienność otoczenia oraz zachowania wewnętrznej spójności stosowanych narzędzi motywowania i unikanie sprzeczności w oddziaływaniach motywacyjnych różnych podmiotów w ramach przedsiębiorstwa [Borkowska 1985, s. 6].

W literaturze przedmiotu popularne są poglądy, w których system motywowania uznawany jest za układ wzajemnie powiązanych instrumentów oddziaływania na pracowników, mający doprowadzić do wzrostu efektywności pracy i integracji celów indywidualnych z celami przedsiębiorstwa [Wiktor 1985] lub też jako układ będący kompozycją instrumentów pobudzania, składający się z bodźców, środków i warunków, które mają zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę w sposób najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa i dający im osobiste zadowolenie [Pietroń-Pyszczyk 1999, s. 84]. Takie podejście oznacza sprowadzenie systemu motywowania jedynie do zestawu stosowanych narzędzi motywowania i w konsekwencji do analizy jego struktury w oparciu o przyjętą typologię środków motywacyjnych. Ze względu na złożoność problemu motywowania analiza systemu oddziaływań motywacyjnych w przedsiębiorstwie jedynie w kontekście stosowanych narzędzi wydaje się zbytnim uproszczeniem, które może w znacznym stopniu ograniczyć możliwości pełnego opisu zagadnienia. Wynika to z faktu, że w takim ujęciu zupełnie pomijany jest aspekt odbioru i interpretacji oddziaływania tych środków przez pracowników. Co więcej, nie ma możliwości włączenia w system motywowania zjawisk i procesów, które nie mieszczą się w klasyfikacjach narzędzi motywowania, a jednak w opinii pracowników funkcję taką spełniają. Zatem brakuje tutaj podstaw do kategoriycznych stwierdzeń utożsamiających system motywowania z narzędziami motywacyjnymi.

Pewne kontrowersje może wzbudzać ujęcie systemu motywowania jako narzędzia mającego na celu ukierunkowanie pracowników na realizację strategicznych celów firmy oraz wzmocnienie ich zaangażowania, w wymiarze praktycznym sprowadzającym się do wyznaczania celów, egzekwowania ich wykonania, udzielania informacji zwrotnej na temat efektów prac, nagradzania i awansowania najlepszych, które to czynności powinny być osadzone w określonej kulturze organizacyjnej sprzyjającej realizacji wytyczonych celów [Taborowska 2000, s.151]. Mimo że takie ujęcie pozwala na szersze spojrzenie zarówno na elementy składowe systemu, jak

i na jego kontekst, to jednak definicja ta jest jednostronna – ujmuje bowiem system motywowania wyłącznie z punktu widzenia przedsiębiorstwa, pomijając zupełnie miejsce i rolę pracownika, który powinien być nie tylko biernym podmiotem oddziaływać w ramach systemu, ale też – aby stworzyć przesłankę jego skuteczności – musi stać się jego aktywnym kreatorem.

Modelowe ujęcia systemu motywowania spotykane w literaturze z tego zakresu z jednej strony zmierzają do uchwycenia podstawowych elementów motywowania, z drugiej zaś stanowią pewne uproszczenie, uwzględniające tylko czynniki o zasadniczym znaczeniu dla procesu motywowania, a czynione z punktu widzenia celów, jakie przyświecały ich twórcom i temu, czemu miały one służyć.

Uwzględniając najszerszą perspektywę badawczą, można zatem zdefiniować system motywowania jako układ określonych elementów, wzajemnie ze sobą 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 także polityki kadrowej i warunków środowiska pracy, ukierunkowany na osiągnięcie celów organizacji poprzez uwzględnienie oczekiwań pracowników.

Celem tworzenia systemów motywowania, zgodnie z osiągnięciami teorii, jest sukces organizacji i poszczególnych jej pracowników. Zatem skuteczność funkcjonujących w przedsiębiorstwie systemów motywowania można rozpatrywać z punktu widzenia przedsiębiorstwa i wtedy miarą skuteczności będzie stopień realizacji celów – zadań motywującego, natomiast z punktu widzenia pracownika tą miarą będzie poziom satysfakcji i zadowolenia lub ich brak [Borkowska 1985, s. 16]. Budowa i doskonalenie systemów motywowania powinny być poprzedzone identyfikacją oczekiwań pracowników, a zwłaszcza ich potrzeb, wartości, celów. W procesie tym konieczna jest znajomość metod i technik motywacyjnych, sytuacji pracy, warunków organizacyjnych, systemu wartościowania pracy, systemu zarządzania i określenie perspektyw rozwojowych firmy.

3. Obszary występowania barier w doskonaleniu systemów motywowania

W procesie motywowania należy zwrócić uwagę na odpowiedni dobór instrumentów czy narzędzi motywowania w odniesieniu do warunków i celów przedsiębiorstwa [Sikora 2000, s. 53]. Nie jest to zadanie łatwe, ponieważ wymaga od menedżerów nie tylko znajomości ekonomicznej problematyki przedsiębiorstwa i jego otoczenia, ale również odpowiedniej wiedzy o człowieku i funkcjonowaniu grup społecznych. Co więcej, funkcjonowanie systemów motywowania w przedsiębiorstwie uwarunkowane jest szeregiem czynników wynikających z: powiązań z otoczeniem zewnętrznym w stosunku do organizacji, uwarunkowań ekonomicznych, socjokulturowych, prawnych, a także z relacji z otoczeniem wewnętrznym, na przykład

wielkością i strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa, jego pozycją na rynku, rodzajem produkcji, jakością i kwalifikacjami pracowników. Doskonalenie systemów motywowania jest procesem permanentnym, tak jak nieprzerwanie zachodzą zmiany w otoczeniu organizacji i w niej samej, i polega na podejmowaniu działań skierowanych na poprawę skuteczności jego funkcjonowania, zarówno w kontekście poprawy realizacji celów organizacyjnych, jak i zwiększenia poziomu satysfakcji pracowników. Natomiast przez barierę utrudniającą doskonalenie systemu motywowania należy rozumieć tę cechę środowiska biznesu, która zmniejsza skuteczność systemu motywowania.

Procesy i zjawiska zachodzące wokół organizacji wpływają na nią samą, a także na podsystemy, które ją tworzą. Do tego dochodzą interakcje zachodzące wewnątrz organizacji, między podsystemami stanowiącymi jej integralną część, oraz między samymi uczestnikami. Te wpływy nie pozostają bez znaczenia dla systemu motywowania. Wydaje się, że analiza barier w zakresie doskonalenia tego systemu może być prowadzona z uwzględnieniem czynników [Listwan 2002, s. 6; Karaś 2003, s. 93]:

- związanych z otoczeniem przedsiębiorstwa,
- związanych z organizacją,
- dotyczących samego pracownika.

Wpływ czynników związanych z organizacją na system motywowania jest znaczący, ale także złożony. Można powiedzieć, że każda z realizowanych w przedsiębiorstwie funkcji jest powiązana bezpośrednio lub pośrednio z procesem motywowania. Stan finansów przedsiębiorstwa, zwłaszcza w dobie kryzysu, traktowany jest priorytetowo. Trudno jednak nie rozumieć takiego podejścia, skoro to zasoby finansowe decydują o „być albo nie być” przedsiębiorstwa. Co więcej, w przypadku kłopotów finansowych, najczęściej stosowanym środkiem oszczędności jest redukcja nakładów na personel przedsiębiorstwa. Ograniczane są nie tylko nakłady na wynagrodzenia, dodatkowe świadczenia materialne, ale również utrudniony jest dla pracowników dostęp do szkoleń, zaniedbywane jest doskonalenie poszczególnych elementów procesu kadrowego, a w skrajnych przypadkach dochodzi do oszczędności w nakładach na bezpieczeństwo pracy. Funkcje: produkcyjna, marketingowa i logistyczna, realizowane w danym przedsiębiorstwie, decydują niejako o jego charakterze i specyfice, a poprzez sposób organizacji, podział zadań i obowiązków, treść pracy przedsiębiorstwo tworzy określone warunki motywacyjne.

Sposób organizacji przedsiębiorstwa, który ma zapewnić realizację strategii oraz przystosowanie się do zmian otoczenia [Bolesta-Kukułka 1993, s. 234], jednocześnie tworzy pewne ramowe warunki dla systemu motywowania w organizacji. Warunki otoczenia zewnętrznego sprzyjają tworzeniu organizacji zdehierarchizowanych, charakteryzujących się dużą elastycznością. Dla systemu motywowania oznacza to konieczność wprowadzenia zmian i dostosowania do nowych zasad organizacyjnych, np. poprzez zmianę systemów wynagradzania, ocen pracowniczych, rozwoju pracowników czy też warunków zatrudnienia. Elastyczność organizacji wymaga elastyczności zatrudnienia, która możliwa jest przez zmniejszenie zatrudnienia pra-

owników pełnoetatowych na rzecz zatrudnienia większej liczby osób na podstawie umów krótkoterminowych, prac zleconych czy w niepełnym wymiarze czasu pracy lub zastosowania pracy tymczasowej.

Przykładem dążenia do zwiększenia elastyczności zatrudnienia w organizacji może być właśnie zastosowanie pracy tymczasowej. Jednocześnie samo to rozwiązanie jest konsekwencją postępującego procesu globalizacji i integracji, a więc wymogiem sytuacji. Otwarcie rynku i umiędzynarodowienie działalności doprowadziło do tego, że zrodziło się zapotrzebowanie na rozwiązania powszechne w innych krajach, niestosowane dotychczas w Polsce. Podstawy prawne regulujące ten sposób zatrudniania pracowników w krajach europejskich mają już długą historię, natomiast w Polsce uregulowano tę kwestie dopiero w roku 2004 ustawą o pracy tymczasowej. Jednak wprowadzenie nowych form zatrudnienia zmienia dotychczasowe, znane pracownikom zasady pracy, co również oddziałuje na ich motywację.

Organizacja, będąc systemem kulturowym, rozwija własne wzorce i orientacje wpływające na zachowanie i funkcjonowanie. Z kulturą związany jest mechanizm psychologiczny wykorzystywany w procesach zarządzania, który polega na tym, że sformalizowane przepisy nakazy i zakazy są zawsze zewnętrzne wobec ludzi, a konsekwencją ich nieprzestrzegania może być co najwyżej strach przed karą. Inaczej się dzieje z wartościami i normami zinternalizowanymi, zakorzenionymi w człowieku, których naruszenie prowadzi do wyrzutów sumienia, wewnętrznego niepokoju, a identyfikacja z nimi nadaje sens działaniom z nimi zgodnym i daje poczucie satysfakcji. Istotną rolą kultury organizacyjnej tworzenie pewnych wzorców, właściwych dla kultury organizacyjnej epoki informacyjnej [Sikorski 2002, s. 34], które sprzyjają akceptacji niepewności jako stałej cechy środowiska działalności. Ważną rolą kultury organizacyjnej jest propagowanie pewnych cech pracowników, pożądanych zarówno przez pracownika, jak i pracodawcę.

4. Uwarunkowania związane z organizacją i jej otoczeniem jako źródło barier w doskonaleniu systemu motywowania

Kształt systemu motywowania przedsiębiorstwa jest wypadkową możliwości i specyfiki samego przedsiębiorstwa i oczekiwań pracowników, a jego budowa to proces ciągłego doskonalenia, będącego następstwem zmian warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, zmian zachodzących w samym przedsiębiorstwie oraz ewolucji oczekiwań jego pracowników. Zmiany w otoczeniu organizacji niosą ze sobą konieczność podejmowania działań dostosowujących struktury i procesy mające miejsce w przedsiębiorstwie do powstałych okoliczności. Zasada ta dotyczy także systemu motywowania. Analiza współczesnych tendencji obserwowanych w otoczeniu organizacji i w samym przedsiębiorstwie pozwoliła przyjąć trzy założenia dotyczące wpływu kultury organizacyjnej, zwiększania elastyczności zatrudnienia oraz globalizacji i integracji na wprowadzanie zmian w systemach motywowania badanych przedsiębiorstw.

Po pierwsze, ze względu na znaczenie i coraz większą uwagę kierowaną przez zarządzających na właściwe kształtowanie kultury organizacyjnej, a także wzrost znaczenia czynników niematerialnych w procesie motywowania, kultura może być postrzegana jako czynnik ułatwiający lub utrudniający wprowadzanie zmian w systemach motywowania i ta zależność będzie wyraźnie potwierdzona. Po drugie, w odniesieniu do powszechnie obserwowanej tendencji zwiększania elastyczności zatrudnienia można się spodziewać, że będzie to dla firm spore utrudnienie. Jako stosunkowo nowa tendencja, a jednocześnie znacznie ograniczająca możliwości zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa zatrudnienia i zaburzająca relacje społeczne w przedsiębiorstwie, może ona budzić opór pracowników. Po trzecie, nie ulega wątpliwości, że zmiany, które niesie globalizacja i integracja europejska, powodują zmiany nie tylko w systemach prawnych, ale także w postrzeganiu możliwości, jakie daje światowy rynek pracy (nie tylko lokalny). Z drugiej strony jednak wiąże się to ze zmianami wymagań kompetencyjnych wobec pracowników i ich mobilności. Weryfikacji tak postawionych założeń dokonano w oparciu o wyniki badań ankietowych 338 przedsiębiorstw¹.

Trudno było wskazać respondentom, w jaki sposób kultura organizacyjna wpływa na wprowadzanie zmian w systemie motywowania przedsiębiorstw (47% odpowiedzi). Jeżeli już byli w stanie ocenić ten wpływ, to najczęściej wskazywali, że kultura organizacyjna ułatwia wprowadzenie zmian w systemie motywowania (40%). Kultura organizacyjna stanowiła barierę zaledwie w przypadku 3% badanych firm. Biorąc pod uwagę wielkość badanych przedsiębiorstw, zgromadzone dane pozwalają stwierdzić, że najczęściej kultura organizacyjna była sprzymierzeńcem doskonalenia systemu motywowania w firmach małych (15%) i dużych (16%).

Biorąc pod uwagę własność przedsiębiorstwa, najtrudniej było określić wpływ kultury organizacyjnej na wprowadzanie zmian w systemach motywowania w firmach stanowiących własność komunalną (67% wszystkich badanych firm komunalnych) i przedsiębiorstwach państwowych (60% wszystkich badanych firm państwowych). Kultura organizacyjna stanowiła czynnik sprzyjający doskonaleniu systemów motywowania najczęściej w firmach będących własnością prywatną (50% wszystkich tego typu badanych firm) oraz w firmach z udziałem kapitału obcego (również 50% wszystkich tego typu badanych firm).

Respondenci, odpowiadając na pytanie, czy stosowanie elastycznych form zatrudnienia (umowy cywilnoprawne, praca tymczasowa, samozatrudnienie)

¹ Podstawowe i jedyne kryterium doboru przedsiębiorstw do badań stanowiła zasada dostępności, a więc zgoda kierownictwa (właścicieli) na udzielenie stosownych informacji. Osobami udzielającymi odpowiedzi w badaniu byli właściciele lub współwłaściciele, lub też pracownicy przez nich wytypowani, a także pracownicy działów personalnych (kadr) lub uprawnieni menedżerowie. Badania prowadzili pracownicy 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 głównie w województwach dolnośląskim i podkarpackim (choć kryterium lokalizacji ze względu na sieciowość działalności współczesnych przedsiębiorstw jest niezbyt ostre).

ma wpływ na kształt systemu motywacyjnego, w zdecydowanej większości (88%) nie dostrzegali takiej zależności. Dostrzec można pewne różnice, analizując dane uwzględniające własność przedsiębiorstwa. Otóż: badania wskazują, że firmy będące własnością Skarbu Państwa częściej niż pozostałe dostrzegają zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ zastosowania elastycznych form zatrudnienia na kształt systemu motywowania. Firmy stanowiące własność komunalną częściej dostrzegają pozytywny wpływ tego czynnika, a w spółkach z kapitałem obcym częściej odczuwane jest oddziaływanie negatywne.

Respondenci pytani o skutki otwarcia rynków w Europie oraz postępującej globalizacji dla systemów motywowania najczęściej wskazywali na zwiększenie oczekiwań wobec pracowników w zakresie wiedzy, umiejętności (42%) lub też niedostrzeganie w firmach istotnych skutków tychże procesów (33%). Dostrzeganie większych wymagań wobec pracowników można zaobserwować w firmach dużych i funkcjonujących na rynku dłuższy okres (więcej niż 12 lat). Jako konsekwencję procesów globalizacyjnych i integracyjnych firmy wskazywały także na zwiększenie oczekiwań wobec pracowników w zakresie mobilności (23%).

5. Podsumowanie

Respondentom bardzo trudno określić pozytywny bądź negatywny wpływ kultury organizacyjnej na wprowadzanie zmian w systemach motywowania. Być może wynika to z braku kompetencji w tym zakresie osób udzielających informacji w imieniu firmy albo też z trudności w jednoznacznym określeniu takiego wpływu. Najczęściej pozytywny wpływ kultury organizacyjnej we wprowadzaniu zmian w systemach motywowania dostrzegano w przedsiębiorstwach małych i dużych, spółkach skarbu państwa i firmach z kapitałem obcym.

W badanych przedsiębiorstwach stosowanie elastycznych form zatrudnienia nie ma wpływu na kształt systemu motywowania. Być może wynika to z faktu, że w badanych firmach średnio aż 87% zatrudnionych to pracownicy pełnoetatowi, niewielki zatem odsetek jest zatrudniony w oparciu o formy elastyczne (najwięcej, bo 14%, to pracownicy zatrudnieni na podstawie umów cywilnoprawnych). Badania wskazują również, że firmy w zależności od formy własności mają różne doświadczenia w zakresie oddziaływania elastycznych form zatrudnienia na system motywowania.

Przeprowadzone badania potwierdzają, że konsekwencją postępujących procesów globalizacyjnych i integracyjnych jest dostrzegany wzrost wymagań wobec pracowników w zakresie wiedzy i umiejętności, a w znacznie mniejszym stopniu mobilności.

Literatura

- Bielski M., *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.
- Bolesta-Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985.
- Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- Listwan T., *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Pietroń-Pyszczek A., *Motywowanie do pracy*, [w:] M. Gableta (red.), *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Problemy praktyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Sikora J., *Motywowanie pracowników*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego sp. z o.o., Bydgoszcz 2000.
- Sikorski Cz., *Wpływ kultury organizacyjnej na motywację. Od ograniczenia poczucia niepewności do jej wysokiej tolerancji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 4.
- Taborowska J., *Rola i zadania działu personalnego: vademecum współczesnego kadrowca*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000.
- Wiktor J.W., *Morfologia systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Pracy” 1985, nr 7-8.

ENVIRONMENT OF AN ORGANIZATION AS A SOURCE OF BARRIERS IN THE IMPROVEMENT OF MOTIVATION SYSTEMS

Summary: The aim of the article is to determine if the present-day tendencies, e.g. the increasing of importance of organizational culture, the increasing of flexibility of employment as well as integration and globalization are the barriers of improvement of motivation systems. The article includes theoretical analysis of the term “motivation system”, identification of the areas where the barriers appear as well as the presentation of the questionnaire research to verify presumption statements.

Keywords: motivation system, improvement of motivation system.