

Systemy motywacji pracowniczej małych i średnich firm Małopolski

<https://doi.org/10.33141/po.2006.06.07>

Przeгляд Organizacji, Nr 6 (797), 2006, ss. 24-26
www.przeглядorganizacji.pl
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Bogusz Mikuta, Marek Makowiec

Wprowadzenie

Od kilku lat usłyszeć można opinie mówiące o przewadze cenowej produktów polskich nad zachodnimi, a z drugiej strony o bardzo wysokich kosztach pracy w naszych przedsiębiorstwach, niskiej wydajności polskich pracowników, niskim stopniu wykorzystania czasu pracy i jednym z najniższych poziomów wynagrodzeń miesięcznych w stosunku do pensji pracowników innych krajów Unii Europejskiej. Nasuwają się więc pytania: Co może być przyczyną tej sytuacji obrazującej się niską sprawnością działania? Czy przyczyną wielu problemów naszych firm nie tkwią po stronie budowy ich systemów organizacyjnych, a w szczególności systemów motywacji pracowniczej? Od kilku lat pracownicy Katedry Zachowań Organizacyjnych Akademii Ekonomicznej w Krakowie prowadzą prace diagnostyczne systemów motywacyjnych pojedynczych organizacji, a oceny im stawiane są niejednokrotnie (choć nie zawsze) bardzo krytyczne. Postawiono więc pytanie: Jak wygląda ogólny poziom efektywności funkcjonowania systemów motywacyjnych w Polsce? Przesłanki te stały się podstawą podjęcia w 2005 r. badań diagnostycznych systemów motywacji małych i średnich przedsiębiorstw, przy czym badania ze względów technicznych ograniczono do firm Małopolski.

Założenia i metoda badawcza

Przed przystąpieniem do badań przyjęto między innymi następujące hipotezy:

- systemy motywacji pracowniczej są błędnie skonstruowane, a przez to nie pełnią swoich funkcji;
- istnieje rozbieżność w stosowaniu bodźców motywacyjnych w zależności od zajmowanych przez pracowników stanowisk;
- systemy motywacji pracowniczej w większym stopniu dyskryminują kobiety niż mężczyzn przy przyznawaniu materialnych i niematerialnych gratyfikacji za pracę.

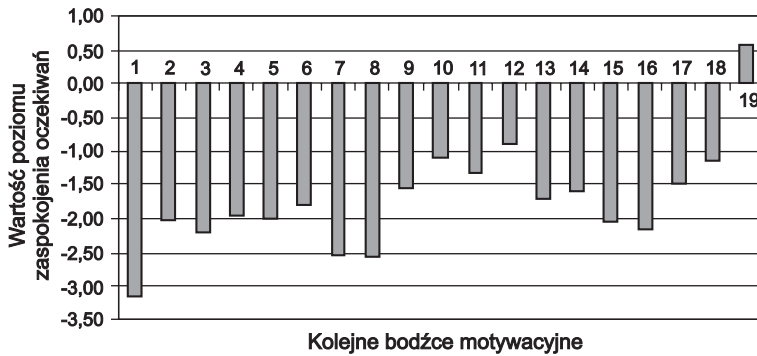
Chcąc przedstawić w miarę obiektywny obraz systemów motywacji małych i średnich przedsiębiorstw (przy założeniu, że są to firmy zatrudniające do 200 pracowników) przyjęto, że losowo dobrana próba respondentów będzie wynosić około 200 osób różnych firm. Za narzędzie badawcze obrano zmodyfikowaną metodę D.A. Nadlera i E.E. Lawlera¹. U podłoża tej

metody tkwi założenie mówiące, że efektywność systemu motywacji określana jest przez stopień zbieżności między oczekiwaniami pracowników a tym, co mogą oni uzyskać od owego systemu, postępując zgodnie z wyznaczonymi w ramach niego regułami oraz normami pracy. Kwestionariusz zbierania informacji składał się z czterech części badających: A – prawdopodobieństwo wystąpienia danego bodźca motywacyjnego przy bardzo dobrym poziomie wykonania pracy, B – poziom ważności danego bodźca motywacyjnego, C – związek między wydatkowanym wysiłkiem a uzyskiwanymi efektami pracy. Część D zawierała metrykę. W niniejszym artykule omówione zostaną zasadnicze wyniki uzyskane z części A i B. Za ich pomocą badany był stopień wykorzystania 19 bodźców motywacyjnych, oczekiwań z nimi związanych, a przez porównanie wzajemne uzyskanych wyników ustalono poziom zaspokojenia przez pracowników oczekiwań (łącznie przez przyjęty system bodźców i oddzielnie dla każdego bodźca). Wśród dobranych bodźców motywacyjnych znalazły się kolejno: 1) płaca zasadnicza, 2) premia finansowa, 3) podnoszenie kwalifikacji na specjalistycznych szkoleniach, 4) poczucie własnej wartości, 5) pewność zatrudnienia, 6) nauka nowych zagadnień w miejscu pracy, 7) awans poziomy, 8) awans pionowy, 9) uczucie osiągnięć, 10) autonomia podczas wykonywania pracy, 11) szacunek wśród współpracowników, 12) pochwała przełożonego, 13) życzliwość współpracowników, 14) wysoka nota w systemie ocen pracowniczych, 15) oficjalne wyróżnienie od dyrekcji firmy, 16) komfortowe warunki materialnego środowiska pracy, 17) samorealizacja w wykonywanej pracy, 18) motywacja wewnętrzna, 19) zadowoloność ze strony współpracowników wynikająca z osiągniętych sukcesów zawodowych.

W obu częściach zastosowano skale siedmiostopniowe, przy czym w części A wartość 1 oznaczała sytuację, których wystąpienie jest całkowicie nieprawdopodobne, a 7 – sytuację, których wystąpienie jest w 100% pewne. W części B wartość 1 oznaczała, że dany bodziec jest całkowicie nieważny, a 7 – niezwykle ważny.

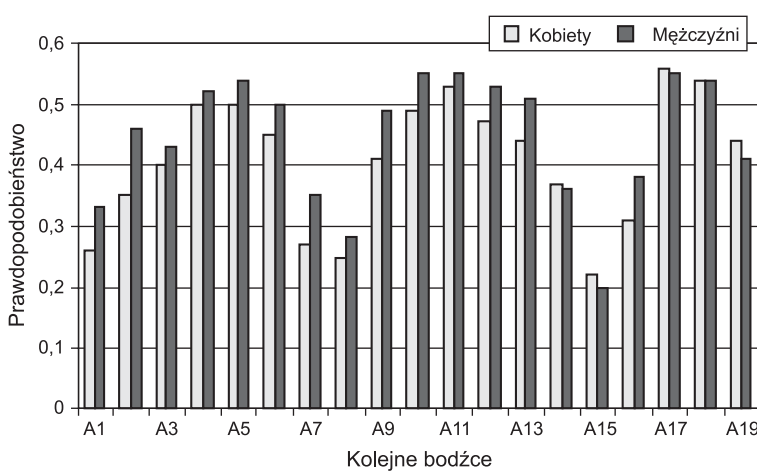
Wyniki badania

Okonując obliczenia wyników wykorzystano 180 użytecznych kwestionariuszy. Ogólny wskaźnik poziomu zaspokojenia oczekiwań (PZO) wynikających z przyjętego systemu bodźców dla



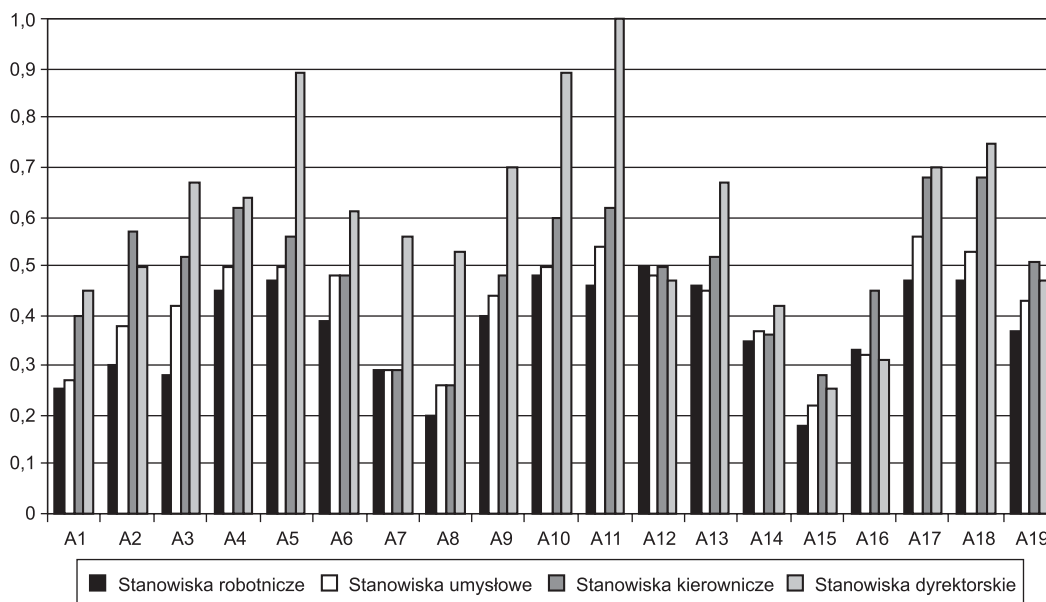
Rys. 1. Poziom zaspokojenia badanych oczekiwań przez systemy motywacyjne

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 2. Prawdopodobieństwo wystąpienia bodźców motywacyjnych przy bardzo dobrym wykonaniu pracy dla kobiet i mężczyzn

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Prawdopodobieństwo wystąpienia bodźców motywacyjnych przy bardzo dobrym wykonaniu pracy według zajmowanych stanowisk

Źródło: opracowanie własne.

całej badanej grupy osób uzyskał ujemną wartość: -1,72. Należy zaznaczyć, że może się on wahać w przedziale <-6;6>, a wartość ujemna oznacza nieprawidłowość. Czym jest ona bliższa dolnej granicy, tym jest to stan bardziej krytyczny. Podobnie jest ze wskaźnikami PZO_i oznaczającymi poziom zaspokojenia oczekiwań poszczególnych badanych bodźców motywacyjnych (gdzie *i* to numer kolejny każdego badanego czynnika). Wartości kolejnych obliczonych PZO_i przedstawia rys. 1.

W interesujący sposób przebiega rozkład wartości wskaźnika PZO badanych osób według:

- zajmowanego stanowiska, kolejno: stanowiska robotnicze (38 osób) PZO = -2,03; stanowiska umysłowe (115 osób) PZO = -1,75; stanowiska kierownicze (21 osób) PZO = -1,29; dyrektorskie (6) PZO = -0,75;
- płci, kolejno: kobiety (109 osób) PZO = -1,88; mężczyźni (71) PZO = -1,48.

W tabeli 1 przedstawiono porównanie średnich wyników oceny możliwości wystąpienia badanych bodźców motywacyjnych przy bardzo dobrym wykonaniu pracy i ich ważności. Przy tej okazji warto też zaprezentować prawdopodobieństwa wystąpienia uwzględnionych bodźców motywacyjnych przy bardzo dobrym poziomie wykonania pracy według typów płci i zajmowanych przez badanych stanowisk (rys. 2 i 3).



Tab. Średnie wartości z części A i B kwestionariusza

Typ grupy respondentów	A – średnia wartości oceny możliwości wystąpienia bodźców motywacyjnych przy bardzo dobrym wykonaniu pracy w skali od 1 do 7	B – średni poziom ważności bodźców motywacyjnych w skali od 1 do 7
Kobiety	3,44	5,32
Mężczyźni	3,68	5,15
Stanowiska robotnicze	3,25	5,28
Stanowiska umysłowe	3,50	5,25
Stanowiska kierownicze	3,96	5,24
Stanowiska dyrektorskie	4,46	5,20

Źródło: opracowanie własne.

Omówienie wyników badania

Uzyskane wyniki badania systemów motywacyjnych obrazują sytuację bardzo niezadowolającą. PZO = -1,72 wskazuje, że systemy motywacji pracowniczej nie motywują za pomocą bodźców pozytywnych. Ogólnie rzecz biorąc nie jest to jednak stan krytyczny, o którym można byłoby mówić, gdyby PZO osiągnął wartość mniejszą od -3. Szczegółowa analiza i ocena wyników pozwala między innymi stwierdzić:

- Systemy motywacyjne nie wykorzystują w sposób właściwy podstawowych finansowych bodźców motywacyjnych. Wysokość wynagrodzenia zasadniczego i możliwość uzyskania premii finansowej znacząco odbiegają od oczekiwań pracowników (PZO₁ = -3,16, PZO₂ = -2,02). Jednocześnie niezadowolenie z poziomu wynagrodzeń zasadniczych wchodzi w stan krytyczny, w ramach którego nie można się spodziewać po pracownikach wysokiej wydajności i jakości pracy, innowacyjności, zaangażowania i szacunku wobec pracodawcy, a raczej należy przewidywać wysoką absencję, fluktuację i unikanie pracy oraz konieczność stosowania ścisłego nadzoru przez przełożonych, podczas którego w stanie zagrożenia utratą pracy pracownicy pracują na poziomie wyznaczonym normami.

- Pracodawcy nie stawiają na rozwój swoich pracowników poprzez szkolenia czy naukę w miejscu pracy, co jest elementem demotywującym (pracownicy uznali te elementy za bardzo ważne).

- Ograniczone jest stosowanie tak mało kosztownych bodźców, jak: pochwały przełożonego, systemy ocen pracowniczych, oficjalne wyróżnienia przez dyrekcję firmy.

- Pracownicy nie widzą możliwości awansu (dla tych bodźców PZO_i < -2,5).

- Praca nie daje pracownikom możliwości uzyskania uczucia osiągnięć i samorealizacji, a przez to również wysokiego poziomu motywacji wewnętrznej.

- Jedyny dodatnio oceniony bodziec motywacyjny to zazdrość ze strony współpracowników wynikająca z osiąganych sukcesów, ale nie jest to typowy bodziec i jego dodatnia wartość wynikać może z jednej strony z krytycznej jego oceny, a z drugiej – z niskiego poziomu jego ważności.

Badania obrazują także dysfunkcję w sprawiedliwości stosowania bodźców motywacyjnych w stosunku do

pracowników w zależności od zajmowanych stanowisk i płci. Dane zestawione w tabeli pokazują, że wraz ze wzrostem poziomu zlokalizowania stanowiska w strukturze organizacyjnej wzrasta możliwość wystąpienia bodźca motywacyjnego, przy bardzo dobrym poziomie wykonania pracy (zaznaczyć należy, że poziom ważności badanych bodźców motywacyjnych dla różnych stanowisk był prawie identyczny). Najbardziej poszkodowana przez istniejące systemy motywacyjne jest grupa pracowników zajmujących stanowiska robotnicze. Zauważalna niesprawiedliwość w stosowaniu zwłaszcza bodźców finansowych i związanych ze szkoleniami (zob. rys. 3) z pewnością

w konsekwencji prowadzi do demotywacji i stanu niezadowolenia z pracy. Widoczne są także różnicowania w podejściu do pracowników w zależności od płci (rys.2). Szczególnie duże rozbieżności występują przy okazji podwyżek wynagrodzenia zasadniczego, przyznawania premii oraz awansu (zaznaczyć jednak należy, że oczekiwania kobiet są większe niż mężczyzn – tabela – ale może być to także wynik niskiej oceny prawdopodobieństwa zastosowania w stosunku do nich pozytywnych bodźców motywacyjnych).

Podsumowanie

Postawione przed przeprowadzeniem badań hipotezy niestety sprawdziły się. Liczba i wielkość ustalonych dysfunkcji jest zaskakująca. Nie można więc wystawić oceny pozytywnej systemom motywacyjnym małych i średnich firm województwa małopolskiego. Porównując poziom bezrobocia i rozwoju gospodarczego Małopolski z innymi regionami kraju można wyprowadzić przypuszczenie, że efektywność systemów motywacyjnych firm jest w niektórych częściach Polski jeszcze mniejsza. Obarczanie winą za ten stan rzeczy sytuację ekonomiczną Polski jest z pewnością mało trafne, bowiem wiele z przyjętych w badaniu bodźców motywacyjnych to motywatory niefinansowe, których wykorzystanie nic nie kosztuje (np. pochwała przełożonego), a i tak znajdują one małe zastosowanie. Przyczyn nieprawidłowości należy bardziej poszukiwać po stronie przedsiębiorców i kadr kierowniczych, ich niechęci do podjęcia działań kształtujących sprawiedliwie działające systemy motywacyjne, braku wiedzy z zakresu kierowania ludźmi, budowania swojego autorytetu na władzy karania i nagradzania. Podsumowując, należy stwierdzić, że nie należy spodziewać się długotrwałych sukcesów ekonomicznych firm, które zaniedbują zagadnienie motywacji pracowniczej.

dr Bogusz Miłkuła, mgr Marek Makowiec
Katedra Zachowań Organizacyjnych
Akademia Ekonomiczna w Krakowie

¹⁾ Szerzej z metodą i sposobem ustalania wyników zapoznać się można między innymi [w:] B. MIKUŁA, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001, s. 103–111; B. MIKUŁA, *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Antykwa, Kraków 2000, s. 179–185.