

# Motywowanie pracowników w małych i średnich firmach

<https://doi.org/10.33141/po.2007.10.06>

*Barbara Kamińska*

Przegląd Organizacji, Nr 10 (813), 2007, ss. 25-28

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

**D**ynamicznie rozwijająca się gospodarka, rosnące kwalifikacje i oczekiwania pracowników zmuszają do poszukiwania coraz lepszych sposobów pobudzania oraz kształtowania ich zainteresowań wynikami firm, w których są zatrudnieni. Niezbędne jest zatem tworzenie systemów z jednej strony dostosowanych do zmian, jakim podlegają strategie, struktury i kultury organizacyjne przedsiębiorstw, z drugiej zaś uwzględniające oczekiwania i wartości pracowników. Motywowanie jest właśnie jedną ze sfer tego zarządzania. Wymaga ono wielu różnych umiejętności, które są niezbędne do sprawowania tej funkcji. Zalicza się do nich zarówno wiedzę merytoryczną dotyczącą pozyskiwania pracowników, doskonalenia oraz utrzymania poprzez odpowiednie programy angażowania się w pracę, jak również umiejętności interpersonalne i interkulturowe, takie jak: zdolność porozumiewania się, dawania dobrego przykładu, stawiania wyzwań, zachęcania czy delegowania obowiązków. Obecnie można zaobserwować, szczególnie wśród ludzi młodych, tendencje do zdobywania wiedzy, podnoszenia kwalifikacji, w wyniku których poznają oni nowe metody zarządzania oraz zgłębiają tajemnice motywowania. Tymczasem duża część tych osób pracuje w firmach, w których ta ważna funkcja nie jest doceniana i właściwie realizowana. Stosowane zaś systemy motywowania często nie spełniają oczekiwań pracowników, co powoduje frustrację i częste nieporozumienia. Wskazuje to na dużą rozbieżność między deklarowaną rangą tej funkcji a zakresem i efektywnością jej stosowania.

## Cel badania i wykorzystane metody

**C**elem przeprowadzonego badania była konfrontacja proponowanych narzędzi motywowania z rzeczywistym stanem ich wykorzystywania przez pracodawców, a także poznanie ich opinii na temat motywowania pracowników.

Badanie przeprowadzono na próbie celowej, wykorzystując metody pośrednich pomiarów sondażowych, takie jak ankieta pocztowa i ankieta bezpośrednia.

Badaniem objęto 500 firm należących do sektora MŚP działających na terenie województwa kujawsko-pomorskiego oraz województw ościennych, tj. warmińsko-mazurskiego i mazowieckiego. Ostatecznie otrzymano 155 wypełnionych zwrotów. Wy-

nik ten oznaczał ogólną zwrotność na poziomie 31%. Badanie realizowano w okresie od listopada 2004 r. do lutego 2006 r.

Kwestionariusz ankiety badawczej składał się z trzech części. Pierwsza część obejmowała informacje dotyczące ogólnych cech i warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. Druga część ankiety dotyczyła stosowania narzędzi motywowania pracowników w badanych firmach. W części trzeciej respondenci mieli możliwość wyrażenia swojej opinii na temat motywowania podwładnych.

Przeprowadzone badania nie są w pełni reprezentatywne, jednak trafnie pokazują praktyki występujące w znacznej części przedsiębiorstw należących do omawianego sektora. Pozyskane dzięki nim dane empiryczne dały podstawę do sformułowania kilku wniosków dotyczących procesu motywowania pracowników sektora MŚP.

## Prezentacja wyników badań ankietowych

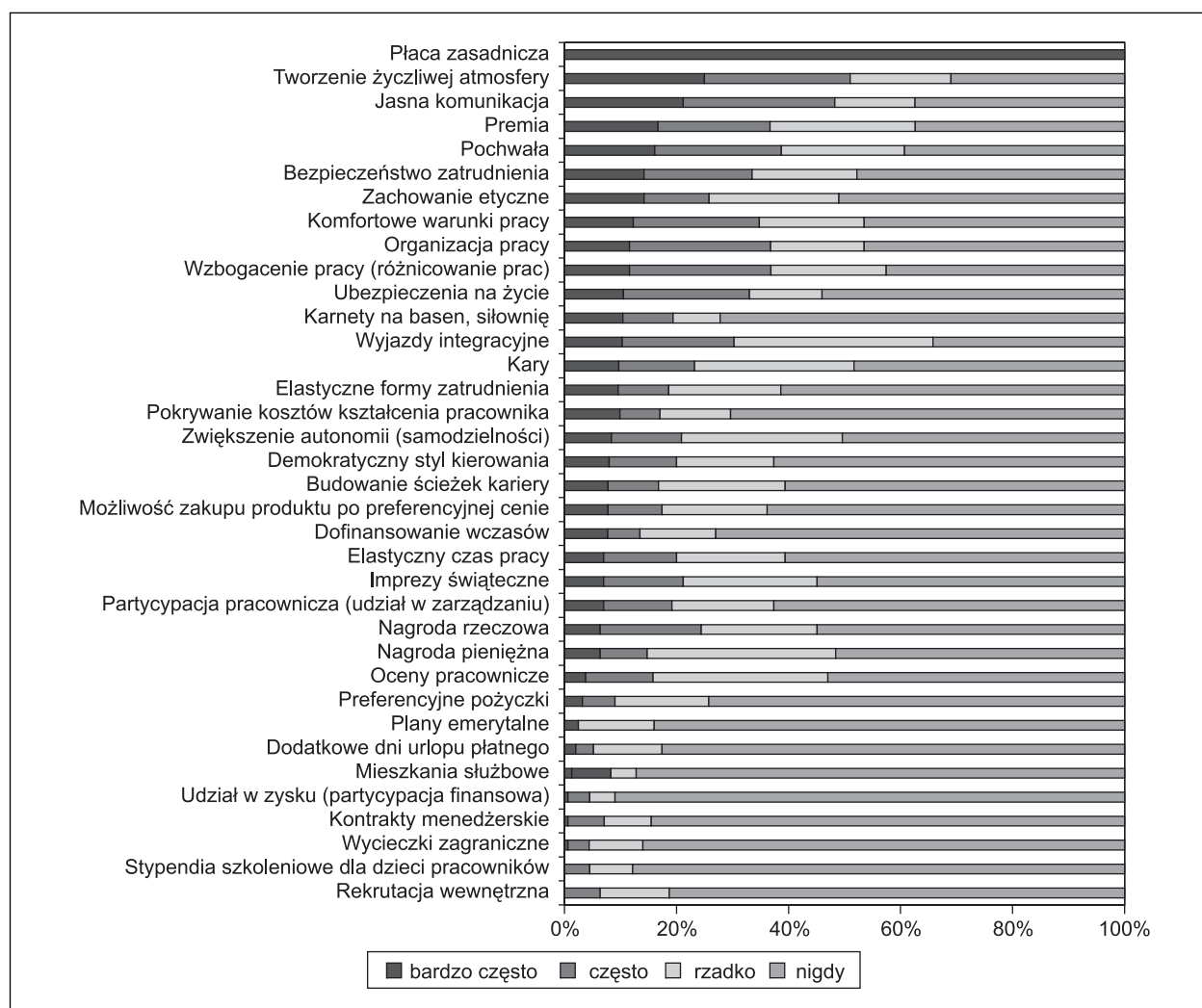
**N**a 155 objętych badaniem firm 46,5% to mikroprzedsiębiorstwa, 23,9% małe firmy oraz 29,6% firmy średnie. Wśród przebadanych jednostek dominującą grupę stanowią firmy mające status osoby fizycznej – 51%, 21,2% to spółki z o.o., 10,3% spółki cywilne, 6,5% spółki akcyjne, 11,0% stanowią pozostałe formy, w tym spółdzielnie.

Pod względem profilu prowadzonej działalności gospodarczej wyróżniają się firmy handlowe – 32% oraz przedsiębiorstwa produkcyjne – 25%. Znaczna część firm (23%) łączy produkcję z usługami i handlem. Firmy te działają w kooperacji z dużymi przedsiębiorstwami, również zagranicznymi. Działalność usługową prowadzi 12% firm.

Ankietowane przedsiębiorstwa głównie działają na rynku lokalnym i ogólnokrajowym. Znaczna część wskazała także rynek międzynarodowy.

Niespełna 1/2 badanych przedsiębiorstw prowadzi działalność powyżej 10 lat, a 27,0% w granicach od 5 do 10 lat. Pozostałe firmy to podmioty stosunkowo młode, powyżej roku do 5 lat (26,5%) oraz firmy do jednego roku (3,9%). Można przyjąć, że firmy funkcjonujące powyżej 5 lat są bardziej ustabilizowane w gospodarce rynkowej. Okazuje się, że również firmy młodsze stażem dobrze adaptują się w dzisiejszym świecie, bowiem z analizy części pierwszej kwestionariusza ankiety sytuację ekonomiczno-finansową badanych firm można określić jako bardzo dobrą lub dobrą.

Analiza części drugiej kwestionariusza ankiety pozwoliła ustalić różnice występujące między propo-



**Rys. Częstotliwość stosowania narzędzi motywowania w MŚP**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

nowanymi przez specjalistów HRM narzędziami motywowania a faktycznie stosowanymi. Uzyskane odpowiedzi, w tym również dotyczące częstotliwości stosowania wymienionych narzędzi, prezentuje rysunek.

Płaca zasadnicza jest jedynym narzędziem stosowanym w 100%. Na wyraźnie dalszych miejscach znalazła się grupa zachęt w większości należących do niematerialnych narzędzi motywowania, takich jak: życzliwa atmosfera, jasna komunikacja, bezpieczeństwo zatrudnienia, elastyczny czas pracy, oceny pracownicze, możliwość zakupu dóbr po preferencyjnej cenie, elastyczne formy zatrudnienia, karnety na basen lub upoważniające do udziału w innych przedsięwzięciach rekreacyjno-kulturowych, które nie wymagają szczególnych nakładów, natomiast mogą zdecydowanie wzbogacić system motywowania. W przypadku tych firm (uwzględniając ich specyfikę oraz zasoby) może być to pewne rozwiązanie. Autonomia, partycypacja w zarządzaniu także są stosowane bardzo rzadko. Należą one do środków stosowanych przeważnie przy demokratycznym stylu kierowania, a to narzędzie nie zawsze jest preferowane przez kierowników mniejszych firm.

Prezentowana hierarchia częstotliwości stosowania narzędzi motywowania wskazuje, że większość menedżerów badanych firm w pierwszej kolejności bierze pod uwagę interesy swoich organizacji. Dbanie o motywację pracowników plasuje się na dalszym miejscu. W większości tych przedsiębiorstw kierownikami są z reguły właściciele firm i w ich gestii pozostają zazwyczaj różne sprawy, m.in. motywowania pracowników. Z dotychczasowych rozważań wynika, że szefowie badanych firm mają odmienne podejście do powszechnie akceptowanych zasad motywowania.

Przegląd samooceny respondentów wynikający z części trzeciej ankiety pozwala stwierdzić, że istnieją różnice w kwestii motywowania pracowników. Jedynie nieliczni doceniają znaczenie rozwoju kapitału ludzkiego w powodzeniu firmy. Zapewniają, że kierowanie się potrzebami, dobrem pracowników, własnym sumieniem oraz respektowanie norm prawnych i dawanie dobrego przykładu swoim podwładnym towarzyszy ich działaniom od zawsze. Deklarują też w najbliższym czasie wdrożenie procedur dotyczących rekrutacji, wprowadzenie ocen okresowych, przeprowadzenie badania kultury or-

ganizacyjnej, stworzenie portalu internetowego do poprawy komunikacji wewnętrznej oraz rozszerzenie wachlarza stosowanych narzędzi. Zdają sobie sprawę z faktu, że pracownicy ich firm tworzą grupę w mniejszym stopniu podlegającą procesom formalizacji, co sprzyja także tworzeniu się więzi społecznych, które są rozwijane często poza siedzibą firmy. Dlatego chętnie organizują spotkania załogi lub inne formy sprzyjające integracji pracowników.

Niestety udział uzyskanych odpowiedzi, w których respondenci prezentują taki właśnie stosunek do motywowania pracowników, jest znikoma. Większość kierowników – zwłaszcza firm najmniejszych – nie jest zainteresowana wzbogacaniem systemu motywowania swoich podwładnych. Nie widzą konieczności wprowadzania jakichkolwiek zmian. Często ograniczają pojęcie motywacji jedynie do aspektu finansowego, zapominając jednak o stosowaniu elementów niematerialnych stymulujących prawidłowy rozwój nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstw.

Takiego postępowania raczej nie można nazwać motywowaniem do pracy. Wiadomo, że stan bycia zmotywowanym wyzwala kreatywność, efektywność, czasem wręcz entuzjazm i zaangażowanie w pracę. Strach i wymuszanie wyzwala przeciwnie zachowania. Toteż powszechnie sugeruje się rezygnację ze stosowania wyłącznie narzędzi przymusu. Nawet jeśli te instrumenty działają, to zawsze na krótko. W dłuższym okresie powodują jedynie niechęć do pracy. Przełożeni powinni przypomnieć sobie, że oprócz bodźców negatywnych mają do dyspozycji również pozytywne narzędzia motywowania – zarówno materialne, jak i niematerialne, często określane mianem „twarde” i „miękkie”.

## Kierunki proponowanych zmian

**W** dzisiejszym dynamicznie rozwijającym się świecie nie wystarczy postępować według starych zasad, gdyż praca menedżera ulega ciągłej ewolucji. Menedżer czy zarządzający musi wykazać się licznymi talentami. Współczesne środowiska pracy różnią się znacznie od tego sprzed 15 czy 10 lat. Efektywny menedżer realizuje zadania przedsiębiorstw oraz zapewnia zadowolenie pracowników. Potrafi w przekonujący sposób wytłumaczyć cel i zaangażować ich do pracy. Dbą o sprawny przepływ informacji. Wie, jakich wskazówek potrzebują jego podwładni. Jest dla nich wzorem i mentorem. Potrafi przewidzieć i rozwiązywać wszelkie konflikty w zespole. Docenia działania innych i sprawia, że czują się ważni i potrzebni. Wykorzystuje różne techniki i narzędzia motywowania, precyzyjnie dostosowane do potrzeb pracowników. A zatem jednym słowem zachęca i pobudza do działania. Być może na początku wiąże się to z pewnymi kosztami, jednak myśląc przyszłościowo, inwestowanie w dobrych pracowników zapewne się opłaci. Można mieć piękne hale, budynki, maszyny i technologie, lecz bez odpowiednio zmotywowanych pracowników, zaangażowanych w sprawy firmy, nie osiągnie się zaplanowanych celów. Tym bardziej menedżerowie zarządzający małymi firmami mają właśnie możliwość wykorzystania prezentowanych wzorców budowania

właściwych relacji, chociażby ze względu na niewielką liczbę zatrudnionych.

Z powyższych rozważań wynika, że systemy motywowania powinny zawierać różne narzędzia motywowania. Problem jednak dotyczy głównie doboru tych narzędzi oraz czynników motywacyjnych będących kompozycją danych systemów. Z praktyki wynika, że nie ma jednego uniwersalnego systemu motywowania zalecanego do skopiowania. Podaje się za to cztery główne warunki, które każdy system spełniać powinien. Są to<sup>1)</sup>:

- docenienie w konstrukcji systemu znaczenia indywidualnych celów, aspiracji, hierarchii wartości pracowników, aby doprowadzić do ich zgodności z celami całej organizacji;
- indywidualizacja środków i metod oddziaływania na pracowników, czyli ich dobór odpowiednio do cech osobowych, systemu wartości oraz doświadczeń pracowników w zakresie motywowania;
- różnorodność stosowanych równolegle sposobów inspirowania pracowników, a tym samym szersze wykorzystanie wewnętrznych mechanizmów motywacyjnych;
- doprowadzenie do funkcjonowania pracowników na zasadach współwłaścicieli.

Zasady te należałoby nadto uzupełnić o uwzględnienie możliwości i warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa – zwłaszcza jego strategii i dostosowanie systemu do sytuacji na rynku pracy. Poza tym zawsze należy pamiętać o tak ważnym czynniku, jakim jest czas. W miarę jego upływu system motywowania ulega dezaktualizacji pod wpływem zmian zachodzących w otoczeniu. Nieodzwonne jest więc ciągłe jego doskonalenie.

## Wnioski

**M**enedżer, aby dobrze wywiązywać się z funkcji motywowania, powinien znać czynniki, które skłaniają ludzi do określonego działania w procesie pracy, czyli poznać i zrozumieć ich cele lub oczekiwania. Przy tym powinien dysponować możliwie najszerszym zakresem środków motywowania oraz znać warunki ich skutecznego stosowania<sup>2)</sup>.

Prezentowane narzędzia być może nie są obligatoryjne dla każdej małej firmy. Nie chodzi również o to, aby były one polem eksperymentowania różnych narzędzi motywowania. To menedżerowie winni zdecydować, które z nich są przydatne i przede wszystkim możliwe do zastosowania w danej firmie. Oznacza to, że powinny być brane pod uwagę oczekiwania postrzegane zarówno ze strony pracowników, jak i pracodawców. W dzisiejszych czasach sukces osiągają te przedsiębiorstwa, które nieustannie doskonalą proces zarządzania i motywowania.

Przedstawione wyniki badania pozwalają na sformułowanie kilku wniosków. Pracodawcy winni mieć świadomość, że w zasobach ludzkich wciąż tkwią ukryte rezerwy wiedzy i umiejętności, a dowartościowanie funkcji motywowania może spowodować pełne wykorzystanie tych możliwości. Zatem szczególnie istotne wydają się następujące postulaty:

- Po pierwsze, zwiększenie rzeczywistego oddziaływania narzędzi motywowania poprzez doskonalenie

systemów, poprzedzone wnikliwymi analizami, oraz dostosowanie charakteru pracy do indywidualnych predyspozycji i upodobań pracowników. Stworzyłoby to podstawy do kształtowania zindywidualizowanych rozwiązań umożliwiających racjonalne dostosowanie, np. organizacji czasu pracy do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa i pracowników.

■ Po drugie, podniesienie rangi niematerialnych środków motywowania, takich jak: tworzenie klimatu sprzyjającego twórczości i innowacji, wzajemny szacunek, jasna komunikacja, delegowanie uprawnień, pochwały, warunki pracy i temu podobne. To właśnie małe i średnie firmy, zatrudniające stosunkowo niewielką liczbę osób, mają szczególnie sprzyjające warunki, aby załoga stanowiła zwarty zespół ludzi, którzy są skłonni do wzajemnej życzliwości i dobrej współpracy w interesie swoim własnym i całej firmy. Jest to potencjalny czynnik podnoszący zdolność konkurencyjną małych i średnich organizacji.

■ Po trzecie, uwzględnienie wagi wszechstronnego rozwoju pracowników. Promowanie rozwoju osobistego pracowników poprzez szkolenia czy wytyczanie im ścieżek kariery z jednej strony pozwala zaspokoić aspiracje i oczekiwania pracowników, z drugiej zaś może pomóc w dostosowaniu firmy do dynamicznie zmieniających się warunków. Nabywanie nowych umiejętności zawodowych ułatwia zmianę charakteru pracy.

dr Barbara Kamińska

Katedra Zarządzania

SWSPiZ w Łodzi

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Zob. L. KOZIOŁ, *Motywacja. w pracy, determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 75.
- <sup>2)</sup> Zob. S. BORKOWSKA, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 11.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BORKOWSKA S., (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- [2] JASINSKI Z. (red.), (1998), *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, PLACET, Warszawa.
- [3] KOPERTYŃSKA M.W., (2004), *Grupowe formy organizacji pracy i wynagradzania*, [w:] BORKOWSKA S. (red.), *Motywować skutecznie*, IPiSS, Warszawa.
- [4] KOZIOŁ L., (2002), *Motywacja. w pracy, determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.
- [5] SIDOR-RZĄDKOWSKA M., (1999), *Antymotywacja czyli najpowszechniejsze błędy w motywowaniu pracowników*, „Personel”, nr 6.

#### Summary

The present thesis has had two aims. The first one is cognitive-taking the conditions of the sector into special consideration, the analysis of motivation systems in small and medium-sized enterprises. The latter one is application aim-indicating the proposals of changes in the motivation systems in small and medium-sized enterprises, taking their specificity into consideration. Aiming at the realization of the goals, empirical research has been undertaken which aimed at identifying and the evaluation of the means of motivating applied in MSP sector.

The researches have proved that the motivation systems are little effective. Furthermore, insufficient managers' knowledge of managing the work resources is one of the causes of numerous failures of activities concerning motivation. The conservationist approach of the managers makes it difficult to introduce modern models of managing.