

# INNOWACYJNOŚĆ PRACOWNIKA JAKO KLUCZOWY CZYNNIK SYSTEMU MOTYWACYJNEGO W ZAKŁADACH UBEZPIECZEŃ

**Andrzej Grzebieniak**

<https://doi.org/10.33141/po.2013.08.03>

**Wprowadzenie**

Celem artykułu jest ocena wpływu innowacyjności pracownika jako kluczowego czynnika systemu motywacyjnego na określone aspekty zarządzania zakładem ubezpieczeń. Oceny dokonano na podstawie wyników badań własnych, w których wykorzystano metodę kwestionariusza, a narzędziem badawczym była ankieta pocztowa lub internetowa (tzn. wysłana pocztą e-mailową). Ankiety zostały wysłane do 63 zakładów i towarzystw ubezpieczeń działających w Polsce w latach 2008-2010. Zwrócono w pełni i prawidłowo wypełnionych 57 ankiet. W opracowaniu przyjęto następującą hipotezę – systemy motywacyjne w zakładach ubezpieczeń promują innowacyjność pracowników, poprzez zwiększanie im możliwości awansowych i wynagrodzeń, oraz zachęcają ich do postaw innowacyjnych dzięki sprawnie funkcjonującym systemom oceny i wdrażania pomysłów racjonalizatorskich.

## **Systemy motywacyjne a wynagradzanie i przymus innowacyjności**

Motywowanie jest jedną z czterech podstawowych funkcji zarządzania (oprócz planowania, organizowania i kontroli). Jack Welch, uznawany najlepszym menedżerem XX wieku, stwierdził, że „umiejętność motywowania i wynagradzania to jedna z najważniejszych cech

Przegląd Organizacji, Nr 8 (883), 2013, ss. 16-19  
[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)  
©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

dobrego lidera; należy mieć taki system wynagradzania, który będzie uzależniony od oceny efektów pracy, w przeciwnym razie zespół nie będzie dbać o wyniki swojej pracy” [Oleksyn, 2008, s. 205]. Motywowanie polega więc na takim oddziaływaniu na pracowników, które kreuje wyższą efektywność pracy oraz kształtuje postawy i zachowania zapewniające wzrost wartości i sprawności działania organizacji. Jednym z bardzo ważnych, choć nie jedynym, sposobów motywowania jest wynagrodzenie. Pracownika motywuje pensja, premia, ale także inne czynniki, na przykład możliwość rozwoju zawodowego, awansu, realizowania własnych pomysłów racjonalizatorskich. W ten sposób wynagradzanie staje się jednym z elementów celowo dobranej zbioru motywatorów, który ma zapewniać realizację celów danej organizacji oraz możliwe do spełnienia potrzeby i oczekiwania pracowników. Samo jednak zaspokojenie takich potrzeb nie może być siłą napędową działania organizacji, a raczej konsekwencją tego działania, czyli gdy osiągnięte pozytywne efekty są zgodne z oczekiwaniami pracowników [Gliszczyńska, 1981, s. 51]. Pracowników motywuje do wysiłku coraz częściej nie to co zdobyli, lecz to, czego pragną. Wynika to z faktu, że potrzeby ludzkie są z natury rzeczy nieograniczone. Wśród pozamaterialnych motywatorów cenionych przez pracowników są awanse zawodowe jako efekt planowania

karier w organizacji [Pocztowski, 1998, s. 144]. Niezwykle pomocne są w tym zakresie wszelkie inicjatywy pracowników związane z innowacyjnym podejściem do pracy. Aby jednak takie inicjatywy przynosiły pożytek organizacji, komórki odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi muszą przyjmować proinnowacyjne strategie rozwoju, zaczynając od zarządzania kompetencjami (w tym rozwoju zawodowego pracowników), a kończąc na strategiach wynagrodzeń. Muszą też aktywnie wspierać zarządzanie wiedzą w organizacji, szczególnie w zakresie upowszechniania i wykorzystania przyjętych i wdrożonych rozwiązań innowacyjnych.

Wynagrodzenia są nie tylko kosztem organizacji, ale również czynnikiem wpływającym na stan stosunków społecznych w danej społeczności. System wynagrodzeń w XXI wieku powinien charakteryzować się elastycznością i różnorodnością, w jednym przypadku bowiem będzie wynagradzał profesjonalizm i jakość działania, a w drugim kompetencje (takie jak adaptacyjność, przedsiębiorczość, współdziałanie), ułatwiające podejmowanie nowych wyzwań i ponoszenie ryzyka [Janowska, 2000, s. 126-127]. Szczególnie ten drugi rodzaj wymagań wobec pracownika organizacji przyszłości wiąże się z koniecznością wprowadzania zespołowych form nagradzania i premiowania, a także partycypowania części wynagrodzeń w wynikach finansowych firmy [Juchnowicz, 2000, s. 13-16]. Gdy sprzedaż lub zyski maleją, zmniejsza się wówczas również część wynagrodzenia powiązana z tymi wskaźnikami (jednak w Polsce do rzadkości należą systemy wynagrodzeń wykorzystujące ideę udziału pracowników w zysku (ang. profitsharing), [Rzońca, 2005, s. 38-40]. Udział w korzyściach jest cenny z uwagi na preferowanie w nim wartości pracy grupowej i stosowanie zespołowych form wynagradzania, mobilizujących do wspólnego uczestnictwa w osiąganiu celu w możliwie najbardziej efektywny sposób [Jacukowicz, 1999, s. 34].

Partycypacja rozumiana jako włączenie pracowników w proces podejmowania decyzji w organizacji odpowiada także potrzebie samorealizacji coraz wyżej kwalifikowanych pracowników. Wynika to z ich dążenia do współdecydowania o istotnych sprawach swojej organizacji, między innymi o przekształcaniach organizacyjnych w zakresie awansów i struktury wynagrodzeń, kształtowania składu osobowego komórki organizacyjnej łącznie z wyborem jej kierownika czy nawet o formach indywidualnego wpływu na wykonawstwo pracy, tj. stopnia jej złożoności i różnorodności. Metoda wzbogacania treści pracy odpowiada systemowi motywacji sformułowanemu przez F. Herzberga (1966, s. 67), według którego zapewnienie pracownikowi udziału w decyzjach dotyczących kierowania swoją pracą, ponoszenia odpowiedzialności za jej przebieg i wyniki są najcenniejszym przykładem integracji pracownika z organizacją. Uczestnictwo w takiej formie organizacji pracy jest przykładem właściwego wykorzystania wiedzy i ambicji pracownika, daje poczucie niezależności, tworzy warunki lepszego i dalszego rozwoju, pozwala także utrzymać w organizacji najbardziej utalentowanych pracowników, od których zaangażowania zależy utrzymanie konkurencyjności organizacji.

## Wyniki badań

Celem przeprowadzonych badań ankietowych było pozyskanie informacji dotyczących oceny wpływu innowacyjności pracownika jako kluczowego czynnika systemu motywacyjnego na określone aspekty zarządzania zakładem ubezpieczeń. Tymi określonymi aspektami były wynagrodzenia, awanse oraz system oceny i wdrażania pomysłów racjonalizatorskich w zakładzie ubezpieczeń.

W tabeli 1 zostały przedstawione wyniki odpowiedzi na pytanie, czy system motywacyjny stosowany w zakładzie ubezpieczeń zwiększa innowacyjność pracowników?

Aż 63,2% badanych stwierdziło, iż zgadza się lub w pełni zgadza się z takim stwierdzeniem, 21% było przeciwnego zdania (całkowicie się nie zgadzam i nie zgadzam się), a 15,8% nie miało zdania na ten temat (trudno powiedzieć). W dalszej części analizy wyniki te były podstawą do szukania zależności za pomocą testu Chi-kwadrat Pearsona, czyli czy przedstawiony stopień zgodności co do systemu motywacyjnego zwiększającego innowacyjność pracowników wpływa na wybrane aspekty zarządzania zakładem ubezpieczeń.

W tabeli 2 zostały przedstawione odpowiedzi na pytanie, czy pracownicy wykazujący się innowacyjnością w procesie kształtowania relacji z klientami mogą liczyć na awans w firmie.

Zgodnie z wynikami testu niezależności Chi-kwadrat Pearsona (tab. 3) – system motywacyjny zwiększa innowacyjność pracowników oraz pracownicy wykazujący się innowacyjnością w procesie kształtowania relacji z klientami mogą liczyć na awans w firmie – można stwierdzić, że im większe jest przekonanie pracowników co do stwierdzenia,

Tab. 1. Wyniki odpowiedzi na pytanie, czy system motywacyjny stosowany w zakładzie ubezpieczeń zwiększa innowacyjność pracowników?

Wyszczególnienie	Ilość odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Całkowicie się nie zgadzam	1	1,7
Nie zgadzam się	11	19,3
Trudno powiedzieć	9	15,8
Zgadzam się	20	35,1
W pełni się zgadzam	16	28,1
Razem	57	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Czy pracownicy wykazujący się innowacyjnością w procesie kształtowania relacji z klientami mogą liczyć na awans w firmie?

Wyszczególnienie	Ilość odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Całkowicie się nie zgadzam	0	0,0
Nie zgadzam się	10	17,5
Trudno powiedzieć	15	26,3
Zgadzam się	23	40,4
W pełni się zgadzam	9	15,8
Razem	57	100,0

Źródło: opracowanie własne.

że pracownicy wykazujący się innowacyjnością w procesie kształtowania relacji z klientami mogą liczyć na awans w firmie, tym bardziej pracownicy ci zgadzają się ze stwierdzeniem, że system motywacyjny stosowany w zakładzie ubezpieczeń zwiększa ich innowacyjność.

Tab. 3. Wynik testu Chi-kwadrat Pearsona

Wyszczególnienie	Wartość	p
Chi-kwadrat Pearsona	35,27	<0,001

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 4 zostały przedstawione wyniki odpowiedzi na pytanie, czy system motywacyjny w zakładzie ubezpieczeń nastawiony jest na wynagradzanie grupy czy pojedynczych pracowników. Prawie 55% badanych stwierdziło, że system motywacyjny wynagradza grupę niż pojedynczych pracowników, co oznacza, że w zakładach ubezpieczeń stawia się raczej na współpracę pracowników niż na ich wewnętrzną rywalizację. Na podstawie przeprowadzonego testu niezależności Chi-kwadrat Pearsona (tab. 5) system motywacyjny zwiększa innowacyjność pracowników oraz system motywacyjny nastawiony jest na wynagradzanie wyników grupy niż pojedynczych pracowników – można stwierdzić, że im większe jest przekonanie pracowników o wynagradzaniu przez system motywacyjny wyników grupy niż pojedynczych pracowników, tym bardziej system motywacyjny w zakładzie ubezpieczeń zwiększa innowacyjność pracowników.

Tab. 4. Czy system motywacyjny nastawiony jest na wynagradzanie grupy czy raczej pojedynczych pracowników?

Wyszczególnienie	Ilość odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Całkowicie się nie zgadzam	1	1,7
Nie zgadzam się	9	15,8
Trudno powiedzieć	16	28,1
Zgadzam się	20	35,1
W pełni się zgadzam	11	19,3
Razem	57	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 5. Wynik testu Chi-kwadrat Pearsona

Wyszczególnienie	Wartość	p
Chi-kwadrat Pearsona	49,09	<0,001

Źródło: opracowanie własne.

Następny badany aspekt zarządzania zakładem ubezpieczeń dotyczył funkcjonowania systemu ocen i wdrażania pomysłów racjonalizatorskich pracowników. Wyniki odpowiedzi zostały przedstawione w tabeli 6. Test niezależności Chi-kwadrat Pearsona (tab. 7) – system motywacyjny zwiększa innowacyjność pracowników oraz w zakładzie ubezpieczeń funkcjonuje system oceny i wdrażania pomysłów racjonalizatorskich pracowników – wykazał, iż im większe jest przekonanie o prawidłowości funkcjonowania systemu ocen i wdrażania pomysłów racjonalizatorskich pracowników, tym bardziej system motywacyjny zwiększa ich innowacyjność.

jonalizatorskich pracowników, tym bardziej system motywacyjny w zakładzie ubezpieczeń zwiększa innowacyjność pracowników. Oznacza to, że warto podejmować wysiłki racjonalizatorskie, gdyż może to oznaczać szansę nie tylko na przekonanie kierownictwa zakładu o zdolnościach innowacyjnych pracownika, ale również o jego predyspozycjach do zajmowania wyższych stanowisk służbowych.

Tab. 6. Czy w zakładzie ubezpieczeń funkcjonuje prawidłowy system oceny i wdrażania pomysłów racjonalizatorskich pracowników?

Wyszczególnienie	Ilość odpowiedzi	Procent odpowiedzi
Całkowicie się nie zgadzam	3	5,2
Nie zgadzam się	11	19,3
Trudno powiedzieć	11	19,3
Zgadzam się	18	31,6
W pełni się zgadzam	14	24,6
Razem	57	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 7. Wynik testu Chi-kwadrat Pearsona

Wyszczególnienie	Wartość	p
Chi-kwadrat Pearsona	45,84	<0,001

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Zaprezentowane w tabelach 1-7 wyniki badań własnych pozwalają ustalić najważniejsze prawidłowości, występujące w zakresie oceny wpływu innowacyjności pracownika jako kluczowego czynnika systemu motywacyjnego na określone aspekty zarządzania zakładem ubezpieczeń:

1. Im większe jest przekonanie pracowników o możliwości awansu w wyniku podejmowania działalności innowacyjnej, tym bardziej są oni przekonani o pozytywnym wpływie systemu motywacyjnego na zwiększanie ich wysiłków innowacyjnych,
2. Im większe jest przekonanie pracowników o wynagradzaniu przez system motywacyjny wyników grupy niż pojedynczych pracowników, tym bardziej system motywacyjny zwiększa ich wysiłki w podejmowaniu działalności innowacyjnej,
3. Im większe jest przekonanie pracowników o prawidłowości funkcjonowania systemu ocen i wdrażania pomysłów racjonalizatorskich, tym bardziej system motywacyjny zwiększa innowacyjność pracowników.

Zgodnie z uzyskanymi wynikami badań, systemy motywacyjne stosowane w zakładach ubezpieczeń wyraźnie preferują wysiłki innowacyjne pracowników. Wyraża się to przede wszystkim w większych możliwościach awansowych pracowników, również znajduje to odzwierciedlenie w zwiększonych wynagrodzeniach (premiach), choć preferuje się raczej wynagradzanie grup niż pojedynczych pracowników. Nie bez znaczenia jest także przekonanie pracowników o prawidłowościach w funkcjonowaniu systemu ocen i wdrażania pomysłów racjonalizatorskich w zakładach ubezpieczeń, gdyż z jednej strony zwiększa to zaufanie pracowników do systemu, z drugiej gwarantuje

im osiąganie korzyści finansowych i innych zawodowych w przypadku wprowadzenia ich innowacyjnych rozwiązań w funkcjonowanie zakładu ubezpieczeń. To rozwiązanie może dotyczyć na przykład nowych sposobów kształtowania relacji z klientami, nowych możliwości technicznych tworzenia bardziej szczegółowych profili klientów zakładu bądź nowych, bardziej efektywnych sposobów komunikacji wewnątrzzakładowej między pracownikami. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż pracownicy zakładów ubezpieczeń preferują taki system motywacyjny, który wynagradza raczej wyniki grupy niż pojedynczych pracowników, co oznacza, że dominuje przekonanie o wyższości efektów pracy zespołowej nad indywidualną.

Przedstawiona ocena wpływu innowacyjności pracownika jako kluczowego czynnika systemu motywacyjnego na określone aspekty zarządzania zakładem ubezpieczeń pozwala stwierdzić, iż przyjęta w opracowaniu hipoteza, iż systemy motywacyjne w zakładach ubezpieczeń promują innowacyjność pracowników, poprzez zwiększanie im możliwości awansowych i wynagrodzeń, oraz zachęcają ich do postaw innowacyjnych dzięki sprawnie funkcjonującym systemom oceny i wdrażania pomysłów racjonalizatorskich, została zweryfikowana pozytywnie.

---

**dr Andrzej Grzebieniak**

*Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie*

*Wydział Nauk Ekonomicznych*

*Katedra Polityki Społecznej i Ubezpieczeń*

*e-mail: andrzej.grzebieniak@uwm.edu.pl*

#### **Bibliografia**

- [1] GLISZCZYŃSKA X., *Motywacja do Pracy*, KiW, Warszawa 1981.
- [2] HERZBERG F., *Work and the Nature of Man*, World, Cleveland 1966.
- [3] JACUKOWICZ Z., *Systemy wynagrodzeń*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Poltext, Warszawa 1999.
- [4] JANOWSKA Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PTE, Warszawa 2002.
- [5] JUCHNOWICZ M., *Rozwiązania w sferze płac motywujące do rozwoju*, „Polityka Społeczna” 2000, nr 3.
- [6] OLEKSYN T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- [7] POCZTOWSKI A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- [8] RZONCA W., *System wynagrodzeń oparty na idei udziału pracowników w zysku – studium przypadku*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 4.

### **The Worker's Innovative as Key Factor of Motivating System in Insurance Companies**

#### **Summary**

The aim of this article is the evaluation of the influence of the worker's innovative as key factor of motivating system on the specific aspects of managing the insurance company. Judging from the achieved results it may be stated that that motivating systems applied in the insurance companies clearly prefer the innovative efforts of the workers. It is expressed mainly in the higher promotion possibilities of the workers. It is also reflected in higher salaries (bonuses), although rewarding groups is preferred rather than rewarding particular single employee. The employees' belief that the applied system of evaluation and the system of introducing the improvement schemes are correct is also of great significance. On the one hand it enhances the employees' confidence in the system and on the other hand it allows them to benefit from the situation when they introduce some innovative solution into the way the insurance company functions.

Keywords: motivating systems, innovation, promotions