Marcin Gołembski

Motywowanie pracowników w mikro i małych przedsiębiorstwach : teoria, praktyka i współczesne trendy

Ekonomiczne Problemy Usług nr 80, 32-40

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO
NR 695 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 80 2011

MARCIN GOŁEMBSKI
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW W MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH – TEORIA, PRAKTYKA I WSPÓŁCZESNE TRENDY

Wprowadzenie

Sektor MSP jest zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zarządzania zgodnie nazywany głównym motorem gospodarki. Znaczenia tego sektora dla gospodarki nie można nie doceniać. Według danych GUS, sektor MSP zatrudnia 60% ogółu zatrudnionych w przedsiębiorstwach, a co ważniejsze posiada on 60-procentowy udział w przychodach całego sektora przedsiębiorstw, dysponując niewiele ponad 40% wartości aktywów[1]. Jednakże, biorąc pod uwagę dzisiejsze uwarunkowania rynkowe, zaobserwować można pewien paradoks. Otóż mimo powszechnej zgody co do znaczenia sektora MSP dla gospodarki przedsiębiorstwa te traktowane są jako drugiej kategorii ze względu na dość niską aktywność w obszarze stosowania nowoczesnych koncepcji zarządzania, a w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi, które są szeroko omawiane w literaturze przedmiotu. Zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania zdają się faworyzować przedsiębiorstwa o solidnych podstawach finansowych i rozbudowanych służbach personalnych, w których łatwiej jest wdrażać nowe koncepcje i metody. Tymczasem właśnie problemy z kierowaniem ludźmi stanowią jedną z głównych barier rozwojowych sektora MSP. Biorąc pod uwagę ograniczenia finansowe, zarządzający mikro i małymi przedsiębiorstwami muszą poszukiwać coraz to nowszych i skuteczniejszych rozwiązań w zakresie pozyskania, a przede wszystkim utrzymania w firmie najlepszych pracowników, konkurując w tym obszarze z dużymi firmami i korporacjami. W tym świetle coraz większego znaczenia w procesie zarządzania mikro i małym przedsiębiorstwem nabiera wiedza z zakresu płacowego, pozapłacowego oraz niematerialnego motywowania pracowników. Współcześnie w praktyce zarządzania obserwuje się wyraźną tendencję do indywidualizowania systemów i narzędzi motywowania pracowników. Dla menedżerów oznacza to potrzebę ciągłego pogłębiania wiedzy z zakresu motywowania pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi.

[1] www.stat.gov.pl (21.10.2011).

Wobec powyższego celem niniejszego opracowania jest przedstawienie systemowego, zindywidualizowanego podejścia do motywowania pracowników jako współczesnego trendu w obszarze konstruowania i implementacji systemów motywacyjnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Artykuł ma charakter przyczynkowy, w którym w warstwie empirycznej wykorzystano badania autora prowadzone przy użyciu metody case study. Na potrzeby niniejszego artykułu posłużono się analizą przypadku przedsiębiorstwa z sektora MSP, w którym wdrażane jest indywidualne podejście do motywowania pracowników.

1. Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze MSP

Otoczenie konkurencyjne w sektorze MSP jest w ostatnich latach na tyle turbulentne i zdominowane przez nowoczesne technologie, że radykalnej zmianie ulegają sposoby zaistnienia na rynku oraz zdobywania przewagi konkurencyjnej. W poszukiwaniu nowych czynników podnoszących efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa istotne znaczenie ma wykorzystanie rezerw tkwiących w ludziach oraz wykorzystanie potencjału pracy jako strategicznego czynnika rozwoju firmy. Kompetencje pracowników, ich wiedza, umiejętności, doświadczenie i postawy decydują o sprawności i efektywności przedsiębiorstwa[2]. Jak stwierdzono we wprowadzeniu do niniejszego opracowania, podstawowym problemem stojącym na drodze trwałego rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw jest faktyczny brak skoordynowanych działań dotyczących funkcjonowania ludzi w organizacji. Zasadniczo wyróżnić można trzy kluczowe determinanty wspomnianego stanu rzeczy:

- po pierwsze (najważniejsze), właściciele mikro i małych przedsiębiorstw posiadają niską świadomość znaczenia ZZL w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, implikuje to niską skłonność do ponoszenia kosztów związanych z wdrażaniem metod i narzędzi ZZL,
- po drugie, niechęć do angażowania zasobów w przedsięwzięcia z zakresu ZZL wynika z braku bezpośredniego przełożenia efektów działań związanych z kadrami na rezultaty w postaci zysku ekonomicznego w krótkim okresie,
- po trzecie, zarówno na gruncie teorii, jak i praktyki zarządzania zaobserwować można odmienne poglądy na temat źródeł powodzenia i przewagi konkurencyjnej firm z sektora MSP.

Dokonując przeglądu literatury przedmiotu, można napotkać poglądy, iż o sile ekonomicznej i konkurencyjności małego i średniego przedsiębiorstwa decyduje przede wszystkim jego gospodarka finansowa, której skuteczność wyraża się w takim zaopatrzeniu podmiotu w kapitał, tak własny jak i obcy, który zapewni mu bieżącą równowagę finansową oraz trwały rozwój[3]. Nie odmawiając słuszności tak sformułowanym poglądom, przytoczyć

---

[2] G. Gieryszewska, *Strategia przedsiębiorstwa a zarządzanie zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, red. A. Ludwiczyński, K. Stobińska, Wyd. Poltext, Warszawa 2001, s. 22.

[3] Por. T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty makro i mikroekonomiczne*, PWN, Warszawa 2001, s. 77.

warto w tym miejscu odmienne stanowisko tych badaczy, którzy uważają, że przedsiębiorstwo, chcąc sprostać konkurencji, powinno realizować oryginalne strategie rozwojowe za pomocą unikalnych zasobów. Zdaniem M. Bratnickiego coraz częściej niewystarczające okazują się dotychczasowe rozwiązania, które bazują wyłącznie na zasobach finansowych. Tylko wyróżniający zbiór zasobów może być źródłem przewagi konkurencyjnej i pozwala przedsiębiorstwu (dotyczy to w szczególności sektora MSP) wykonywać to, czego rywale nie mogą robić lub co przychodzi im z trudem[4]. Również inni autorzy twierdzą, że zdolność do zdobycia i wykorzystania aktywów niematerialnych, przede wszystkim odpowiednich pracowników, stała się ważniejsza niż zarządzanie aktywami finansowymi[5]. Jednakże praktyka zarządzania małymi i średnimi firmami wyraźnie wskazuje, że większość właścicieli wspomnianej grupy podmiotów w ramach zarządzania zasobami ludzkimi stosuje taktykę, którą można nazwać „motywowaniem przez zastraszanie". Pracownikom nieustannie daje się do zrozumienia, że powinni cieszyć się z samego faktu, że mają pracę. Jest to jednak, zdaniem M. Sidor-Rządkowskiej, bardzo krótkowzroczny sposób działania. Skutkuje jedynie w odniesieniu do pracowników o niskim poziomie wykształcenia i małym poczuciu własnej wartości[6]. Ponadto do wspomnianych uwarunkowań zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze MSP dodać należy jego niejednorodność. Otóż o ile w przedsiębiorstwach średnich stosunkowo często funkcjonują wyodrębnione komórki personalne, o tyle w przedsiębiorstwach małych i mikro najczęściej sam właściciel zmuszony jest samodzielnie podejmować decyzje i wszelkie działania związane z ZZL. W świetle rozważań na temat wzrostu znaczenia kapitału ludzkiego w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem menadżerowie i właściciele zmuszani są do poszukiwania nowych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, dostosowanych do potrzeb i specyficznych warunków, w jakich funkcjonują firmy reprezentujące sektor MSP. Jednym z najważniejszych elementów ZZL, który warunkuje utrzymanie i zaangażowanie najbardziej kompetentnych ludzi w osiąganie celów firmy, jest motywowanie pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem jego systemowego oraz zindywidualizowanego zastosowania, co będzie przedmiotem rozważań w dalszej części niniejszego opracowania.

2. Zindywidualizowane podejście jako współczesny trend w procesie motywowania pracowników w sektorze MSP

Punktem wyjścia do wdrożenia indywidualnego podejścia do motywowania jest zdobycie przez kierowników wiedzy na temat struktury motywów podległych mu ludzi. Pozwala to na zindywidualizowane podejście, objawiające się rodzajem stawianych zadań,

---

[4] M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000, s. 35.

[5] Zob. J. Paliszkiewicz, *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Alphapro, Ostrołęka 2005, s. 103.

[6] M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 120.

poziomem formułowanych wobec pracowników wymagań oraz sposobem rozwiązywania zaistniałych między nimi konfliktów. Wiedza ta wykorzystywana jest do tworzenia warunków, w jakich potrzeby pracownicze mogą być efektywnie zaspokajane. Menadżerowie, którzy kierują małymi i średnimi przedsiębiorstwami, nie powinni jedynie dostrzegać i akceptować ujawnianych przez podwładnych potrzeb. Ich obowiązkiem jest kształtowanie osobowości zawodowej pracowników. Gdy zachodzi taka konieczność, muszą wywoływać zmiany w hierarchii potrzeb podwładnych – stymulować jedne potrzeby, inne wygaszać – dopóki nie uzyskają motywacji sprzyjającej realizacji pożądanych celów[7].

Każda firma tworzy system motywacyjny poprzez odpowiedni dobór motywatorów. Z całą pewnością można stwierdzić, że nie ma jednego idealnego systemu motywacyjnego, którego stosowanie w każdej firmie przyniosłoby jej sukces. Na kształt systemu motywacyjnego wpływ ma wiele czynników, które najogólniej można podzielić na[8]:

- pochodzące z otoczenia zewnętrznego,
- pochodzące z wnętrza organizacji,
- mające związek z pracownikami przedsiębiorstwa, ich indywidualnymi oczekiwaniami.

Oczekiwania pracowników to nic innego jak ich przekonanie, że konkretne działanie doprowadzi do konkretnego wyniku, a więc przeświadczenie, że w pracy znajdą warunki, w których będą mogli zaspokoić swoje potrzeby, zrealizować cenione przez siebie wartości czy osiągnąć zamierzone cele[9].

Analizując kwestie oczekiwań pracowników wobec systemów motywowania, zwrócić należy uwagę na fakt, że decydujące znaczenie mają determinanty o charakterze indywidualnym. Żeby wspomniany wyżej system motywowania pracowników można było nazwać zindywidualizowanym, spełnione muszą być następujące warunki[10]:

1. Konstrukcja systemu motywowania powinna uwzględniać wartości cenne dla pracowników, zwiększać stopień pewności ich uzyskania przez właściwy dobór narzędzi. Niemożność osiągnięcia w pracy cenionych przez pracownika wartości skłania go do ich realizacji poza pracą. Wówczas traktuje on pracę tylko jako środek zarobkowania i nie identyfikuje się z zakładem pracy. Taka sytuacja nie sprzyja skutecznemu motywowaniu.
2. Ponieważ pracownicy mają rozmaite systemy wartości, które ulegają ewolucji w czasie, niezbędne jest ich systematyczne, okresowe rozpoznawanie przez działy odpowiedzialne za zarządzanie zasobami ludzkimi. Ich badanie powinno uwzględ-

---

[7] T. Listwan, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 168.

[8] M.W. Kopertyńska, *Oczekiwania pracowników jako determinanta tworzenia systemów motywacyjnych – doświadczenia badawcze*, w: *Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim we współczesnych organizacjach*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2008, s. 67.

[9] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 214.

[10] S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczyński, PWN, Warszawa 2006, s. 97.

niać rodzaje i hierarchię wartości w przekroju różnych grup społeczno-zawodowych.

3. Motywowanie nie powinno prowadzić do kolizji między różnymi systemami wartości związanymi i niezwiązanymi bezpośrednio z pracą, wartościami jednostkowymi i organizacyjnymi, powodując stres i frustrację, a co za tym idzie – niższą efektywność pracy. W ostateczności mogłaby ona nawet skłaniać pracownika do odejścia z pracy. Co więcej, niezbędna jest harmonizacja owych wartości na gruncie motywowania poprzez odpowiedni dobór jego narzędzi[11].
4. Warunkiem koniecznym, choć nie wystarczającym, skutecznego motywowania jest zgodność oczekiwań z wartościami osiągniętymi. W przeciwnym razie powstaje niezadowolenie lub konflikt na tym tle. Implikuje to potrzebę rozpatrywania konkretnych oczekiwań pracowników nie tylko co do rodzaju, ale co do ich wymiaru ilościowego i jakościowego oraz czasu ich realizacji.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że konstruowanie systemów motywacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach w coraz szerszym zakresie oparte będzie na stałym monitorowaniu indywidualnych potrzeb pracowników. Do tej pory menadżerowie odpowiedzialni za zasoby ludzkie we wspomnianych podmiotach, co w praktyce małych firm oznacza właściciela, w pierwszej kolejności określali zakres i rodzaje świadczeń dla pracowników, a następnie ujmowali je w formie systemów i pakietów motywacyjnych. W zindywidualizowanym podejściu do zarządzania procedura działania jest odwrotna. Menedżerowie w pierwszej kolejności opracowują proces identyfikowania i aktualizowania indywidualnych potrzeb swoich pracowników, dostosowując do nich składniki tworzące system motywacyjny.

Jednakże, by skutecznie wdrażać koncepcje zindywidualizowanego podejścia do motywowania pracowników, zarządzający w swoim arsenale metod i technik zarządzania powinni mieć odpowiednie narzędzia, które ułatwią skuteczną implementację omawianego podejścia w kierowanych przez siebie organizacjach. Z tego powodu w dalszej części artykułu zaprezentowane zostaną narzędzia oraz procedura wdrażania zindywidualizowanego podejścia do motywowania pracowników.

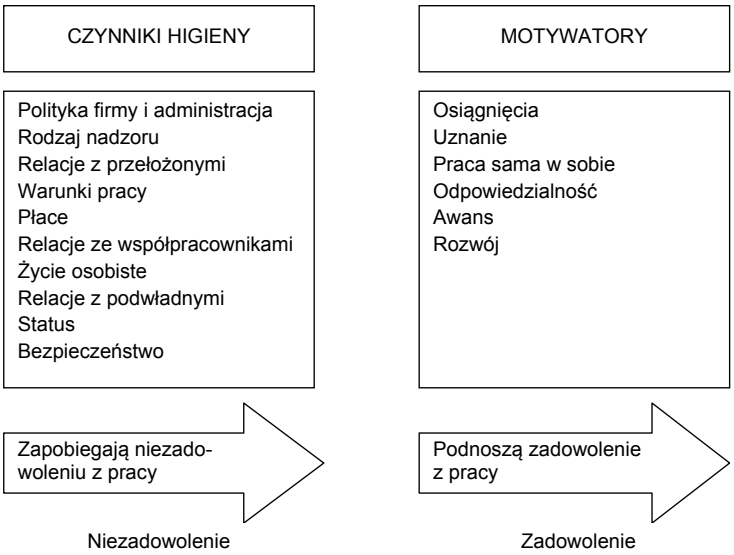
3. Przegląd technik i narzędzi wykorzystywanych we wdrażaniu zindywidualizowanego podejścia do motywowania pracowników

Do głównych uwarunkowań skutecznego wdrażania zindywidualizowanego podejścia do motywowania zaliczyć należy opracowanie spójnej i przejrzystej procedury działania, która stanowić będzie swoistą mapę działań dla menadżerów oraz komórek odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji.

---

[11] Zestaw narzędzi tworzący zindywidualizowany proces motywowania pracowników omówiony zostanie w dalszej części artykułu.

Punktem wyjścia w schemacie wdrażania indywidualnego podejścia do motywowania jest ustalenie przez kierowników listy czynników motywujących (motywatory) oraz czynników demotywujących (demotywatory), które mają istotny wpływ na stopień zadowolenia z pracy. Można w tym miejscu posłużyć się powszechnie znaną teorią Herzberga[12], której graficzne ujęcie przedstawiono na rysunku 1[13].



Rysunek 1. Dwuczynnikowa teoria Herzberga

Źródło: opracowanie własne na podstawie R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 459.

Konstruując systemy motywacyjne oparte na indywidualnych potrzebach pracowników, menadżerowie powinni wyznaczyć granicę pomiędzy czynnikami higieny, które powinny być zapewniane „z urzędu", a czynnikami motywującymi, które winny być przedmiotem dalszych działań w ramach indywidualnego podejścia do motywowania.

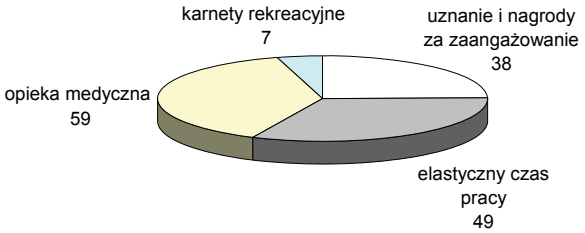
Kolejnym krokiem w schemacie wdrażania indywidualnego podejścia do motywowania jest przeprowadzanie okresowych audytów opinii pracowników (AOP), które stanowią

[12] W teorii tej wyróżnić można dwie grupy motywacji: czynniki zewnętrzne (zwane czynnikami higieny lub niezadowolenia) oraz czynniki wewnętrzne (zwane motywatorami lub zadowolenia). Czynniki zewnętrzne odnoszą się do środowiska pracy, są to m.in.: pieniądze, warunki pracy, bezpieczeństwo. Ich obecność, zdaniem Herzberga, nie wpływa na zachowanie ludzi, nie zwiększa dodatkowo motywacji, ale ich brak jest demotywujący. Z kolei czynniki wewnętrzne, tzw. prawdziwe motywatory (zainteresowanie pracą, różnorodność, wyzwania, możliwość kontroli własnej pracy), odnoszą się do treści pracy. Zainteresowanie pracą, osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność – przyczyniają się do zwiększenia satysfakcji z wykonywanej pracy, a to z kolei wiąże się z większą wydajnością pracowników.

[13] A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 131.

podstawę do zidentyfikowania i aktualizowania „mapy indywidualnych potrzeb" pracowników danego przedsiębiorstwa. Działanie to pozwala w dłuższym okresie ograniczyć koszty firmy związane z systemami motywacyjnymi, ponieważ pozwala precyzyjniej trafiać w indywidualne potrzeby pracowników, które często nie są związane z motywatorami płacowymi. Powyższe zdają się potwierdzać wyniki badań (rys. 2), w ramach których przeprowadzono audyt opinii pracowników przedsiębiorstwa z branży produkcyjno-handlowej.

Wśród wymienianych przez pracowników czynników motywujących ich do pracy nie znalazło się wynagrodzenie, co okazało się zaskakujące dla kierownictwa firmy, która przeznaczyła znaczne środki na systemy motywacyjne oparte na narzędziach finansowych. Wziąwszy jednak pod uwagę fakt, że duża część badanych pracowników (49% wskazań) jako jeden z głównych motywatorów wymieniła elastyczne formy czasu pracy, których wdrożenie nie pociągało za sobą dodatkowych kosztów, zdecydowano się na wdrożenie zindywidualizowanego podejścia do motywowania.

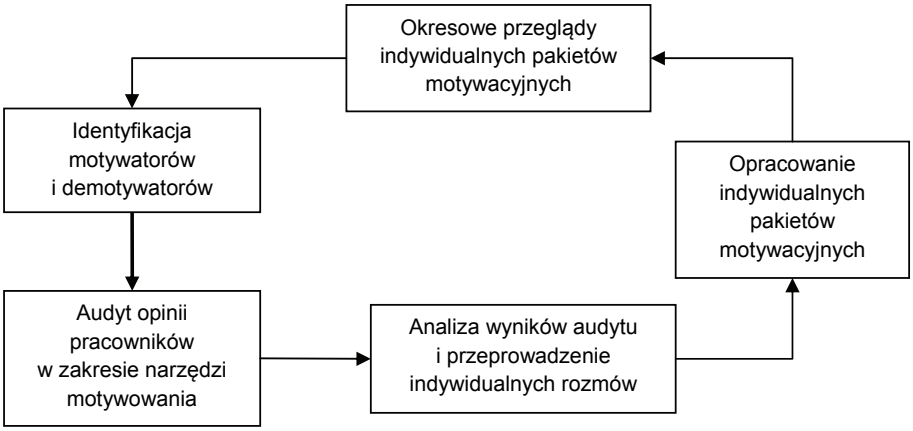


Rysunek 2. Preferencje pracowników badanego przedsiębiorstwa w zakresie narzędzi motywowania (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Następnym punktem w procedurze wdrażania indywidualnego podejścia do motywowania jest przeprowadzenie przez kierowników indywidualnych rozmów z każdym pracownikiem, których scenariusz opracowywany jest w oparciu o wyniki audytu opinii.

Na podstawie przeprowadzonych rozmów menadżerowie konstruują indywidualne pakiety motywacyjne (IPM), specyficzne dla każdego pracownika. Jednakże warunkiem koniecznym prawidłowego funkcjonowania zindywidualizowanego podejścia do motywowania pracowników jest dokonywanie okresowych przeglądów pakietów motywacyjnych, gdyż indywidualne potrzeby i preferencje pracowników w zakresie narzędzi motywowania ewoluują w miarę upływu czasu i zmieniających się warunków działania (zmiana stanowiska pracy, sytuacji rodzinnej, statusu społecznego pracownika itp.). W przypadku nieznacznych odchyleń wystarczy dokonać korekt w indywidualnych pakietach motywacyjnych. Jeżeli natomiast potrzeby i oczekiwania pracowników zmieniają się w sposób znaczący, należy całą omówioną powyżej procedurę powtórzyć. Schemat działań zmierzających do wdrożenia zindywidualizowanego podejścia zaprezentowano na rysunku 3.



Rysunek 3. Schemat wdrażania zindywidualizowanego podejścia do motywowania

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Jak wspomniano we wprowadzeniu, zagadnienia związane z motywowaniem pracowników nabierają nowego znaczenia w procesie zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem. Wdrażanie zindywidualizowanego podejścia do motywowania pracowników we współczesnych firmach stanowić może odpowiedź na rosnące potrzeby człowieka w organizacji. Omawiane zagadnienia są tym bardziej aktualne, że we współczesnej rzeczywistości gospodarczej obserwować można zakłócenia równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym pracowników, która definiowana jest jako stopień zrównoważenia wymagań kariery z potrzebami osobistymi, w tym rodzinnymi. W coraz większym stopniu ceni się więc takie zasady postępowania i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, które do wspomnianej równowagi prowadzą[14]. Należy również przypuszczać, że przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi, w tym procesu motywowania pracowników, opierać się będzie na dostosowywaniu narzędzi motywowania do indywidualnych potrzeb jednostki, diagnozowanych na podstawie audytów opinii przeprowadzanych z każdym pracownikiem z osobna[15]. Mając na uwadze praktykę kierowania małymi podmiotami, indywidualne podejście do motywowania jawi się jako rozwiązanie dopasowane do aktualnych potrzeb i wyzwań, jakie stoją przed firmami z sektora MSP. Jest tak, ponieważ, jak wykazano w tekście, wdrożenie omawianego podejścia nie wiąże się z kosztami, a wręcz zmierza do ich obniżania przy jednoczesnym wzroście motywacji pracowników. Ponadto sektor MSP wykazuje się elastycznością, której przejawem jest zdolność dostosowywania do zmieniających się wa-

[14] J.R. Schermerhorn Jr., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008, s. 23.

[15] G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2008, s. 27.

runków otoczenia[16], co winno ułatwiać tym podmiotom skuteczną implementację dedykowanych im metod i narzędzi zarządzania. W tym kontekście, w rozwiązaniach omawianych w niniejszym opracowaniu, upatrywać można przyszłości systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwach.

MOTIVATING EMPLOYEES IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES – THEORY, PRACTICE AND CONTEMPORARY TRENDS

Summary

Nowadays, in order to rapidly growing competition, managers have to look for another ways to keep pace with market rivals, and to meet employees expectations. This article is about individual approach, as a tool of motivation system in a modern company. The main aim of this text is to open the discussion about how individual approach for structure of incentive system would effect on employees motivation.

Translated by Marcin Gołembski

[16] *Wyzwania rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw. Innowacje, technologie, kryzys*, red. A. Zakrzewska-Bielawska, Difin, Warszawa 2011, s. 7.