

# Joanna Dzieńdziora

---

## Systemy motywacji w małych i średnich przedsiębiorstwach

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 47, 279-287

---

2010

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

JOANNA DZIĘDZIORA

## SYSTEMY MOTYWACJI W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

### 1. WSTĘP

We współczesnym dynamicznie rozwijającym się świecie, podczas dużej konkurencyjności, przedsiębiorstwa walczą na rynku nie tylko o to, aby się utrzymać, ale także o to, aby dobrze prosperować i ciągle się rozwijać. Aby przedsiębiorstwo odniosło sukces, dużo zależy od pracowników, którzy stanowią najcenniejszy kapitał organizacji. Do osiągnięcia tego potrzebna jest dobra, trafna i skuteczna motywacja do pracy. Na system motywowania pracowników składa się szereg warunków i czynników mających zagwarantować odpowiednio wysoki poziom motywacji, który stwarza podstawę do właściwego wykorzystania potencjału ludzkiego dla rozwoju organizacji niezależnie od jej wielkości.

Budowanie i doskonalenie sprawnego systemu motywacyjnego pracowników należy do niełatwych zadań, dlatego warto wskazać, iż omawiany system motywowania stanowi jeden z najważniejszych elementów decydujących o skuteczności pracy w danej organizacji.

### 2. SYSTEM MOTYWACJI W UJĘCIU TEORETYCZNYM

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji systemu motywacji. Według J. Penc system motywacji to celowo tworzony w organizacji układ, który jest kompozycją różnych narzędzi motywacji<sup>1</sup>.

Zdaniem A. Stabryły system motywacyjny to uporządkowany zbiór narzędzi służących zwiększaniu wydajności i skuteczności pracy, przy jednoczesnym podnoszeniu kwalifikacji i poszerzaniu umiejętności pracowników. Idealny system motywacyjny to taki, dzięki któremu pracownicy czują wewnętrzną potrzebę robienia tego, co zarządzający chcieliby, żeby zostało zrobione<sup>2</sup>.

Według L. Kozła i M. Tyrańskiej przez system motywacyjny rozumie się uporządkowany zbiór narzędzi i czynników motywacyjnych powiązanych ze sobą i tworzących całość, mającą na celu stwarzanie warunków i skłanianie pracowników do zachowań organizacyjnych funkcjonujących względem celów firmy<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 203.

<sup>2</sup> A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Wydawnictwo Antykwa, Kluczbork 1997, s. 187.

<sup>3</sup> L. Kozioł, M. Tyrańska, *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownika, Warszawa 2002, s. 28–29.

Analizując powyżej przedstawione definicje, należy podkreślić, iż ważnym ujęciem systemu motywacyjnego są jego podsystemy, do których można zaliczyć<sup>4</sup>:

**Czynniki motywacyjne**, które należą bezpośrednio do grupy instrumentów zarządzania. Instrumentami tymi są również czynniki dyrektywne (nakazy i zakazy), parametry ekonomiczne finansowe, normy prawne, techniki negocjacji, metody rachunkowe (np. analiza ekonomiczna, metody optymalizacyjne). W zbiorze czynników motywacyjnych wyróżnia się podklasę uwarunkowań charakterystycznych dla środowiska pracy, a także podklasę środków zachęty oraz środków perswazji.

**System zadaniowy przedsiębiorstwa** to orientacja na pracownika. Jego główna rola to nadanie różnym procesom pracy wymiarów ilościowych i jakościowych, zidentyfikowanie i ocena efektywności pracy indywidualnej, grupowej i zespołowej.

**Całkowite koszty pracy** mają wpływ na uzyskane wyniki w przedsiębiorstwie. Odpowiednie decyzje w zakresie środków motywacyjnych, wielkości zatrudnienia, rozbudowy jego struktury, siatki płac i świadczeń na rzecz pracowników mają wpływ na koszty produkcji i wydajność pracy.

**Partycypacja pracowników** to pośredni lub bezpośredni wpływ pracowników na podejmowane decyzje dotyczących jej funkcjonowania i zarządzania organizacją.

Tabela 1  
Determinanty kształtujące system motywacyjny w przedsiębiorstwie

Determinanty	Zadanie w organizacji
Strategia (cele strategiczne)	Najważniejsza rola każdego systemu motywacyjnego. Dlatego też system motywowania w organizacji trzeba tak formować, aby pracownicy byli motywowani do podejmowania działań przybliżających jednostkę do jej strategicznych celów, honorować osiągnięcia istotne z perspektywy strategii. Małe i średnie firmy, po to, by w ogóle przetrwać, muszą jednak dokonywać poważnych przekształceń strategicznych, które w krańcowym wypadku mogą obejmować zmiany podstawowej specjalizacji.
Kultura organizacyjna	Obejmuje zbiór wartości zaakceptowanych przez członków organizacji. Wartości te to normy etyczne, przyjęte i praktykowane zwyczaje, przejawiane postawy, zachowania, zakodowane przekonania czy wierzenia. Związek systemu motywacyjnego z kulturą wymusza z jednej strony dostosowanie go do systemów wartości, tradycji i obyczajów, obowiązującego w firmie stylu kierowania i preferowanych zachowań, z drugiej strony, poprzez rozwiązania zawarte w systemie motywacyjnym można wprowadzać zmiany w kulturze organizacji, kreować jej nowy kształt.
Struktura organizacyjna	Istotny element mający wpływ na kształt rozwiązań przyjętych w systemie motywacyjnym. Do najważniejszych czynników mających wpływ na zmiany struktury organizacyjnej należą: <ul style="list-style-type: none"> <li>– rozproszenie terytorialne przedsiębiorstwa poprzez powstawanie filii, oddziałów,</li> <li>– tworzenie struktur sieciowych,</li> <li>– spłaszczanie się struktur organizacyjnych.</li> </ul> Rozproszenie terytorialne przedsiębiorstwa powoduje potrzebę uwzględnienia sytuacji w zakresie kształtowania się płac na lokalnym rynku pracy oraz powiązania części wynagrodzenia z wynikami osiąganymi przez wyodrębnione fi-

<sup>4</sup> L. Kozioł, M. Tyrańska, dz. cyt., s. 32-34.

Determinanty	Zadanie w organizacji
	<p>lie, oddziały.</p> <p>Tworzenie struktur sieciowych to tendencja do przechodzenia od integracji procesów wytwórczych wraz z procesami pomocniczo-usługowymi w ramach jednej firmy do integracji tych procesów w sieci firm. Powoduje to konieczność podziału przedsiębiorstwa na dużą liczbę małych mobilnych jednostek organizacyjnych. Przedsiębiorstwa te stają się mniejsze, zlecając wiele zadań firmom zewnętrznym, lecz nie rezygnują z rozległej regionalnej, krajowej lub międzynarodowej współpracy.</p> <p>Splaszczanie struktur organizacyjnych wpływa na system motywacyjny przez zwiększenie samodzielności i odpowiedzialności pracowników, niekonwencjonalne rozwiązania.</p>
Specyfika działalności	<p>To stosowanie tradycyjnych lub zaawansowanych technologii oraz powiązanych z nimi systemami wynagrodzenia. W organizacjach tradycyjnych motywowanie opiera się na prostych zasadach płacowych (płaca zasadnicza plus premia), natomiast w firmach zaawansowanych szczególne znaczenie przypada wynagrodzeniu zadaniowemu, opartemu na zarządzaniu przez cele czy też wynagrodzeniu za kompetencje.</p>
Sytuacja finansowa	<p>Strategia związana z poziomem wynagrodzeń i stosowanych rozwiązań w ramach systemu motywacyjnego. Oznacza to, iż system motywacyjny jest ściśle powiązany z kondycją finansową firmy.</p>
Otoczenie konkurencyjne	<p>Uzależnienie systemu motywowania, efektów pracy oraz porównań rynkowych płac z utrzymaniem i wzmocnieniem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.</p>
Faza rozwoju firmy	<p>Szczególny wpływ na system motywacyjny na stopień rozwoju przedsiębiorstwa. Faza narodzin to czas, w którym stanowiska są uniwersalne, wielofunkcyjne, a pracownikom umożliwia się swobodę działania. Faza wzrostu i dojrzałości to okres, w którym wzrasta profesjonalizm w kierowaniu i wykonywaniu zadań oraz podnoszą się kwalifikacje pracowników. Lepsza kondycja finansowa firmy wpływa na wielkość wynagrodzeń. Celem systemu motywacyjnego w tej fazie jest zatrzymać najlepszych pracowników oraz motywować ich do osiągnięcia wysokich wyników. W fazie regresu następuje niska efektywność pracy, pogorszenie kondycji finansowej i rynkowej firmy, a co za tym idzie zmniejszenie wynagrodzeń. Odnowa to okres, w którym następują przeobrażenia w firmie, a system motywowania jest nastawiony szczególnie na osoby będące planistami tych zmian.</p>
Wielkość przedsiębiorstwa	<p>Wpływa na system motywowania. W małych firmach system ten jest często uproszczony, działa na zasadzie intuicji właściciela. W przedsiębiorstwach dużych tworzenie systemów motywowania jest powiązane z systemem zarządzania zasobami ludzkimi i realizowane z wykorzystaniem zróżnicowanych instrumentów i narzędzi.</p>
Potencjał ludzki	<p>Pracownicy, których wiek, płeć, wiedza, kwalifikacje, potrzeby, wartości i oczekiwania stanowią najważniejsze elementy systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kopertyńska M.W., *System motywacyjny w organizacji*, [http://www.wiedza.info.pl/wyklady/119/system\\_motywacyjny\\_w\\_organizacji\\_i.html](http://www.wiedza.info.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html), stan na dzień 20.09.2009.

Skuteczność funkcjonujących w przedsiębiorstwie systemów motywowania można rozpatrywać z punktu widzenia przedsiębiorstwa i wtedy miarą skuteczności będą

dzie stopień realizacji celów – zadań motywującego, natomiast z punktu widzenia pracownika tą miarą będzie poziom satysfakcji i zadowolenia lub ich braku. Tworzenie systemów motywowania w przedsiębiorstwie uwarunkowane jest szeregiem czynników, wynikających z otoczenia zewnętrznego w stosunku do organizacji, a także z relacji z otoczeniem wewnętrznym. Do podstawowych determinant kształtowania systemów motywowania w przedsiębiorstwie należą<sup>5</sup>:

- strategia,
- kultura organizacyjna,
- struktura organizacyjna,
- specyfika działalności,
- sytuacja finansowa,
- otoczenie konkurencyjne,
- faza rozwoju firmy,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- potencjał kadrowy.

Przedstawione powyżej determinanty wpływają na konstrukcję systemów motywacyjnych, wymagają jednak poprzedzającej ją diagnozy, która obejmowałaby pracowników, ich potrzeby, preferencje, postawy oraz znajomość metod i technik motywowania. Dodatkowo należy scharakteryzować i ocenić sytuację pracy, warunki organizacyjne, system wartościowania pracy, system zarządzania przedsiębiorstwem. Ważna jest również znajomość perspektyw rozwojowych firmy. Głównym celem tworzenia systemu motywacyjnego jest sukces i rozwój organizacji oraz zatrudnionych w niej pracowników.

### 3. CHARAKTERYSTYKA METODOLOGII BADAŃ

Podstaw do stworzenia ram badawczych dostarczyła literatura z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz przeprowadzone do tej pory badania dotyczące tego zagadnienia. Podstawowym celem badań było ustalenie, czy i w jaki sposób w małych i średnich przedsiębiorstwach funkcjonuje system motywowania.

Badania miały charakter badań ankietowych<sup>6</sup>. Przeprowadzone zostały w miesiącach styczeń-luty 2009 roku. Dotyczyły m.in. zakresu prowadzonych w przedsiębiorstwach zmian oraz wybranych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi. Badane przedsiębiorstwa wywodziły się z sektora MSP, czyli ich zatrudnienie nie przekraczało 250 osób. Narzędziem badawczym podczas badań były kwestionariusze ankiety, zbudowane w większości z pytań zamkniętych, ułatwiających wybór odpowiedzi. Kwestionariusze skierowane zostały do właścicieli lub osób zarządzających przedsiębiorstwem. Drogą pocztową wysłano 500 ankiet. Rezultatem przeprowadzonych badań był zwrot 56 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy.

Przedsiębiorstwa uczestniczące w badaniu swoje siedziby miały zlokalizowane na terenie Zagłębia Dąbrowskiego, w skład którego wchodzi: gmina Sosnowiec, Dąbrowa Górnicza, Jaworzno, Zawiercie oraz powiat Będziński i Zawierciański (80% kwestiona-

---

<sup>5</sup> A. Benedikt, *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*, Wydawnictwo ASTRUM Wrocław 2003, s. 29.

<sup>6</sup> Z uwagi na fakt, że badania przeprowadzono na niezbyt licznej próbie badawczej, przedstawione poniżej wyniki traktować należy raczej jako przyczynek do badań z zakresu prezentowanej tematyki.

riuszy wysłano do przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie gminy Sosnowiec i Dąbrowa Górnicza).

Wśród badanych przedsiębiorstw największy odsetek stanowiły przedsiębiorstwa o profilu usługowym (41,8%), handlowym (25,5%), produkcyjnym (20,0%), usługowo-handlowym (7,3%), produkcyjno-handlowym (3,6%) oraz usługowo- produkcyjno-handlowym (1,8%).

Największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa mające siedziby zlokalizowane na terenie miast (56,4%) oraz miast na prawach powiatu (40,0%). W przypadku pozostałych 3,6% przedsiębiorstw siedziba umiejscowiona była w gminach (1,8%) i gminach wiejskich (1,8%).

Ze względu na obszar działania przedsiębiorstwa można podzielić na przedsiębiorstwa o zasięgu krajowym (40,0%), o zasięgu regionalnym (25,5%), o zasięgu lokalnym (23,6%). Pozostałe 10,9% to przedsiębiorstwa mieszane (o zasięgu lokalnym i krajowym).

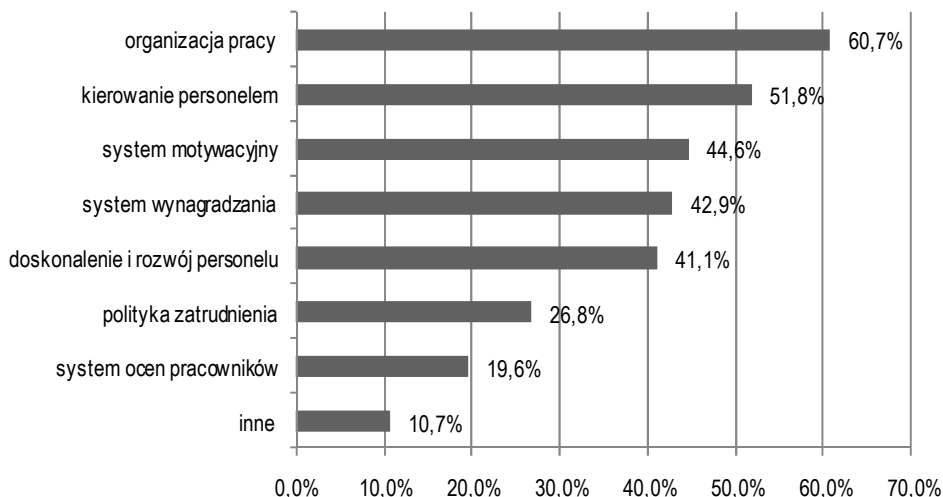
Jeśli chodzi o wykształcenie właścicieli przedsiębiorstw, to dominowali przedsiębiorcy o wykształceniu wyższym (76,8%). Wykształcenie średnie posiadało 21,4% właścicieli firm. Najmniej liczną grupą okazali się przedsiębiorcy z wykształceniem zawodowym (1,8%). Wśród przedsiębiorców dominowali przedsiębiorcy w wieku 40-49 lat oraz 50-59 lat (po 29,1%). Przedsiębiorcy w wieku 30-39 lat stanowili 27,3%, w wieku 60 lat i więcej 9,1%. Najmniej liczną grupę stanowili przedsiębiorcy w wieku 29 lat i poniżej, bo zaledwie 5,5%. Średnia wieku przedsiębiorców wyniosła 46 lat.

#### **4. ŚRODKI MOTYWACJI STOSOWANE W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH**

Jak wynika z badań ankietowych najważniejszym instrumentem polityki kadrowej dla przedsiębiorstw sektora MSP była organizacja pracy oraz kierowanie personelem. Na drugim miejscu przedsiębiorstwa sektora MSP zwracają uwagę na system motywacyjny, system wynagrodzenia oraz doskonalenie i rozwój personelu (wykres 1). Taka kolejność wykorzystywania instrumentów polityki kadrowej może przesądzać o fakcie, iż w badanych przedsiębiorstwach sektora MSP podmiotowo traktuje się zasoby ludzkie organizacji, a problemy społeczne i kulturowe stanowią przedmiot profesjonalnego zainteresowania jej kierownictwa.

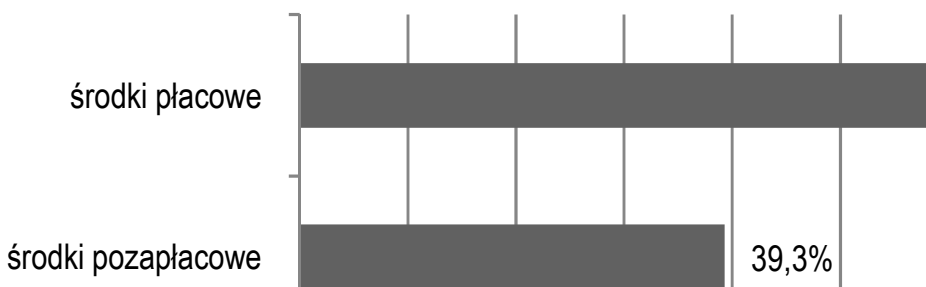
W małych i średnich firmach z uwagi na niewielką liczbę zatrudnionych pracowników system motywacji powinien być dostosowany do indywidualnych oczekiwań zatrudnionych oraz indywidualnego wkładu w wykonane zadanie. Pytając przedsiębiorców, jakie środki motywacyjne najczęściej wykorzystują (wykres 2), przedsiębiorcy wskazali na środki płacowe. Prawie 90% badanych przedsiębiorstw wykorzystuje ten rodzaj środków motywacyjnych. Środki pozapłacowe stosowane są w prawie 40% przedsiębiorstw.

Ważne miejsce w systemie motywacji pracowników zajmują pozapłacowe środki motywacji. Wykres 3 przedstawia średnie ocen pozapłacowych środków motywacji. Każdemu z wyróżnionych środków pozapłacowych respondenci przypisywali ocenę w skali 1-7, gdzie ocena „7” identyfikowała motywator bardzo ważny, zaś „1” – motywator najmniej istotny. Najwyższe średnie oceny osiągnęły takie środki pozapłacowe jak: szacunek położonych (5,48%) oraz przyjaźń i życzliwi współpracownicy (5,48%). Równie ważnymi środkami dla badanej zbiorowości jest pewność zatrudnienia oraz podnoszenie kwalifikacji. Najstąbiej ocenionym środkiem pozapłacowym była możliwość awansu w ciągu roku, co może przesądzać o braku wyznaczonej ścieżki rozwoju kariery zawodowej w małych i średnich przedsiębiorstwach.



Wykres 1. Instrumenty polityki kadrowej w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



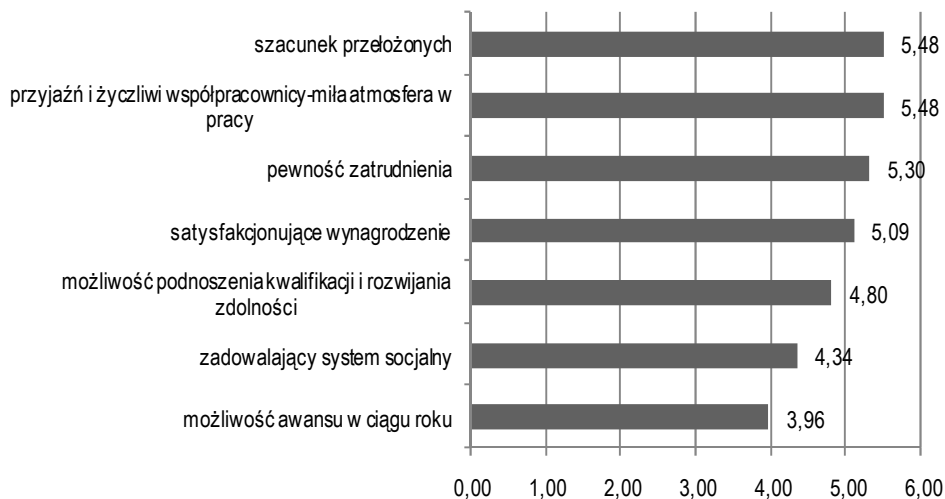
Wykres 2. Środki motywacji wykorzystywane w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Należy tutaj jednak zauważyć, że oceniania pozapłacowych środków motywacji dokonywali właściciele przedsiębiorstw, a nie pracownicy. Można by przypuszczać, że w okresie kryzysu pracownicy badanych przedsiębiorstw dokonaliby innej oceny tych środków.

Na podstawie analizy badań przeprowadzonych w 2008 roku wśród pracowników przedsiębiorstw funkcjonujących w województwach podlaskim i warmińsko-mazurskim, J.M. Moczydłowska stwierdza, że w procesie motywowania pracowników możliwość zapewnienia poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji, jakie daje pracownikom zatrudnienie, odgrywa istotną rolę<sup>7</sup>.

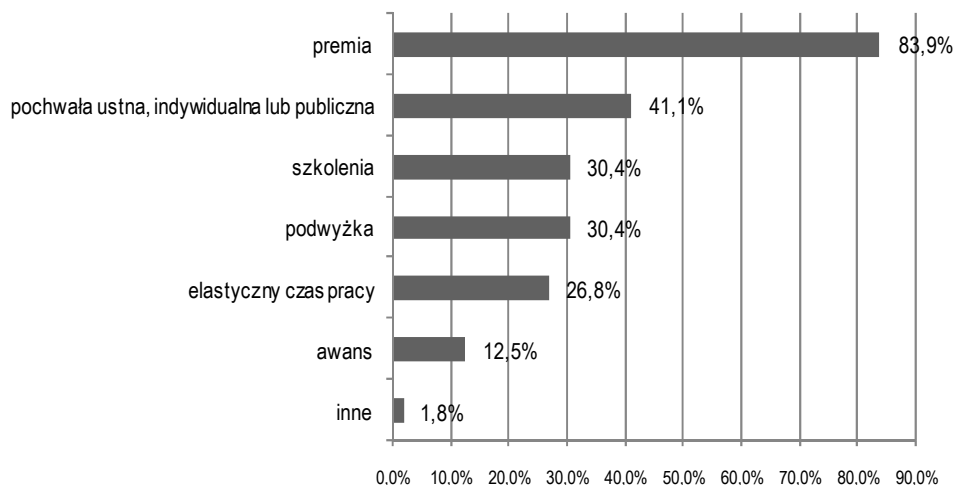
<sup>7</sup> J. M. Moczydłowska, *Potrzeba bezpieczeństwa w systemach motywacyjnych*, „EiOP” 11/2008, s. 44.



Wykres 3. Średnia ocen pozapłacowych środków motywacji stosowanych w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jako środki motywacji najczęściej stosowane w badanych przedsiębiorstwach uznaje się premie (83,9%). Na drugim miejscu wykorzystuje się pochwałę ustną, indywidualną lub publiczną oraz szkolenia i podwyżki. Stosunkowo najmniej badanych wskazało na awans oraz inne, do których zaliczono nagrody materialne (wykres 4). Niewielka liczba wskazań co do awansowania pracowników MSP może być spowodowana płaską strukturą organizacyjną, w której trudno o awans pionowy.

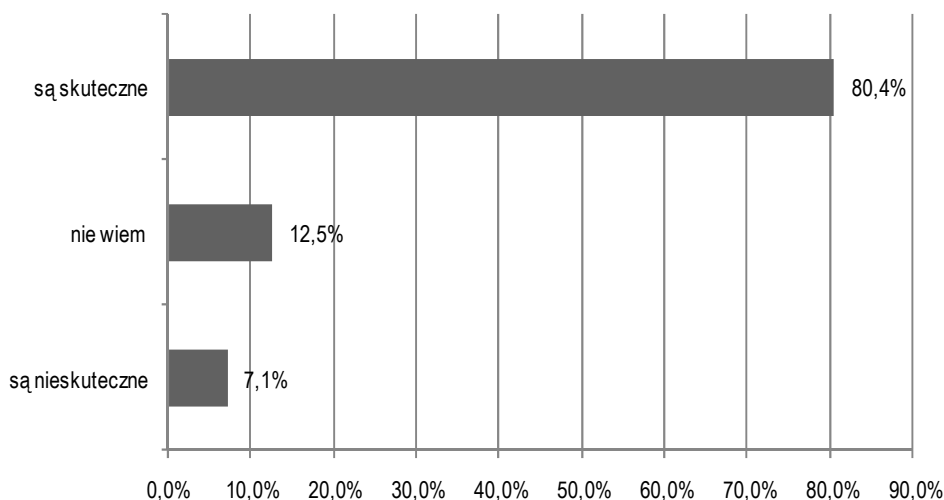


Wykres 4. Środki motywacji najczęściej stosowane w MSP

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Jak wynika z badań, omawiane powyżej środki motywacji w opinii przedsiębiorców są skuteczne, co potwierdza 80,4% ankieterów. 7,1% ocenia stosowany przez siebie system motywacyjny jako nieskuteczny, 12,5% badanej zbiorowości nie posiada wiedzy na temat skuteczności stosowanego systemu motywacji (wykres 5).



Wykres 5. Opinie przedsiębiorców w zakresie skuteczności stosowanych środków motywacyjnych w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

## 5. PODSUMOWANIE

Jednym z najważniejszych czynników sukcesu współczesnych dynamicznie zmieniających się przedsiębiorstw, funkcjonujących w zmiennym i konkurencyjnym otoczeniu, są pracownicy. Ich odpowiednie kwalifikacje i predyspozycje zawodowe wpływają bezpośrednio na sukces przedsiębiorstwa. Dotyczy to zarówno wielkich korporacji, jak i średnich i małych przedsiębiorstw.

Badania ankietowe wskazały, że małe i średnie przedsiębiorstwa mają dobrze dostosowane systemy motywacji. Najistotniejsze znaczenie w opinii przedsiębiorców, mają środki płacowe. Niemniej jednak wysoko ocenione zostały takie czynniki, jak: szacunek położonych oraz przyjaźń i życzliwi współpracownicy – miła atmosfera w pracy. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw Zagłębia Dąbrowskiego oceniają, że stosowane przez nich systemy motywacyjne są skuteczne, natomiast mała liczba awansów jest spowodowana płaską strukturą organizacyjną.

## SUMMARY

The aim of the article is to indicate the directions of improvement in the motivation systems in small and medium-sized enterprises. These deliberations are of the theoretical-empirical character. The theoretical part identifies motivation tools which en-

courage employees to organizational behaviour if properly chosen and connected. The empirical part presents motivation tools that are used in small and medium-sized enterprises.

*Translated by Joanna Dzieńdziora*

#### LITERATURA:

1. Benedikt A., Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2003;
2. Kopertyńska M. W., System motywacyjny w organizacji, [http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system\\_motywacyjny\\_w\\_organizacji\\_i.html](http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html);
3. Kozioł L., Tyrańska M., Motywowanie pracowników w teorii i praktyce, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownika, Warszawa 2002;
4. Moczydłowska J. M., Potrzeba bezpieczeństwa w systemach motywacyjnych. „EiOP” 11/2008;
5. Penc J., Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000;
6. Stabryła A., Podstawy zarządzania firmą, Wydawnictwo Antykwa, Kluczbork 1997.