

# Marek Myśliwiec

---

## Wybrane problemy motywowania pracowników w sektorze budowlanym : (na przykładzie firmy ARKUSZBUD w Żarach)

---

Problemy Profesjologii nr 1, 165-172

---

2006

Artykuł został zdigitalizowany i 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.

*Marek Myśliwiec*

# **WYBRANE PROBLEMY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW W SEKTORZE BUDOWLANYM (NA PRZYKŁADZIE FIRMY ARKUSZBUD W ŻARACH)**

## **Wstęp**

Podstawą funkcjonowania każdej organizacji są ludzie – jej członkowie, bez których organizacja nie mogłaby istnieć. Już od dawna znacząca część teoretyków i praktyków zarządzania wskazuje, iż jest to strategiczny element każdej organizacji.

Zasadniczym motorem ludzkiej aktywności jest ustawiczna konieczność zaspokajania różnorodnych potrzeb, warunkująca utrzymanie jednostki przy życiu, utrzymanie rodziny oraz rozwój indywidualny jednostki. Świadczenie pracy na rzecz pracodawcy ma w istotny sposób umożliwić pracownikowi zaspokojenie jego potrzeb.

Jedną z fundamentalnych zasad postępowania pracodawców powinno być właściwe motywowanie pracowników. Powinno ono wzbudzać pozytywne nastawienie pracowników do wykonywanych zadań.

Nową rzeczywistością, z którą przyszło zderzyć się pracodawcom jest masowa emigracja pracowników – w większości wykwalifikowanych, w poszukiwaniu wyższych zarobków. Konieczność dotrzymania terminów realizacji zamówień zmusza pracodawców do poszukiwania nowych pracowników, zwiększania wynagrodzeń już zatrudnionym, oraz poszukiwania skutecznych form ich motywowania.

Branżą narażoną w dużym stopniu na odpływ wykwalifikowanej siły roboczej jest branża budowlano – montażowa.

Zgodnie z raportami sporządzonymi przez Główny Urząd Statystyczny oraz innych instytucji monitorujących rozwój tego sektora, lata 2006 – 2008 przynieść mają znaczne jej ożywienie. Związane to będzie w dużej mierze z uzyskiwanymi funduszami UE na budowę/modernizację obiektów budowlanych oraz koniecznością zaspokajania potrzeb mieszkaniowych Polaków. W tej sytuacji nie napawają optymizmem raporty określające skalę dotychczasowej oraz szacowanej na najbliższe lata emigracji zarobkowej.

W świetle nowych wydarzeń na rynku pracy znaczenia nabiera nie tylko konieczność efektywniejszego poszukiwania nowych pracowników, zwiększania wynagrodzeń już zatrudnionym, ale również odpowiednie motywowanie pracowników.

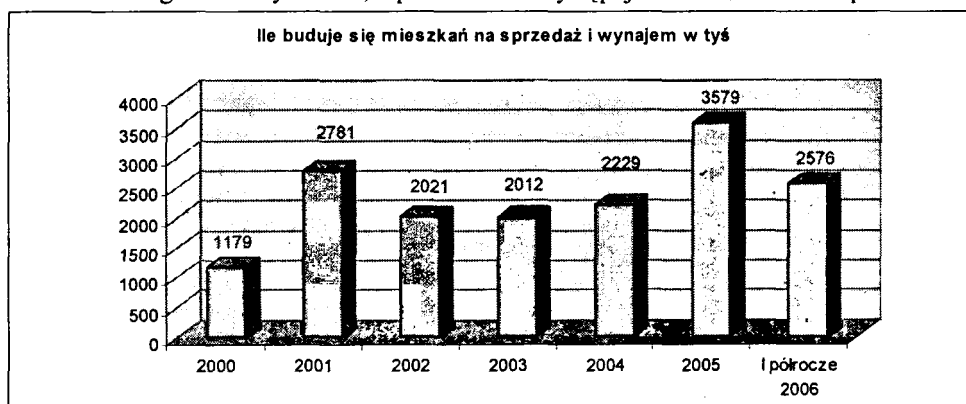
## Sytuacja gospodarcza i deficyt pracowników

Zgodnie z danymi statystycznymi okres od 2001 do 2004 r., kiedy produkcja montażowo-budowlana malała rocznie średnio o 3% już się skończył. Potwierdzają to dane GUS, który odnotował, że w sierpniu 2005 r. oddano do użytku o 31,4% mieszkań więcej niż przed rokiem 2004.

Wzrost wystąpi we wszystkich segmentach rynku budowlanego. Zgodnie z raportem "Sektor budowlany w Polsce – analiza regionów i prognozy na lata 2005-2008" – w ciągu trzech lat produkcja budowlano-montażowa będzie rosła w Polsce średnio o 13% rocznie<sup>1</sup>.

Impulsem do wzrostu usług budowlanych są niewątpliwie inwestycje realizowane przez samorządy terytorialne w oparciu o finansowanie z Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego.

Szczególnie duży wzrost, o ponad 100% występuje w sektorze deweloperskim.



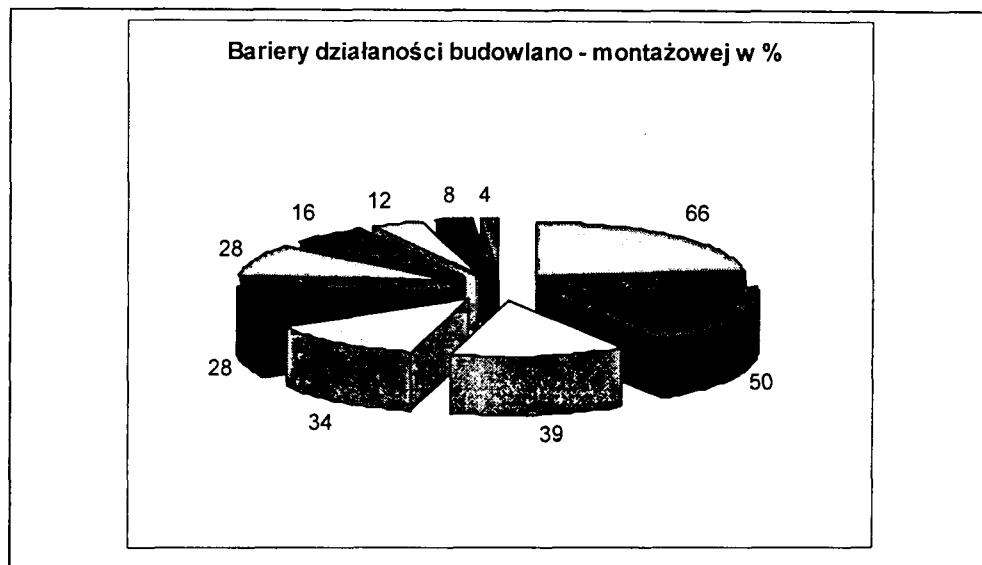
Źródło: dane Ministerstwa Budownictwa

Wzrost produkcji montażowo-budowlanej mógłby być znacznie większy, gdyby nie brak miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, brak oczekiwanej nowelizacji przepisów prawo budowlane, ustawy o planowaniu przestrzennym i przepisów dotyczących ochrony środowiska.

W ciągu trzech lat, jak wynika z raportu PMR, budownictwo będzie się najszybciej rozwijało w województwach mazowieckimi śląskim, wielkopolskim, dolnośląskim oraz małopolskim. Coraz większy będzie także udział tych województw w produkcji montażowo-budowlanej. W 2008 r. wkład Śląska, Wielkopolski, Dolnego Śląska i Małopolski wyniesie łącznie 37% Udział Mazowsza będzie o 3% mniejszy.

<sup>1</sup> Jungiewicz Sz., *Sektor budowlany w Polsce – analiza regionów i prognozy na lata 2005-2008*, PMR 2005 r.

Nieoczekiwanie jednym z głównych problemów dotyczących przedsiębiorstwa budowlane jest odpływ wykwalifikowanej siły roboczej za granicę i często brak możliwości jej zastąpienia. Szacuje się, iż za granicę do tej pory wyjechało nawet 2 miliony Polaków.



#### Legenda

- 66% – konkurencja innych firm
- 50% – koszty zatrudnienia
- 39% – niedobór wykwalifikowanych pracowników
- 34% – koszty finansowej obsługi działalności
- 28% – niedostateczny popyt
- 28% – koszty materiałów
- 16% – trudności z uzyskaniem kredytów
- 12% – warunki atmosferyczne
- 8% – inne
- 4% – niedobór sprzętu, materiałów i surowców

Źródło: GUS, Koniunktura gospodarcza – budownictwo, nr 7/2006

Choć podawana oficjalna stopa bezrobocia wyraźnie zmalała i bez pracy jest nadal dwa i pół miliona Polaków, przedsiębiorstwa mają problemy z zatrudnieniem pracowników.

Aby wywiązać się w terminie z kontraktów przedsiębiorstwa budowlane stoją przed koniecznością aktywnego poszukiwania nowych pracowników, zwiększania wynagrodzeń zatrudnionym pracownikom oraz poszukiwania skutecznych form motywowania pracowników.

Pracodawcy oraz Urzędy Pracy aktywnie poszukują rozwiązań pozwalających zmniejszyć stopę bezrobocia a jednocześnie deficyt wykwalifikowanej siły roboczej. Pojawiające się

sposoby takie jak zatrudnianie skazanych<sup>2</sup> oraz organizowanie prac interwencyjnych<sup>3</sup> nie rozwiążą globalnie tego problemu.

## Strategie motywowania pracowników

Praca zawodowa jest jedną z podstawowych dziedzin życia, często też pochłania najwięcej energii życiowej i czasu. W nowoczesnych społeczeństwach czas pracy i związanych z nią aktywności (np. dojazdy, dokształcanie się itp.) dorównuje już sumie czasu przeznaczanego na wszystkie inne czynności życiowe, a w wielu przypadkach i rodzajach pracy nawet sumę tę przewyższa. W krajach rozwiniętych, wbrew temu, co się powszechnie sądzi, czas pracy stale ulega wydłużeniu<sup>4</sup>.

Zrozumiałe jest, że tak intensywne angażowanie się w pracę zawodową musi wynikać z jakiejś motywacji. Motywacja to proces, w wyniku, którego dochodzi do pobudzenia, ukierunkowania i zorganizowania naszej aktywności.

Najistotniejszą rolę w systemie motywacyjnym odgrywa system płac. Płace nie są celem samym w sobie, ale służą do realizacji podstawowych potrzeb i wartości. To właśnie przesądza o ich ogromnym znaczeniu, choć różnym dla różnych grup zatrudnionych. Dla osób o niskich dochodach pieniądze mają duże znaczenie, gdyż pozwalają im zaspokoić potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa.

Jednostki o szczególnie rozwiniętych potrzebach społecznych i samorealizacji nie przypisują pieniądзом szczególnego znaczenia. Pieniądze są dla nich wyłącznie instrumentem służącym do zaspokojenia podstawowych potrzeb.

Perspektywa otrzymywania stałej wypłaty mobilizuje pracownika do pojawiania się w miejscu pracy i wykonywania powierzonych obowiązków; rzadziej motywuje do bardziej skutecznej i lepszej pracy. Jeśli firma oczekuje od pracowników aktywności, musi dać coś więcej<sup>5</sup>.

W tradycyjnym podejściu motywowania pracowników znaczenie odgrywał bodźcowy system płac, akcentowanie ważności potrzeb ludzkich i ich zaspokajania, oraz akcentowanie roli procesów społecznych w miejscu pracy.

We współczesnych organizacjach wraz z zmianą sytuacji społeczno-gospodarczej, oraz większej świadomości pracowników, nabierają znaczenia inne strategie motywowania: umożliwienia pracownikom możliwości ustalania własnych celów, samodzielnego podejmowania decyzji oraz rozwiązywania problemów, uczestnictwa w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz współtworzenie środowiska pracy.

---

<sup>2</sup> *Więźniowie budują IV Rzeczypospolitą* [w:] *Gazeta Wyborcza* nr 33 z 14.08.2006 r.

<sup>3</sup> *Bezrobotni szkolą się budując prawdziwe domy* [w:] *Gazeta Wyborcza* nr 39 z 25.09.2006 r.

<sup>4</sup> M. Adamiec, Kozusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Aktor-Kreator-Inspirator. Wyd. Akade, Kraków 1999, s. 136.

<sup>5</sup> Lenik P., *Pozafinansowe motywowanie pracowników*, [w:] „*Gazeta Prawna*” 2005, nr 163.

Menedżerowie, chcąc skutecznie motywować pracowników, muszą zdecydować się na wprowadzenie w firmie odpowiedniego systemu.<sup>6</sup> Motywowanie od przypadku do przypadku nie zdaje egzaminu i jest odbierane przez pracowników jako przejaw braku fachowości menedżerów, a w sferze psychologicznej – jako silne lekceważenie tych, którzy, przecież obok zarządzających, także pracują na wyniki organizacji<sup>7</sup>. Częstym błędem (bądź myśleniem życzeniowym) kierownictwa jest oczekiwanie, że sam fakt istnienia w firmie środków pozapłacowych czy pozafinansowych wystarczy. Tymczasem one nie działają same z siebie. Muszą być przemyślane, adekwatne do możliwości firmy i potrzeb zatrudnionych, funkcjonujące w logicznym, spójnym systemie<sup>8</sup>.

## Strategie motywowania pracowników w firmie ARKUSZBUD

Z problemem deficytu pracowników oraz zdeprecjonowaniem istniejących dotychczas systemów motywacyjnych włączając to wynikowe systemy wynagradzania (akord) spotyka się również firma budowlana ARKUSZBUD. Istniejąca sytuacja zmusiła kierownictwo firmy do spojrzenia w inny sposób na zaistniały problem.

Firma została założona w roku 1997. Działa w segmencie firm małych w powiecie żarskim. Głównym zakresem robót firmy są roboty dekarские oraz kompleksowe roboty remontowe budynków, w tym kamienic zabytkowych.

ARKUSZBUD zatrudnia w chwili obecnej 12 stałych pracowników. W celu realizacji robót budowlanych firma angażuje wykonawców robót budowlanych okresowo na umowach cywilnoprawnych. W sezonie wiosenno – jesiennym ilość pracowników i wykonawców angażowanych do wykonania robót budowlanych sięga liczby 40.

Potentatami w sektorze budowlanym w powiecie żarskim są dwie firmy zatrudniające powyżej 100 pracowników, tj. firma JANBUD oraz firma Hydrobiel. W sektorze średnich i małych firm budowlanych zarejestrowanych w Urzędzie Miasta Żary jest ponad 50.

Zasadniczy trzon przedsiębiorstwa tworzą stali pracownicy, zatrudnieni na umowach o pracę współuczestnicząc w podejmowanych działaniach i decyzjach strategicznych. Wykonawcy (zleceniobiorcy) angażowani czasowo do wykonania określonych robót stanowią element zmienny w organizacji. Kierownictwo ARKUSZBUD uznało, iż w sposób naturalny znaczna jego część z różnych względów ulegać będzie silnej rotacji.

Mocnymi stronami firmy jest elastyczność w zakresie wykonywanych robót oraz stosunkowo niskie koszty prowadzonej działalności. W jej otoczeniu konkurencyjnym znajdują się zarówno firmy z segmentu małych, średnich oraz dużych.

Słabą stroną firmy jest brak wykwalifikowanej siły roboczej oraz bardzo duża rotacja wykonawców (zleceniobiorców).

---

<sup>6</sup> Porębska J., *Jak motywować bez podwyższania wynagrodzeń*, [w:] „Gazeta Prawna” 2004, nr 175.

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> Ibidem.

Chcąc skutecznie motywować pracowników kierownictwo ARKUSZBUD zdało sobie sprawę, że właściwe motywowanie pracowników w dużej mierze przyczyni się do realizacji przez przedsiębiorstwo ich celów i zadań. Zdano sobie również sprawę, iż pracowników należy nie tylko godnie i sprawiedliwie wynagradzać – co nie zawsze jest zależne od firmy, ale też pobudzać do rozwoju, w pełni informować, umacniać przywiązanie do pracy i swego zakładu, a ich życiu w pracy i poza nią nadawać wartość i godność.

Niewątpliwym bodźcem do stworzenia systemu motywacyjnego jest wdrażanie systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2000.

W celu bardziej efektywnego wykorzystania pracowników ARKUSZBUD na początku swojego funkcjonowania wprowadził wynikowe systemy wynagradzania, które uzależniły wysokość wynagrodzenia od wkładu (wartości) pracy oraz ilości wykonanej pracy. Praca na akord miała za zadanie powiązać wysokość płacy i wydajność pracownika. System ten teoretycznie zmuszał pracownika do efektywnej pracy, gdyż nie gwarantował stałego wynagrodzenia. Z tego też względu był on dogodny dla pracodawcy, natomiast mniej dogodny dla przeciętnego lub słabego pracownika

W systemie tym duże znaczenie mają wyznaczone normy pracy – to jest określenie jednostek czasu na wykonanie określonej czynności. Akord jest stosowany tylko w takich przypadkach, gdzie jest możliwe opracowanie norm pracy i obliczanie wyników ilościowych pracy. Zastosowany w firmie system wynagradzania to akord progresywny (za każdą wykonaną jednostkę pracy wynagrodzenie jest stałe, natomiast za jednostki pracy wykonane ponad ustaloną normę pracownik otrzymuje wyższe wynagrodzenie).

Negatywne skutki akordu, które ujawniły się w trakcie jego funkcjonowania to atmosfera silnej rywalizacji pomiędzy członkami zespołu, która osłabia motywację wywołaną wizją dodatkowych dochodów. Praca zespołowa, inaczej niż zwykle, nie przyniosła większych efektów w porównaniu do sumy wyników pracy wszystkich jego członków.

W praktyce system akordowy motywacyjną funkcję spełnia jedynie do nowo angażowanych pracowników oraz wykonawców (zleceniobiorców). W przypadku stałych pracowników akord nie stanowi wystarczającej motywacji do pracy. Stali pracownicy oczekują przede wszystkim bezpieczeństwa tj. umowy o pracę na czas nieokreślony i stałego – niezależnego od sezonowości wynagrodzenia.

Wynagrodzenie akordowe stosowane jest najczęściej do osób niestanowiących zasadniczego (stałego) trzonu organizacji, a jedynie zaangażowanych do wykonania określonej pracy lub/i przez określony czas. Stąd też najczęściej osoby te zatrudniane są na podstawie umów cywilnoprawnych: umów o dzieło oraz znacznie rzadziej – na podstawie umów zlecenia.

Niezaprzeczalną zaletą wynikowych systemów wynagradzania jest to, że pracodawca zna koszty pracy, a pracownik ma z góry zagwarantowany dochód w przypadku wykonania zadania. Z drugiej jednak strony osoba zatrudniona przez dłuższy czas w oparciu o umowę cywilnoprawną i nagradzana w takiej formie może tracić motywację z powodu dużej niepewności, co do dochodów nawet w najbliższej przyszłości.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom pracowników ARKUSZBUD wprowadziło czasową formę wynagrodzenia stałych pracowników. Otrzymywane wynagrodzenie składa

się z 2 części: części stałej – gwarantowej przez cały okres zatrudnienia oraz części zmiennej – uzależnionej od efektów pracy.

Wynagrodzenie to podstawowy, ale nie jedyny element motywujący pracowników do lepszej, wydajniejszej pracy. Duże znaczenie mają świadczenia pozapłacowe, których zadaniem jest często zatrzymanie w firmie najbardziej wartościowych pracowników. Wzorem państw zachodnich wiele przedsiębiorstw w Polsce dostrzega znaczenie pozapłacowych form wynagradzania. Działania wyrażające dbałość o pracowników są coraz częściej stosowane jako metody motywowania w przedsiębiorstwach.

Pozapłacowe formy motywowania stosowane w firmie ARKUSZBUD obejmują szereg działań, które przybierają postać:

- wyboru formy zatrudnienia,
- przyznawanych dodatkowych świadczeń (bonów świątecznych, ubezpieczeń grupowych, finansowania szkoleń oraz organizowanie szkoleń integracyjnych),
- awansu zawodowego,
- ułatwień w zakresie podnoszenia kwalifikacji zawodowych,
- ułatwień w organizacji pracy,
- poczucia ważności wykonywanej pracy,
- pozycji w strukturze przedsiębiorstwa.

Na podstawie przeprowadzonych rozmów z pracownikami kierownictwo ARKUSZBUD ustaliło, iż największą potrzebą pracowników jest bezpieczeństwo zatrudnienia. Pracownicy oprócz stałej miesięcznej pensji pragną również świadczyć pracę na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony. Taka forma zatrudnienia przerzuca na przedsiębiorstwo ryzyko przestojów związanych z brakiem robót budowlanych (szczególnie w sezonie jesienno-zimowym) i koniecznością ponoszenia kosztów socjalnych. Z drugiej strony spełnienie oczekiwań pracowników stanowi dla nich dużą motywację do pracy.

Oprócz otrzymywanego wynagrodzenia pracownicy otrzymują od przedsiębiorstwa szereg dodatkowych świadczeń takich jak: bony świąteczne, ubezpieczenie grupowe, finansowanie szkoleń. ARKUSZBUD chętnie ułatwia pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Pracownicy firmy kierowani są na różnorodne szkolenia oraz seminaria. Ponadto biorą aktywny udział we wdrażaniu w firmie systemu zarządzania jakością. Pracownicy, którzy podjęli naukę w trybie zaocznym mogą liczyć na dofinansowanie ze strony zakładu, a także urlopy szkolne. Kierownictwo firmy stoi na stanowisku, że inwestowanie w kształcenie ludzi jest opłacalne dla przedsiębiorstwa. Dzięki kursom i szkoleniom pracownicy mogą nabywać nowe kwalifikacje i poszerzać wiedzę.

Duże znaczenie w zakresie motywowania pracowników stanowią także spotkania integracyjne, dzięki którym kierownictwo ARKUSZBUD poznaje potrzeby pracowników oraz wyjaśnia bieżącą działalność przedsiębiorstwa.

Każdy z pracowników informowany jest o możliwości awansu zawodowego i możliwości wzrostu wynagrodzeń. Ponadto kierownictwo ARKUSZBUD uświadamia pracownikom o ważności i społecznej użyteczności ich pracy. Do obowiązków brygadzystów należy uwpuklanie realnej wartości i znaczenia pracy podwładnych. Podstawową kwestią dla wydaj-



ności pracy jest to, aby podwładny czuł, że jest dostrzegany jako jednostka i że jego udział w zbiorowym wysiłku jest znaczący. Pracownicy mają świadomość społecznego znaczenia swojej pracy.

## Podsumowanie

Wartością każdego przedsiębiorstwa nie są maszyny, urządzenia, ale człowiek – odpowiednio motywowany, wydajny i co najważniejsze, zadowolony z wykonywanej pracy i otrzymywanej płacy. Jest on elementem strategicznym każdej organizacji.

W przedsiębiorstwach, w których udział robocizny w kosztach funkcjonowania jest przeważający – a więc w przedsiębiorstwach branży usługowej – zrozumienie tego faktu jest kluczowe nie tylko dla ich rozwoju, ale – wobec postępującej zawrotnym tempie emigracji zarobkowej i odpływu wykwalifikowanej siły roboczej – dla ich dalszego istnienia.

Kierownictwo ARKUSZBUD uznało, iż w sposób naturalny znaczna część jego składu osobowego z różnych względów ulegać będzie silnej rotacji. Działania i system motywacyjny skierowany jest, więc wyłącznie wobec stałego elementu przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo uznało, iż inwestowanie w pracowników jest opłacalne

Zasadniczy trzon przedsiębiorstwa tworzą stali pracownicy, zatrudnieni na umowach o pracę współuczestnicząc w podejmowanych działaniach i decyzjach strategicznych. Wykonawcy (zleceniobiorcy) angażowani czasowo do wykonania określonych robót stanowią element zmienny w organizacji.

Efektom tak wprowadzonego systemu jest związanie z firmą najbardziej wartościowych pracowników, którzy nie są zainteresowani porzuceniem pracy.

Rec. W. Uździcki

## Bibliografia

1. Jungiewicz Sz., *Sektor budowlany w Polsce – analiza regionów i prognozy na lata 2005-2008*, PMR 2005 r.
2. Krajewski C., *Pracownicy jako strategiczny element organizacji*, [www.ipis.pl](http://www.ipis.pl).
3. Kałabuk J., *Od serca pracownika do zysku zespołu*, [w:] „Gazeta IT” 2005, nr 9 (39).
4. Lenik P., *Pozafinansowe motywowanie pracowników*, [w:] „Gazeta Prawna” 2005, nr 163.
5. Porębska J., *Jak motywować bez podwyższania wynagrodzeń*, [w:] „Gazeta Prawna” 2004, nr 175.
6. Kryńska E., *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, IPISS, Warszawa 2003.
7. Kryńska E., *Dylematy polskiego rynku pracy*, IPISS, Warszawa 2001.
8. *W trosce o pracę. Raport o rozwoju społecznym, Polska 2004*, CASE, UNDP, Warszawa 2004.