

Marek Makowiec

Wpływ systemu motywacyjnego na wartość przedsiębiorstwa : analiza przypadku

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 7, 327-338

2008

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.

Marek Makowiec

WPŁYW SYSTEMU MOTYWACYJNEGO NA WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA – ANALIZA PRZYPADKU

1. Znaczenie czynnika ludzkiego w aspekcie motywowania

Znaczenie człowieka i jego pracy w przedsiębiorstwach jest coraz częściej i wyraźniej dostrzegane i podkreślane w literaturze z zakresu zarządzania. Priorytetem staje się podnoszenie jakości potencjału ludzkiego, jak również wyzwalanie z ludzi najlepszych cech i wartości. Niebagatelne znaczenie ma też odpowiednie zorganizowanie im miejsca pracy i sterowanie ich zachowaniami poprzez właściwie skonstruowane systemy motywacyjne, co w konsekwencji prowadzić będzie do wzrostu konkurencyjności i wartości przedsiębiorstwa na rynku¹. W ostatnich latach, w dobie rozwoju techniki i technologii, to właśnie ludzie i ich wiedza oraz umiejętności decydują w końcowym rozrachunku o rezultatach. To nie pieniądze, budynki, czy też wyposażenie są najważniejszym czynnikiem decydującym o jakości przedsiębiorstwa. Jak pokazują różnorodne badania statystyczne, to właśnie czynnik ludzki, czyli pracownicy i sposób zarządzania przedsiębiorstwem są główną przyczyną porażki lub sukcesu². Dlatego tylko organizacje potrafiące

¹ S. Ciuła, *Zasoby ludzkie a wartość przedsiębiorstwa*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka gospodarcza*, pod red. E. Urbańczyka, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, tom 2, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 43, Szczecin 2004, s. 1153.

² M. Smoleń, *Znaczenie czynnika osobowego w przedsiębiorstwie*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, pod red. E. Urbańczyka, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, tom 2, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 48, Szczecin 2006, s. 867.

najlepiej połączyć swoje cele z celami pracowników osiągają najlepsze efekty, a w sytuacji konkurencyjnego rynku przewagę zdobywają przedsiębiorstwa najlepiej wzmacniające efektywność czynnika ludzkiego³. Takim czynnikiem pozwalającym zdobyć przewagę na rynku jest właśnie ciągłe doskonalenie jakości kadr poprzez skuteczne motywowanie.

Skuteczne motywowanie pracowników jest jednym z elementów warunkujących budowanie profektywnościowej kultury organizacyjnej, mającej duży wpływ na wzrost wartości każdej organizacji. Niewątpliwie dobra atmosfera pracy, sprawiedliwy system ocen, sprawna komunikacja oraz możliwość kształcenia i rozwoju to ważne elementy motywacji pozamaterialnej. Również właściwe zaplanowanie i późniejsze stosowanie kompleksowego systemu wynagrodzeń, powiązanego ze złożonością i ciężkością pracy oraz jej efektami, czy też wynikami firmy, spełnić może ważną funkcję motywacyjną w przedsiębiorstwie, zapewnić bezpieczeństwo pracy, lojalność pracowników oraz wzrost ich skuteczności w podejmowaniu wszelkich działań.

2. System motywacyjny a wzrost wartości przedsiębiorstwa

System motywacyjny w szerokim znaczeniu jest zbiorem istotnych, wręcz nieodzownych instrumentów i narzędzi zarządzania. Kryterium wyboru tych środków powinna być skuteczność oddziaływania motywacyjnego⁴. System motywacyjny i inne rozwiązania organizacyjne kształtują postawę pracownika wobec organizacji i obowiązków zawodowych oraz oddziałują na jego efektywność⁵.

To właśnie kapitał ludzki jest czynnikiem, który obok kapitału finansowego stanowi o wartości przedsiębiorstwa. Człowiek staje się więc jednym z najważniejszych składników decydujących o wartości organizacji. Decydujący wpływ na działanie organizacji ma wiedza, umiejętności i zachowania pracowników⁶.

³ P. Lenik, *Skuteczne motywowanie jako czynnik warunkujący wzrost wartości przedsiębiorstwa*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, pod red. E. Urbańczyka, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, tom II, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 43, Szczecin 2005, s. 1011.

⁴ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Poradnik 109, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000, s. 238.

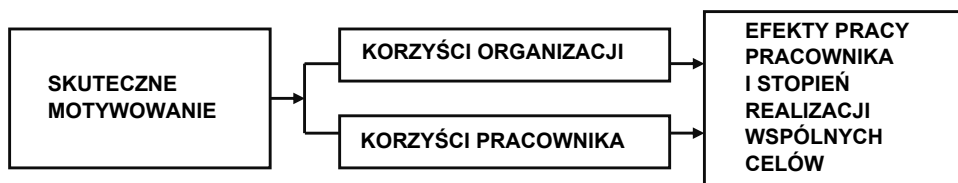
⁵ D. Lewicka, *Wpływ rozwiązań organizacyjnych na pobudzanie motywacji pracowników*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 120.

⁶ P. Lenik, *Skuteczne motywowanie jako czynnik warunkujący wzrost wartości przedsiębiorstwa*, w: *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, pod red. E. Urbańczyka,

Można powiedzieć, że sukces zależy może w dużym stopniu od właściwego wykorzystania zasobów wiedzy, czyli tzw. kapitału intelektualnego, który jest sumą trudnych do uchwycenia zasobów ukrytych w indywidualnych możliwościach wszystkich pracowników⁷. Stąd tak dużej rangi nabiera zagadnienie właściwego motywowania kadry pracowniczej. Umiejętnie dobrane narzędzia wspomagające motywowanie pracowników, uwzględniające z jednej strony ich zmieniające się oczekiwania, a z drugiej stan i możliwości organizacji, pozwolą w efekcie wpłynąć na zwiększenie wartości i konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Często sukces nowoczesnej organizacji tkwi we właściwie zbudowanych relacjach pomiędzy organizacją a pracownikiem poprzez stosowanie różnorodnych form motywowania finansowego i pozafinansowego, przekładających się na efekty pracy pracownika, a w konsekwencji na wzrost wartości przedsiębiorstwa⁸. Powyższe prawidłowości prezentuje rysunek 1.

Rys. 1. Analiza skuteczności motywowania



Źródło: P. Lenik, *Skuteczne motywowanie jako czynnik warunkujący wzrost wartości przedsiębiorstwa, w: Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, pod red. E. Urbańczyka, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, tom II, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 43, Szczecin 2005, s. 1014.

Dla organizacji, która ma aspiracje, by osiągnąć stan efektywnego, stale zwiększającego swoją wartość przedsiębiorstwa, najistotniejsze jest to, żeby w jej strategii zarządzania zasobami ludzkimi dominowały takie czynniki, jak: identyfikacja, projektowanie i wdrażanie systemu mającego na celu zaszczepienie wśród całej

Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, tom II, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 43, Szczecin 2005, s. 1011.

⁷ M. Strużycki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2002, s. 333.

⁸ P. Lenik, *Skuteczne motywowanie jako czynnik warunkujący wzrost wartości przedsiębiorstwa, w: Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, pod red. E. Urbańczyka, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, tom II, Prace Instytutu Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw nr 43, Szczecin 2005, s. 1014.

kadry nowych wartości i postaw, nowego sposobu widzenia stanowiska i ról ludzi oraz podkreślania znaczenia każdej jednostki dla efektywności całej organizacji⁹. Skutek taki można będzie osiągnąć poprzez stosowanie różnych kombinacji czynników motywujących, wśród których powinny się znaleźć oprócz czynników płacowych również te pozafinansowe. Narzędzia pozafinansowe pozwolą na wydobycie z pracownika pokładów jego możliwości, lojalność, utożsamianie się z organizacją, podniesienie efektywności, kreatywność itd. Ważne jest to, że powinny być one stosowane w różnych kombinacjach, stosownie do oczekiwań pracowników i organizacji.

Motywowanie pracowników wymaga zatem działań systemowych. Jasne kryteria oceny wyników pracy, możliwość awansów, stanowiskowych oraz płacowych, zarówno w pionie, jak też w poziomie, elastyczny system wynagrodzeń sprzyjają kreowaniu wiedzy przez przedsiębiorstwo¹⁰, a przez to również pośrednio wpływają na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Podejmowanie takich działań oznacza potrzebę tworzenia w przedsiębiorstwie układu logicznie spójnych i wzajemnie wspomagających się środków motywacji, a także ich zespołów działających na zasadzie wzmocnienia i dających efekt synergiczny¹¹. Możliwe jest wówczas oddziaływanie na każdego pracownika równocześnie kilkoma motywatorami, dostosowanymi do ich indywidualnych potrzeb, celów i aspiracji¹². Istotne jest jednak, aby wspomniane potrzeby pracownika były zgodne z interesami przedsiębiorstwa.

Zaprezentowany przykład funkcjonowania systemu motywacyjnego dużego małopolskiego przedsiębiorstwa pokaże, że źle skonstruowany i niewłaściwie stosowany system bodźców i zachęt powoli osłabia konkurencyjność całego przedsiębiorstwa, przyczyniając się do stopniowego kryzysu i być może nawet upadłości, jeśli nie zostaną podjęte odpowiednie działania zaradcze.

⁹ Ibidem, s. 1017.

¹⁰ J. Fryca, *System pracy przedsiębiorstwa funkcjonującego w gospodarce opartej na wiedzy*, w: *Efektywność gospodarki opartej na wiedzy. Teoria i praktyka*, pod red. T. Kamińskiej, J. Frycy, B. Majeckiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 135.

¹¹ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 203.

¹² J. Fryca, *System pracy przedsiębiorstwa funkcjonującego w gospodarce opartej na wiedzy*, w: *Efektywność gospodarki opartej na wiedzy. Teoria i praktyka*, pod red. T. Kamińskiej, J. Frycy, B. Majeckiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 135-136.

3. Źródła danych liczbowych, metoda badawcza i charakterystyka grupy respondentów

Głównym celem przeprowadzonych badań było sprawdzenie, czy systemy motywacyjne dużych polskich przedsiębiorstw są poprawnie skonstruowane, czy efektywnie funkcjonują i tym samym wpływają na ich wartość. Na tej podstawie przeprowadzono badanie poziomu zaspokojenia oczekiwań pracowników w dużym przedsiębiorstwie z branży elektrycznej, zlokalizowanym na terenie województwa małopolskiego. Przedsiębiorstwo to zatrudnia ok. 1300 pracowników. Wybrano losowo grupę 100 pracowników, zatrudnionych na różnych szczeblach w hierarchii organizacyjnej, z naciskiem na pracowników wykonawczych, których poproszono o uzupełnienie ankiety. Jako technikę badawczą przyjęto zmodyfikowaną metodę badania efektywności systemu motywacyjnego D.A. Nadlera i E.E. Lawlera¹³.

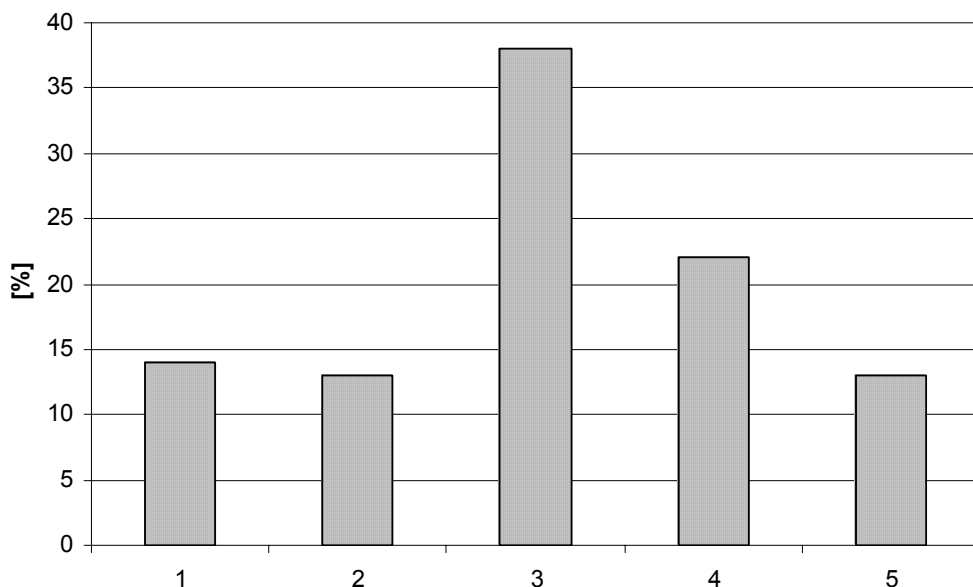
Analizując podejście pracowników do wykonywania swoich obowiązków oraz stosunek przełożonych, postawiono hipotezę główną: system motywacyjny w badanym przedsiębiorstwie jest niepoprawnie skonstruowany, przez co przyczynia się do niezadowolenia z pracy pracowników, niskiej efektywności ich pracy oraz pogarszania się konkurencyjności przedsiębiorstwa.

4. Wyniki przeprowadzonego badania

Istotne z punktu widzenia prowadzonych badań są odczucia respondentów związane z wykonywaną pracą. Najwięcej respondentów uważa, że praca, którą wykonują, nie jest satysfakcjonująca, ale zmuszeni są ją wykonywać z powodu braku innej (38%). W 22 przypadkach na 100 w razie znalezienia alternatywnej (nowej) pracy respondent bez zastanowienia zmieniłby dotychczasowe miejsce zatrudnienia. Tylko 14% badanych zadeklarowało, że wykonywana praca w 100% zaspokaja ich ambicje życiowe i zawodowe (rysunek 2). Należy zauważyć, że większość pracowników nie jest zadowolona z pracy, którą wykonuje, co może skutkować gorszą jej jakością. Można zatem wysnuć wniosek, iż system motywacyjny jest błędnie skonstruowany, gdyż odczucia pracowników związane z wykonywaną pracą są z reguły negatywne.

¹³ Szerzej zob.: B. Mikuła, *Człowiek a organizacja. Humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*, Oficyna Wydawnicza Drukarnia Antykwia, Kraków-Kluczbork 2000, s. 180-185.

Rys. 2. Odczucia respondenta związane z wykonywaną pracą



Objaśnienia:

- 1 – Praca wykonywana spełnia w 100% moje ambicje życiowe i zawodowe;
- 2 – Praca wykonywana przeze mnie nie jest satysfakcjonująca, ale z finansowego punktu widzenia pozwala mi zrealizować wszystkie potrzeby;
- 3 – Praca nie jest satysfakcjonująca, ale muszę ją wykonywać z braku innej;
- 4 – W razie znalezienia alternatywnej, nowej pracy bez zastanowienia zmieniam dotychczasowe miejsce zatrudnienia;
- 5 – Inne odczucia związane z wykonywaniem pracy.

Źródło: opracowanie własne.

Analizując zadowolenie z wykonywanej pracy respondentów zatrudnionych na określonych stanowiskach, można stwierdzić, że praca w 100% zaspokaja ambicje pracowników umysłowych (16% – największy odsetek zadowolonych z pracy spośród wyróżnionych stanowisk pracy), to ci pracownicy w najmniejszym stopniu deklarują chęć zmiany pracy (18%). Pod względem finansowym wykonywana praca najbardziej opowiada pracownikom zatrudnionym na stanowiskach kierowniczych (29%), jednakże w razie znalezienia nowej, alternatywnej pracy są skłonni bez zastanowienia zmienić dotychczasowe miejsce pracy (29% – najwyższy wskaźnik, potwierdzający ich niezadowolenie). W związku z powyższym względnie zadowoleni z warunków pracy są jedynie kierownicy. Najmniej zadowoleni z wykonywanej pracy są natomiast respondenci zatrudnieni na stanowiskach ro-

botniczych. Nad zmianą pracy zastanawia się aż 67% badanych zatrudnionych na tych stanowiskach. Ta grupa zawodowa uskarża się na niemal wszystkie aspekty pracy. Drugi wniosek, który nasuwa się po przeprowadzonym badaniu, jest taki, iż praca nie zaspokaja ambicji życiowych i zawodowych pracowników, szczególnie tych zatrudnionych najniżej (stanowiska robotnicze, umysłowe) w strukturze organizacyjnej analizowanego przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia pracowników najbardziej prawdopodobne jest, że za wyjątkowo dobrze wykonaną pracę pracownicy odczuwają bardziej przyjacielskie podejście współpracowników, otrzymują wysoką notę w przyjętym przez pracodawcę systemie oceny pracowników oraz będą odczuwali potrzebę jeszcze lepszego wykonywania swojej pracy (średnie odpowiedzi wyniosły odpowiednio 3,93; 3,83 i 3,84 w skali 1-7).

Pracownicy w najmniejszym stopniu mogą liczyć na wymierne korzyści dobrze wykonywanej pracy [tzn. podwyżka lub premia (2,48; 2,69), awans poziomy lub pionowy (2,79; 2,59), wyróżnienie (2,23), bardziej komfortowe warunki pracy (2,74)]. Potwierdza to przypuszczenia, iż pracownicy uskarżają się na niskie wynagrodzenie, brak premii oraz brak możliwości podnoszenia swoich kwalifikacji na szkoleniach i kursach. Pracownicy mają małe szanse na uzyskanie awansu, a jedynymi bodźcami są pochwały od przełożonych, jednak co trzeba szczególnie dobitnie podkreślić, również stosowane sporadycznie. Głównie pracownicy na stanowiskach kierowniczych odczuwają zadowolenie z wykonywanej pracy (finansowe), jednak gotowi są do ewentualnej zmiany miejsca zatrudnienia, co świadczyć może o braku satysfakcji z wykonywanych obowiązków.

W przedsiębiorstwie tym za dobrze wykonaną pracę pracownicy mogą w większym stopniu liczyć na podziw i uznanie współpracowników, własną satysfakcję z pracy, niż na wspomniane już wcześniej wymierne korzyści materialne.

Najważniejsze dla badanych pracowników są: wysokość otrzymywanego wynagrodzenia, wysokość premii i pewność zatrudnienia (średnia 6,06; 5,74; 5,24 w skali 1-7). Pracownicy najmniej cenią takie korzyści z wykonywanej pracy, jak: pochwała przełożonego (4,83) i otrzymanie oficjalnego wyróżnienia od dyrekcji przedsiębiorstwa (5,10), co może sugerować, że nie przekładają się one na korzyści materialne. Wobec powyższego większość pracowników ceni sobie bardziej (niż przeciętny pracownik) korzyści związane z otrzymaniem wyższego wynagrodzenia, premii, możliwość podnoszenia kwalifikacji, pewność zatrudnienia, szacunek współpracowników i realizowanie się w wykonywanej pracy, czego jednak nie doświadczają zbyt często.

Metoda D.A. Nadlera i E.E. Lawlera dotycząca badania oceny systemu motywacyjnego była również przeprowadzana w kilku innych przypadkach. W 2004 r. w firmach olsztyńskich wskazała, iż pewność zatrudnienia, zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn, jest najważniejszym motywatorem (odpowiednio 6,7 i 6,8 w skali 1-7)¹⁴. Taka potrzeba poczucia stałości zatrudnienia była jednak w najmniejszym stopniu zaspokajana (odpowiednio: 4 i 3 w skali 1-5)¹⁵. Można więc założyć, że pracownicy nie będący pewnymi zatrudnienia będą mniej zmotywowani do efektywnego świadczenia pracy.

Konsekwencją ciężkiej pracy według przeciętnego pracownika jest wysoka jakość i wydajność pracy, przekonanie o dobrym wykonywaniu swojej pracy oraz zadowolenie klienta, a także mniej wolnego czasu dla siebie. W przypadku tego pytania modalna wynosi 7. Oznacza to, że najwięcej pracowników wskazało, że konsekwencją ciężkiej pracy jest „zawsze” mniej wolnego czasu dla siebie.

Zaprezentowane wyniki badania dużego przedsiębiorstwa wskazują na wiele nieprawidłowości, które można dostrzec w analizowanym systemie motywacyjnym¹⁶. Postawiona na wstępie hipoteza główna została zweryfikowana poprawnie, gdyż taki system motywacyjny, a właściwie jego brak, przyczynia się do niezadowolenia z pracy pracowników (wszystkich kategorii) oraz niskiej efektywności ich pracy, a co za tym idzie, również do stopniowego pogorszenia konkurencyjności i wartości przedsiębiorstwa. Pracownicy nie są zadowoleni ze świadczonej pracy. Pomimo braku satysfakcji z pracy, w większości przypadków muszą ją wykonywać z braku innej, alternatywnej.

Czynnikami demotywującymi oprócz odpowiedniego poziomu wynagrodzeń zasadniczych, na które uskarżają się praktycznie wszyscy ankietowani (również kierownicy), są jeszcze: brak możliwości awansu, brak możliwości podnoszenia swoich umiejętności w miejscu pracy, czy też złe fizyczne warunki pracy, na które

¹⁴ E. Niedzielski, *Motywowanie pracowników w warunkach niepewności zatrudnienia*, w: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, pod red. A. Pochtowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 492.

¹⁵ Ibidem, s. 492.

¹⁶ Z braku zgody zarządu spółki na upublicznienie danych firmy, nie podano w artykule jej nazwy. Z obserwacji autora wynika, iż jeśli nie dojdzie do restrukturyzacji i zmiany podejścia do zatrudnionych, firma borykająca się już i tak z niską konkurencyjnością swojej produkcji będzie zmuszona do upadku. Natomiast wraz z panującymi tendencjami rynkowymi zaobserwowano stopniowy odpływ pracowników wszystkich kategorii do innych przedsiębiorstw, lub migrację za granicę w poszukiwaniu lepszych warunków pracy i płacy, co świadczyć może o faktycznie zidentyfikowanych i występujących nieprawidłowościach.

uskarżali się podczas wywiadów osobistych w analizowanym przedsiębiorstwie szczególnie pracownicy zatrudnieni na stanowiskach robotniczych. Skutecznym demotywatorem, który potęguje niezadowolenie pracowników, jest niepewność zatrudnienia oraz, co bardzo dziwne, niemożność otrzymania wyróżnień, choćby słownych od przełożonych, co może świadczyć o zupełnym braku podstawowej wiedzy z zakresu motywowania u menedżerów.

W przedsiębiorstwach często nie podejmuje się istotnych zadań podnoszących skuteczność motywowania, takich jak m.in. identyfikowanie oczekiwań pracowników¹⁷, a w analizowanym przedsiębiorstwie występuje to zjawisko szczególnie dobitnie, wręcz uważa się, iż jest to zadanie zbędne. Często sposób podejścia kadry kierowniczej do przekazywania pracownikom określonych informacji ma ograniczony walor motywacyjny, co też zaobserwowano w badanym przedsiębiorstwie. Należy starać się wyeliminować takie patologie, gdyż brak działań w tym zakresie może doprowadzić do nagminnego odchodzenia pracowników z firmy, nawet tych z dłuższym stażem pracy.

5. Wnioski badawcze i zakończenie

Opierając się na zaprezentowanych wynikach badań oraz szeroko prezentowanych innych badaniach literaturowych systemów motywacyjnych polskich przedsiębiorstw, należy wskazać kilka dominujących prawidłowości odnoszących się do możliwych działań modyfikujących współczesne systemy motywacyjne¹⁸:

- a) należy dążyć do unowocześnienia i uelastycznienia systemów wynagradzania pracowników oraz uelastycznienia form organizacji pracy;
- b) należy dążyć do ustalenia sprawiedliwych i jasnych reguł oceniania pracowników oraz ich wynagradzania za bezpośrednie dzielenie się wiedzą;
- c) powinno się dążyć do indywidualizacji systemów szkolenia i awansu oraz tworzenia relacji partnerskich i partycypacyjnych;
- d) powinno się dążyć do projektowania stanowisk i zadań umożliwiających częste kontakty między pracownikami, co wpłycie na wymianę wiedzy i doświadczeń;

¹⁷ A. Pietroń-Pyszczek, *Proces motywowania w przedsiębiorstwach – przesłanki i kierunki zmian*, w: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, pod red. A. Poczowskiego, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 502.

¹⁸ Opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz: H. Król, I. Rafałat, *Metody wynagradzania pracowników w świetle badań empirycznych*, „Współczesna Ekonomia” nr 1/2007, Kwartalnik Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie, s. 150–151.

- e) przy okazji weryfikowania poprawności systemów motywacyjnych konieczne jest wykorzystanie szerokiej palety bodźców pozapłacowych;
- f) menedżerowie powinni być specjalistami posiadającymi umiejętność łączenia bodźców finansowych z pozafinansowymi bodźcami motywacyjnymi;
- g) wszystkie składniki wynagradzania powinny tworzyć spójny system motywacyjny, wspierający realizację ogólnej strategii organizacji.

Przeprowadzone badanie satysfakcji i motywacji zatrudnionych pracowników może być podstawą do refleksji nad doskonaleniem kierunków i metod służących pełniejszemu wykorzystaniu zasobów ludzkich organizacji, a tym samym stopniowego wzrostu jej wartości. Odpowiednie przebadanie kompetencji i zaangażowania zatrudnionych pracowników stanowić może podstawę do prognozowania ich rozwoju, ścieżek kariery zawodowej i szkoleń. Będzie to obiektywna ocena potencjału zatrudnionej kadry, która pozwoli udzielić właściwych wskazówek, w jakim obszarze należy poczynić kroki zaradcze, by poprawić konkurencyjność firmy.

Należy podkreślić, że wyniki badania odnoszą się do jednego analizowanego przedsiębiorstwa. Być może nie należy zbyt uogólniać pewnych nieprawidłowości, na które wskazano w powyższym badaniu, jednak zarówno analiza literatury i innych badań w tym zakresie, jak też osobiste obserwacje autora dotyczące systemów motywacyjnych polskich przedsiębiorstw¹⁹ potwierdzają zaprezentowane w powyższym badaniu nieprawidłowości. Obserwując kondycję finansową i efektywność szczególnie dużych przedsiębiorstw, często jeszcze państwowych bądź z udziałem Skarbu Państwa, można zauważyć podobne problemy i dylematy w ich rozwoju. Zmieniająca się obecnie sytuacja na rynku pracy wymusza jednak zmianę stanowiska i nastawienia współczesnych, nie tylko dużych przedsiębiorstw. Jeśli nie zostaną podjęte odpowiednie kroki zaradcze, może zdarzyć się tak, że nie będzie miał kto pracować w takich przedsiębiorstwach. Nadal jednak, jak pokazuje praktyka, zdecydowana ich większość popełnia wiele błędów przy opracowywaniu swoich systemów motywacyjnych, bądź nie dostosowuje ich do zmieniających się warunków rynkowych.

To właśnie pracownicy w odpowiedni sposób motywowani oraz ich twórczy potencjał mają szczególnie istotny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Z dużą stanowczością należy stwierdzić, że bez odpowiedniego zaangażowania zarówno w rozwój własny, jak i organizacji, efekty będą znikome, gdyż przełoże-

¹⁹ M. Makowiec, *Ocena efektywności systemów motywacji małych i średnich przedsiębiorstw województwa małopolskiego*, w: *Prace z zakresu zachowań organizacyjnych*, Zeszyty Naukowe nr 747, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2007, s. 117-129.

ni, firma, współpracownicy mogą jedynie wspierać ten proces. Zatem oczywiste wydaje się przesłanie, iż tylko dobrze skonstruowane systemy motywacyjne będą w stanie wydobyć z pracownika jego odpowiednie zaangażowanie, co wpłynąć może później na poprawę kondycji całej organizacji. Nowoczesne systemy motywacyjne muszą zatem nakłaniać do rozwoju i podnoszenia kwalifikacji, a także promować kreatywność oraz zdolności adaptacyjne. Należy więc zauważyć, że osiągnięcie właściwych efektów ekonomicznych i pozycja konkurencyjna każdej organizacji zależy od poprawy produktywności w skali całego przedsiębiorstwa, a szczególnie od ludzi i właściwego zarządzania nimi. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno zmierzać do maksymalnego wykorzystania potencjału każdego pracownika, co czyni szczególnie istotnym aspekt motywacyjny.

Zmierzając do poprawy warunków produktywności gospodarowania, a co za tym idzie poprawy kondycji organizacji, powinno dążyć się do podnoszenia kwalifikacji zatrudnionych pracowników, planowania ich ścieżek kariery zawodowej, inwestowania w różnorodne szkolenia. Można zaobserwować zależność, iż wraz ze wzrostem poziomu kwalifikacji kadr następuje wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa²⁰. Jego możliwości skutecznego utrzymania się i zdobywania rynków zbytu w warunkach oferowania przez konkurentów nowych, lepszych i tańszych wyrobów i usług są bowiem uwarunkowane poziomem świadomości oraz stanem posiadanej wiedzy przez uczestników organizacji²¹.

Bardzo istotny w tych procesach jest wzrost kwalifikacji menedżerskich (negatywnie przedstawiony w badaniu), gdyż to właśnie kadra kierownicza kształtuje warunki pracy w przedsiębiorstwie. Zmniejszeniu uciążliwości pracy towarzyszy często wzrost jej wydajności, co stwarza również konieczność poprawy wydajności wykorzystywania pozostałych czynników produkcji, w tym czynnika kapitału. Wzrost wydajności wykorzystywanych w procesie produkcyjnym czynników najczęściej poprawia kondycję finansową przedsiębiorstwa²². Dzięki pożądanym zmianom wskaźników ekonomicznych, a przede wszystkim podstawowego miernika, jakim jest zysk przedsiębiorstwa, następuje stopniowa poprawa wydajności czynników produkcyjnych, w tym czynnika ludzkiego, co powoduje

²⁰ H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 213.

²¹ E. Bombiak, *Motywowanie jako determinant konkurencyjności przedsiębiorstwa*, w: *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, pod red. M. Ciska, Instytut Zarządzania i Marketingu Akademii Podlaskiej, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2006, s. 119.

²² Ibidem.

wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa, mierzonej m.in. udziałem w rynku, dzięki zwiększeniu oferty rynkowej oraz poprawie jakości oferowanych towarów i usług²³, a co za tym idzie – powoduje wzrost wartości przedsiębiorstwa. Właśnie ten istotny wpływ na konkurencyjność każdego przedsiębiorstwa wywiera twórczy potencjał pracowników, który trzeba tylko umiejętnie zidentyfikować, wykorzystać i potem rozwijać prawidłowo dobranymi bodźcami i narzędziami wspomagającymi motywowanie.

Konkludując, wpływ dobrze skonstruowanego systemu motywacyjnego na wartość przedsiębiorstwa jest zagadnieniem nie do podważenia, na które powinni zwracać uwagę szczególnie menedżerowie i właściciele każdej organizacji.

THE INFLUENCE OF MOTIVATION SYSTEM ON THE ENTERPRISE'S WORTH – CASE STUDY

Summary

In this lecture the author concentrates the attention on the definition of the efficacy of the motivation system in enterprises and its influence on their worth. The importance of human aspect in respect of motivation and influence of employees' engagement and knowledge in creation the organizational competitive advantage have been precisely described by the author. The short description of the motivation system in enterprise and its meaning in the process of enterprise's worth increase have also been presented. The author presents the traditional instruments of motivation that could contribute to the increase in the human resources management efficiency in the organization. Such an action could influence the increase of enterprise's worth. The results of author's self – researches and analysis have been presented. In the researches the modified method of D.A. Nadler and E.E. Lawler has been used. The researches revealed the abnormalities in the functioning system of motivation in big Małopolska enterprise and indicated the directions of improving changes.

Translated by Marek Makowiec

²³ Ibidem.