

Ocena skuteczności systemów motywacyjnych stosowanych w organizacjach

Monika Pęcek, Jolanta Walas-Trębacz
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Stworzenie efektywnego systemu motywacyjnego jest konieczne dla każdej organizacji, która pragnie odnieść sukces. Jednak nie jest to proces łatwy. Każdy zmotywowany pracownik przybliży przedsiębiorstwo do osiągnięcia wyznaczonych celów. Pomimo przywiązywania dużej wagi w zakresie motywacji do czynników o charakterze ekonomicznym nie powinno się zapominać o niematerialnych elementach systemu motywacyjnego. One także istotnie wpływają na zaangażowanie pracowników do pracy.

Artykuł zawiera część teoretyczną, w której objaśniono pojęcie systemu motywacyjnego i jego funkcje w organizacji. Ponadto wskazano, jakie kryteria wykorzystać do oceny efektywności systemu motywacyjnego. W artykule zaprezentowano wyniki z przeprowadzonych badań ankietowych. Badania te pozwoliły przede wszystkim poznać rzeczywiste preferencje respondentów w odniesieniu do rodzaju instrumentów płacowych i pozapłacowych stosowanych w różnych organizacjach. Jednym z najistotniejszych problemów w badanych organizacjach okazał się nieodpowiedni poziom przekazywanej informacji pracownikom o zasadach budowy systemów motywacyjnych. Ponadto wielu respondentów uważa otrzymywane wynagrodzenie za zbyt niskie i nieadekwatne do wykonywanej pracy a zakres wykorzystywanych instrumentów pozapłacowych za niesatysfakcjonujący względem ich potrzeb. Badania umożliwiły także określenie częstotliwości wprowadzanych zmian w istniejących systemach motywacyjnych.

Wnioski z badań oraz przedstawiona część teoretyczna artykułu mogą posłużyć za punkt wyjścia do opracowania nowego systemu bądź udoskonalania istniejących systemów motywacyjnych w organizacjach. Zaproponowane w artykule działania mogłyby w istotny sposób przyczynić się do wzrostu zadowolenia i poziomu zaangażowania pracowników do pracy.

Słowa kluczowe: motywacja do pracy, system motywacyjny, kryteria oceny systemu motywacyjnego, diagnoza systemu motywacyjnego

JEL: M12

1. Wprowadzenie

Zarządzanie pozwalające na uzyskanie pozytywnych wyników, a więc także motywowanie pracowników to problemy, które współcześnie nabierają coraz większego znaczenia. Pracodawcy zauważają niebagatelny wpływ tego obszaru na funkcjonowanie oraz rozwój całego przedsiębiorstwa. Dzięki motywacji wykonywanie obowiązków staje się efektywniejsze i wydajniejsze. Zaangażowani pracownicy często nieświadomie promują przedsiębiorstwo na zewnątrz oraz mobilizują swoją postawą pozostałych współpracowników. Wydaje się więc to konieczne, aby pracownik XXI wieku mógł sprostać oczekiwaniom, jakie stawia przed nim pracodawca przynosząc wymierne korzyści przedsiębiorstwu. W poniższym artykule poruszono problematykę skuteczności istniejących systemów motywacyjnych

wzbogaconą o wyniki przeprowadzonych badań ankietowych wśród pracowników wielu organizacji, po uprzedniej próbie spojrzenia na teoretyczny aspekt omawianego problemu, tj. pojęcie i funkcje systemów oraz kryteria oceny ich skuteczności. Głównym celem artykułu jest analiza problemów dotyczących motywacji do pracy, identyfikacja zakresu dopasowywania składowych systemów motywacyjnych do potrzeb pracowników i przedsiębiorstw a także przedstawienie wyników badań i wniosków, w których nakreślono pożądany kierunek zmian wśród pracowników badanych organizacji w zakresie składników systemu motywacyjnego.

2. Pojęcie i funkcje systemu motywowania w organizacji

Układ sił zachęcających ludzi do zachowania się w określony sposób to podstawowa wiedza, jaką powinni dysponować menedżerowie. Wykorzystując tę wiedzę, mogą oni modelować motywację poprzez identyfikację i dobór instrumentów zarządzania, uwzględniając cele przedsiębiorstwa, możliwości kadrowe czy oczekiwania pracowników (Michalik, 2009). Jednym z takich skutecznych narzędzi zarządzania jest właściwie opracowany system motywacyjny. System motywacyjny to układ powiązanych ze sobą i wzajemnie się wspomagających środków motywacji, dzięki czemu możliwe jest uzyskanie efektu synergii. Jego zadaniem jest określenie wysokości wynagrodzeń, tak aby było ono adekwatne do wartości, jaką pracownicy wnoszą do organizacji (Juchnowicz, 2012). System motywacyjny jest zbiorem celowo dobranych i logicznie wzajemnie powiązanych motywatorów, tworzących spójną całość, który służy realizacji misji, wizji, strategii i osiąganiu celów danej organizacji oraz uwzględnia celowe i możliwe do spełnienia potrzeby i oczekiwania zarządzających i pracowników (Oleksyn, 2014).

Skuteczny system motywacyjny powinien być: kompleksowy, efektywny, logiczny, akceptowany, znany i zrozumiały, możliwie elastyczny, zgodny z obowiązującym prawem oraz możliwie prosty w obsłudze. Powinien uwzględniać wszystkie funkcje płac: motywacyjną, dochodową, kosztową i społeczną (Oleksyn, 2001). Najważniejsze funkcje spełniane przez system motywacyjny zdaniem różnych autorów przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Funkcje systemu motywacyjnego według różnych autorów

Autor	Funkcje
J. Walas	<ul style="list-style-type: none"> - dobór pracowników oraz odpowiednich, dopasowanych do nich stanowisk pracy, - poznanie ich potrzeb oraz stopnia, w jakim są one dla nich ważne, - selekcja narzędzi motywacyjnych, tak aby dokonać właściwego wyboru, co do ich wykorzystania, - zlecanie zadań, wywieranie wpływu dzięki umiejętnie dobranym argumentom, - ocena poziomu realizacji zadań oraz jego zgodność ze stosowanymi bodźcami

	(płacowymi, pozapłacowymi) przez kierowników.
E. Masłyk-Musiał	<ul style="list-style-type: none"> - zapewnienie możliwości występowania związku między wkładem własnym pracownika a osiąganym wynikiem (dzięki możliwości uzyskania korzyści, nagrody czy dopasowaniu poszczególnym stopniom realizacji adekwatnej wartości), - określenie korzystnych wyników poprzez występowanie zależności pomiędzy jakością produkowanych dóbr a wysokością określanego wynagrodzenia, - zapewnienie poczucia sprawiedliwości wypłacanych wynagrodzeń (adekwatnych do nakładu pracy).
M. Armstrong	Autor wyróżnia naczelne oraz szczegółowe funkcje systemu motywacyjnego. Do tych pierwszych zalicza się stworzenie środowiska pracy oraz charakter polityki i praktyk sprzyjający efektywności pracowników. Natomiast wśród szczegółowych wymienia m.in. dokonywanie pomiaru motywacji (aby usprawnić nieskuteczne obszary), zapewnienie poczucia docenienia przez pracowników (ufanie im), tworzenie klimatu, w którym następuje wzrost znaczenia wysokich efektów czy odpowiednie zarządzanie wynagrodzeniami.
Ż. Nejman, A. Kawecka-Endler	<ul style="list-style-type: none"> - umożliwienie optymalnego wykorzystania potencjału zatrudnionego personelu, - sprzyjanie ich identyfikacji z celami i działaniami podejmowanymi przez firmę, - spowodowanie zarówno wzrostu motywacji grupy, jak i tej indywidualnej pracowników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Walas, 1994; Armstrong, 2000; Masłyk-Musiał, 2003; Tyrańska, 2015b; Nejman, Kawecka-Endler, 2015).

A. Kobyłka (2016) do funkcji systemu motywacyjnego zalicza także zatrzymanie pracowników stanowiących o wartości firmy oraz stworzenie takiego wizerunku, który zachęcałby ich do pracy.

Odpowiedni dobór tych narzędzi tworzących system motywacyjny wymaga dużej staranności. Zdaniem wielu specjalistów, warunkiem koniecznym wysokiej efektywności motywowania jest kierowanie się następującymi kryteriami

podczas implementacji systemu motywowania w przedsiębiorstwie (Górka-Chowaniec, 2016):

- kryterium indywidualizacji (każdy człowiek jak odrębna osoba dysponująca różnymi predyspozycjami psychicznymi i fizycznymi, kwalifikacjami),
- kryterium kompleksowości, którego istotą jest wykorzystywanie szerokiego zakresu zróżnicowanych bodźców wpływających zarówno na sferę psychiczną, jak i materialną wszystkich członków organizacji,
- kryterium konkretności, którego podstawą jest stosowanie jednolitych oraz jednoznacznie sformułowanych kryteriów kontroli jakości pracy każdego z pracowników,
- kryterium naukowości, które przejawia się w ciągłym doskonaleniu metod motywowania oraz poszerzanie wiedzy kierownictwa akcentując znaczenie obszaru psychologii i socjologii,
- kryterium systematyczności, którego podstawą jest ciągłe zainteresowanie dla poczynań osoby motywowanej, co sprawia, że wzrasta u niej poczucie przynależności do przedsiębiorstwa.

Menedżerowie personalni są zmuszani przez rynek pracownika do budowy transparentnych, sprawiedliwych systemów motywowania, które jednocześnie będą złożone, zindywidualizowane oraz dostosowane do potrzeb pracowników i organizacji. To zadanie jest niezwykle trudne, jednak we współczesnym świecie konieczne. Zadania nie ułatwiają zmiany demograficzne, a szczególnie przedstawiciele pokolenia Y, którzy coraz odważniej zajmują w przedsiębiorstwach pozycje menedżerskie. Z tego powodu często oferty skierowane do osób pracujących wymagają oceny oraz gruntownej przebudowy (Rostkowski, Witkowski, 2016). Skoncentrowanie się przede wszystkim na technicznym aspekcie procesu to jeden z najczęstszych błędów, jaki jest popełniany podczas budowy systemu motywacyjnego. Nierzadko osoby odpowiedzialne za skuteczną motywację myślą działanie z celem, mając na uwadze jedynie samo oddziaływanie na osobę, pomijają tym samym analizę efektów. Skutkiem takiego błędu jest zbiór nie do końca świadomie wybranych i spójnych narzędzi, które jednak powinny być uporządkowane i wzajemnie ze sobą powiązane (Karna, Knap-Stefaniuk, 2017).

Dodatkowo warto zwrócić uwagę, aby system motywacyjny nie uwzględniał jedynie środków płacowych oraz pozapłacowych, ale także aspekty materialne i psychologiczne (Soroka-Potrzebna, 2016). Przykładem może być system premiowy. Jego wprowadzenie zazwyczaj przyczynia się do poprawy efektywności pracy. Jednak doświadczenie wielu przedsiębiorstw wskazuje na problem jego krótkotrwałego oddziaływania bądź nawet na powstałe z czasem odwrotne efekty. R. Reinfuss (2018) uważa, że premie demotywują do pracy motywując przede wszystkim do osiągnięcia dodatkowego wynagrodzenia. Złudzenie, powstałe na skutek podejmowanego dodatkowego wysiłku przez pracowników, że premia spowodowała wzrost motywacji do pracy może być ryzykowne i niebezpieczne dla przedsiębiorstwa. Efektywna praca jest w tym przypadku jedynie sposobem koniecznym do uzyskania nagrody. W rzeczywistości więc występuje następująca zależność: im pracownik jest bardziej zmotywany do osiągnięcia dodatkowego zysku, tym jego motywacja do samej pracy maleje. Oferując premię, niszczy się motywację do pracy poprzez silniejszy bodziec, tj. pieniądze. Warto jednak pamiętać, że zjawisko wahania motywacji jest czymś normalnym oraz bardzo często obserwowanym. Każdy człowiek zna zarówno momenty uskrzydlenia, jak i spadku energii. Dopóki brak chęci do pracy jest krótkotrwały lub spadek motywacji nie zniża się do poważnego poziomu, to nie ma znaczących powodów do obaw (Chybicka, Puchalska, 2016).

Właściwie dobrane narzędzia spełniają trzy funkcje (Soroka-Potrzebna, 2016):

1. Dyscyplinującą (określają zadania, datę ukończenia).
2. Informacyjną (pracownik jest świadomy możliwych nagród i kar).
3. Wychowawczą poprzez nakreślenie pożądanych przez pracodawcę zachowań. Z tego powodu, mimo że wybór oraz skomponowanie odpowiednich instrumentów jest zadaniem złożonym i trudnym, to jednak bezsprzecznie przyczynia się do pozytywnych zmian w przedsiębiorstwie.

3. Kryteria oceny skuteczności systemu motywowania

Jakości systemów motywacyjnych w Polsce nie można określić w sposób jednoznaczny. Według T. Oleksyna mimo ciągłego wzrostu popularności „mody na efektywność” budowane systemy są w dalszym ciągu nieefektywne. Do powodów tej krytycznej wypowiedzi zalicza niewłaściwie funkcjonujący system prawny, nieodpowiednie postawy wielu związków zawodowych czy zachowanie przedsiębiorców pozbawione etyki. Jednak badania przeprowadzone przez S. Borkowską pozwalają na sformułowanie pozytywnych wniosków, a mianowicie, że systemy wynagrodzeń odpowiadają na współczesne potrzeby. Wynagrodzenia są dostosowane do strategii przedsiębiorstw oraz ustalane na podstawie oceny osiągniętych efektów (Moczyłowska, 2010).

Każde z przedsiębiorstw posiada swoisty system, dlatego każdy z nich będzie w różnym stopniu efektywny. W tym miejscu należy jednak rozgraniczyć pojęcie wynagrodzenia ze względu na szerokość zakresu jego znaczenia. Rozpatrując węższe ujęcie, efektywność wynagrodzenia jest wynikiem stosunku wymiernych efektów wykonanej pracy (tj. jej wielkości, wydajności czy rentowności) do poniesionych kosztów, a mianowicie funduszu wynagrodzeń. Z tego powodu do przeprowadzenia jej analizy wykorzystuje się metody ilościowe. Natomiast do wynagrodzeń w szerszym ujęciu zalicza się wszystkie powstałe efekty – zarówno te wymierne, jak i niewymierne. Analizując taki przypadek pomocne okazują się również metody jakościowe, nazywane także opisowymi (Marciniak, 2016). Badania pozwoliły na określenie kryteriów oceny systemu motywowania (tab. 2).

Tab. 2. Kryteria oceny systemu motywacyjnego

Obszar porównań	Kryteria
Zgodność celów systemu motywacyjnego ze strategią i specyfiką firmy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Spójność celów polityki płac ze strategią firm. 2. Specyficzne mierniki pomiaru efektywności pracy dla różnych grup pracowników. 3. Powiązanie wysokości wynagrodzeń z efektami pracy pracowników. 4. Powiązanie wysokości wynagrodzeń z sytuacją ekonomiczną firmy. 5. Motywacyjne zasady awansu.

	6. Atrakcyjność narzędzi motywacyjnych w porównaniu z innymi firmami.
Zgodność zasad motywowania pracowników z obowiązującymi przepisami prawa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zawiera składniki gwarantowane prawem. 2. Prawdopodobieństwo ustalania wysokości tych składników. 3. Zasady kształtowania narzędzi motywacyjnych przedstawione w regulaminach lub układach zbiorowych pracy.
Użyteczność systemu motywacyjnego dla realizacji polityki kadrowej	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prawidłowa relacja płac między stanowiskami pracy (taryfikacja pracy). 2. Sposoby ustalania wysokości składników wynagrodzenia oparte na metodach wartościowania pracy, systemach oceniania pracowników. 3. Odpowiednie zachowania pracowników (rozwój zawodowy, atmosfera, stosunki międzyludzkie, poziom absencji). 4. Poprawa jakości pracy. 5. Wzrost wydajności pracy.
Czytelność zasad motywowania pracowników	<ol style="list-style-type: none"> 1. Znajomość zasad motywowania przez pracowników. 2. Zrozumiałość procedur stosowania narzędzi motywacyjnych.
Formalizacja systemu motywacyjnego	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przestrzeganie procedur stosowania narzędzi motywacyjnych. 2. Kompletność dokumentacji kadrowej. 3. Aktualność dokumentacji kadrowej.

Źródło: (Tyrańska, 2015b).

Opracowując model systemu motywacyjnego, warto ustalić, jakie rozwiązania w zakresie motywowania pracowników stosują firmy konkurencyjne. W identyfikacji rozwiązań konkurencyjnych pomocne są: rynkowe przeglądy wynagrodzeń oraz benchmarking. Metody te umożliwiają dobór takich czynników motywacyjnych, które będą zapobiegać odpływowi z przedsiębiorstwa cennych pracowników (Tyrańska, 2015a). W tabeli 3 ukazano przykładowe wskaźniki pozwalające na ocenę użyteczności stosowanego systemu motywacyjnego w organizacji.

Tab. 3. Wybrane wskaźniki oceny użyteczności systemu motywacyjnego

Kryteria
1. Przeciętne wynagrodzenie pracownika.
2. Relacja kosztów wynagrodzeń do całkowitego kosztu własnego wyrażonego w procentach.
3. Relacja kosztów wynagrodzeń do całkowitych

kosztów pracy wyrażonego w procentach.

4. Relacja pozostałych kosztów pracy do całkowitego kosztu pracy wyrażonego w procentach.
5. Relacja kosztów wynagrodzeń do pozostałych kosztów pracy.
6. Relacja wartości produkcji sprzedanej netto do całkowitych kosztów pracy.
7. Relacja kosztów pracy do kosztów własnych jako relacja zysku (wyniku finansowego) do wynagrodzeń osobowych i bezosobowych wyrażona w procentach.
8. Relacja wartości produkcji sprzedanej netto do ogólnej liczby pracowników na koniec danego okresu.
9. Sprzedaż na jednego zatrudnionego.
10. Zysk przypadający na jednego zatrudnionego.
11. Koszty szkolenia przypadające na jednego zatrudnionego.
12. Koszty szkolenia poniesione na jeden dzień szkolenia pracowników.
13. Relacja dni szkolenia do liczby szkolonych pracowników.
14. Relacja liczba szkolonych do łącznego zatrudnienia.
15. Udział pracowników objętych różnymi formami doskonalenia potencjału pracy w ogóle zatrudnionych.
16. Nakłady na rozwój potencjału pracy na zatrudnionego lub grupę.
17. Udział nakładów na rozwój potencjału pracy w kosztach pracy.
18. Liczba planowanych i liczba zrealizowanych awansów w podziale na poziome i pionowe.
19. Wskaźniki dynamiki awansów w poszczególnych latach badanego okresu.

Źródło: (Tyrąńska, 2015a).

W organizacjach, aby ocenić efektywność stosowanego systemu motywacyjnego należałoby dokonywać audytu w określonym przedziale czasowym. Raport taki powinien zawierać następujące elementy (Marciniak, 2016):

- ogólną ocenę stanu wynagrodzeń, ocenę kształtowania systemu, jego postrzegania w firmie,
- najistotniejsze wnioski informujące o tym, co oraz w jaki sposób należy usprawnić, zmienić, oraz jakie zagrożenia, szanse niosą za sobą te zmiany,
- optymalne rozwiązania, najważniejsze zalecenia wynikające z wniosków,
- priorytety, definiowanie spraw pierwszorzędnych (określenie wagi wyznaczonych kroków),
- tworzenie harmonogramu, tak aby określić przybliżony czas, który będzie potrzebny podczas realizacji zaleceń.

Innym kryterium oceny systemu okazuje się także satysfakcja zatrudnionego personelu. W praktyce badanie satysfakcji zostaje przeprowadzane

po to, aby zatrzymać pracowników przynoszących najwięcej korzyści przedsiębiorstwu. Najlepszym sposobem na dokonanie takiej oceny jest wysłuchanie zdania samego pracownika (Kopertyńska, 2009). Warto jednak mieć na uwadze, że przyczyn powstania satysfakcji może być wiele, niekoniecznie związanych z jego aktywnością zawodową. Swoją rolę może mieć zarówno jego osobowość czy stan zdrowia. Dlatego, mimo iż biorąc pod uwagę relację pomiędzy motywacją a efektywnością można stwierdzić, że jest niezaprzeczalna, to relacja pomiędzy satysfakcją a efektywnością budzi już więcej zastrzeżeń zarówno tych natury teoretycznej, jak i praktycznej (Skowron, Gąsior, 2017).

4. Diagnoza istniejących systemów motywacyjnych wykorzystywanych w organizacjach - wyniki badań empirycznych

Głównym celem tej części rozważań jest przedstawienie najistotniejszych wyników z przeprowadzonych badań ankietowych wśród osób pracujących dotyczących identyfikacji i skuteczności rodzaju wykorzystywanych instrumentów motywacyjnych w wielu badanych organizacjach. Celami częściowymi badań były także:

- poznanie rodzaju wykorzystywanych instrumentów płacowych i pozapłacowych w badanych organizacjach,
- określenie wpływu instrumentów motywacyjnych na stopień zadowolenia i motywacji odczuwany przez badanych pracowników,
- poznanie preferencji pracowników dotyczących poszczególnych składników systemów motywacyjnych,
- ustalenie częstotliwości przeprowadzanych zmian w systemach motywacyjnych w badanych organizacjach,
- wskazanie kierunków zmian w zakresie wykorzystania różnorodnych instrumentów motywowania w systemach motywacyjnych w celu podwyższenia poziomu zaangażowania osób pracujących do pracy.

Opracowany kwestionariusz ankietowy składa się z dwóch części: metryczkowej (która pozwoliła na identyfikację badanych respondentów ze względu na

różne kryteria) oraz pytań szczegółowych, które miały za zadanie ustalenie rodzaju stosowanych instrumentów motywacyjnych w badanych organizacjach.

Powyższe badania zostały przeprowadzone w okresie od dnia 9 kwietnia 2018 roku do dnia 8 czerwca 2018 roku przy pomocy strony internetowej. W badaniach uczestniczyło 289 pracowników zatrudnionych w różnych organizacjach. W tabeli 4 zaprezentowano charakterystyki respondentów według różnych kryteriów.

Tab. 4. Charakterystyka respondentów wg różnych kryteriów podziału

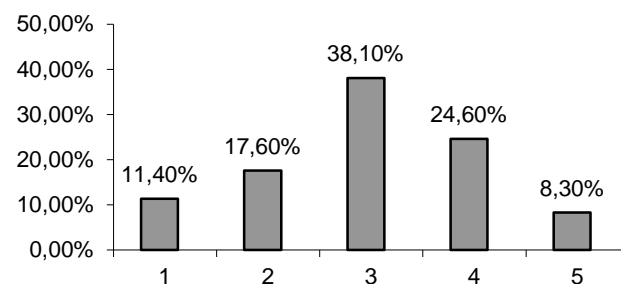
Charakterystyka respondentów				
1. Rodzaj działalności, w której zatrudnieni byli badani respondenci				
produkcyjna- 29,10%	usługowa- 57,10%	handlowa- 13,80%		
2. Wielkość organizacji				
do 50 osób – 40,8%	od 51 do 250 – 27,70%	powyżej 250- 31,5%		
3. Poziom wykształcenia				
zawodowe- 7,60%	średnie- 24,90%	niepełne wyższe- 23,90%	wyższe- 43,60%	
4. Wiek respondentów				
do 25 lat- 56,10%	25-35 lat- 39,70%	powyżej 36 lat- 4,2%		
5. Staż pracy w firmie				
mniej niż rok- 40,10%	od roku do 5 lat- 39,10%	od 5 do 10 lat- 11,80%	od 11 do 15 lat- 4,80%	powyżej 16 lat- 4,20%
6. Wielkość miejscowości, z których pochodzili badani respondenci				
poniżej 10 tys.- 57,80%	10-50 tys.- 13,80%	50-100 tys.- 5,50%	100-500 tys.- 8,70%	powyżej 500 tys.- 14,20%
7. Kondycja finansowa firm, w których zatrudnieni byli respondenci				
słaba- 2,10%	przeciętna- 20,10%	dobra- 45,20%	bardzo dobra- 32,60%	
8. Zajmowane stanowisko pracy respondenta				
kierownicze- 4,50%	administracyjno- biurowe- 32,90%	wykonawcze- 62,60%		

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Poniższa część artykułu zawiera fragmenty z przeprowadzonych badań i udzielanych odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu. Respondenci zostali proszeni o dokonanie oceny istniejącego w firmie systemu motywacyjnego oraz określenia stopnia satysfakcji (w skali od 1 do 5). Stosowane

systemy motywacyjne pozytywnie oceniło 32,9% respondentów (ocena na poziomie 4 i 5), a negatywnie 29% (ocena na poziomie 1 i 2). Najczęściej badane osoby oceniały stosowany system motywacyjny na poziomie przeciętnym (3) – 38,1% (zob. rys. 1). Zatem kierownictwo tychże organizacji powinno w większym stopniu zadbać i zwrócić uwagę na zdiagnozowanie obecnie funkcjonujących systemów motywacyjnych i ustalić przyczyny niezadowolenia wśród pracowników.

Rys. 1. Ocena stosowanego systemu motywacyjnego w firmie przez respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jedynie 39,1% respondentów uznało, że występujący w ich organizacjach system motywacyjny jest jasny i przejrzysty. Innego zdania było 21,8% osób, a niepewnych 39,1%. Oznacza to, że w przypadku wielu badanych firm system motywacyjny jest klarowny. Jednak wystąpił również wysoki odsetek osób, które nie potrafiły w sposób jednoznaczny ocenić istniejącego systemu motywacyjnego pod względem jego struktury i czytelności dla pracowników.

W dalszej części badania dotyczyło wskazania przez respondentów, czy otrzymywane wynagrodzenie jest adekwatne względem zajmowanego stanowiska oraz wykonywanej na nim pracy. Około 45,7% ankietowanych wskazało, że ich wynagrodzenie jest odpowiednie, ok. 33,9% respondentów było odmiennego zdania, natomiast 20,4% osób wahało się nad wskazaniem jednoznacznej odpowiedzi. Prawie połowa wskazań twierdzących jest dowodem na istniejącą zależność pomiędzy wynagrodzeniem a rodzajem pracy. Niestety w dalszym ciągu zatrudniony personel otrzymuje zbyt niskie wynagrodzenie względem wykonywanej pracy.

Przeprowadzone badanie ankietowe miało także na celu ustalenie częstotliwości stosowania w

organizacjach motywacji negatywnej. Aż w 72,7% przypadków badanych firm nie stosuje się takiego rodzaju rozwiązań, jednak w pozostałych 27,3% mają one miejsce.

W tabeli 5 została zaprezentowana struktura odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny przez respondentów sposobu (stylu) pracy przełożonego ze wskazaniem na obecnie przyjmowany oraz preferowany przez nich styl kierowania.

Tab. 5. Styl kierowania istniejący i preferowany przez respondentów

Rodzaj stylu kierowania	Obecnie przyjmowany styl (udział %)	Preferowany styl (udział %)	Różnica w oczekiwaniach względem stylu
Demokratyczny	13,49	15,22	1,73
Autokratyczny	15,92	1,38	-14,54
Koleżeński	28,03	18,69	-9,34
Biurokrata	5,88	0,35	-5,53
Rozwojowiec (przedsiębiorczy)	9,00	12,11	3,11
Zespołowy	17,65	35,29	17,64
Nieangażujący się	7,27	1,73	-5,54

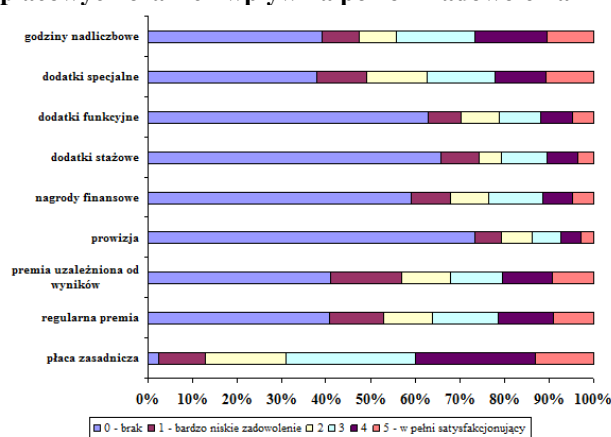
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Na podstawie powyższych odpowiedzi można zauważyć, iż najczęściej przyjmowanym stylem przez obecnych kierowników w badanych organizacjach jest styl koleżeński (28,03%), ale wyniki ukazują, iż respondenci nie preferują takiego stylu. Najbardziej pożądanym stylem przez respondentów jest styl zespołowy (35,29%), natomiast najbardziej niepożądanym jest styl biurokraty (0,35%) oraz styl autokratyczny (1,38%) – co jest także widoczne w różnicy między stylem preferowanym a stylem istniejącym. Oprócz wskazania rodzaju stylu respondenci oceniali także jego wpływ na efektywność podległego zespołu. Najczęściej wskazywaną odpowiedzią okazała się jego częściowa efektywność (52,9% – 153 wskazania). Około 32,5% (94) respondentów oceniła, że jest on w pełni efektywny a 14,5% (42 osoby) miała odmienne zdanie stwierdzając, że jest on w ogóle nieefektywny. Tak więc przedsiębiorstwa powinny częściej zwracać uwagę na rodzaj wybieranych stylów kierowania, gdyż ponad połowa pracowników oszacowała ich efektywność na przeciętnym poziomie.

Kolejne pytanie skierowane do badanych nawiązywało do zakresu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach świadczeń płacowych oraz oceny ich wpływu w skali 0-5 na obecny poziom

odczuwanego przez nich zadowolenia. Udzielone odpowiedzi zostały zaprezentowane na rysunku 2. Płaca zasadnicza w największym stopniu (spośród wyżej wymienionych świadczeń płacowych) satysfakcjonuje pracowników. W wielu przedsiębiorstwach pomijana jest prowizja czy dodatki stażowe, funkcyjne, które jeśli występują to w małym stopniu przyczyniają się do satysfakcji wśród pracowników. Można także wywnioskować, że premia uzależniona od osiągnięcia wyników nie została oceniona w sposób jednoznacznie pozytywny (wiele osób oceniło ją na różnych poziomach).

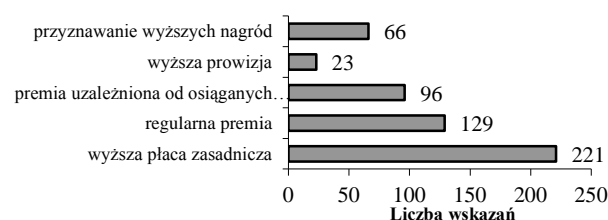
Rys. 2. Rodzaj wykorzystywanych świadczeń płacowych oraz ich wpływ na poziom zadowolenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Następnie poproszono badane osoby o wskazanie przez nich jedynie tych świadczeń płacowych, które w największym stopniu zmotywowałyby ich do efektywniejszej pracy (rys. 3).

Rys. 3. Rodzaje świadczeń płacowych, które w większym stopniu zmotywowałyby do wykonywania pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uzyskane odpowiedzi prowadzą do jednoznacznych wniosków, że to wyższa płaca zasadnicza (76,47%) byłaby głównym motywatorem do efektywniejszej pracy. Ważnym bodźcem

motywacyjnym stanowiłoby także wypłacanie regularnej premii (44,64%) czy premii uzależnionej od osiągniętych wyników (33,22%). Z kolei przyznawanie wyższych nagród (22,84%) oraz wyższych prowizji (7,96%) miałyby mniejsze znaczenie. Otrzymane wyniki po raz kolejny zaakcentowały potrzebę wypłacania płac zasadniczych na wyższym poziomie niż to jest obecnie.

Przedmiotem badań była także identyfikacja rodzaju stosowanych świadczeń pozapłacowych w organizacjach oraz ustalenie, które z nich najsilniej wpływają na poziom zaangażowania zatrudnionych pracowników do pracy (tab. 5).

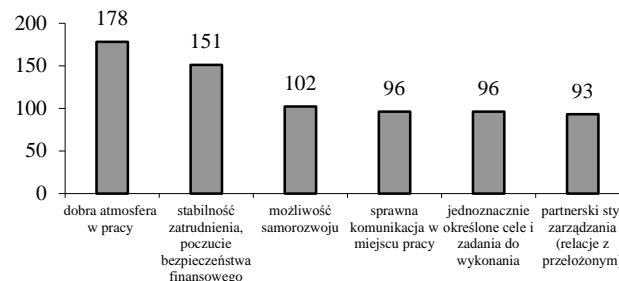
Tab. 5. Występowanie instrumentów pozapłacowych w organizacjach oraz wskazanie instrumentu, który najsilniej wpływa na poziom zaangażowania do pracy (w udziale %)

Rodzaje świadczeń pozapłacowych	Występują	Mają silny wpływ
Stabilność zatrudnienia, poczucie bezpieczeństwa finansowego	57,79	52,25
Dobra atmosfera w pracy	52,6	61,59
Sprawną komunikacją w miejscu pracy	41,18	33,22
Jednoznacznie określone cele i zadania do wykonania	43,6	33,22
Możliwość samorozwoju (np. szkolenia, studia)	36,33	35,29
Możliwość awansu	32,87	29,41
Organizowane spotkania integracyjne	34,26	21,45
Udzielane świadczenia socjalne	34,26	19,38
Partnerski styl zarządzania (relacje z przełożonym)	38,75	32,18
Zróżnicowane obowiązki pracownicze	33,56	21,8
Prestiż związany z posiadanym tytułem czy stanowiskiem	19,72	17,99
Opieka medyczna w pracy	29,41	24,91
Wykorzystywanie samochodu/laptopa służbowego	26,99	13,15
Możliwość dzielenia się doświadczeniem czy wiedzą	34,6	22,49
Możliwość wpływania na decyzje w przedsiębiorstwach	17,99	17,65
Sprawiedliwa i obiektywna ocena wpływająca na świadczenia płacowe i pozapłacowe	21,45	25,26

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Rysunek 4 przedstawia instrumenty najsilniej wpływające na pracowników i ich poziom zaangażowania do pracy.

Rys. 4. Czynniki najsilniej wpływające na zaangażowanie do pracy (w liczbie wskazań)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Stabilność zatrudnienia oraz poczucie bezpieczeństwa finansowego to czynniki pozapłacowe występujące w ponad połowie badanych przedsiębiorstwach (57,79%). Mają one także silny wpływ na zaangażowanie pracowników do pracy (52,25%). Dobra atmosfera w pracy, jak i możliwość wpływania na decyzje w przedsiębiorstwach oraz sprawiedliwa i obiektywna ocena wpływająca na świadczenia płacowe i pozapłacowe bywa niedoceniana przez pracodawców. Respondenci częściej wskazywali, że mają one silny wpływ. W przedsiębiorstwach zwraca się także uwagę na możliwość rozwoju (36,33%), sprawną komunikację w miejscu pracy (41,18%), jednoznacznie określone cele i zadania do wykonania (43,60%) oraz na partnerski styl zarządzania (38,75%).

Dla badanych respondentów poprawa stabilności zatrudnienia powiązana z poczuciem bezpieczeństwa finansowego oraz możliwość samorozwoju to dwa najistotniejsze czynniki pozapłacowe, których efektem byłaby większa efektywność w pracy. Ważnymi czynnikami motywacyjnymi do pracy są także możliwość szybszego awansu (31,83%) oraz poprawa atmosfery w pracy (31,49%).

W przeprowadzanych badaniach zapytano również o problem tzw. demotywatorów w pracy. Respondenci najczęściej wskazywali następujące czynniki demotywujące:

- zbyt niskie wynagrodzenie – 50,87%,
- niekompetentni współpracownicy – 42,91%,
- częsty stres – 38,75%,

- brak dobrej organizacji czasu pracy – 35,29%,
- niesprawny przepływ informacji – 34,26%.

Podczas oceny systemu motywacyjnego powinno się także zwrócić uwagę na częstotliwość przeprowadzania w nim zmian. Uzyskane odpowiedzi prowadzą do stwierdzenia, że w badanych przedsiębiorstwach system motywacyjny jest zmieniany bardzo rzadko lub zmiany są nieodczuwalne przez pracowników (49,1%). Natomiast zmiany w systemie motywacyjnym zgodne z częstotliwością zmian zachodzących w regulacjach prawnych i na rynku pracy są dokonywane tylko w 24,6% badanych firm. Około 14,9% respondentów uważało, że wprowadzane zmiany w systemie motywacyjnym w ich organizacjach są rzadkie, ale odczuwane przez pracowników pozytywnie, natomiast tylko 11,4% badanych stwierdziła, że system motywacyjny jest regularnie dostosowywany, co wpływa na ich większą motywację i zaangażowanie do pracy. Zaprezentowane dane tworzą obraz przedsiębiorstw, w których system motywacyjny nie jest zmieniany chętnie, a dokonywane w nim zmiany są często wynikiem konieczności jego dopasowania do niestabilnej sytuacji na rynku pracy bądź obowiązujących regulacji prawnych.

Ponadto badani mieli także wskazać, czy w ich organizacjach są przeprowadzane okresowe oceny dotyczące skuteczności czy efektywności istniejącego systemu motywacyjnego. Tylko 14,5% respondentów odpowiedziało twierdząco, czyli że w ich organizacjach dokonuje się oceny systemu motywacyjnego. Natomiast odpowiedzi przeczącej (nie) udzieliło 50,9% badanych a 34,6% respondentów nie miało pewności, co do przeprowadzania badań w tym zakresie w ich organizacjach. Można zatem ustalić, iż w przypadku połowy badanych przedsiębiorstw nie wykonuje się tego typu analiz. Firmy często nadal nie przykładają zbyt dużej wagi do oceny poziomu skuteczności i efektywności posiadanego systemu motywacyjnego.

5. Zakończenie

Analiza uzyskanych wyników z przeprowadzonych badań wyznacza kierunki doskonalenia w zakresie funkcjonowania systemów motywacyjnych oraz stosowanych w nich instrumentów płacowych i pozapłacowych. Mimo wzrastającego znaczenia tego obszaru zarządzania, nadal można zauważyć pewne nieprawidłowości, które obniżając poziom motywacji pracowników powodują spadek ich efektywności. Uważa się, że kapitał ludzki to jeden z najcenniejszych zasobów, jakim przedsiębiorstwo dysponuje, dlatego tak ważne jest odpowiednie zarządzanie nie tylko aspektami finansowymi w odniesieniu do całej organizacji.

Jednym z najistotniejszych problemów okazuje się brak przejrzystości w zakresie budowy systemów motywacyjnych i przekazywania informacji pracownikom. Bez rzetelnej i konkretnej wiedzy na temat struktury istniejącego systemu motywacyjnego, każda próba jego usprawnienia nie zostanie przez pracowników zauważona. Co więcej, wielu respondentów jest zdania, że otrzymywane przez nich wynagrodzenie jest zbyt niskie oraz nieadekwatne do wykonywanej pracy. Mimo, iż wypłacanie wyższych pensji to dodatkowy koszt dla pracodawcy, to z pewnością warto rozważyć możliwości podejmowania takich zmian, które przełożą się na konkretne powiązanie płacy z poziomem osiągniętych wyników przez poszczególnych pracowników. W przypadku zbyt słabej kondycji finansowej przedsiębiorstwa, aby podnieść poziom zaangażowania czy motywacji do pracy przykładowo można by było zmienić styl kierowania przełożonego na bardziej preferowany przez pracowników tj. zespołowy, co może okazać się skutecznym rozwiązaniem w danej sytuacji przedsiębiorstwa. Ponadto, takie działania jak zadbanie o przyjazną atmosferę w pracy czy zapewnienie pracownikom możliwości samorozwoju mogą także przynieść wymierne korzyści dla firmy nie wymagając jednocześnie ponoszenia zbyt dużych nakładów finansowych.

Bibliografia

- Armstrong, M. (2000). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Chybicka, A., Puchalska, M. (2016). Przyływy i odpływy energii: czyli jak radzić sobie ze spadkami motywacji. *Personel i Zarządzanie*, 7, 58-62.
- Górka-Chowaniec, A. (2016). Pozaekonomiczne czynniki motywacji w przedsiębiorstwach sektora turystyki. *Marketing i Rynek*, 3, 190-200.
- Juchnowicz, M. (2012). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: PWE.
- Karna, W.J., Knap-Stefaniuk, A. (2017). Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Studia i Prace WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego*, t.2, 48, 161-171.
- Kobyłka, A. (2016). Źródła motywacji pokolenia Y w pracy zawodowej. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 4(6), 40-56.
- Kopertyńska, M.W. (2009). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Marciniak, J. (2016). *Optymalizacja zatrudnienia, wynagrodzeń i struktur organizacyjnych*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Maslyk-Musiał, E. (2003). *Organizacje w ruchu*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Michalik, K. (2009). Typologia czynników motywacji. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 2 (13), 373-387.
- Moczydłowska, J. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Difin.
- Nejman, Ż., Kawecka-Endler, A. (2015). Motywowanie w firmie rodzinnej – studium przypadku. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. 16, z. 7, cz. 3, 325-337.
- Oleksyn, T. (2014). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Oleksyn, T. (2001). *Sztuka kierowania*. Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego.
- Reinfuss, R. (2018). Motywuj do pracy, a nie do premii: dlaczego systemy premiowania nie poprawiają wyników i nie są motywujące? *Personel i Zarządzanie*, 2, 76-81.
- Rostkowski, T., Witkowski M. (2016). Sprawiedliwie nie znaczy tak samo czyli podstawy skutecznej motywacji. *Personel i Zarządzanie*, 11, 16-19.
- Skowron, Ł., Gašior, M. (2017). *Motywacja pracownika a satysfakcja i lojalność klienta*. Warszawa: Difin.
- Soroka-Potrzebna, H. (2016). Skuteczna motywacja w opinii przyszłych pracowników. *Marketing i Rynek*, 3, 882-890.
- Tyrańska, M. (2015a). Metodyka projektowania systemów motywowania pracowników. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 939, 67-85.
- Tyrańska, M. (2015b). Projektowanie systemów motywacyjnych w przedsiębiorstwie. [w:] A. Stabryła (red.), *Metodologia projektowania systemów organizacyjnych przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Walas, J. (1994). Funkcja motywacji w procesie zarządzania. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 430, 73-89.

Evaluation of the effectiveness of motivating systems used in organisations

Monika Pęcek, Jolanta Walas-Trębacz
Cracow University of Economics

Abstract:

Creating an effective motivating system is essential for every organization which wants to achieve success. However, it is not an easy process. All motivated employees help their companies to reach their goals. Although as far as motivation is concerned, emphasis is put on economic factors, immaterial elements of motivating system also should not be overlooked. The latter significantly influence workers' involvement in their job.

The article contains the theoretical part, in which the concept of motivating system and its functions in an organization were explained. It was also pointed out which criteria's should be used to assess the effectiveness of the motivating system. The article presents the results of the conducted survey. The survey allowed us to get to know respondents' real preferences when it comes to pecuniary and non-pecuniary benefits used in different organizations. One of the most important problems occurring in the organizations under research turned out to be an insufficient quantity of information about the functioning of motivating systems which is provided to the employees. Additionally, a lot of respondents claim that their income is too low and inadequate in reference to their work, and the scope of non-wage benefits is not satisfactory as far as their needs are concerned. The survey also enabled us to determine the frequency of changes implemented in the existing motivating systems.

The conclusions from the survey and the theoretical part of the article can function as a starting point for creating a new motivating system in an organization or improving the existing ones. The activities suggested in the article could significantly influence the increase of satisfaction and the level of workers' involvement in their job.

Keywords: work motivation, motivating system, evaluation criteria of motivating system, diagnosis of motivating system

JEL codes: M12