

**AGNIESZKA ZAKRZEWSKA – BIELAWSKA**

**Instytut Zarządzania  
Politechniki Łódzkiej**

## **HIERARCHIA CZYNNIKÓW MOTYWACYJNYCH W DUŻYCH RESTRUKTURYZOWANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH**

Opiniodawca: **prof. dr hab. Ewa Gorczycka**

*Artykuł przedstawia najczęściej spotykane czynniki wykorzystywane w procesie motywowania pracowników do bardziej efektywnej pracy. Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki badań wskazują, że w polskich dużych restrukturyzowanych przedsiębiorstwach zachęty pieniężne, jak wzrost wynagrodzenia, premia czy nagroda finansowa mają wciąż najwyższą wartość. Jednakże bodźce pozamaterialne, jak rozwój kwalifikacji czy awans nabierają coraz większego znaczenia.*

### **1. Wprowadzenie**

Jedną z najistotniejszych determinant powodzenia każdej organizacji jest prawidłowe rozwiązywanie problemów psychospołecznych. Wymaga to dobrej znajomości ludzi pracujących w firmie, w szczególności ich potrzeb, umiejętności tworzenia klimatu współpracy, wyzwalania inicjatywy i energii podwładnych. Dlatego też, jedną z podstawowych funkcji kierowania jest **motywowanie pracowników**, przez które rozumie się zestaw sił, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony (pożądany) sposób [2,s.458].

Motywowanie jest zatem procesem świadomego i celowego oddziaływania na ludzi zgodnie z kierunkiem wytyczonym przez podmiot motywujący [6,s.240]. Podczas, gdy motywacja jest stanem psychicznym, obejmującym

czynniki powodujące, wytyczające i podtrzymujące określone zachowanie człowieka, ukształtowanym na skutek wewnętrznego procesu [13,s.426].

Ludzie w organizacjach są motywowani na różne sposoby, bowiem różne czynniki wywołują u poszczególnych osób pozytywną motywację do pracy. Na przestrzeni lat powstało wiele teorii i podejść do motywowania [1,s.317-321; 2,s.459-483;10,s.187-193;12,s.93;13,s.425-432], jednak wszystkie one dowodzą, że ludzkie zachowanie jest ukierunkowane za pomocą pewnych bodźców, zwanych często czynnikami motywacyjnymi. Ich poznanie i zrozumienie dostarcza kadrze zarządzającej niezbędnych informacji do konstruowania i doskonalenia systemów motywowania ludzi do pracy, które wspomagają procesy decyzyjne, planistyczne i kontrolne.

Motywowanie ludzi nabiera także szczególnego znaczenia w procesie restrukturyzacji. Bowiem pracownicy stawiają często opór wobec radykalnych zmian, a taką niewątpliwie jest restrukturyzacja, który osłabia w znacznym stopniu ich motywację do pracy. Niezbędnym w takiej sytuacji staje się motywowanie pracowników za pomocą odpowiednich bodźców, takich które mają dla nich największe znaczenie. Pozwoli to bowiem częściowo przezwyciężyć opór pracowników i przyczyni się do skuteczności działań restrukturyzacyjnych w firmie.

## 2. Czynniki materialne i niematerialne w procesie motywowania pracowników

W procesach motywowania pracowników wykorzystuje się wiele instrumentów. Narzędzia motywacji, najogólniej, można podzielić na trzy grupy:

- środki przymusu, które zakładają podporządkowanie zachowań pracowniczych interesom i woli motywującego, opierają się na strachu i karach, przyjmując formę rozkazu, nakazu, zakazu, polecenia lub zalecenia, a u ich podstaw tkwią wszelkiego rodzaju normy, instrukcje i inne uregulowania,
- środki zachęty, które wzbudzają zainteresowanie pracą i skłaniają do aktywności, mają charakter długotrwałego działania, przyjmując formę wzmocnienia, pobudzenia systemowego oraz pobudzenia doraźnego,
- środki perswazji, które wiążą się ze zmianą postaw, nawyków i odczuć, zakładają partnerstwo kierującego i podwładnego, odwołując się do motywacji wewnętrznej mają charakter emocjonalny lub racjonalny, przyjmując formę apelu, wmawiania, propagandy, negocjacji, doradztwa, sugerowania lub informowania [3,s.461].

W procesie motywowania pracowników najczęściej stosuje się środki zachęty, które dzieli się na czynniki materialne (ekonomiczne) i niematerialne (pozaekonomiczne).

**Bodźce materialne** oddziałują na kształtowanie systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. Bowiem wynagrodzenie można określić, jako należność w formie materialnej, przypadającą pracownikowi za pracę wykonywaną w ramach

stosunku pracy (płaca i inne materialne składniki) [7,s.139]. Motywacyjna funkcja wynagrodzeń wynika z traktowania wartości pieniężnych, jako jednego z narzędzi zarządzania kadrami. Wiąże się ona z takim ukształtowaniem poziomu i struktury płac, które dadzą, zwłaszcza w dłuższym czasie, odpowiednie postawy i zachowania zmierzające do określonych zadań strategicznych firmy [7,s.127-128].

Biorąc pod uwagę bogactwo opisów literaturowych w zakresie wewnętrznej struktury wynagrodzeń, a także różnorodność działań stosowanych w praktyce firm, można wyróżnić następujące materialne (pieniężne i niepieniężne) elementy struktury wynagrodzeń:

- płaca zasadnicza - ustalana w umowie o pracę, powiązana jest najczęściej z rodzajem wykonywanej pracy na konkretnym stanowisku oraz formalnymi kwalifikacjami pracownika; jej wartość motywacyjna jest jednak ograniczona, gdyż jest to stały składnik wynagrodzenia, którego wielkość zależy od cech stanowiska pracy i decyduje nie tyle o dodatkowym wysiłku podejmowanym przez pracownika, lecz głównie o tym, że podejmuje on pracę w firmie i pozostaje w niej;
- premia - zależy od wyników uzyskanych przez jednostkę, grupę pracowników lub organizację, warunkiem jej uzyskania jest spełnienie warunków określonych w regulaminie, a jej zadaniem jest wzmocnienie motywacji pracowników w kierunku osiągnięcia konkretnych celów, zazwyczaj w horyzoncie krótkoterminowym;
- nagroda finansowa - przyznawana najczęściej za wyjątkowe zachowanie pracownika, ponadobowiązkowe działanie oraz ponadprzeciętność, ma ona na celu wyróżnienie pracownika, a jej wartość motywacyjna jest znaczna wtedy, gdy stosowana jest rzadko, dla małej liczby pracowników, a jej wartość jest wysoka, co daje odczucie sprawiedliwości;
- dodatek funkcyjny - przyznawany jest za pełnienie szczególnej funkcji w organizacji, najczęściej kierowniczej, jego wysokość uzależniona jest od szerebnia w strukturze organizacyjnej, znaczenia i stopnia trudności realizowanych na danym stanowisku zadań, zaś jego rola motywacyjna polega na zachęceniu do robienia kariery pionowej, ubiegania się o stanowisko kierownicze i właściwego pełnienia tego typu ról organizacyjnych;
- dodatek stażowy - zależy od całkowitego okresu zatrudnienia i ciągłości pracy, od okresu zatrudnienia w konkretnym zawodzie, w konkretnej firmie lub na konkretnym stanowisku, a jego celem jest trwałe związanie pracownika z organizacją, im dłuższy okres zatrudnienia pracownika tym wyższa wartość tego dodatku, jego motywacyjna rola sprawdza się w organizacjach, dla których ważne jest utrzymanie cennych osób;
- prowizja - obliczana jest jako procent od transakcji dokonanych przez pracownika, podstawą do określenia wysokości stawki prowizyjnej może być norma czasu niezbędnego do wykonania określonej transakcji, przy uwzględnieniu specyfiki wyrobu lub usługi i uwzględnieniu kryteriów rynkowych różnicowania wynagrodzeń; ta forma wynagrodzenia efektywnie

zwiększa motywację, gdyż daje pracownikowi możliwość wpływu na wysokość uzyskiwanych zarobków i potwierdza profesjonalizm pracownika;

- partycypacja w wynikach firmy - może przybrać formę udziałów w kapitale firmy (posiadanie akcji, od których wartości zależy wypłata dywidendy) lub udziałów w zyskach, ma silną wartość motywacyjną przejawiającą się w identyfikacji pracowników z firmą, poczuciem własności firmy oraz tworzeniem klimatu organizacyjnego;
- świadczenia dodatkowe - nie będące w postaci gotówkowej, wśród których można wymienić: samochód służbowy, telefon komórkowy, wyjazdy szkoleniowo - rekreacyjne, prawo do zakupu produktów firmy taniej, pakiety ubezpieczeń pracowniczych, pożyczki niskoprocentowe i inne [1,s. 327- 335; 4,s.93-104;7,s.133,].

Stosowanie bodźców niematerialnych stanowi istotne uzupełnienie bodźców materialnych i jest od nich tańsze. Gama motywacyjnych **czynników niematerialnych** jest bardzo szeroka. Do najczęściej wykorzystywanych zalicza się:

- awans - rozumiany jako uzyskanie przez pracownika wyższej pozycji w organizacji, stanowi on pewnego rodzaju nagrodę, wyróżnienie oraz wyraz uznania za dotychczasową pracę, ma wysoką wartość motywacyjną, bowiem zaspokaja on potrzeby uznania i korzystnej samooceny, zwiększa inicjatywę, zapał i chęć do działania, skłania do doskonalenia własnych umiejętności oraz tworzy przyjazną atmosferę, kreuje pożądane morale pracowników i proefektywnościową kulturę organizacji;
- rozwój kwalifikacji - rozumiany, jako uzupełnianie wiedzy, doskonalenie umiejętności i cech osobowości niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań na obecnym lub przyszłym stanowisku pracy, jego rola motywacyjna zależy od jednoczesnego zaspokojenia potrzeb przedsiębiorstwa i samego pracownika i związana jest z interesującą formą szkolenia, możliwością uczestniczenia w różnych formach kształcenia, możliwością zastosowania zdobytych kwalifikacji w praktyce, współudziałem w tworzeniu planów szkoleń;
- wyrażanie uznania - oznacza aprobatę, pozytywną ocenę wysiłku wkładanego w pracę oraz uzyskanych dokonań, może przybrać formę formalnej pochwały, dyplomu, odznaczenia, podziękowania, listu gartualcyjnego bądź inną, jego siła motywacyjna wynika z jego wpływu na wzrost zaangażowania i poczucia własnej wartości, wzmocnienia samooceny i wiary we własne możliwości i jest silniejsza, jeśli uznanie wyrażane jest w obecności innych osób;
- partycypacja - oznacza dla podwładnych możliwość wywierania wpływu i sprawowania kontroli na tym, co ich dotyczy, motywuje ludzi do lepszej pracy poprzez integrację interesów osobistych z celami firmy, zapobieganie alienacji i umożliwienie zaspokojenia potrzeby samorealizacji;
- władza (delegowanie uprawnień) - oznacza proces, w którym kierownik powierza podwładnym część swoich obowiązków i uprawnień, jego

motywacyjna siła wynika stąd, że daje ono poczucie autonomii, niezależności i swobody, jednocześnie dowartościowuje pracownika, gdyż stanowi dowód zaufania ze strony kierownika;

- elastyczny czas pracy - wzmacnia związek pracownika z firmą, pozwalając mu dopasować godziny zatrudnienia do osobistych potrzeb i stylu życia;
- sprawiedliwa ocena - oznacza osąd o pracowniku, wyrażony w formie ustnej lub pisemnej, jej motywacyjna rola przejawia się w: zmniejszeniu poczucia niepewności, zaspokojeniu potrzeby bycia ocenianym, nakłanianiu pracownika do rozwoju osobistego oraz kształtowaniu właściwych stosunków międzyludzkich, gdyż jasna i obiektywna ocena likwiduje atmosferę zawiści towarzyszącą nagradzaniu wyróżniających się pracowników [1,s.351-357; 5,s.343; 8,s.119-131;11,s.242].

Aby przedstawione bodźce niematerialne mogły ujawnić swą siłę musi być zapewniona, na odpowiednim poziomie, motywacja finansowa uzyskiwana dzięki odpowiednim bodźcom materialnym. W wypadku bardzo niskich zarobków, czy w okresie inflacji priorytet będą miały płace. Jednocześnie należy zaznaczyć, iż czynników tych nie należy stosować zamiennie. Oznacza to, że pracownika oczekującego uznania i pochwały nie usatysfakcjonuje nagroda finansowa, zaś oczekiwanej podwyżki płac nie zastąpi dyplom czy medal. Konieczne jest zatem odpowiednie skojarzenie czynników materialnych i niematerialnych w procesie motywowania pracowników do lepszej pracy. Potrzeba ta uwidacznia się zwłaszcza w przedsiębiorstwach poddawanych restrukturyzacji, w których zastosowanie odpowiednio skorelowanych bodźców może wykreować atmosferę sprzyjającą zmianom oraz spowodować zaangażowanie pracowników w ten proces, co z pewnością przyczyni się do jego powodzenia.

### **3. Ocena wybranych czynników motywacyjnych przez środowiska pracownicze restrukturyzowanych przedsiębiorstw**

W celu określenia i ustalenia hierarchii czynników motywujących pracowników restrukturyzowanych przedsiębiorstw do lepszej pracy przeprowadzono w 2001 roku badania ankietowe w trzech firmach z regionu łódzkiego. Były to przedsiębiorstwa duże (o zatrudnieniu powyżej 250 osób), w których prowadzono różnorodne działania restrukturyzacyjne w latach dziewięćdziesiątych [szerzej 14]. Ankietę wypełniło 115 osób w tym 28 kobiet i 87 mężczyzn. Trzykrotnie większa liczba mężczyzn spowodowana jest specyfiką wybranych sektorów. Z firmy włókienniczej pochodziło 37 respondentów (32,2%), z energetycznej także 37 osób i z przedsiębiorstwa budowlanego 41 respondentów (35,6%). Ankietowani mieli za zadanie uszeregować hierarchicznie osiem czynników (od najważniejszego do najmniej ważnego), do których zaliczono: wzrost wynagrodzenia, przyznanie premii, nagrodę pieniężną, udział w kursach i szkoleniach, wyższe świadczenia socjalne,

**A. Zakrzewska – Bielawska, Hierarchia czynników motywacyjnych w dużych restrukturyzowanych przedsiębiorstwach, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, nr 40, Łódź 2005, s. 29-40.**

pochwałę i uznanie przełożonego, dyplom i wyróżnienie na piśmie oraz inne (jak np. samochód służbowy). Wyniki, w poszczególnych kategoriach pracowniczych, prezentują tabele 1-2.

**Tabela 1**

Czynniki motywujące pracowników do bardziej efektywnej pracy w ocenie całej zbiorowości badanych i respondentów z różnych kategorii wykształcenia

Lp.	Czynniki motywacyjne	Ogółem	Wykształcenie			
			wyższe	średnie	zasadnicze zawodowe	podstawowe
1.	wzrost wynagrodzenia	39,4 %	31,0 %	38,5 %	30,9 %	23,5 %
2.	przyznanie premii	15,8 %	16,7 %	16,9 %	16,1 %	15,7 %
3.	nagroda pieniężna	12,4 %	14,3 %	13,7 %	16,1 %	14,7 %
4.	udział w kursach i szkoleniach	9,7 %	10,4 %	10,2 %	12,3 %	11,8 %
5.	wyższe świadczenia socjalne	7,3 %	8,4 %	5,4 %	12,3 %	7,8 %
6.	pochwała i uznanie przełożonego	7,3 %	9,6 %	6,7 %	6,2 %	15,7 %
7.	dyplom i wyróżnienie na piśmie	4,4 %	4,2 %	4,6 %	3,6 %	5,9 %
8.	inne (np. samochód)	3,7 %	5,4 %	4,0 %	2,5 %	4,9 %

Źródło: Badania własne

**Tabela 2**

Czynniki motywujące pracowników do bardziej efektywnej pracy w ocenie respondentów z różnych grup stanowisk pracy

Lp.	Czynniki motywacyjne	Charakter stanowiska pracy				
		kadra kierownicza	pracownicy administracyjni	inżynierzy techniczni	bezpośrednio produkcyjni	pośrednio produkcyjni
1.	wzrost wynagrodzenia	26,9 %	35,4 %	36,0 %	27,0 %	35,0 %
2.	przyznanie premii	19,8 %	16,1 %	14,5 %	16,4 %	14,8 %
3.	nagroda pieniężna	15,0 %	12,1 %	14,5 %	16,4 %	14,8 %
4.	udział w kursach i szkoleniach	12,3 %	10,5 %	10,5 %	12,8 %	7,8 %
5.	wyższe świadczenia socjalne	10,0 %	10,0 %	5,0 %	12,8 %	12,4 %
6.	pochwała i uznanie przełożonego	6,1 %	6,7 %	10,5 %	5,0 %	7,8 %
7.	dyplom i wyróżnienie na piśmie	6,1 %	5,4 %	4,5 %	4,8 %	4,5 %
8.	inne (np. samochód)	3,8 %	3,8 %	4,5 %	4,8 %	2,9 %

Źródło: Badania własne

Przedstawione w tabelach dane liczbowe oraz inne wyniki ankiety pokazują wyraźnie, że zachęty pieniężne takie, jak: wzrost wynagrodzenia, przyznanie premii czy nagroda pieniężna są wciąż najważniejsze dla pracowników, bez

względu na wiek, wykształcenie, branżę, stanowisko czy staż pracy. Z tych trzech bodźców finansowych, za zdecydowanie najważniejszy, ankietowani uznali podwyżkę wynagrodzenia. Przyznanie premii oraz nagroda pieniężna klasyfikowane były, w poszczególnych grupach pracowniczych, przemiennie, na drugim lub trzecim miejscu.

Siła motywacji udziału w kursach i szkoleniach wynosiła w całej próbie, jak i wybranych grupach badawczych średnio 10%. Wyjątek stanowiły tutaj osoby w wieku 41 – 45 lat, które ten czynnik motywacyjny uznały za tak samo ważny, jak przyznanie premii czy nagrody pieniężnej oraz osoby z najniższym stażem pracy (do 5 lat), zdaniem których czynnik ten jest nawet ważniejszy niż premia czy nagroda finansowa.

Wyższe świadczenia socjalne motywują przede wszystkim pracowników badanej firmy budowlanej oraz osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym, zajmujące głównie stanowiska produkcyjne i pracujące w swoich przedsiębiorstwach od 21 do 30 lat. Natomiast o wiele mniej istotne są one dla pracowników z wykształceniem średnim na stanowiskach inżynieryjno technicznych.

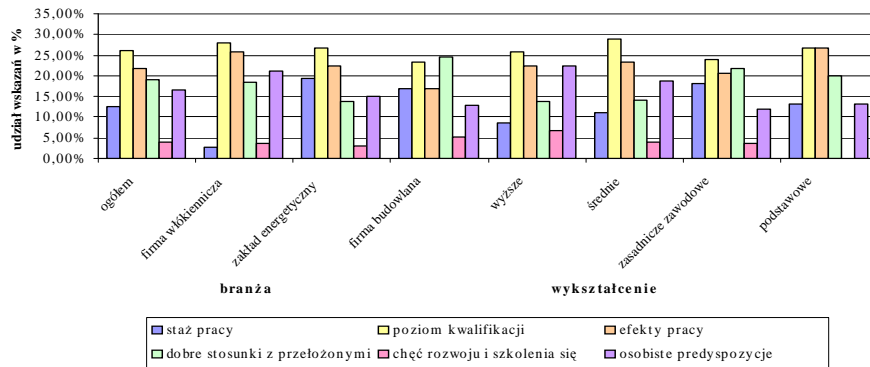
Pochwała i uznanie przełożonego ma istotne znaczenie dla respondentów z wykształceniem podstawowym. Klasyfikują oni ten czynnik na równi z przyznaniem premii, a przed nagrodą pieniężną, świadczeniami socjalnymi i szkoleniem. Pochwała szefa silniej mobilizuje do lepszej pracy także ankietowanych zajmujących stanowiska inżynieryjno – techniczne oraz osoby z wykształceniem wyższym i w wieku 46 – 50 lat.

Za najmniej motywacyjne czynniki wszyscy ankietowani uznali dyplom i wyróżnienie na piśmie oraz inne bodźce, jak np. samochód służbowy. Innego zdania byli jedynie pracownicy z krótkim stażem pracy (do 5 lat), którzy grupę pozostałych czynników motywacyjnych uznali za ważniejszą od dyplomu, uznania przełożonego i świadczeń socjalnych.

Podsumowując, można stwierdzić, że wysokość wynagrodzenia jest nadal czynnikiem, który najmocniej motywuje pracowników do lepszej i bardziej efektywnej pracy. Jednakże inne czynniki, jak szkolenia czy pochwała zwierzchnika nabierają coraz to większego znaczenia.

Kolejnym badanym problemem była sprawa kryteriów awansu w badanych przedsiębiorstwach. Awans w przedsiębiorstwie zależy od wielu czynników, między innymi od: efektów pracy, poziomu kwalifikacji, stażu pracy, dobrych stosunków z przełożonymi, chęci rozwoju i szkolenia się czy osobistych predyspozycji, jak np. od przedsiębiorczości. Znaczenie poszczególnych kryteriów przy udzielaniu awansu w badanych przedsiębiorstwach przedstawiono na rysunkach 1 i 2.

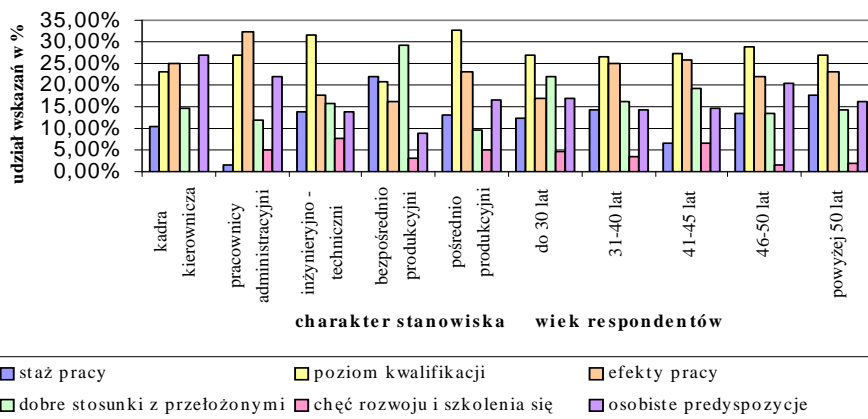
**A. Zakrzewska – Bielawska, Hierarchia czynników motywacyjnych w dużych restrukturyzowanych przedsiębiorstwach, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, nr 40, Łódź 2005, s. 29-40.**



Rys. 1. Czynniki warunkujące awans w ocenie badanych z poszczególnych przedsiębiorstw i respondentów z różnych kategorii wykształcenia

*Źródło: Badania własne*

Najczęściej wskazywanym czynnikiem decydującym o awansie w przedsiębiorstwie był poziom kwalifikacji pracowników. Zdania tego nie podzielały osoby zajmujące stanowiska kierownicze w swoich firmach, przedkładając wyżej osobiste predyspozycje i efekty pracy. Również w opinii pracowników administracyjnych w większym stopniu o awansie decydują efekty pracy niż kwalifikacje. Zaś osoby zajmujące stanowiska bezpośrednio produkcyjne i ze stażem pracy do 5 lat uważały, że czynnikiem bardziej istotnym od umiejętności przy udzielaniu awansu są dobre stosunki z przełożonymi.



Rys. 2. Czynniki warunkujące awans a stanowisko pracy i wiek respondentów

*Źródło: Badania własne*



Pozytywne układy ze zwierzchnikami były także postrzegane przez większość respondentów jako element ważny przy awansowaniu. Mniejsze znaczenie miały one jedynie dla osób na stanowiskach administracyjnych i pośrednio produkcyjnych.

Duży wpływ na awans mają także osobiste predyspozycje pracowników. Oprócz wspomnianej wcześniej kadry kierowniczej, uważają tak osoby z wykształceniem wyższym i średnim, w wieku 46 – 50 lat i na stanowiskach administracyjnych. Dużą wagę do osobistych zdolności przywiązywały także osoby zatrudnione w firmie włókienniczej.

Długość stażu pracy, z punktu widzenia awansu, oceniana była przez respondentów bardzo różnorodnie. Dla jednych, czynnik ten miał dość istotne znaczenie, dla drugich marginalne. Liczbę lat przepracowanych w danej firmie brano pod uwagę, przy udzielaniu awansu, szczególnie w zakładzie energetycznym (udział stażu pracy we wszystkich czynnikach decydujących o awansie wynosił w tej firmie 19,2%). Również w przedsiębiorstwie budowlanym czynnik ten nie był bez znaczenia (17 %), podczas gdy w firmie włókienniczej był on najmniej istotny ze wszystkich przedstawionych czynników (tylko 2,8 %). Analizując poszczególne grupy pracownicze, należy stwierdzić, że duży wpływ stażu pracy na awans w przedsiębiorstwie wyrażały osoby z wykształceniem zasadniczym zawodowym, na stanowiskach bezpośrednio produkcyjnych oraz osoby powyżej 50 roku życia. Zaś najmniejszy wpływ tego czynnika wyraziły osoby z wykształceniem wyższym, na stanowiskach administracyjnych i w wieku od 41 do 45 lat. Według pozostałych grup pracowniczych znaczenie stażu pracy przy awansowaniu oceniono na poziomie od 10 % do 15% udziału we wszystkich wymienionych czynnikach.

Ciekawy wniosek na temat roli stażu pracy, jako czynnika wpływającego na awans, można zauważyć analizując odpowiedzi według kryterium lat pracy w danej firmie. Okazuje się bowiem, że dla respondentów z dwóch skrajnych przedziałów, a mianowicie, dla tych ze stażem pracy do 5 lat i dla tych ze stażem pracy powyżej 30 lat, liczba lat przepracowanych w danej firmie jest dość istotna przy awansowaniu, podczas gdy dla osób ze stażem pracy od 11 do 20 lat, nie ma on prawie w ogóle znaczenia. Oznacza to prawdopodobnie, że osoby krótko pracujące w swojej firmie mimo dobrych stosunków z przełożonymi, wysokich efektów pracy i odpowiednich kwalifikacji nie awansują. Dlatego też, swój awans uzależniają w znacznej mierze od długości stażu pracy. Zaś osoby z najdłuższym stażem pracy cenią ten czynnik z uwagi na to, iż jest to jeden z głównych wyznaczników ich roli zawodowej. Natomiast respondenci ze stażem pracy 21 – 30 lat nie przykładają większego znaczenia do tego czynnika, bo mogą uważać, że pracując dość długo w danej firmie muszą poszukiwać gdzie indziej źródeł swoich niepowodzeń związanych z brakiem awansu. Najrzadziej wskazywanym czynnikiem decydującym o awansie, w całej próbie, jak i w poszczególnych kategoriach respondentów, były: chęć rozwoju i szkolenia się, a dla kadry kierowniczej oraz dla osób z wykształceniem podstawowym czynnik ten nie miał żadnego znaczenia.

Zatem, według badanych, aby otrzymać awans w przedsiębiorstwie trzeba przede wszystkim mieć odpowiednie kwalifikacje, uzyskiwać dobre wyniki pracy, charakteryzować się osobistymi predyspozycjami, np. przedsiębiorczością oraz utrzymywać dobre kontakty z przełożonymi.

#### 4. Podsumowanie

Okres restrukturyzacji, trwający niekiedy kilka lat, jest właściwym momentem dla wprowadzenia zmian w systemie motywowania pracowników. Niestety przeprowadzone badania<sup>1</sup> pokazują, że restrukturyzacja nie wpłynęła w znaczący sposób na zmianę tego systemu. Jak wynika z danych umieszczonych w tabeli nr 3, większość z przedstawionych instrumentów motywowania pracowników była wykorzystywana zarówno przed, jak i po przeprowadzeniu działań restrukturyzacyjnych w badanych przedsiębiorstwach. Zatem realizacja tego procesu nie wpłynęła zasadniczo na zmianę tych elementów.

**Tabela 3**

Elementy systemu motywacyjnego występujące przed i po procesie restrukturyzacji w badanych firmach

Elementy systemu motywacyjnego	Korzystanie z danego instrumentu motywowania pracowników			
	przed i po procesie restrukturyzacji %	tylko przed procesem restrukturyzacji %	tylko po procesie restrukturyzacji %	ani przed ani po procesie restrukturyzacji %
Premie regulaminowe (stałe)	49,2	30,8	4,6	15,4
Premie zadaniowe (zmienne)	27,7	6,2	38,5	27,7
Nagrody finansowe	46,2	4,6	18,5	30,8
Dodatki funkcyjne	30,8	44,6	7,7	16,9
Dodatki stażowe	46,2	35,4	1,5	16,9
Nagrody jubileuszowe	67,7	21,5	1,5	9,2
Odprawy emerytalne	86,2	3,1	0,0	10,8
Samochody służbowe lub ryczałty na auto	41,5	1,5	36,9	20,0
Telefony komórkowe, komputery do użytku w domu itp.	10,8	1,5	66,2	21,5
Nagrody rzeczowe, np. bony, talony	33,9	3,1	23,1	40,0
Dodatkowe ubezpieczenia na życie	3,1	1,5	15,4	80,0
Pożyczki udzielane lub gwarantowane przez firmę	20,0	15,4	4,6	60,0
Świadczenia socjalne (zapomogi, przedszkola)	73,9	15,4	3,1	7,7
Całkowite lub częściowe pokrywanie kosztów kształcenia	58,7	7,9	17,5	18,5

\* % - udział procentowy w całej próbie (65 = 100%)

Źródło: Badania własne

Można jednak zauważyć, że wskutek restrukturyzacji ograniczono zakres stosowania dodatków funkcyjnych, zaś częściej korzystano z premii

<sup>1</sup> Badaniami objęto 65 polskich dużych restrukturyzowanych przedsiębiorstw z trzech sektorów gospodarki: przemysłu lekkiego, energetyki i budownictwa, [szerzej zobacz: 14,s.207].

zadaniowych, nagród rzeczowych w postaci bonów czy talonów oraz samochodów służbowych, telefonów komórkowych i komputerów do użytku domowego, jako zachęt do efektywniejszej pracy.

Natomiast instrumentami motywacyjnymi stosowanymi najrzadziej zarówno przed, jak i po procesie restrukturyzacji było wykupywanie przez firmę dodatkowego ubezpieczenia na życie dla pracowników oraz udzielanie lub gwarantowanie przez firmę pożyczek.

Na nieprawidłowości w systemach motywacyjnych dużych przedsiębiorstw wskazała także E. Mączyńska – na podstawie badań dotyczących restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw, przeprowadzonych w latach 1997 – 2000 w Instytucie Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk. Autorka ta za podstawowe problemy w systemach motywacyjnych dużych przedsiębiorstw uznała: występowanie w praktyce tendencji do automatycznego wzrostu wynagrodzeń wraz ze zwiększeniem rozmiarów przedsiębiorstwa, bez względu na osiągnięte wyniki; stosunkowo duży udział w wynagrodzeniach stałej części płacy, niezależnej od osiągniętych przez przedsiębiorstwo wyników; oparcie systemów motywacyjnych na wynikach krótkookresowych i to bazujących przede wszystkim na kategoriach ewidencyjnych, memoriałowych (w tym głównie rocznych zysków), nie zawsze odzwierciedlających rzeczywiste podstawy rozwoju przedsiębiorstw i zmiany ich rynkowej wartości [9, s.23].

Zmiany systemu motywacyjnego na skutek procesu restrukturyzacji powinny uwzględniać stosowanie bodźców, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, adekwatnych do zróżnicowanych potrzeb pracowników. Tylko wtedy pracownicy będą wykonywali powierzone im zadania i obowiązki chętniej, staranniej i rzetelniej, przyczyniając się do poprawy racjonalności i efektywności gospodarowania przedsiębiorstwem, co stanowi podstawowy cel restrukturyzacji.

## Literatura

- [1] **Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J.**, Zarządzanie organizacjami, TNOiK, Toruń 2002.
- [2] **Griffin W.**, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996.
- [3] **Kopertyńska W.A.**, Motywowanie w trudnych czasach, w: *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, pod red. J. Skalika, Cornetis, Wrocław 2003.
- [4] **Kostera M.**, Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 2000.
- [5] **Koźmiński A.K. i W. Piotrowski**, (red.), Zarządzanie. Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 1995.
- [6] **Lichtarski J.** (red.), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- [7] **Listwan T.** (red.), Zarządzanie kadrami, C.H.Beck, Warszawa 2002.
- [8] **Makowski K.** (red.), Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej, Poltext, Warszawa 2002.
- [9] **Mączyńska E.** (red.), Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej, Wyd. DiG, Warszawa 2001.

**A. Zakrzewska – Bielawska, *Hierarchia czynników motywacyjnych w dużych restrukturyzowanych przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, nr 40, Łódź 2005, s. 29-40.**

- [10] **McKenna E., Beech N.**, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Felberg SJA, Warszawa 1999
- [11] **Penc J.**, Motywowanie w zarządzaniu, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996
- [12] **Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł.**, Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych, Poltext, Warszawa 2002
- [13] **Stoner J.A.F., Freeman R.E.F., Gilbert D.R.G.**, Kierowanie, PWE, Warszawa 2001
- [14] **Zakrzewska – Bielawska A.**, Cechy i skutki restrukturyzacji organizacyjnej i **kadrowej** na przykładzie dużych przedsiębiorstw, Praca doktorska pod kierunkiem naukowym S. Lachiewicza, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2002.

## **THE HIERARCHY OF MOTIVATIONAL FACTORS IN BIG RESTRUCTURED ENTERPRISES**

### **Summary**

The most often factors used in motivating process are represented in this article. The research results presented in this report indicate that the money encouragement as the growth of salary, premium or financial prize continually have the highest value in Polish large restructured enterprises. However, the immaterial stimuli, as the development of qualifications or the promotion gather the more and more large meaning.