

7

SYLWIA PAŹ

Proces motywowania pracowników w małych przedsiębiorstwach na przykładzie firmy Polder sp. z o.o. oraz firmy transportowej X

Opiekun naukowy: doc. dr Antoni Ludwiczynski

Sylwia Paź – studentka kierunku zarządzanie Akademii Leona Koźmińskiego, specjalność psychologia w zarządzaniu oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Laureatka stypendiów FEP, Rektora ALK dla najlepszych studentów oraz za wyniki w nauce. Brała udział w badaniach katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi i SMG/KRC Millward Brown *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych, 50+* współfinansowanych ze środków UE.

1. Wstęp

Przedmiotem rozważań w niniejszym opracowaniu są systemy motywowania, które funkcjonują w małych przedsiębiorstwach w Polsce. Zainteresowanie tą grupą podmiotów wynika z ogromnej roli, jaką odgrywają one w polskiej gospodarce. Ponadto, zarządzanie małą firmą znacząco różni się od zarządzania korporacją. Nie wszystkie wzorce mogą być przeniesione na grunt małego przedsiębiorstwa. Funkcja motywowania jest powszechnie stosowana bez względu na wielkość organizacji. W małych przedsiębiorstwach szczególnie interesujące wydają się poszczególne składniki systemów motywowania oraz to, w jakim stopniu wpływają one na motywację pracowników. Specyfika małych przedsiębiorstw bezpośrednio wpływa na proces motywowania pracowników, dlatego przygotowano specjalny model motywowania w tych firmach. Zwrócono uwagę na nieformalne i niematerialne elementy motywowania. Model stanowił podstawę do zaprojektowania i przeprowadzenia badań empirycznych.

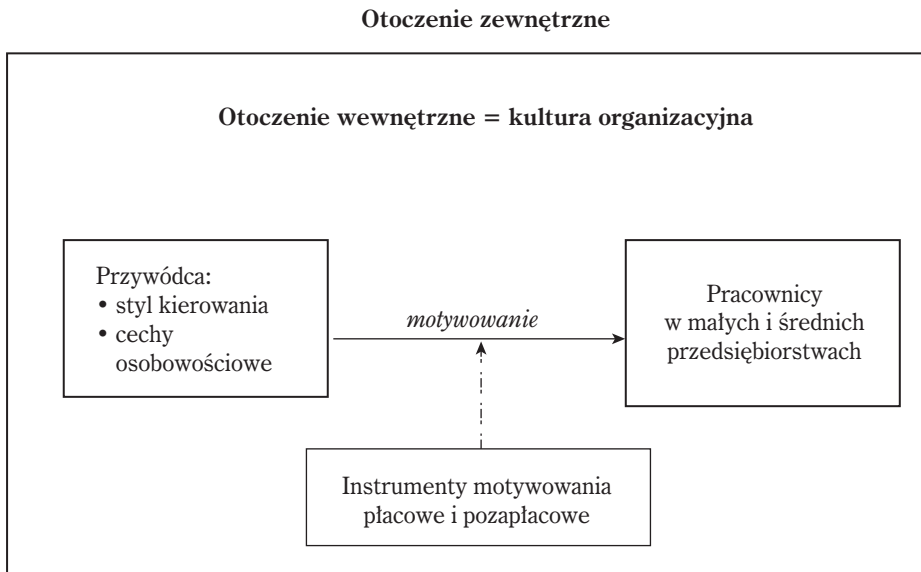
2. Model motywowania w małych przedsiębiorstwach

Model motywowania (zob. rysunek 1) uwzględnia specyficzne cechy małych przedsiębiorstw, które nie zawsze mogą wykorzystywać te same narzędzia motywowania co duże firmy. Może to wynikać z barier finansowych, braku specjalistycznej wiedzy czy wdrożonej strategii. Dlatego w tym sektorze czynnikami motywacyjnymi w większym stopniu mogą być elementy niematerialne.

Pierwszy czynnik wymieniony w modelu to kultura organizacyjna, która może oddziaływać na system motywowania, szczególnie na postawy i zachowania pracowników. Specyficzny rodzaj kultury widoczny jest w przedsiębiorstwach rodzinnych. Tworzą one odpowiedni klimat organizacyjny oraz budują lojalność pracowników.

Kolejnym czynnikiem jest przywództwo, szczególnie jego odmiany – transakcyjna oraz transformacyjna. Konfiguracja cech osobowościowych, przyjęty styl kierowania mogą oddziaływać na pracowników, pełnić funkcję motywacyjną. Nie istnieją uniwersalne wzorce, dlatego każda mała firma będzie wypracowywać własne rozwiązania. Dwa wymienione czynniki są częściowo nieformalne i nie zawsze uświadomione. Są efektem istniejących wzajemnych powiązań i efektów synergicznych zachodzących w przedsiębiorstwie. Można zatem stwierdzić, że są efektem długoletnich starań przedsiębiorcy i oddziaływań pracowników. Elementem formalnym i zaplanowanym jest klasyczny system motywowania, składający się z instrumentów płacowych i pozapłacowych, które są powszechnie stosowane i wykorzystywane w organizacjach.

Rysunek 1. Model systemu motywowania w małych i średnich przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne.

2.1. Przywództwo

Pierwszy element modelu – przywództwo i związane z nim kwestie – stanowi bardzo ważny czynnik kierowania ludźmi i wpływania na ich zachowania. Griffin (2004) stwierdza, że przywództwo jest jednocześnie procesem i pewną właściwością. Stanowi proces wywierania wpływu, którego źródłem nie jest przywódca, do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań, które będą nastawione na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w kształtowaniu kultury grupy lub organizacji. Jako właściwość tworzy zestaw cech przypisywanych jednostkom, które postrzegane są jako przywódcy (Griffin 2004: 554). Przywołana definicja wskazuje, że poprzez przywództwo można nie tylko wywierać wpływ, lecz także motywować do określonych zachowań oraz budować kulturę organizacyjną. Takie podejście jest zgodne z zaproponowanym modelem systemu motywowania, gdyż pokazuje zależności zachodzące między poszczególnymi elementami. W tej definicji przywództwo przyjmuje funkcję wspierającą i wzmacniającą.

Przywództwo w małych firmach jest ściśle powiązane z osobą właściciela. Wynika to z struktury organizacyjnej, która zazwyczaj jest hierarchiczna. Ponadto, cechą charakterystyczną małych przedsiębiorstw jest ścisły związek właściciela z firmą. Dlatego można wnioskować, że model przywództwa w tych przedsiębiorstwach łączy zarówno funkcje menedżera, lidera, jak i właściciela.

2.2. Kultura organizacyjna

Od liderów oczekuje się również, aby budowali i kształtowali kulturę organizacyjną. Schein (1990) wskazał, że ludzie utożsamiają się z liderami mającymi wizję – z ich zachowaniami i postawami (za: Armstrong 2007: 250). Kulturę organizacyjną można opisać w kategoriach założeń podstawowych, wartości i norm oraz artefaktów, zgodnie z modelem E. Scheina. Pierwszy element jest niewidoczny, nieuświadomiony i trudny do objaśnienia. Podstawowe założenia określają stosunek do otoczenia oraz to, w jaki sposób jest ono postrzegane (przyjaźnie–zagrożająco). Może determinować to wybór strategii organizacyjnej. Założenia kreowane mogą być przez autorytety, przywództwo oraz wizje ludzkich działań. Kolejnym poziomem, częściowo widocznym i uświadomionym, są wartości i normy. Wartości stanowią wzorce, które przyjęto jako najlepsze dla organizacji – są drogowskazem postępowania. Im silniejsze wartości, tym większy wpływ na ludzkie zachowanie. Normy to niepisane zasady i reguły postępowania, nieformalne zalecenia, jak się zachowywać. Wyrażają praktyczne sposoby realizacji przyjętych wartości. Ostatni, widoczny oraz materialny poziom to artefakty – zewnętrzne przejawy kultury. Wyróżnia się artefakty językowe (swoisty rodzaj porozumiewania się – zawołania, hasła, język ciała, gesty), artefakty fizyczne (przekazujące określone treści – *dress code*, logo, wystrój wnętrza), artefakty behawioralne (rytuały, ceremonie, zachowania powtarzające się) oraz artefakty osobowe (są narzędziem socjalizacji kulturowej – bohaterowie organizacyjni) (Król 2006: 133–134).

Warte przywołania są badania nad kulturą organizacyjną małych i średnich firm prowadzone przez Jana Czarzastego¹. Uzyskane wyniki pokazują różnice w funkcjonowaniu małych i średnich firm. Pierwszy obszar różnicujący to ujawniane preferencje w awansowaniu pracowników z dłuższym stażem. W średnich przedsiębiorstwach jest to częściej spotykane (53,9%) niż w małych (48,3%). Kolejną sferą odróżniającą jest kwestia krytyki. W większości małych firm (71,5%) występuje swobodna krytyka, w średnich trochę rzadziej (63,4%). W 73,8% średnich przedsiębiorstw występuje konsultowanie decyzji z podwładnymi, natomiast w małych firmach o 8 punktów procentowych mniej. Kwestia kontroli pracowników jest częstsza w średnich firmach (52,9%) niż w małych firmach (47,1%) (Czarzasty 2011).

¹ Badania *Monitoring sektora MSP w latach 2010–2012* przygotowane przez PKPP Lewiatan, próba badawcza wyniosła 609 przedsiębiorstw.

2.3. Instrumenty płacowe i pozapłacowe

Ostatnim elementem modelu motywowania w małych i średnich przedsiębiorstwach są instrumenty płacowe i pozapłacowe. W literaturze pojawiały się różne podziały, np. na środki zachęty, identyfikacji i perswazji, ale najbardziej odpowiedni dla dalszych rozważań jest podział zaproponowany przez Oleksyna (2011) – na instrumenty płacowe, pozapłacowe materialne i niematerialne. Dzięki temu system motywacyjny staje się precyzyjny, dodatkowo łatwiej zaszeregować poszczególne motywatory (wyjazdy stanowią instrument pozapłacowy, ale materialny, natomiast dyplomy uznania będą już instrumentem pozapłacowym niematerialnym)².

System motywowania w małych firmach skupia się przede wszystkim na systemie wynagrodzeń. Dowodzą tego liczne badania, prowadzone przez polskich badaczy. Warte prezentacji są badania przeprowadzone przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, realizowane na przełomie 2003 i 2004 roku. Próba objęła 598 przedsiębiorstw prywatnych, zajmujących się handlem, przemysłem, usługami, transportem oraz produkcją. Badania wykazały, że w 92,8% przedsiębiorstw dominującym sposobem rozliczania było wynagrodzenie miesięczne (Juchnowicz 2004). dopełnieniem powyższych rozważań są badania dotyczące konkurencyjności przedsiębiorstw z sektora MŚP, realizowane 2 lata później, czyli w 2006 roku. Ponad 83% badanych firm daje nagrody swoim pracownikom. 97,5% przedsiębiorstw przyznaje nagrody pieniężne (respondenci mogli wybrać więcej niż jedną kategorię), natomiast jedynie 27% – nagrody rzeczowe.

Przedsiębiorcy z małych firm zauważają, że elementy niepieniężne materialne mogą wspomagać ich działalność i dodatkowo wpływają na motywację pracowników. Dlatego głównymi instrumentami pozapłacowymi materialnymi są samochody i telefony służbowe – które wpływają na jakość funkcjonowania firmy. Nieznacznie wzrasta udział innych instrumentów, takich jak ubezpieczenie, służba zdrowia i szkolenia.

3. Założenia badawcze

Celem badawczym była identyfikacja czynników motywujących w dwóch małych firmach rodzinnych – Polder sp. z o.o. oraz w firmie transportowej X, co pozwoliło scharakteryzować systemy motywowania pracowników w tych przedsiębiorstwach oraz przeprowadzić ich analizę porównawczą.

² Przegląd przykładów instrumentów płacowych, pozapłacowych materialnych oraz pozapłacowych niematerialnych można znaleźć w: Oleksyn (2011: 293–302).

Pierwszy problem badawczy to próba odpowiedzi na pytanie, jakie style kierowania stosują obaj badani właściciele oraz jak te style wpływają na motywację pracowników.

Następnie spróbuję określić, jaka jest kultura organizacyjna w obu badanych przedsiębiorstwach, przy zastosowaniu modelu E. Scheina. Model ten składa się z podstawowych założeń, norm i wartości oraz artefaktów. Ostatni problem badawczy dotyczy stosowanych instrumentów motywowania w obu firmach. Spróbuję określić, w jakim stopniu wpływają one na motywację pracowników.

Odnosnie do pierwszego problemu badawczego, oczekuję, że:

Hipoteza 1A – Przywództwo w firmie transportowej X, które w dużej mierze ma charakter autokratyczny, powiązane jest z zaufaniem i autorytetem, odgrywa więc rolę wzmacniającą motywację pracowników.

Hipoteza 1B – Przywódca firmy Polder sp. z o.o. stosuje styl nieingerujący, skupiający się na stosunkach międzyludzkich, w związku z czym dość słabo wpływa na motywację pracowników.

Kultura organizacyjna w obu badanych firmach stanowi istotny element, dlatego uważam, że:

Hipoteza 2A – W firmie transportowej X normy i wartości zostały narzucone przez właściciela, przez co kultura organizacyjna słabo wpływa na motywację pracowników.

Hipoteza 2B – Kultura organizacyjna w firmie Polder sp. z o. o. oparta jest na wspólnocie i stosunkach międzyludzkich, odgrywa więc rolę wzmacniającą motywację pracowników.

Odnosnie do instrumentów motywowania można stwierdzić:

Hipoteza 3A – Instrumenty płacowe stanowią główny i istotny składnik systemu motywowania w obu firmach i silnie oddziałują na motywację pracowników.

Hipoteza 3B – Instrumenty pozapłacowe materialne nie pełnią funkcji motywacyjnej, ale dla właścicieli są użyteczne.

Hipoteza 3C – Instrumenty niematerialne pozapłacowe dość silnie wpływają na motywację pracowników obu badanych firm, ale są rzadko i nieumiejętnie stosowane.

3.1. Metoda badawcza

Opisy obu firm zaprezentowane zostały w postaci *case study* – studium przypadku. Dobór przedsiębiorstw był celowy, według kryterium wielkości oraz udziału rodziny w zarządzaniu. Każde studium było skoncentrowane na badaniu jednej firmy-przypadku pod względem trzech zmiennych, uwzględnionych w hi-

potrach, tak aby w dalszej części pracy możliwe było dokonanie porównania. By odpowiednio przedstawić oba przypadki, w trakcie badań zastosowano triangulację metod. Posłużono się technikami jakościowymi i ilościowymi. Narzędzia ilościowe to kwestionariusze stylów kierowania, ankieta dotycząca wartości oraz ankieta dotycząca instrumentów motywowania. Natomiast techniki jakościowe, które zastosowano, to obserwacja uczestnicząca, wywiady swobodne, wywiady częściowo ustrukturalizowane oraz analiza dokumentów. Do każdej zmiennej – przywództwo, kultura organizacyjna oraz instrumenty motywowania – zastosowano oddzielne narzędzia.

3.2. Narzędzia

Do zbadania zmiennej „przywództwo” posłużyła koncepcja W.J. Reddina i jego klasyfikacja stylów kierowania. Wykorzystano kwestionariusz oceny stylu kierowania³, który wypełnili właściciele oraz pracownicy obu badanych firm. Założono, że właściciele w badanych firmach pełnią funkcje zarówno lidera, jak i menedżera-kierownika, posiadającego formalną władzę. Zgodnie z przyjętą definicją sprzeczne staje się nazwanie ich przywódcami, gdyż nie wywierają zawsze pozytywnego wpływu społecznego. Pracownicy są delegowani do zadań, których dobrowolnie by nie wykonywali. Dlatego można przypuszczać, że badani przedsiębiorcy stanowić będą przywódców transakcyjnych. Relacja między nimi a podwładnymi będzie oparta na zawartej umowie-transakcji.

Do określenia i scharakteryzowania kultury organizacyjnej zostały specjalnie stworzone dyspozycje do wywiadów z właścicielami. Scenariusz wywiadu skonstruowano na bazie składników kultury organizacyjnej wyróżnionych przez E. Scheina. Uzupełnieniem do wywiadów były wywiady swobodne z pracownikami i członkami rodzin. Dodatkowo prowadzone były obserwacje, które pozwoliły na rozpoznanie elementów widocznych kultury organizacyjnej. Ważne jest założenie, że badacz nie może poznać całościowego obrazu kultury organizacyjnej. Konieczne byłoby funkcjonowanie w danej społeczności przez dłuższy okres, by zaobserwować i doświadczyć każdego aspektu kultury, poznać klimat organizacyjny.

Instrumenty motywowania płacowego i pozapłacowego zostały zdiagnozowane poprzez ankietę skierowaną do pełnoetatowych pracowników, których dotyczy system motywowania przyjęty w przedsiębiorstwie.

³ Narzędzie dostępne w: Ludwiczynski (2007).

4. Charakterystyka badanych firm

4.1. Polder sp. z o.o. – producent kajmaku

Pierwsza badana firma – Polder sp. z o.o. – zajmuje się przetwórstwem spożywczym. Obecnie jest to największy w Polsce producent kajmaku i gotowych mas kajmakowych. Firma powstała w roku 2003, po tym jak poprzednie przedsiębiorstwo właścicieli, produkujące sery holenderskie, rozpadło się z powodu konfliktu z współnikami i silnej konkurencji na rynku. Właścicielom zależało, aby ich nowa działalność oparta była na autonomii. Przyjęto, że działalność firmy będzie prowadzona w obrębie branży spożywczej.

Kajmak jest produktem wpisanym na Listę Produktów Tradycyjnych i Regionalnych jako produkt tradycyjny Pomorza i Kujaw. Kajmaki i *dulce de leche* mają szerokie zastosowanie jako gotowe masy cukiernicze oraz jako nadzienia i polewy. Przedsiębiorstwo produkuje również sosy owocowe do deserów. Obecnie przedsiębiorstwo współpracuje z największymi cukierniami z województwa kujawsko-pomorskiego oraz z hurtowniami (cała Polska). Ekspansja zagraniczna obejmuje rynki Francji, Włoch, Niemiec, Belgii, Holandii – firma uczestniczy w targach żywnościowych, np. SIGEP (Rimini), Grüne Woche (Berlin).

Spółka zatrudniała w momencie przeprowadzania badań 17 osób, spośród nich jedna pracowała na umowę zlecenie. Zarząd firmy składa się z 5 osób, udziały firmy mają prezes, jego żona i trójka ich dzieci. W całej spółce zatrudnionych jest 6 członków rodziny, dodatkowo najstarszy syn pracuje na umowę zlecenie. Prezes-właściciel zajmuje się strategią firmy, wyznacza cele działania i buduje misję. Pomaga mu żona, która jest jego doradcą, ale też zajmuje się pozyskiwaniem zewnętrznych źródeł finansowania. Zdobywa dla firmy fundusze z Unii Europejskiej oraz prowadzi działania promocyjne. Dzieci właścicieli musiały na początku pracować na najniższych szczeblach struktury organizacyjnej. Obecnie pracują w dziale marketingu, jako pracownicy szeregowi. Do ich obowiązków należą głównie wyjazdy na targi i promowanie produktów spółki. Najstarszy syn zajmuje się sprawami IT w spółce.

Kierownikiem produkcji i dyrektorem zakładu jest brat żony właściciela, szwagier. Osobą, która jest odpowiedzialna za kadry w firmie jest jego żona. Zajmuje się ona sprawami administracyjnymi i rozliczeniowymi. Do pomocy administracyjnej i odbierania telefonów zatrudniono jedną osobę, której sfinansowano szkolenie dotyczące pracy w laboratorium. Dyrektor marketingu jest osobą zewnętrzną, która została zatrudniona w procesie rekrutacji i selekcji. Jego głównym obowiązkiem jest pielegnowanie współpracy ze stałymi kontrahentami i bieżąca promocja produktów. Dział księgowości składa się z dwóch osób, które

już współpracowały z właścicielami. W firmie zatrudniony jest również cukiernik, zajmujący się pokazami cukierniczymi na targach.

4.2. Firma transportowa X

Firma zajmuje się usługami transportowymi, przewozem materiałów sypkich oraz pracami ziemnymi. Przedsiębiorstwo wyposażone jest w 7 samochodów ciężarowych (różne typy – dwuosiowe, trzyosiowe) oraz 2 koparki (różne rodzaje). Firma została założona w roku 1997 przez właścicielkę, jednak działalność prowadzona była wspólnie z mężem.

Przedsiębiorstwo działa na rynku polskim, w regionie warszawskim. Współpracuje z dużymi firmami budowlanymi bądź wodociągowymi. Ma kilku stałych, wieloletnich kontrahentów, z którymi angażuje się we wspólne projekty. Firma uczestniczy w budowach drogowych i podziemnych, takich jak obwodnica Wyszkowa, węzeł Marsa, II linia metra. Wyposażenie firmy jest jednak na tyle niewielkie, że posiada małą siłę przetargową w stosunku do usługoborców. Dlatego przedsiębiorstwo ściśle współpracuje z firmą o podobnym profilu, która jest własnością brata właściciela. Ta współpraca podwyższa ich możliwości negocjacyjne oraz spełnia zapotrzebowanie sprzętowe usługoborców. Dzięki temu ich oferty są znacznie atrakcyjniejsze i odnoszą sukcesy.

W firmie pracują 2 osoby z rodziny – małżeństwo. Prowadzą współpracę z firmą brata właściciela. Właścicielka zajmuje się sprawami administracyjnymi, pracowniczymi oraz pozyskiwaniem zewnętrznego finansowania na inwestycje. Mąż właścicielki zajmuje się natomiast działalnością operacyjną oraz dba o stosunki z pracownikami. Głównie on ma z nimi stały kontakt oraz deleguje zadania i przedstawia plany prac.

W firmie zatrudnionych jest 7 kierowców, 2 operatorów koparek oraz 3 mechaników (w tym elektryk), jednak są oni zatrudnieni na pół etatu. Każdy mechanik jest wyspecjalizowany w obsłudze danego typu samochodu oraz koparki. Mają różną wiedzę i umiejętności w zależności od rodzaju maszyny. Przedsiębiorstwo współpracuje również z księgową, która pracuje na pół etatu. Zajmuje się ona nie tylko prowadzeniem rachunkowości w firmie, lecz także doradzaniem w kwestiach prawnych i strategicznych.

5. Analiza wyników badań

Analiza wyników badań przedstawia efekty uzyskane z kwestionariusza oceny stylu kierowania, wnioski z wywiadów indywidualnych oraz ankiety przeprowa-

dzonej wśród pracowników. Syntezę badań jakościowych oraz wnioski z całego przebiegu badań będzie zawierać Podsumowanie.

5.1. Kwestionariusz oceny stylu kierowania

Pierwsza część hipotezy 1A, dotycząca stylu autokratycznego właściciela w firmie transportowej, została potwierdzona. Wyniki kwestionariusza wykazały, że przedsiębiorca jest „Autokratą”. Analizując wyniki, można stwierdzić, że stylami uzupełniającymi są „Kompromista” oraz „Biurokrata”.

Analizując wyniki kwestionariuszy, uzupełnionych przez pracowników, widzimy, że ich ocena różni się w niewielkim stopniu od samoopisu właściciela. Pracownicy jednomyślnie uznali właściciela za „Życzliwego autokratę”.

Jeżeli chodzi o analizę wyników w firmie Polder, to pierwsza część hipotezy 1B dotycząca stylu nieingerującego również została potwierdzona. Wyniki kwestionariusza do oceny stylu kierowania wskazują, że właściciel przedsiębiorstwa kajmakowego jest „Dezerterem”, czyli osobą unikającą bezpośredniego kierowania. Gdy przechodzimy do profilu stylu kierowania, okazuje się, że uzupełniającymi stylami są „Misjonarz” oraz „Biurokrata”. Pracownicy przedsiębiorstwa Polder spostrzegają właściciela jako „Kompromistę” bądź też „Rozwojowca”.

5.2. Wywiady z właścicielami dotyczące kultury organizacyjnej

Hipoteza 2A została potwierdzona po analizie wywiadu z właścicielem firmy transportowej. Można zauważyć, że przedsiębiorca samodzielnie wykreował kulturę organizacyjną. Jego własne wartości i normy zostały przeniesione na grunt przedsiębiorstwa i na relacje z pracownikami. Nawet żona nie odgrywa głównej roli w kształtowaniu kultury organizacyjnej.

Pracownicy muszą przestrzegać ustalonych zasad i reguł pracy, które zostały im narzucone przez właściciela. W pracy kierowców właściciel nie widzi przestrzeni dla ich własnych inicjatyw i pomysłów. Traktuje układ pracownik-właściciel jako transakcję wymienną.

Czy pracownicy mają własne inicjatywy?

Czy korzystam z nich?

Tak.

Jak są dobre, to tak. Było parę, ale niestety nie pamiętam dokładnie w tej chwili. Mają pracę zleconą „od do”, to ciężko o własne inicjatywy. Pan Marek potrafi tak, że zrobi nadprogramowe kursy, sam coś wymyśli. Ale tylko on.

Relacje międzyludzkie oparte są na szacunku, jednak brakuje w nich zaufania. Właściciel nie traktuje pracowników jako niewolników, ceni ich wolność i życie osobiste. Nie ingeruje w ich sprawy, interweniuje jedynie w sytuacjach, kiedy sami pracownicy potrzebują pomocy. Przedsiębiorca ceni sobie dystans władzy, ale w komunikacji międzyludzkiej nie eksponuje hierarchicznej struktury. Szczerość oraz krytyka charakteryzują codzienne relacje między pracownikami a właścicielem. Właściciel sam mówi: „Staram się prac brudy wewnątrz firmy, a nie na zewnątrz”. Oznacza to lojalność i uczciwość wobec pracownika. Przedsiębiorca woli jasne zasady współpracy – relacje są oparte na zawartej umowie.

Wyznaczone normy i wartości słabo wpływają na motywację pracowników. Może to wynikać z ich poczucia bezradności i niemocy. Właściciel wykreował i ukształtował każdą dziedzinę i przestrzeń firmy. Jego zasady i normy zostały zakorzenione wśród pracowników. Ważne aby podkreślić, że narzucone wartości nie są złe, czy niewłaściwe. Właściciel nie pozwolił aby pracownicy, czy nawet żona mieli wpływ na kształt kultury organizacyjnej w firmie.

Odmierna sytuacja jest w firmie Polder, zajmującej się produkcją kajmaku. Stosunki międzyludzkie są ważne w tej firmie, natomiast nie wpływają na motywację pracowników. Hipoteza 2B została odrzucona. Zespół wydaje się mało zmotywany, o czym świadczą słabe wyniki produkcyjne i sprzedażowe przedsiębiorstwa, incydent z kradzieżą oraz wysoka fluktuacja w dziale marketingu. Właściciel jest zmuszony do przeprowadzenia drastycznych zmian. Nawet rozmowy motywacyjne i mobilizacyjne nie wpłynęły na zachowania pracowników.

Kultura organizacyjna jest kształtowana przez cały zespół, a nie przez jednostkę. Wartości i normy nie zostały narzucone, ale wypracowano je od początku istnienia firmy. Wiele osób przeszło z poprzedniego przedsiębiorstwa właścicieli i tworzyło od początku firmę kajmakową. Właściciel, tworząc drugą firmę, zwerbifikował lojalność wielu pracowników. W firmie kajmakowej zostali ci najbardziej przywiązani do przedsiębiorcy. Szwagier nazywany jest nawet „filarem firmy”.

Relacje międzyludzkie są niezwykle ważne, właściciel podchodzi do pracowników po przyjacielsku. Nawet niektórych podwładnych traktuje jak własną rodzinę (np. księżową), mimo że są zupełnie obcy. Przedsiębiorca wielokrotnie w wywiadzie mówił, że nie chce wprowadzać terroru, że przyjazne stosunki są podstawą prawidłowego funkcjonowania firmy: „(...) mam model zarządzania, jestem samoukiem, uważam, że lepszą rzeczą w zarządzaniu biznesem, wypracowaną jest to, żeby być przyjacielski w stosunku do pracownika”.

Można odnieść wrażenie, że takie relacje nie wpływają na motywację pracowników. Pracuje im się dobrze i komfortowo, jednak ich efektywność nie jest wysoka. Wnioskować można, że ich motywacja jest osłabiona, potrzebna jest zmiana ich nastawienia i postaw.

5.3. Ankieta dotycząca instrumentów motywowania

5.3.1. Firma Polder sp. z o.o.

Ankiety w firmie Polder wypełniło 9 pracowników. Hipoteza 3A została potwierdzona, pracownicy w dużej mierze motywowani są przez czynniki płacowe. Pieniądze stanowią silny bodziec. Hipoteza 3B również została potwierdzona, mimo wielu instrumentów motywowania, pracownicy nie czują się przez nie bardziej zmotywani. Hipoteza 3C została przyjęta, odpowiedzi ankiety sugerują, że dla pracowników ważne są pochwały i zaufanie pracodawcy. Jednak w wywiadzie sam właściciel zwraca uwagę, że zaniedbuje te aspekty kierowania.

Analizując szczegółowo wyniki uzyskane z pierwszej części ankiety, można zauważyć duże zróżnicowanie w odpowiedziach. Wynika ono z dość heterogenicznej grupy pracowników tego przedsiębiorstwa. Firma zatrudnia nie tylko pracowników wykonawczych, produkcyjnych, lecz także umysłowych – księgową, laborantkę, marketingowców. Zagadnieniem, które dzieli zespół, jest kwestia wynagrodzenia. Sam właściciel wspominał, że niektórzy pracownicy wywierali na niego presję, by podwyższył im wynagrodzenie. Pracownicy w większości zgadzają się, że otrzymywane wynagrodzenie jest adekwatne do ich obowiązków.

Wyniki ankiety potwierdziły, że pracownicy w różny sposób odbierają styl kierowania i działania właściciela. Okazuje się, że nie wszyscy znają zasady przyznawania premii. Właściciel sam podkreślał, że jest ona raczej jednorazowa, w okresie przedświątecznym. Każdy pracownik dostaje wtedy około 800 zł premii, bezpośrednio wręczane przez właściciela każdemu pracownikowi. Zasady wydają się proste, jednak nie każdy pracownik je zna.

Reszta wyników nie jest zaskakująca; pojawił się efekt tendencji centralnej, pracownicy w większości unikali odpowiedzi skrajnych.

Analizując odpowiedzi w części drugiej, dotyczącej instrumentów pozapłacowych materialnych widzimy, że są one jednomyślne. Świadczy to o tym, że w przedsiębiorstwie panuje równość w dostępie do tych instrumentów. Nie ma dyskryminacji ani podziałów, każdemu przysługują wskazane instrumenty. Pracownicy wymienili, że w firmie pojawiają się:

- telefony służbowe wykorzystywane również do rozmów prywatnych,
- samochody służbowe wykorzystywane również do celów prywatnych,
- opieka medyczna,
- kształcenie na koszt pracodawcy,
- szkolenia,
- spotkania integracyjne.

Dotatki te w głównej mierze przeznaczone są do poprawienia efektywności oraz funkcjonowania w firmie. Telefony oraz samochody służą do wzmoc-

nienia łączności i mobilności, a szkolenia wynikają głównie z potrzeb organizacji. Przykładem jest wysłanie pracownika na kurs mleczarsko-laborancki, gdyż pojawiło się zapotrzebowanie na przeprowadzanie badań; w zakładzie jest nawet wyposażone laboratorium.

5.3.2. Firma transportowa X

W przypadku firmy transportowej hipotezy 3A, 3B zostały potwierdzone. Dla 89% pracowników pieniądze stanowią główny bodziec motywujący, instrumenty płacowe są dla nich bardzo ważne. Zdecydowana większość stwierdza, że premia jest dla nich silnie motywująca. Dane te pozwalają przyjąć za prawdziwą hipotezę 3A. Jeśli chodzi o instrumenty materialne, to nie oddziałują tak silnie na motywację jak instrumenty płacowe; świadczą o tym wyniki z drugiej części ankiety. Może być to potwierdzenie hipotezy 3B. Hipoteza 3C częściowo została potwierdzona. Pracownicy umiarkowanie pozytywnie odnoszą się do zaufania oraz pochwał jako motywatorów. Zgodność drugiej części hipotezy 3C potwierdza fakt, że właściciel bardzo rzadko stosuje te elementy systemu motywowania, o czym wielokrotnie wspominał podczas wywiadu.

Wyniki szczegółowe pokazują tendencje do jednorodności grupy. Aż przy czterech stwierdzeniach (na 21 stwierdzeń) większość pracowników (100%) wybrała tę samą odpowiedź. Analizując rozkłady reszty odpowiedzi, w niewielu przypadkach grupa różnicuje swoje zdanie. Odpowiedzi są jednorodne, nie ma większych odchyień. Na tej podstawie można zauważyć, że grupa pracowników jest homogeniczna. Ankieta była przeprowadzana wśród pracowników wykonawczych, gdzie nikt nie ma wykształcenia wyższego. Dodatkowo silny charakter właściciela ukształtował tę grupę pracowników w dość jednorodny sposób. Można przypuszczać, że styl kierowany silnie wpłynął na postawy pracowników.

Ciekawym aspektem są odpowiedzi na stwierdzenie dotyczące odbierania i postrzegania inicjatyw pracowników przez właściciela. Okazuje się, że większość (67%) uważa, że ich pomysły nie są brane pod uwagę przez przedsiębiorcę. W wywiadzie sam właściciel stwierdza, że być może jeden pracownik wyróżnia się ciekawymi inicjatywami. Do reszty nie ma zaufania, dlatego ich pomysły są negowane. Ten brak zaufania pracodawcy może być poważnym problemem z punktu widzenia zarządzania. Z ankiety wynika, że cała grupa wysoko ceni zaufanie. Może być to dla nich silny bodziec motywujący. Zaufanie stanowi ważny element dla pracownika, jest gwarancją dobrych relacji między przełożonym i daje swobodę działania. Natomiast przedsiębiorca przyjmuje założenie, że nie może ufać swoim pracownikom.

Instrumenty materialne występujące w przedsiębiorstwie są dość zróżnicowane, ale nie obejmują kwestii szkoleniowych i opieki medycznej. Zamiast tych dodatków firma zapewnia posiłki. Są one dostępne w sytuacjach, kiedy jest wysoka intensyfikacja pracy. W przypadku reszty instrumentów pracownicy są jednomyślni. Wyniki te mogą potwierdzać, że pracownicy mają równy dostęp do instrumentów materialnych, takich jak:

- telefony służbowe, wykorzystywane również do rozmów prywatnych,
- samochody służbowe, wykorzystywane również do celów prywatnych,
- finansowanie dojazdów do pracy bądź zwrot za paliwo,
- pomoc finansowa (np. pożyczki),
- spotkania integracyjne.

6. Podsumowanie

Wyniki z poszczególnych badań tworzą podstawę do przedstawienia ogólnych wniosków, które stanowią odpowiedź na pytania badawcze. Przedmiotem rozważań będzie kompleksowy opis systemów motywacyjnych w obu przedsiębiorstwach. Istotne z punktu widzenia pracy są czynniki, które spełniają rolę motywującą i rzeczywiście wpływają na motywację pracowników. Hipotezy 1A, 1B, 2A, 3A, 3B, 3C zostały zweryfikowane i potwierdzone, natomiast hipoteza 2B została odrzucona.

6.1. Firma Polder – producent kajmaku

Firma Polder sp. z o.o. jest firmą rodzinną, której powstanie związane było z potrzebą autonomii. Właściciele byli zmuszeni do rozpoczęcia nowej działalności po nieudanej współpracy z Holendrami. Stało się to bodźcem do utworzenia nowej firmy, ale z pracownikami, którzy byli zatrudnieni w poprzedniej firmie. Ci ludzie byli dobrze znani i ich lojalność została zweryfikowana. Wspólnie tworzyli od podstaw firmę, testując kolejne receptury kajmaku. Szwagier właściciela był główną osobą pomagającą w utworzeniu nowej linii produkcyjnej. Stał się jedną z ważniejszych osób w przedsiębiorstwie.

Te początki stały się podłożem do rozwijania i kształtowania kultury organizacyjnej nowego przedsięwzięcia. Wartościami nadrzędnymi stały się zaufanie, lojalność i współpraca, przy wzmacnianiu przyjaznych relacji międzyludzkich. Cały zespół dobrze się znał, a każdy pracownik wносił do firmy niepowtarzalną wartość. „Rodzinna” atmosfera była podstawą funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Obecnie firma stanęła przed koniecznością wprowadzenia zmian w celu zoptymalizowania procesu produkcji. Właściciel, analizując słabsze wyniki sprze-

dażowe oraz produkcyjne, dostrzegł problemy w kwestiach personalnych. Jego zespół nie pracuje na miarę swoich możliwości, nie osiąga postawionych wcześniej celów.

Kluczem do zaistniałych problemów jest motywacja pracowników, ich potrzeby i oczekiwania. Należy podkreślić, że przedsiębiorstwo zatrudnia różnych pracowników – umysłowych i produkcyjnych – co skutkuje wysoką heterogenicznością zespołu. Wiadomo, że wymienione grupy pracowników różnią się między sobą; skutkuje to również odmiennymi potrzebami. Przede wszystkim przedsiębiorstwo powinno stworzyć elastyczny system motywowania, który będzie odpowiadał obu tym grupom pracowników.

Obecnie system motywowania jest niedopasowany do oczekiwań pracowników. Stanowi jedynie zbiór przypadkowo dobranych narzędzi. System nie uwzględnia zróżnicowanych potrzeb pracowników, traktuje je w ten sam sposób. W przedsiębiorstwie można wyróżnić cztery grupy pracowników – produkcyjnych, administracyjnych, księgowych i specjalistów od marketingu. Reagują oni odmiennie na instrumenty motywowania. Przykładowo, kary nie motywują pracowników umysłowych, natomiast pracowników wykonawczych mobilizują do działania.

System motywacyjny opiera się głównie na instrumentach płacowych. Płaca zasadnicza stanowi motywator dla wszystkich grup pracowniczych. Jednak wielu pracowników uważa, że otrzymywane wynagrodzenie jest niezadowolające. Zdaniem właściciela jego płace są konkurencyjne względem innych przedsiębiorstw. Tą opinię potwierdza analiza raportów płacowych Sedlak&Sedlak z roku 2011. Głosy niezadowolenia pracowników mogą mieć dwa źródła. Te najniższe stanowiska w przedsiębiorstwie cechują się jednak najniższymi stawkami, co wynika z ograniczonego zakresu obowiązków i niskiego poziomu złożoności pracy. Drugi powód to jawność wynagrodzeń. Istnieje nieformalna zasada tajności wynagrodzeń, jednak w zakładzie pracownicy zdradzają wysokość swojego wynagrodzenia. Dokonując porównań, niektórzy czują się pokrzywdzeni. Przykładem jest pracownica administracyjna, laborantka, która obecnie otrzymuje niższe wynagrodzenie niż pracownik produkcyjny. Zaczęła nawet wywierać presję płacową na przedsiębiorcy, jednak bez pozytywnego skutku.

Premia motywuje pracowników, jednak jest nieumiejętnie stosowana. W firmie nie funkcjonuje premia za wyniki, a jedynie przyznaje się ją w formie bonusu z okazji świąt. Korzystniejsze dla przedsiębiorstwa byłoby bezpośrednie powiązanie premii z efektami pracy. Premia spełniłaby swoją funkcję motywującą, zwłaszcza że dla pracowników jest atrakcyjnym bodźcem.

Wyniki ankiety jednoznacznie wskazują, że pracowników przedsiębiorstwa motywują nagrody i premie, ale przyznawane za konkretne wyniki i osiągnięcia.

W przypadku kiedy są to jedynie bonusy świąteczne, nie odgrywają roli motywatora.

Kolejną kwestią jest częstość premii. Obecnie jest jednorazowa, natomiast korzystniej przyznawać ją po okresach wypracowywania pożądaných wyników. Pozwala to na eliminowanie zachowań nieefektywnych, modyfikowanie i korygowanie ich. Poza tym, weryfikowanie pracownika z przepracowanego okresu jest korzystniejsze dla niego i dla organizacji.

Jedynie specjaliści od marketingu rozliczani są za osiągnięte wyniki. Wzrost sprzedaży determinuje wysokość premii. Jednak wiele zmiennych wpływa na efekty ich pracy – przede wszystkim czynniki rynkowe i popytowe, które determinują sprzedaż. Właściciel zdaje sobie z tego sprawę i uwzględnia otoczenie rynkowe oraz słabszą koniunkturę przy wyliczeniu premii dla osób od marketingu.

Poza instrumentami płacowymi w przedsiębiorstwie funkcjonują instrumenty materialne pozapłacowe. Ich rola jest znikoma w motywacji pracowników. Wydaje się, że pełnią one funkcje użytkowe i wspomagające działalność.

System motywowania to również zbiór instrumentów pozapłacowych niematerialnych. W tym przedsiębiorstwie podkreśla się stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia oraz terminowość w wypłacaniu wynagrodzeń: „To jest dobra praca. Nie zdarzyło się by nie dostali pensji na czas”, „staram się (...) by pracownicy czuli się bezpieczni”. Stabilność zatrudnienia ceni 67% pracowników tej firmy, dlatego można wnioskować, że działanie przedsiębiorcy jest prawidłowe.

Warto również zwrócić uwagę na inne instrumenty, takie jak pochwały, zaufanie oraz relacje. Dla tych pracowników te bodźce pełnią funkcję motywatorów. Przedsiębiorca spełnia ich oczekiwania w tym zakresie, bo cała kultura organizacyjna opiera się na przyjaznych relacjach z pracownikami. Atmosfera pracy jest bardzo ważna i właściciel dostrzega atuty dobrych relacji z pracownikami: „Jeśli będę miał przyjaciela w pracowniku, to istnieje stuprocentowa pewność na to, że ten pracownik pomyśli, że to może się zepsuć, albo to może jednak skutkować większymi stratami i zadziała w porę”.

W firmie zdarzyły się jednak sytuacje, które wskazują, że stworzenie życzliwego klimatu dla pracownika nie zawsze przynosi korzyści. Wysoka fluktuacja na stanowisku głównego marketingowca świadczy o tym, że obecna kultura organizacja i postać przywódcy nie wzbudzają lojalności pracowników. Powodem mogą być zbyt duże wymagania związane z efektami marketingowych, albo stworzenie słabej więzi pracownika z firmą. Zweryfikowanie tego wymagałoby podjęcia dodatkowych badań i analiz. Kolejnym niepokojącym wydarzeniem była kradzież worka cukru przez długoletniego pracownika, któremu brakuje kilku lat do emerytury. Nie został on zwolniony, a jedynie upomniany przez właściciela, który uzasadnił swoją decyzję następującymi słowami: „Gdzie ja znajdę takiego fachowca,

po drugie on ma chyba prawie 60 lat”. Na podstawie tych przykładów można wnioskować, że w przedsiębiorstwie panuje zbyt swobodna atmosfera. Brakuje nadzoru, kontroli działań pracowników czy systemu wynagradzania za wyniki.

Kultura organizacyjna nie stanowi elementu systemu motywacyjnego. Nie wzmacnia i nie wpływa na motywację pracowników. Mimo przyjaznych relacji nie ma mobilizacji i pobudzania pracowników do większego wysiłku. Nie osiągają oni odpowiednich wyników sprzedaży ani produkcji. Brakuje integracji całego zespołu, każda grupa pracowników walczy jedynie o swoje interesy i zaspokajanie własnych potrzeb. Pracownicy mają poczucie nierównego traktowania – szczególnie w sferze wynagradzania. Wzbudza to niezadowolenie i frustrację, a te emocje obniżają chęć do pracy.

Formy i kanały komunikacji również nie sprzyjają podwyższaniu spójności kultury organizacyjnej. Właściciel bywa w zakładzie 2–3 razy w tygodniu, zajmując się głównie omawianiem spraw organizacyjnych i logistycznych z kierownikiem zakładu – szwagrem. Z marketingowcami omawia sprawy strategii marketingowej we własnym domu raz w tygodniu oraz kontaktuje się z nimi telefonicznie. Natomiast z księgowymi komunikuje się przez e-mail bądź telefonicznie. Rozproszony styl komunikacji nie sprzyja budowaniu i wzmacnianiu jednej kultury organizacyjnej. W rezultacie właściciel wytworzył specyficzne klimaty organizacyjne wśród poszczególnych grup pracowników. Każdy zespół kieruje się nieco odmiennymi zasadami i wartościami.

Nie ulega wątpliwości, że właściciel jest ściśle związany z własnym przedsiębiorstwem. Zależy mu na dalszym rozwijaniu firmy, myśli strategiczne oraz jest gotowy do ponoszenia ryzyka. Jednak działalność operacyjna w zakładzie nie jest jego priorytetem, preferuje on aktywny tryb pracy, wyjazdy na targi, spotkania z kontrahentami. Przebywanie w zakładzie przez większość czasu byłoby dla niego niekomfortowe – stałby się „więźniem własnej firmy”. Stąd korzystne jest przeniesienie odpowiedzialności za zakład produkcyjny na kierownika – szwagra.

To zachowanie determinuje jego nieingerujący styl kierowania, który w niewielkim stopniu wpływa na motywację pracowników. Przedsiębiorca unika kontrolowania pracowników, chociaż ma do tego wszelkie instrumenty (np. namierniki w samochodach służbowych). Wydaje się, że kontrola przyniosłaby wymierne efekty w zakładzie produkcyjnym. Słuszność tej tezy potwierdza również właściciel: „Bez gruntownej zmiany, bez takiego mocnego szarpnięcia uzdą pracowników, by ich troszkę bardziej zdyscyplinować, obniżyć koszty produkcji, zwiększyć produkcję, bez tego ten zakład nie będzie miał dużej przyszłości”. Stanowi to uzasadnienie planów zatrudnienia pracownika – specjalisty od zarządzania produkcją, który będzie zajmował się również nadzorem pracowników.

Właściciel widzi konieczność zmian, ale brakuje mu konsekwentnego planu działania. Dostrzega brak mobilizacji w zespole, dlatego uważa, że zatrudnienie nowego pracownika rozwiąże ten problem. Zwłaszcza że styl zarządzania obecnego kierownika zakładu stał się barierą rozwojową firmy, co było podkreślane wielokrotnie podczas wywiadu. Przedsiębiorca uważa wręcz, że jego szwagier ma „luzakowe podejście do działania w firmie”. Kierownik zakładu ma obowiązek nadzorować produkcję i pracowników, jednak w rzeczywistości jest dla nich „dobrym wujkiem”. Przy zmianach produkcyjnych może wręcz buntować cały zespół. Natomiast właściciel, mimo iż zdaje sobie sprawę z zaistniałej sytuacji w zakładzie, samodzielnie nie chce zmieniać postaw pracowników, nie chce zrywać z obecnym stylem pracy i życia. Wielokrotnie powtarzał, że nie chce być „więźniem własnej firmy”. W rzeczywistości pracownicy zakładu mogą przeżywać dysonans, mają dwóch różnych kierowników, z różnymi stylami kierowania, co może bezpośrednio wpływać na ich niewielki poziom motywacji.

Podsumowując: w przedsiębiorstwie Polder system motywowania składa się głównie z instrumentów płacowych oraz pozapłacowych (materialnych oraz niematerialnych). Przywództwo i kultura organizacyjna w niewielkim stopniu wpływają na motywację pracowników. Trudność wykorzystania tych czynników jako motywatorów wynika z rozproszonej struktury przedsiębiorstwa i rodzaju pracy. Bariereą stanowi również brak jednej siedziby firmy, która stałaby się centralną częścią przedsiębiorstwa. Pracownicy przebywają w różnych miejscach, przez co utrudnione staje się zbudowanie jednolitej kultury organizacyjnej. Przywództwo właściciela również nie scala pracowników, stara się on nie wchodzić w bezpośrednie konflikty. Koncentruje się on na przyjaznych relacjach, opartych na zaufaniu, dlatego prawie w ogóle nie kontroluje pracowników. W przypadku niekorzystnych wyników przeprowadzane są rozmowy mobilizujące, jednak nie przynoszą one efektu. Przedsiębiorca podczas rozmów domaga się wyników i straszy pracowników zwolnieniem. W rzeczywistości nie wpływa to na działalność pracowników.

Aby poprawić sytuację w przedsiębiorstwie rekomenduje się:

1. Wprowadzenie systemu wynagradzania za wyniki – powiązanie premii z efektami pracy osiągniętymi przez jednostkę oraz przyznawanie nagród za wysoką efektywność całego zespołu.
2. Zastosowanie metody zarządzania przez cele – wyznaczanie przez przedsiębiorcę, kierowników oraz pracowników wspólnych celów, np. kluczowych wyników dla przedsiębiorstwa. Jest to sposób na integrację i skupienie wysiłków wszystkich członków firmy.
3. Częstsze wizyty w zakładzie produkcyjnym, tak by pracownicy zdali sobie sprawę, kto jest faktycznym przywódcą. Podkreślenie roli właściciela przedsiębiorstwa.

4. Polepszenie komunikacji z pracownikami, rozmawianie o ich potrzebach i oczekiwaniach, a także przedstawienie wymagań wobec nich. Indywidualne podejście do pracownika może wpłynąć na jego motywację do pracy.

6.2. Firma transportowa X

Firma transportowa rozwijała się systematycznie od 1997 roku. W tym czasie właściciele powiększali tabor i różnicowali zasoby sprzętowe zgodnie z zaistniałymi potrzebami rynkowymi. W ich działalności czynniki zewnętrzne (ceny ropy, liczby i jakość przetargów budowlanych) determinują większość ich decyzji oraz celów strategicznych. Obecnie pojawiła się szansa na zaangażowanie w dwuletni projekt na terenie podwarszawskiej miejscowości, co skłania właścicieli do poczynienia kolejnej inwestycji sprzętowej. Działają oni bardzo elastycznie, dopasowując się do rynkowej sytuacji. Stanowi to ich przewagę konkurencyjną.

Przedsiębiorca jest ściśle związany z przedsiębiorstwem, które samodzielnie zbudował. Ponadto wybór branży i rodzaju transportu wynikał z jego zainteresowań. Własna firma była symbolem niezależności. Ważnym elementem w funkcjonowaniu firmy jest sieć kontaktów. Właściciel zbudował bardzo szeroką, strukturalną sieć kontaktów, która wspomaga jego działalność. Przynosi to ogromną korzyść, jednak konieczne jest pielęgnowanie i stałe rozwijanie tych kontaktów.

Właściciel firmy transportowej jest przykładem przywódcy, zdecydowanym i konkretnym, o jasno określonych celach. Uważa za konieczne kontrolowanie sytuacji i obserwowanie otoczenia w celu przewidywania możliwych reakcji i zachowań różnych podmiotów biznesowych. Jest osobą charyzmatyczną, która potrafi oddziaływać i wpływać na zachowania ludzi, w tym pracowników. Jego styl kierowania oceniany jest jako autokratyczny, jednak pracownicy dostrzegają jego zainteresowanie ich sprawami oraz życzliwość. W jego stylu kierowania można zaobserwować orientację na ludzi, a nie jedynie na zadania.

Jako przywódca transakcyjny oddziałuje na motywację pracowników. Potrafi umiejętnie sterować instrumentami motywowania, tak by korygować zachowania podwładnych, modyfikować i poprawiać ich działania: „Staram się wpajać, jak powinno się to zrobić”. Premie i reprimendy słowne są podstawowymi elementami wzmacniania pozytywnego oraz negatywnego zachowań pracowników. Dzięki takiemu świadomemu działaniu uzyskuje zamierzone efekty.

Warto zauważyć, że mimo autokratycznego stylu kierowania, inspiruje on swoich pracowników. Traktowany jest jako autorytet w dziedzinie transportu oraz prowadzenia biznesu. Bardzo często proszony jest przez pracowników o rady i opinie. Wydaje się, że część pracowników darzy go sympatią – mają dobre rela-

cje z przedsiębiorcą. Może to wynikać z zachowania właściciela, który nie zawsze zachowuje się jak autokrata. Nie eksponuje przesadnie swojej pozycji w hierarchii firmy, stara się traktować pracowników partnersko. Bierze nawet udział w naprawach samochodów ciężarowych, na równi z mechanikiem i kierowcą. Ponadto, zawsze przy takich naprawach, które odbywają się w soboty, pracownicy dostają posiłek i ciepłe napoje.

Problemem jest niezbyt częste branie pod uwagę pomysłów i inicjatyw pracowników. Wynikać to może z braku zaufania do nich bądź też z rodzaju wykonywanej przez nich pracy. Są oni kierowcami oraz operatorami koparek – ich obowiązki ograniczają się do zaplanowanych kursów czy też określonych prac budowlanych. Rodzaj pracy staje się barierą dla nowych pomysłów pracowników, zazwyczaj są to sztywne zadania, które ciężko zmienić.

Podstawą systemu motywowania w przedsiębiorstwie jest indywidualne podejście właściciela do każdego pracownika: „Jest ich dziewięciu, każdy jest innym modelem. Do każdego należy bez mała indywidualnie podchodzić”. Przedsiębiorca poprzez obserwację zachowań, rozmowy z podwładnymi wypracował konkretne schematy postępowania. Rozpoznanie potrzeb i oczekiwań każdego z pracowników wspomaga codzienne funkcjonowanie firmy oraz wzmacnia współpracę. Przy planowaniu logistycznym prac właściciel zawsze bierze pod uwagę możliwości danego pracownika. Eliminuje to nieporozumienia i problemy podczas wykonywania usług. Świadczyć też może o wrażliwości właściciela, dojrzałości w zarządzaniu i kierowaniu. Taka postawa może wpływać na motywację pracowników.

Głównym elementem systemu motywowania jest płaca zasadnicza. To jednak pieniądze są głównym motywatorem dla znacznej większości pracowników (78% – wyniki ankiety). Dlatego motywowanie opiera się na kwestiach finansowych. Właściciel zdaje sobie z tego sprawę i zawsze stara się wypłacać terminowo wynagrodzenie dla pracowników, mimo własnych zatorów płatniczych: „A tutaj płacimy terminowo, co jest bardzo rzadkie, to jest atut bardzo duży”. Ta pewnego rodzaju lojalność w stosunku do pracowników może być traktowana jako istotny motywator.

Instrumenty pozapłacowe materialne również traktowane są w tej firmie raczej jako instrument wspomagający działalność. Telefony i samochody służbowe wzmacniają łączność, natomiast pożyczki finansowe oraz spotkania integracyjne są wyłącznie dla pracowników. Pomoc finansowa wynika ze zrozumienia potrzeb i problemów podwładnych. Właściciele starają się również integrować pracowników i co roku urządzają symboliczną Wigilię. Te działania mają wzmocnić przywiązanie pracowników do przedsiębiorstwa oraz zmotywować ich do efektywniejszej pracy.

Ważnym instrumentem pozapłacowym niematerialnym jest stabilność zatrudnienia. Dla pracowników jest to ważny element, który daje im komfort pracy i motywuje do efektywniejszych działań. Właściciel uważa, że zapewnianie bezpieczeństwa pracownikom jest istotne. Zdaje sobie sprawę z trudnego okresu na rynku pracy, dlatego zapewnia im stabilność zatrudnienia, która jest motywująca.

Problemem w przedsiębiorstwie jest brak zaufania właściciela do pracowników. Zwłaszcza że jest to ważny element motywowania, o czym świadczą wyniki ankiety. Przedsiębiorca sam przyznaje, że nie ufa całkowicie żadnemu z pracowników. Nie jest pewny ich zachowań i ich zamiarów. Ten brak zaufania stanowi również podstawę kultury organizacyjnej.

Kultura organizacyjna jest raczej autorytarna, narzucona przez właściciela. Nie wpływa ona na motywację pracowników. Przedsiębiorca cały czas poddaje korekcie zachowania podwładnych, przekazuje im swój styl pracy. Wymaga od nich zwracania szczególnej uwagi na usterki techniczne, czystość w samochodach oraz dbanie o sprzęt. Uczy ich jak naprawiać samochody, przypomina o rozkładzie dnia, pilnuje ich. Można sądzić, że ta kultura organizacyjna jest bardzo sztywna, normy postępowania są ściśle związane z wymaganiami i potrzebami właściciela. Nie dopuszcza on pracowników do współzarządzania, nawet żona nie uczestniczy w tym partnersko. Głównym elementem kultury stała się kontrola – pracowników oraz otoczenia. Kontrola w tym przypadku oznacza ciągłą obserwację i czujność. Bardzo często na tej podstawie przedsiębiorca wysnuwa wnioski, które wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

Podsumowując: system motywowania w tym przedsiębiorstwie opiera się na przywództwie i świadomym wykorzystywaniu instrumentów motywowania. Kultura organizacyjna ściśle wiąże się ze stylem kierowania przedsiębiorcy, dopełnia go. Właściciel traktuje indywidualnie każdego z pracowników, co pozwala mu na dokładniejsze dopasowanie instrumentów motywowania do ich potrzeb. Zdaje sobie sprawę z możliwości korygowania zachowań pracowników, stara się modyfikować ich działania zgodnie z własnymi standardami. W tej firmie postać przywódcy jest najważniejsza. On wyznacza cele działania, ustala plan i rozkład prac, bierze odpowiedzialność za całą firmę. Jednak zawsze szanuje pracowników, jest wobec nich uczciwy i zawsze stara się im pomagać, czasami powściągając własny temperament (jest cholerykiem; wspominał o tym w wywiadzie). Pracownicy, znając jego styl kierowania, wiedzą, czego mogą się spodziewać i nauczyli się, jak mogą uniknąć nerwowej reakcji właściciela. Mimo to, pracownicy są przywiązani do firmy i pracują efektywnie.

Rekomenduje się w celu poprawieniu istniejącego systemu motywowania:

1. Stworzenie formalnych zasad systemu motywowania – stworzenie jednolitych zasad przyznawania premii oraz nagród. Ważne jest również

poinformowanie o nich pracowników, w celu zapewnienia równych szans dostępu to tych instrumentów. Potrzebna jest także kontrola – nadzór nad wykorzystywaniem instrumentów materialnych przez pracowników – dokładniejsze rozliczanie ich z doładowań telefonicznych, wykorzystanego paliwa.

2. Zmiana nastawienia właściciela – powinien mieć większe zaufanie do swoich pracowników, wierzyć w ich dobre intencje. Zmiana jego postawy wpłynie na kształt kultury organizacyjnej, która stanie się bardziej partnerska.
3. Wykorzystywanie instrumentów motywowania pozapłacowych niematerialnych, np. pochwał. Pracownicy doceniają nagrody nie tylko finansowe, lecz także werbalne, które również mogą wpływać na ich motywację.

7. Zakończenie

Na podstawie badań nie można wnioskować o całej populacji małych firm. Jednak ogólny wniosek odnosi się do specyfiki systemu motywowania w małych firmach. Każda z nich wypracowuje własny, niepowtarzalny system motywowania, który odróżnia przedsiębiorstwo od reszty.

Potwierdzone zostało, że przywództwo oraz kultura organizacyjna mogą pełnić funkcję motywacyjną, mogą wspomagać i wzmacniać instrumenty motywowania stosowane w przedsiębiorstwach.

Większy wpływ na motywację pracowników uzyskają firmy, które zbudują kompleksowy system motywowania, odpowiadający na zróżnicowane potrzeby pracowników. Przedsiębiorstwa powinny kłaść nacisk na elastyczność swoich systemów. Nawet gdy nie stać ich na zastosowanie pozapłacowych instrumentów materialnych, powinny skupić się na elementach niematerialnych, które motywują pracowników. Pochwały, stabilność zatrudnienia czy przyjazna atmosfera w pracy mogą wpłynąć na zachowania i działania pracowników.

Spójny przekaz płynący z przywództwa oraz kultury organizacyjnej może zagwarantować przedsiębiorstwu przywiązanie pracowników do firmy, lojalność oraz efektywniejsze działania. Wszystkie badane elementy (instrumenty motywowania, kultura organizacyjna oraz przywództwo) tworzą przedsiębiorstwo, gwarantują mu niepowtarzalność i dają szansę na osiągnięcie sukcesu.

Bibliografia

- Armstrong M. (2007) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Czarczasty J. (2011) *Kultura organizacyjna małych i średnich firm*, prezentacja multimedialna, Warszawa, 21 lipca 2011.
- Griffin R.W. (2004) *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Juchnowicz M. (2004) *System wynagrodzeń w małych i średnich firmach – realia oraz kierunki modernizacji*. W: Borkowska S. (red.) *Motywować skutecznie*. Warszawa: Wyd. IPiSS, s. 167–174.
- Król H. (2006) Uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. W: Król H., Ludwiczynski A. (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 120–190.
- Ludwiczynski A. (2007) *Badanie efektywności stylu kierowania – test Reddina*. W: Król H., Ludwiczynski A. (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego. Materiały do ćwiczeń*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 172–186.
- Oleksyn T. (2011) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.