

Krystyna KMIOTEK*
Politechnika Rzeszowska

DETERMINANTY ZMIAN W SYSTEMACH MOTYWOWANIA

Motywowanie to jedno z podstawowych zadań menedżerów realizowane przez nich w oparciu o własną wiedzę i umiejętności, ale przede wszystkim z wykorzystaniem narzędzi dostarczanych im w ramach systemu motywowania przedsiębiorstwa. Natomiast kształtowanie systemu motywowania odbywa się w odpowiedzi na określone warunki działania przedsiębiorstw. Autorka, opierając się na wynikach badań własnych, stara się zidentyfikować czynniki, które odegrały kluczową rolę w procesie inicjowania zmian w systemach motywowania polskich przedsiębiorstw. Analizy dokonano w odniesieniu do czasu funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku.

1. WPROWADZENIE

W ostatnim czasie zmiana staje się stałym elementem nie tylko otoczenia przedsiębiorstwa, ale także atrybutem samej organizacji oraz procesów w niej zachodzących. Znajduje to odbicie w terminologii stosowanej w publikacjach z zakresu zarządzania: burzliwe, turbulentne otoczenie, zarządzanie zmianą, permanentna restrukturyzacja – to pojęcia bardzo często spotykane w kontekście opisu warunków funkcjonowania przedsiębiorstw.

Także wprowadzanie zmian w obszarze motywowania staje się koniecznością podyktowaną zmiennością otoczenia, warunków organizacyjnych, ale także zmian oczekiwań samego pracownika oraz jego roli w organizacji. Wypadkowa tych trzech czynników określa dobór narzędzi motywowania, tak aby był on zgodny z interesem przedsiębiorstwa i w duchu filozofii kapitału ludzkiego umożliwiał pracownikom ich rozwój.

Nie ulega wątpliwości, że system motywowania stanowi narzędzie realizacji celów biznesowych przedsiębiorstwa, a zdeterminowany jest także jego możliwościami finansowymi, organizacyjnymi i odpowiednimi umiejętnościami kadry menedżerskiej. W kontekście tym dochodzi do „pewnych uzgodnień” (trudno tutaj użyć słowa „negocjacje”) między pracodawcą a pracownikiem, dotyczących wzajemnych oczekiwań i oferty każdej ze stron. Motywowanie rozpoczyna się już na etapie zatrudnienia pracownika (ofertą, która przyciągnie nowych pracowników, zawarciem umowy o pracę oraz towarzyszącemu mu kontraktowi psychologicznemu), a następnie w ramach systemu motywowania oznacza ciągły, dynamiczny proces poszukiwania równowagi między

* Dr Krystyna Kmiotek, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

interesami każdej ze stron. Zdarza się, że ze względu na pewne okoliczności (np. niskie lub rzadkie kwalifikacje pracowników czy też sytuację na rynku pracy), któraś ze stron posiada pozycję uprzywilejowaną, co jest jednoznaczne z większą siłą przetargową. O ile od czasów rewolucji przemysłowej przez długie lata to pracodawca był w tym układzie stroną silniejszą, o tyle w obecnych warunkach gospodarowania i przy aktualnie obowiązujących standardach etycznych w biznesie koniecznością staje się uwzględnienie w systemach motywowania interesów pracowników i ich oczekiwań. Z drugiej jednak strony, oczekiwania pracodawców również ulegają ewolucji, co także wymusza zmiany w sposobach motywacyjnego oddziaływania na pracowników. Można zatem powiedzieć, że ze względu na tempo i charakter zmian charakterystycznych dla współczesnych warunków gospodarowania, obejmujących otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne przedsiębiorstwa (ale także dotyczących samego pracownika, jego oczekiwań oraz roli przypisywanej mu w przedsiębiorstwie), istnieje konieczność dostosowywania systemów motywowania i ciągłego aktualizowania rozwiązań w tym zakresie. Pozostaje jednak pytanie, jakie konkretnie czynniki leżą u podstaw zmian systemów motywowania polskich przedsiębiorstw.

Artykuł ma charakter empiryczny i wykorzystano w nim wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w 338 przedsiębiorstwach, z których 38% to firmy małe, 28% – średnie, a 34% to przedsiębiorstwa duże¹. Celem badań była identyfikacja zmian, jakie miały miejsce w systemach motywowania badanych przedsiębiorstw w latach 2006-2008, oraz czynników kształtujących te zmiany.

Celem artykułu jest stwierdzenie, które czynniki odgrywały kluczową rolę w procesie zmian systemu motywowania w odniesieniu do czasu funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku, a więc czy te same czynniki odgrywają podobną rolę w kształtowaniu zmian w systemie motywowania na wszystkich etapach rozwoju przedsiębiorstwa.

Jednym z czynników mogących pełnić istotną rolę w kształtowaniu systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa jest faza rozwoju, w której znajduje się firma. W przeciwieństwie do organizmów ludzkich, organizacje nie mają tak ściśle wyznaczonego przez biologię cyklu życia, a czas trwania każdego z etapów rozwoju może trwać dowolnie długo. Uwzględnienie cyklu życia organizacji w analizie zmian systemu motywowania pozwoli wskazać zależności między czasem trwania życia przedsiębiorstw, etapem ich wzrostu a czynnikami kształtującymi zmiany w ich systemie motywowania.

2. ISTOTA, ELEMENTY ORAZ DETERMINANTY SYSTEMU MOTYWOWANIA

Problematyka motywowania podejmowana jest w teorii zarządzania w zasadzie od samego początku istnienia tej dyscypliny. Motywowanie traktowane jako jedna z funkcji zarządzania najpierw pojawiło się jako *rozkazywanie* w zestawie funkcji sformułowanych przez H. Fayola, następnie weszło w zakres polityki kadr w propozycji funkcji H. Koontza

¹ Podstawowym i jedynym kryterium doboru przedsiębiorstw do badań była zasada dostępności, a więc zgoda kierownictwa (właścicieli) na udzielenie stosownych informacji. Osobami udzielającymi odpowiedzi do badań byli właściciele lub współwłaściciele czy też pracownicy przez nich wytypowani, a także pracownicy działów personalnych (kadr) lub uprawnieni menedżerowie. Badania prowadzone były przez pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Politechniki Rzeszowskiej w ramach grantu badawczego „Kształtowanie systemów motywacyjnych w warunkach postępujących zmian”, stąd też firmy stanowiące grupę badawczą zlokalizowane są głównie w województwie dolnośląskim i podkarpackim (choć kryterium lokalizacji ze względu na sieciowość działalności współczesnych przedsiębiorstw jest niezbyt ostre).

i C. O'Donella, by następnie wejść na stałe do zestawu funkcji zarządzania pod własną już nazwą (we wcześniejszym okresie używano także terminu *pobudzanie*)².

Jedną z możliwych perspektyw przyjmowanych do badania problemów motywowania i często stosowanych przez badaczy jest podejście systemowe. Systemowe podejście do problematyki motywowania ułatwia spełnienie wymogów stawianych przed tym procesem: otwartości na zmiany systemów wartości i oczekiwań ludzi w procesie pracy, zmiany w celach – zadaniach przedsiębiorstw, otwartości na przekształcenia zachodzące w systemie zarządzania, jak też na zmienność otoczenia oraz zachowania wewnętrznej spójności stosowanych narzędzi motywowania i unikanie sprzeczności w oddziaływaniach motywacyjnych różnych podmiotów w ramach przedsiębiorstwa³.

W literaturze przedmiotu nie funkcjonuje jednolite pojęcie systemu motywowania, co więcej, sama terminologia w tym zakresie nie jest jednoznaczna. Autorzy zajmujący się tą problematyką posługują się zamiennie różnymi określeniami: system pobudzania, system bodźców, system motywowania czy też system motywacji⁴. Nie ma też zgodności wśród autorów co do elementów składowych tego systemu. Dążąc do ujęcia w definicji systemu motywowania wszystkich istotnych elementów, a jednocześnie przestrzegając zasady prostoty, co jest konieczne z punktu widzenia procesu badawczego, można przyjąć, że system motywowania stanowi układ określonych elementów, wzajemnie ze sobą powiązanych i tworzących całość, osadzony w kulturze danej organizacji i funkcjonujący w obszarze dochodów pracowniczych zarówno płacowych, jak i pozapłacowych, obszarze społeczno-psychologicznym, organizacji i zarządzania, w tym także polityki kadrowej i warunków środowiska pracy, ukierunkowany na osiągnięcie celów organizacji poprzez uwzględnienie oczekiwań pracowników.

Celem systemu motywowania jest odpowiednie kształtowanie motywacji pracowników, co odbywa się poprzez różnego rodzaju oddziaływania na pracowników, przedsięwzięcia zwiększające komfort na stanowisku pracy oraz stosowanie innych czynników wyzwalających ich pomysłowość, inicjatywę i zaangażowanie na rzecz realizacji misji i celów przedsiębiorstwa. Obecnie nie wystarczy już oprzeć systemów motywowania na podmiotowym traktowaniu pracownika, integracji celów pracownika z celami organizacji, na partycypacji, samokierowaniu i kontroli, ale trzeba znaleźć metody, które pozwolą wyzwolić twórczy potencjał pracowników. Współcześnie istotą systemu motywowania jest inspirowanie pracowników do osiągnięć, w przeciwieństwie do tradycyjnie pojmowanego motywowania jako pobudzania pracowników do efektywnego wykonywania zadań.

W procesie motywowania należy zwrócić uwagę na odpowiedni dobór instrumentów czy narzędzi motywowania w odniesieniu do warunków i celów przedsiębiorstwa. Nie jest to zadanie łatwe, ponieważ wymaga od menedżerów nie tylko znajomości ekonomicznej problematyki przedsiębiorstwa i jego otoczenia, ale również wymaga odpowiedniej wiedzy o człowieku i funkcjonowaniu grup społecznych.

² A. Stabryła, *Funkcje zarządzania*. Ossolineum, Wrocław 1983, s. 11.

³ S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 6.

⁴ Por.: D. Kopycińska: *Formalny system motywacyjny a motywacja do pracy w polskiej gospodarce*. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1992, s. 11.

System motywowania każdego z przedsiębiorstw tworzą trzy zasadnicze obszary:

- motywowanie płacowe,
- motywowanie pozapłacowe o charakterze materialnym,
- motywowanie pozapłacowe o charakterze niematerialnym.

W ramach wyodrębnionych obszarów dobór konkretnych narzędzi zależy od diagnozy oczekiwań pracowników, a także od możliwości i specyfiki samego przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że doskonalenie systemu motywowania jest procesem ciągłym, ponieważ zmieniają się warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa, zmianom podlega samo przedsiębiorstwo, jak również jego pracownicy, więc aby system motywowania spełniał swoje zadania, wymaga ciągłego doskonalenia.

Organizacja, jako system funkcjonujący w określonych warunkach, zmuszona jest do utrzymywania związków z otoczeniem, które stanowią warunek konieczny jej przetrwania i rozwoju. Procesy i zjawiska zachodzące wokół organizacji wpływają na nią samą, a także na podsystemy, które ją tworzą. Do tego dochodzą interakcje zachodzące wewnątrz organizacji, między podsystemami, stanowiącymi jej integralną część, oraz między samymi uczestnikami. Te wpływy nie pozostają bez znaczenia dla systemu motywowania, których skuteczność i efektywność w znacznej mierze uzależniona jest od czynników, zarówno o charakterze uniwersalnym, jak i specyficznym, właściwym danej organizacji.

Motywowanie jest działalnością przedsiębiorstwa bardzo ściśle związaną z ludźmi, stąd też analiza czynników wpływających na ten proces w pewnej mierze pokrywa się z analizą uwarunkowań zarządzania kadrami w przedsiębiorstwie. Klasyfikacja czynników wpływających na system motywowania może być zatem prowadzona w następujący sposób:

- 1) poprzez wyróżnienie czynników⁵
 - a) zewnętrznych – stanowiących element otoczenia organizacji (bliższego i dalszego),
 - b) wewnętrznych – sterujących wszystkimi procesami, zjawiskami, zdarzeniami mającymi miejsce w samej organizacji,
- 2) poprzez rozróżnienie czynników⁶
 - a) związanych z otoczeniem przedsiębiorstwa,
 - b) związanych z organizacją,
 - c) dotyczących samego pracownika.

W otoczeniu przedsiębiorstwa można również zaobserwować procesy właściwe wszystkim wyróżnionym segmentom otoczenia, do których można zaliczyć dużą dynamikę zmian oraz globalizację. Współczesne przedsiębiorstwo nie jest już tylko elementem systemu gospodarczego kraju, ale w coraz większym stopniu staje się uczestnikiem gospodarki światowej⁷, co powoduje, że rozwiązania w zakresie systemów motywowania muszą uwzględniać trendy światowe w tym zakresie i jednocześnie odpowiadać wzorcom kulturowym danej kultury narodowej. Dynamika zmian

⁵ J. Łucewicz, *Współczesne determinanty zarządzania kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana, CH Beck, Warszawa 2006, s. 18 i dalsze; A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategia – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007; Z. Hasińska i E. Tracz: *Uwarunkowania przebiegu procesów motywacyjnych*, [w:] *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, pod red. Z. Jasińskiego, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 145-168.

⁶ Por.: T. Listwan: *Przedmiot, ewolucja i znaczenie zarządzania kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana, *op. cit.*, s. 6 oraz R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 93.

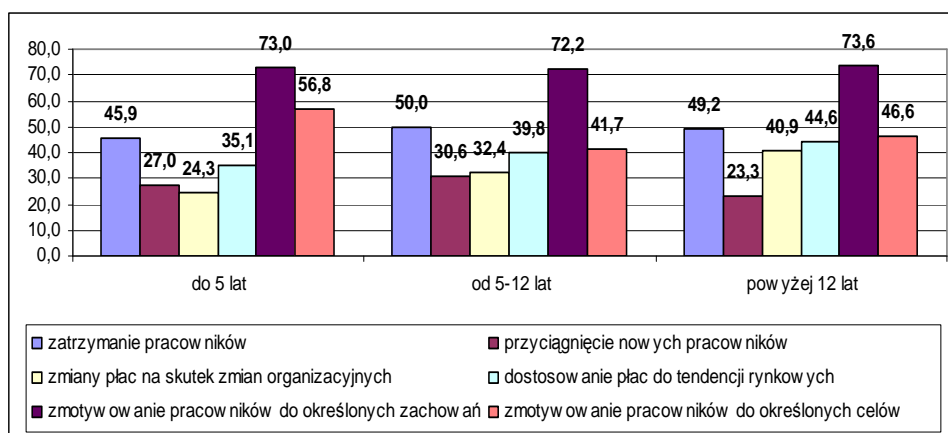
⁷ K. Bolesta-Kukułka, *Jak patrzeć na świat organizacji?*, Wydawn. Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 220.

w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym, wymaga odpowiednich i w zasadzie ciągłych korekt w zakresie zasad i mechanizmów motywacyjnych.

3. CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE SYSTEM MOTYWOWANIA W ŚWIELE PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

Wprowadzanie zmian w systemach motywowania może mieć charakter reaktywny, tzn. stanowić reakcję menedżerów odpowiedzialnych za ten obszar zarządzania na zmiany, zjawiska czy trendy obserwowane w otoczeniu zewnętrznym oraz wewnętrznym przedsiębiorstwa. Z drugiej jednak strony, świadomy proces zarządzania firmą oznacza podejmowanie decyzji i działań kształtujących rzeczywistość, zmierzających do osiągnięcia określonych celów, a zmiany wprowadzane w organizacji i sposobie zarządzania przedsiębiorstwem zazwyczaj mają prowadzić do doskonalenia całego systemu zarządzania firmą.

Bardzo szeroki sposób definiowania systemu motywowania powoduje, że zmiany dokonywane w jego ramach mogą mieć różnorodne cele. W badaniach zaproponowano respondentom kafenię czynników opracowaną na podstawie studiów literatury przedmiotu oraz analizy aktualnej sytuacji na rynku pracy i problemów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, umożliwiając jednocześnie samodzielne wskazanie innych, nieuwzględnionych w kafeeterii czynników. Wykres 1 prezentuje najczęściej wskazywane cele zmian systemów motywowania z uwzględnieniem okresu działalności badanych przedsiębiorstw.



Wykres 1. Cele wprowadzania zmian w systemach motywowania w odniesieniu do okresu działalności badanych firm [w %]

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

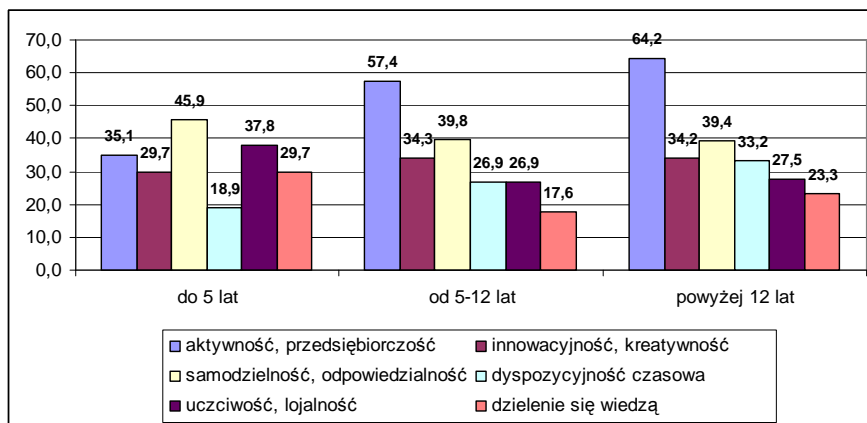
Niezależnie od czasu działalności na rynku, badane firmy najczęściej wskazywały jako cel zmian w systemach motywowania zmotywowanie pracowników do określonych zachowań. Firmy z dłuższym doświadczeniem chciały także poprzez zmiany w systemach motywowania zatrzymać pracowników (50% wskazań dla firm z doświadczeniem od 5 do 12 lat oraz 49% dla przedsiębiorstw starszych). Dla firm młodszych (do 5 lat na rynku)

częściej ważniejsze było zmotywowanie pracowników do realizacji określonych celów, aniżeli zatrzymanie tych pracowników.

Prezentowane wyniki dają podstawę do ciekawego spostrzeżenia odnoszącego się do motywowania płacowego. Znacznie częściej niż firmy młodsze, przedsiębiorstwa działające na rynku dłużej niż 12 lat informowały, że powodem zmian w systemach płacowych była konieczność dostosowania płac do tendencji rynkowych oraz zmiany organizacyjne.

W przedsiębiorstwach o dłuższej historii działalności (powyżej 5 lat) najrzadziej systemy motywowania mają przyciągnąć nowych pracowników (odpowiednio 31 i 23%). Natomiast dla przedsiębiorstw najmłodszych czynnikiem tym było dostosowanie systemu płac do zmian organizacyjnych (24%).

Uściślając zaprezentowane wyniki, należy odpowiedzieć na pytanie, jakiego rodzaju zachowania pracowników były celem zmian systemów motywowania badanych firm. Odpowiedź na nie przedstawia wykres 2.



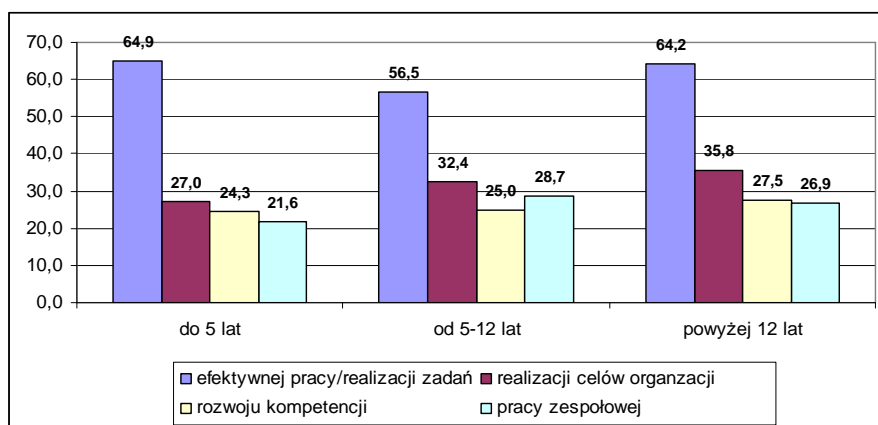
Wykres 2. Motywowanie do zachowań jako cel zmian systemów motywowania badanych firm [w %]

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza danych przedstawionych na wykresie 2 pozwala zauważyć pewne różnice w odpowiedziach między firmami młodszymi (do 5 lat działalności) a starszymi (5 lat i więcej). Firmy starsze zdecydowanie częściej chciały zmotywować swoich pracowników do aktywności i przedsiębiorczości (odpowiednio 57 i 64% wskazań w odniesieniu do 35% firm do 5 lat działalności). Natomiast najmłodsze badane przedsiębiorstwa dążyły do pobudzenia samodzielności i odpowiedzialności zatrudnionych pracowników (46% w odniesieniu do 39% w pozostałych przedziałach wiekowych). Istotna była dla tych firm także uczciwość i lojalność pracowników (38%, w pozostałych przedziałach 27%). Uwagę również zwraca fakt, że prezentowane dane wskazują, iż im firma dłużej działa na rynku, tym częściej oczekuje od pracowników dyspozycyjności czasowej (odpowiednio 19, 27 i 33%).

Zbliżone podejście prezentują badane przedsiębiorstwa w stosunku do innowacyjności i kreatywności własnych pracowników. Zmiany w systemach motywowania, zmierzające do pobudzenia pracowników do takich właśnie zachowań, zgodnie z odpowiedziami respondentów w badanym okresie, miały miejsce wśród 30% badanych firm, których czas działalności na rynku był krótszy niż 5 lat, 34% firm działających od 5 do 12 lat oraz 34% przedsiębiorstw działających dłużej niż 12 lat.

Jednym z ważniejszych czynników będących powodem wprowadzania zmian w systemach motywowania, zwłaszcza dla firm młodych, było dążenie do zmotywowania pracowników do określonych celów (wykres 1.). Uszczegółowienie tychże celów przedstawia wykres 3. Zmiany systemu motywowania w badanych przedsiębiorstwach najczęściej miały prowadzić do poprawy efektywności pracy zatrudnionych. Ten powód wskazywany był najczęściej we wszystkich wyodrębnionych grupach przedsiębiorstw (odpowiednio 60, 56 oraz 64%). Rzadziej badane firmy wskazywały na zmiany systemu motywowania zmierzające do zmotywowania pracowników do realizacji celów organizacji czy rozwoju kompetencji.



Wykres 3. Motywowanie do określonych celów jako powód zmian systemów motywowania badanych firm [w %]

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

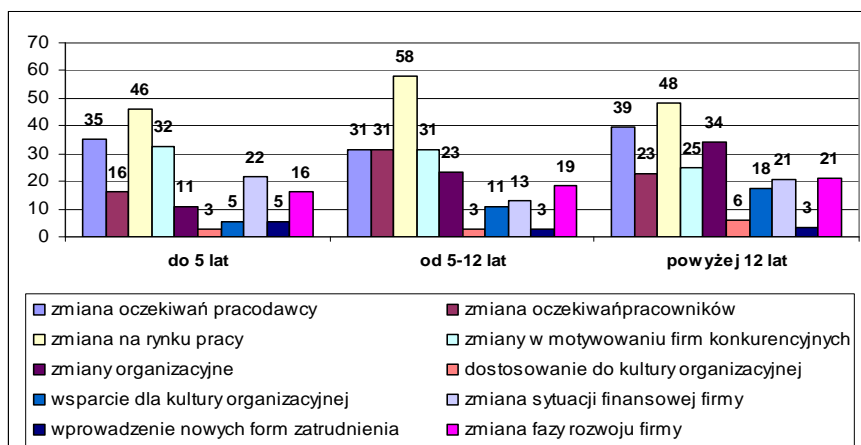
Nieznacznie mniejszy odsetek odpowiedzi respondentów wskazuje na mniejszy stopień zainteresowania firm młodych, funkcjonujących na rynku krócej niż 5 lat (22% w odniesieniu do 29 i 27% dla pozostałych wyodrębnionych grup), zmotywowaniem pracowników do pracy zespołowej. Można zatem przypuszczać, że w początkowym okresie rozwoju przedsiębiorstw występuje koncentracja na efektywnym realizowaniu celów i zadań, dopiero w kolejnym etapie rozwoju firmy doceniają znaczenie pracy zespołowej.

Wprowadzanie świadomych, celowych zmian w systemach motywowania przedsiębiorstw staje się narzędziem kształtowania zachowań organizacyjnych pracowników, a tym samym kultury organizacyjnej. Jednak proces ten stanowi także reakcję na zjawiska, trendy zachodzące w otoczeniu zewnętrznym, jak i wewnętrznym organizacji.

Znaczenie wybranych czynników determinujących proces zmian w badanych przedsiębiorstwach prezentuje wykres 4.

Na podstawie prezentowanych danych można stwierdzić, że największą rolę w inicjowaniu zmian w systemach motywowania badanych przedsiębiorstw odegrała sytuacja na rynku pracy. Należy zaznaczyć, że analizowany okres, obejmujący lata 2006-2008, charakteryzował się znaczącym spadkiem poziomu bezrobocia, brakiem pracowników wysoko wykwalifikowanych oraz dużą presją pracowników na podwyżki płac. W tym okresie przeciętna płaca miesięczna wzrosła o 18,8%⁸, a płaca minimalna o 25,3%. Można uogólnić, że zmianę rynku pracodawcy w rynek pracownika najdotkliwiej odczuły firmy działające na rynku od 5 do 12 lat (58% wskazań).

Stymulatorem zmian systemów motywowania w badanych przedsiębiorstwach była także zmiana oczekiwań pracodawcy, przy czym najczęściej wskazywały na nią firmy o najdłuższym stażu (39%) oraz najmłodsze (35%). Dla przedsiębiorstw działających na rynku od 5 do 12 lat z równą częstotliwością jako przyczynę zmian systemów motywowania wskazywano na zmiany oczekiwań pracodawców oraz pracowników, a także zmiany w motywowaniu stosowanym przez firmy konkurencyjne (31%). Ten ostatni czynnik był podobnie często (32%) wskazywany przez firmy najmłodsze.



Wykres 4. Determinanty zmian w systemach motywowania badanych firm [w %]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na uwagę zasługuje również fakt, że zmiany organizacyjne postrzegane były jako czynnik inicjujący zmiany w systemach motywowania najczęściej w firmach o najdłuższej historii działalności (34%), rzadziej przez firmy działające na rynku od 5 do 12 lat (23%) i najrzadziej przez przedsiębiorstwa najmłodsze (11%). Przy czym zmiany organizacyjne mogły polegać na tworzeniu nowych jednostek organizacyjnych rozproszonych terytorialnie, wprowadzeniu zmian w strukturze organizacyjnej, zespołów

⁸ Na podstawie www.stat.gov.pl z dn. 05.04.09

projektowych, macierzowych czy też wprowadzeniu centrów odpowiedzialności: centra kosztów, centra zysku, centra przychodu.

Podobną tendencję, choć już nie tak wyraźną, można dostrzec dla zmian faz rozwoju firmy (oznaczającą wyższy poziom rozwoju firmy i związaną z tym zmianę podejścia do motywowania pracowników) oraz zmian systemu motywowania jako wsparcia dla kultury organizacyjnej. Można zatem stwierdzić, że im dłużej przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku, tym częściej powodem zmian w systemach motywowania były zmiany organizacyjne, zmiany fazy rozwoju firmy oraz konieczność wsparcia kultury organizacyjnej.

Uzyskane wyniki badań dają podstawę do stwierdzenia, że czynnikami niezbyt ważnymi dla inicjowania zmian w systemach motywowania była konieczność dostosowania systemu motywowania do kultury organizacyjnej oraz wprowadzenie nowych form zatrudnienia.

4. PODSUMOWANIE

Wśród czynników, które powinno się wymienić przede wszystkim jako przyczyny zmian w systemach motywowania badanych przedsiębiorstw, należy wskazać zwłaszcza dążenie do zmotywowania pracowników do określonych zachowań, niezależnie od fazy rozwoju przedsiębiorstwa. Jednak w zależności od długości życia firmy bardziej cenią sobie samodzielność i odpowiedzialność pracowników (przedsiębiorstwa działające krócej niż 5 lat) lub aktywność i przedsiębiorczość (firmy działające dłużej niż 5 lat). Firmy z dłuższym stażem na rynku (pow. 5 lat) tak kształtowały swoje systemy motywowania, aby przyciągnąć nowych pracowników.

Uogólniając analizę prezentowanego fragmentu badań, można stwierdzić, że w znaczącym stopniu zmiany systemu motywowania były następstwem tendencji obserwowanych na rynku pracy. Miały więc niejako charakter reaktywny, wymuszony przez uwarunkowania zewnętrzne. Ważnym czynnikiem inicjującym zmiany systemu motywowania były zidentyfikowane w badaniach zmiany oczekiwań pracodawców wobec pracowników, wynikające z przyjętych celów strategicznych organizacji. Daje się zauważyć, że polegały one na koncentracji na podniesieniu efektywności i skutecznym wykonywaniu zadań, co w pewnym sensie wymusza sytuacja na rynku i ostra konkurencja. Oznacza to, że badane przedsiębiorstwa w małym stopniu doceniają znaczenie motywowania poprzez odpowiednie kształtowanie kultury organizacyjnej.

LITERATURA

- [1] Bolesta-Kukułka K., *Jak patrzeć na świat organizacji?*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- [2] Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985.
- [3] Kopycińska D., *Formalny system motywacyjny a motywacja do pracy w polskiej gospodarce*. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1992.
- [4] *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, red. Z. Jasiński, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
- [5] Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategia – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [6] Stabryła A., *Funkcje zarządzania*. Ossolineum, Wrocław 1983,
- [7] www.stat.gov.pl z dn. 05.04.09
- [8] *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwana, Wyd. C. H. Beck, Warszawa 2006.

DETERMINES OF CHANGING OF COMPANIES MOTIVATION SYSTEMS

Summary

Motivation is the basic task of managers on every level of organizational structure. They realize this task using their own knowledge, skills and tools offered by organisations. However motivation systems are affected as a respond on emerge conditions. On a base of own research the author tries to identify factors that played important role in initiation of changing of motivation systems of Polish companies. The analysis was conducted in relation to the period of existing businesses at the market.

Złożono w redakcji w grudniu 2009 r.