

Teresa Martyniuk, Olga Martyniuk-Kwiatkowska

Uniwersytet Gdański

SYSTEM MOTYWACYJNY PRACOWNIKÓW MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO INSTRUMENT CONTROLLINGU PERSONALNEGO

1. Wstęp

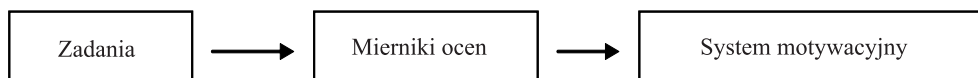
W gospodarce opartej na wiedzy kapitał ludzki odgrywa niezmiernie istotną rolę w podnoszeniu wartości przedsiębiorstwa. Aktualnie coraz częściej podkreśla się jego rolę nie tylko w literaturze, ale także w praktyce gospodarczej. Jednakże przedsiębiorcy podkreślają, że dla innowacyjnej gospodarki koszty tego kapitału są coraz większe, stąd racjonalizacja jego jest bardzo potrzebna. W osiągnięciu tego celu mogą pomóc nowoczesne podejścia do zarządzania pracownikami. Pozwalają bowiem one zdobyć firmie silną pozycję konkurencyjną, kreując jej obraz na zewnątrz. Kluczem do sukcesu staje się umiejętność stworzenia takich systemów zachęt, które skłonią pracowników do zachowań skutkujących sukcesem całego przedsiębiorstwa. Szczególnie w małych przedsiębiorstwach zarządzanie pracownikami, wdrożenie i funkcjonowanie odpowiednio dobranego systemu motywacji i oceny pracowników jest szansą jego rozwoju.

Celem artykułu jest ocena płacowych i pozapłacowych instrumentów systemu motywacji pracowników małego przedsiębiorstwa.

2. Systemy oceny efektów pracy

Osiągnięcie celu przedsiębiorstwa wymaga m.in. zbudowania odpowiedniego systemu motywacyjnego dla pracowników. Budując w przedsiębiorstwie system motywacyjny, należy pamiętać o przestrzeganiu pewnych zasad.

Formułując każdy element tego systemu, należy postępować zgodnie z zasadą (zob. [Fijałkowska 2003, s. 23]):



Zadania stawiane pracownikom mogą mieć charakter zmienny w czasie, dlatego mierniki ocen i elementy systemu motywacyjnego powinny mieć charakter zmienny i określane powinny być w tym samym czasie, kiedy formułowane są zadania. Każde zadanie powinno być opisane. Jego waga w stosunku do innych zadań powinna mieć odbicie w konkretnym elemencie systemu motywacyjnego (por. [Fijałkowska 2003, s. 23]).

Mówiąc o ocenie osób wykonujących pracę, ma się na myśli wyrażony w formie ustnej lub pisemnej pogląd wartościujący ich cechy osobowe, zachowania i efekty pracy (zob. [Jasiński 1998, s. 85]). Aby sprawnie funkcjonował system oceny efektów pracy, należy jasno określić cele oceniania. Oznacza to, że należy z góry ustalić kryteria (obiektywne, znane pracownikom, niesprzeczne wzajemnie) i techniki przeprowadzania oceny, dobrać odpowiednie osoby, które będą profesjonalnie przygotowane do oceniania innych. Ocenie powinni podlegać wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa. Istotne jest także ustalenie częstotliwości oceniania i poinformowanie o tym wszystkich pracowników. System ocen powinien być dopasowany do zmieniających się potrzeb pracowników i przyjętej strategii przedsiębiorstwa. Należy go regularnie monitorować i aktualizować.

Ważnym elementem systemu oceny pracy pracowników jest powiązanie efektów pracy z ich wynagrodzeniem¹. Sformalizowane oceny przeprowadzane powinny być kilka razy w roku i od ich wyników uzależnione powinno być wynagradzanie pracowników.

3. Wynagrodzenie jako element systemu motywacyjnego w małym przedsiębiorstwie

Nowoczesne systemy wynagradzania odchodzą od wynagradzania za wysiłek pracy na rzecz wynagradzania za potencjał kompetencyjny, czyli następuje przejście od spojrzenia przez pryzmat stanowiska pracy do analizy kompetencji niezbędnych do realizacji określonych funkcji. Oprócz kompetencji, drugim czynnikiem znajdującym się w centrum zainteresowania współczesnej filozofii wynagradzania są efekty pracy. Dla przedsiębiorstwa liczy się nie tylko zdolność i gotowość do podjęcia pracy, ale przede wszystkim wyniki tej pracy. Podejmowanie decyzji płacowych odbywa się więc poprzez ocenę efektów pracy oraz poziomu kompetencji niezbędnych do osiągnięcia tego rezultatu.

W Polsce wewnętrzną strukturę wynagrodzeń stanowią składniki, które można pogrupować na:

- związane z wynagrodzeniami (wkładem pracy) i efektami pracy: płaca zasadnicza, premie i dodatki funkcyjne,

¹ W Polsce udział wynagrodzeń w ogólnej strukturze kosztów pracy kształtuje się na poziomie ok. 77%, zob. [Banasik 2008, s. 88].

- związane z czasem pracy: dodatki za pracę w porze nocnej, w godzinach nadliczbowych, wynagrodzenia za niezawiniony postój,
- związane z warunkami pracy: dodatki za pracę w warunkach uciążliwych i szkodliwych,
- związane z długoletnim zatrudnieniem: nagrody jubileuszowe, dodatek za staż pracy (zob. [Jacukowicz 2001, s. 57]).

Ważne jest, by system wynagradzania był prosty i zrozumiały, gdyż stanowi podstawowy element motywacji. Uzasadnione jest, by występowały w nim składniki mające związek z wykonywaną pracą i wynikające ze specyfiki działalności firmy, jej uwarunkowań i kultury organizacyjnej. Aby funkcja motywacyjna płacy działała prawidłowo, należy dobrać odpowiedni system wynagradzania. Istotne jest, by w systemie motywacyjnym stworzyć poprawne proporcje za realizację odmiennych prac. W tym celu należy określić stopień trudności, złożoność, odpowiedzialność i warunki, w jakich jest wykonywana praca. Można więc postawić tezę, że ustalenie poziomu efektywności pracy pracownika jest uzależnione od charakteru pracy (zob. [Banasik 2008, s. 99]). Efektywność ta może być mierzona stosunkiem całkowitego rezultatu pracy do jej nakładu. Jest ona determinowana jakością pracy. Wynik wartościowania pracy pozwala usystematyzować i zaszerzować stanowiska pracy do właściwej kategorii, skomponować taryfikatory prac i na tej podstawie opracować tabelę plac wyznaczającą poziom płacy dla konkretnego stanowiska. Dzięki taryfikatorom prac można zweryfikować umiejętności i kwalifikacje pracownika na konkretnym stanowisku.

Składnikiem wynagrodzenia wpływającym na efektywność pracy i motywującym do coraz to lepszych osiągnięć – oprócz płacy zasadniczej – jest premia. Z reguły stosowane są dwa podstawowe modele premiowania (zob. [Banasik 2008, s. 101]):

- premiowanie zadań objętych taryfikatorem kwalifikacyjnym i płacą zasadniczą,
- premiowanie wyodrębnionych zadań i motywowanie do osiągania konkretnych efektów określanych przez przedsiębiorstwo zależnie od jego bieżących potrzeb.

Pierwszy model polega na ocenie jakości wykonania podstawowych zadań na stanowisku pracy i premiowaniu dobrych wyników, aby w ten sposób motywować do osiągania ponadprzeciętnych efektów pracy. Stosując ten model, należy określić:

- zadanie podlegające premiowaniu,
- ustalić wskaźniki premie (procentowo od płacy zasadniczej bądź kwotowo),
- sformułować warunki uzyskania określonej wysokości premii,
- ustalić, kto ocenia pracę, przyznaje premię.

Przykładem tego modelu premiowania w małych przedsiębiorstwach może być premiowanie pracowników marketingu, handlowców, ekspedientów, przedstawicieli handlowych. Podstawowym zadaniem dla tych stanowisk pracy jest z reguły uzyskanie określonej wielkości sprzedaży. Uzyskanie wyników ponad ustalony limit sprzedaży jest podstawą do naliczenia premii. Kryteria jej otrzymania są znane pra-

ownikom, a ocena efektów pracy jest obiektywna i prosta. Limit sprzedaży najczęściej ustalany jest w momencie istotnych zmian w kosztach funkcjonowania bądź na początku roku.

Innym kryterium niż limit sprzedaży może być także często spotykany limit wpływów za sprzedane towary, czyli wielkość sprzedaży skorygowana o transakcje nierozliczone. W przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych taki sposób premiowania jest trudniejszy. Za podstawę do premiowania można uznać określoną wartość produkcji. Jednak w tym przypadku należy się zastanowić:

- czy wartość produkcji stanowią wyroby gotowe, czy półprodukty,
- czy ustalać jednakowe kryterium dla całego zespołu produkcji, czy może rozliczać każdy dział oddzielnie.

Wspomniane limity sprzedaży, wpływów czy produkcji powinny być ustalone racjonalnie, tzn. z jednej strony na poziomie możliwym do osiągnięcia przez pracowników, a z drugiej na poziomie gwarantującym pokrycie kosztów miejsc ich powstawania i uzyskanie odpowiedniej marży. Należy unikać sytuacji, w której pracownicy różnych grup motywowani będą za osiąganie sprzecznych celów, np.:

- zaopatrzenie – premiowane za utrzymanie niskich stanów magazynowych, co może przyczynić się do zatorów w produkcji spowodowanych spadkiem rezerw magazynowych,
- z kolei pracownicy produkcyjni premiowani za wielkość produkcji mogą doprowadzić do zatorów dystrybucji,
- premiowanie działu sprzedaży za wielkość sprzedaży może przyczynić się do niewydajnej produkcji.

Ponadto ustalając podstawę naliczania premii, trzeba pamiętać, że niektórzy pracownicy nie będą zainteresowani zwiększaniem efektywności, a poprawą parametru, od którego jest naliczana premia. W ten sposób działy handlowe mogą zwiększać sprzedaż bez względu na jej opłacalność, a działy produkcji zwiększać produkcję, pogarszając jakość wyrobów. W celu uniknięcia tych zagrożeń należy stosować jeden parametr lub więcej parametrów, od których zależeć będzie premia, wówczas zmiana jednego z nich spowoduje niekorzystne ukształtowanie się pozostałych.

Model drugi służy do opłacania zadań wyspecjalizowanych, zwłaszcza dotyczących: wydajności pracy, jakości produkowanych wyrobów, oszczędności materiałowych, energetycznych, efektów finansowych. Ten system premiowania może występować samodzielnie lub oprócz modelu pierwszego [Przybysz 2001, s. 370-371]. Tryb i zasady ustalania premii motywacyjnej wyodrębnionych zadań w tym systemie na przykładzie przedsiębiorstwa budowlanego prezentuje tab. 1. Tabela ta składa się z czterech części, ilustrujących poszczególne etapy ustalania premii motywacyjnej.

Tabela 1. Premiowanie wyodrębnionych zadań

I. Rachunek wyników kontraktu

Nazwa kontraktu
Numer umowy
Zleceniodawca
Lokalizacja
Kierownik kontraktu
Terminy umowne realizacji
Czas realizacji
Zatrudnienie
Protokół odbioru z dnia

Lp.	Wyszczególnienie	Kwota		
		plan	wykonanie	odchylenie
1	Przychody wewnętrzne			
A	Sprzedaż produkcji/usług			
B	Sprzedaż materiałów			
2	Koszty			
A	Według rejestru			
3	Wynik (1-2)			

Sporządził

.....

Zatwierdził

.....

II. Decyzja zarządu o uruchomieniu premii motywacyjnej z realizacji kontraktu

Uchwałą nr z dnia Zarząd podejmuje decyzję o wielkości i uruchomieniu wypłaty premii motywacyjnej z realizacji kontraktu następująco:

	Wynik kierownika kontraktu, tj. nadwyżka przychodu wewnętrznego ponad koszty według rejestru	Kwota premii motywacyjnej z realizacji kontraktu do 50% kol. 2	80% kwoty z kol. 3 dla pracowników uczestniczących w realizacji kontraktu	20% kwoty z kol. 3 fundusz premiiowy dla kierownika kontraktu
1	2	3	4	5

I. Kwota premii motywacyjnej dla kierownika kontraktu

Umowa nr z dnia zawarta z

Lp.	Fundusz premiiowy dla kierowników kontraktów	Kwota premii przydzielonej kierownikowi kontraktu	Uwagi
1	2	3	4

dyrektor ds. produkcji

IV. Lista premii motywacyjnej dla pracowników uczestniczących w realizacji kontraktu

Umowa nr z dnia zawarta z

Uchwała zarządu z dnia nr

Lp.	Nazwisko i imię	Numer ewidencyjny	Stanowisko	Kwota premii
1				
2				
3				

Kierownik kontraktu

Źródło: [Motała, Motała 2002, s. 423].

4. Pozapłacowe elementy motywowania pracowników w małym przedsiębiorstwie

Czynnikami motywacyjnymi obok wynagrodzenia są także inne pozapłacowe bodźce zwiększające efektywność pracy. W syntetycznym ujęciu podział pozapłacowych składników motywacyjnych zawiera tab. 2.

Czynniki przedstawione w tab. 2 umacniają poczucie identyfikacji z przedsiębiorstwem, dają często większą satysfakcję z pracy i wyraz uznania. Do motywatorów zaliczyć można także elastyczny czas pracy i dobrą organizację, które pozwalają pracownikom zarządzać czasem pracy i wydajnością. W zależności od stanowiska pracy, wykształcenia, umiejętności pracownicy różnie reagują na bodźce pozapłacowe. Pracownicy na wyższych stanowiskach będą bardziej na nie podatni.

W małych przedsiębiorstwach stosowanie pozapłacowych czynników motywacyjnych może być ograniczone ze względu na ograniczone możliwości finansowe. Najczęściej spotykanym czynnikiem motywacyjnym w sektorze małych firm jest decentralizacja podejmowania decyzji. Zależy to jednak od sposobu zarządzania firmą – podejścia demokratycznego lub autokratycznego.

Właściciele małych przedsiębiorstw z województwa pomorskiego uczestniczący w programie PLATO – GO 2002/2003² jako bodźce motywujące do pracy wymienili: warunki pracy, prestiż, rangę firmy, satysfakcję osobistą z pracy, pozycję w strukturze, uznanie w zespole, jasno określone cele, kompetencje, kryteria oceny, możliwość rozwoju – ścieżka kariery, nagrody i wyróżnienia, kary.

² Program PLATO GO Gdańsk – Olsztyn został zorganizowany przez Regionalną Izbę Przemysłowo-Handlową „Warmia i Mazury”, Pomorską Izbę Rzemieślniczą MŚP i Izbę Handlowo-Przemysłową Halle – Vilvoorde dla małych i średnich przedsiębiorstw z województwa pomorskiego i warmińsko-mazurskiego. Wyniki badań pochodzą z grupy gdańskiej. W sesji dotyczącej zarządzania personelem brało udział ok. 50 właścicieli firm sektora MŚP tego regionu.

Tabela 2. Pozapłacowe składniki motywacyjne

Materialne	Pozamaterialne o charakterze organizacyjnym	Pozamaterialne o charakterze psychologicznym	Pozamaterialne o charakterze technicznym
Szkolenia, rozwój	awanse	pochwały, wyróżnienia	komfort pracy, możliwość pracy na nowoczesnej aparaturze
Pokrywanie kosztów nauki	władza, samodzielność realizacyjna	praca w firmie o wysokim prestiżu	bezpieczeństwo pracy
Świadczenia o charakterze socjalnym, np. wczasy, wycieczki, kolonie	dostęp do informacji	silne pozytywne związki nieformalne	warunki, standardy pracy
Ubezpieczenia na życie, emerytalne, NW	elastyczny czas pracy	samorealizacja	
Opieka medyczna	organizacja pracy	organizacja komunikacji	
Bonusy, np. samochody służbowe, telefony komórkowe		poczucie sensu i celowości pracy	
Pożyczki mieszkaniowe			

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Juchnowicz 2004, s. 313].

Zdaniem tej grupy pracodawców czynniki demotywujące do pracy to: zbyt częsta krytyka, brak autorytetu i konsekwencji przełożonych, brak perspektyw rozwoju pracownika, brak delegacji uprawnień i obowiązków, niejasno określone cele i zadania, zła atmosfera w firmie, zła organizacja pracy, brak możliwości samorealizacji, brak poczucia misji firmy, nieodpowiednie wynagrodzenie (zbyt niskie bądź zbyt wysokie), brak systemu motywacyjnego wynagradzania.

Sprawdzianem skutecznego kierowania i motywowania pracowników w przedsiębiorstwie mogą więc być okresowe oceny wykorzystane do:

- usprawniania systemu motywacyjnego,
- doskonalenia organizacji przedsiębiorstwa,
- określenia potrzeb szkoleniowych poszczególnych pracowników,
- podjęcia decyzji o awansie lub podwyżce płacy określonych pracowników,
- budowy strategii rozwoju kadr,
- informowania pracowników o tym, jak oceniana jest ich bieżąca efektywność,
- wzajemnej wymiany informacji między pracownikiem a przełożonym o potrzebach, oczekiwaniach, celach i zadaniach stawianych przed organizacją i jej członkami.

Można skonstruować wiele metod, kryteriów i wariantów ocen jakościowych pracy, które różnią się między sobą pod względem ocenianych obszarów, oferowanych wyników, słabych i mocnych stron czy wreszcie kosztów oraz czasochłonności. Najogólniej oceny jakościowe można podzielić na dwie grupy:

- ocenę absolutną (porównania z ustalonymi standardami), np. punktowa skala ocen, ocena opisowa, skale behawioralne,
- ocenę relatywną (porównania poszczególnych pracowników), np.: ranking, porównania parami, metoda rozkładu normalnego.

Cechą wspólną tych ocen jest to, że każda z nich składa się z:

- samooceny przeprowadzonej przez każdego pracownika,
- oceny bezpośredniego przełożonego,
- określenia obszarów wymagających poprawy.

Przedmiotem pytań mogą być m.in. takie obszary, jak: przywództwo (ocena osobistego zaangażowania kierownictwa podmiotu w proces ciągłej poprawy), zarządzanie personelem, satysfakcja klientów (ocena stopnia spełnienia potrzeb i oczekiwań

Tabela 3. Formularz oceny personelu pomocniczego

Imię i nazwisko

Oddział

Stanowisko

Data oceny

Wykonanie zadań
Ocena zachowań

Kryterium	Ocena		
	pracownik	przełożony	średnia
1	2	3	4
Wiedza zawodowa i stopień jej wykorzystania			
Organizacja pracy			
1	2	3	4
Zaangażowanie			
Współpraca z innymi			
Stać jakość pracy			
Podnoszenie kwalifikacji zawodowych			
Średnia ocena			

Obszary wymagające poprawy.

.....

.....

Podpis oceniającego

Podpis ocenianego

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Formularz oceny personelu na stanowiskach kierowniczych, samodzielni pracownicy

Imię i nazwisko

Oddział

Stanowisko

Data oceny

W y k o n a n i e z a d a ń

O c e n a z a c h o w a ń

Kryterium	Ocena		
	pracownik	przełożony	średnia
Wiedza zawodowa i stopień jej wykorzystania			
Organizacja pracy własnej			
Zaangażowanie			
Odpowiedzialność za podejmowane decyzje			
Umiejętność kierowania ludźmi			
Stać jakość pracy			
Podnoszenie kwalifikacji zawodowych			
Średnia ocena			

O b s z a r y w y m a g a j ą c e p o p r a w y .

.....
Podpis oceniającego

.....
Podpis ocenianego

Źródło: opracowanie własne.

swych klientów), satysfakcja pracowników (odzwierciedla stosunek załogi podmiotu do jego kierownictwa, bezpieczeństwa socjalnego), kwalifikacje (kwalifikacje i przygotowanie zawodowe, aktywność w podnoszeniu kwalifikacji), efektywność pracy (prawidłowość, dokładność, punktualność, poprawność), osobowość (uczciwość, umiejętność współpracy, odpowiedzialność, inicjatywa, obowiązkowość).

Katalog pytań w ocenie jakościowej różni się w zależności od ocenianej grupy zawodowej. Poszczególne cechy przyjmowały będą różną wagę przy różnych grupach zawodowych. W celu zmniejszenia subiektywizmu oceny należy wprowadzić przy poszczególnych stopniach oceny opis zachowań, jakie powinny cechować pracownika uzyskującego daną ocenę. Przykładowe formularze do oceny pracy dwóch grup pracowników: personelu pomocniczego, kierowników, a także stanowisk samodzielnych ilustrują dane zawarte w tab. 3-4

W aktualnej sytuacji na rynku pracy przedsiębiorstwa poszukują nowych możliwości rozwoju, starają się być coraz bardziej atrakcyjnym pracodawcą. Starannie więc podejmują decyzje o zatrudnianiu pracowników, gdyż właściwy dobór osób kreatywnych i ambitnych prowadzi do sukcesu firmy. Ważne jest, by pracownicy byli dobrze zmotywowani, posiadali pomysły na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Dlatego istotny jest dobrze sformułowany kompleksowy system motywowania płacowego, jak też pozapłacowego.

Właściwy dobór systemu motywowania pracowników ma istotny wpływ na wysokość kosztów pracy przedsiębiorstwa, a te z kolei – na jego wynik finansowy, będący jednym z głównych mierników oceny działalności.

Literatura

- Banasik P., *Wpływ form zatrudnienia na koszty pracy*, rozprawa doktorska, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, 2008.
- Fijałkowska D., *Systemy motywacyjne controllingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2003 nr 7, INFOR, Warszawa.
- Gruszczynska-Malec G., Zielonka M., *Nowoczesne formy wynagradzania pracowników*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”.
- Jacukowicz Z., *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, ODDK, Gdańsk 2001.
- Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Placet, Warszawa 1998.
- Juchnowicz M. (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004.
- Motała D., Motała Ł., *Człowiek a przedsiębiorstwo – czyli co wpływa na efektywną działalność pracowników w firmie*, Materiały konferencyjne „Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka”, Szczecin 2002.
- Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź 2001.
- Przybysz M., *Systemy motywacyjne a controlling*, Materiały konferencyjne „Rachunkowość a controlling. Controlling obszarów działalności przedsiębiorstwa”, Polanica Zdrój 2001.
- Thorton G., *Europejski sondaż małych i średnich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2002.

THE MOTIVATION SYSTEM IN A SMALL COMPANY AS AN INSTRUMENT OF THE PERSONAL CONTROLLING

Summary

The opportunity of development for small companies is successful implementation of a good motivation system. The elements of the motivation system should fluctuate according to goals. The main element of the motivation system is salary and a system of bonuses. Apart from salary among motivating instruments we can also list psychological, technical, or organizational instruments. In order to check the effectiveness of the motivation system we can use regular assessments. In the article, the authors present examples of assessments questionnaires which can be used in the motivation system in a small company.