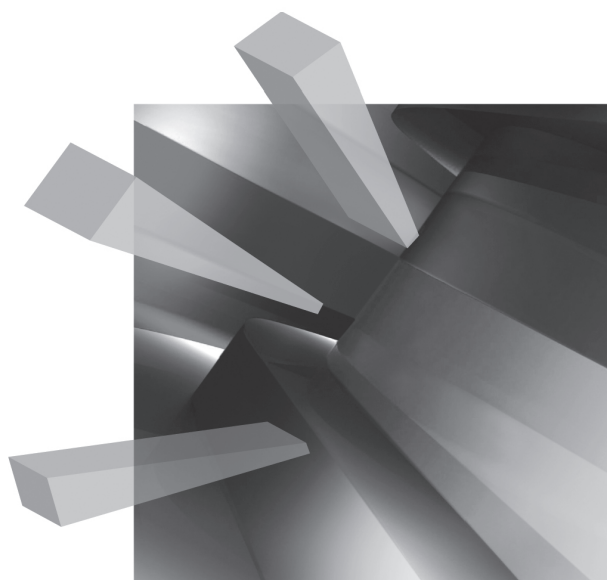


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

2 (27) • 2016



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Anna Grzybowska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.noz.ue.wroc.pl](http://www.noz.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 2080-6000**  
**e-ISSN 2449-9803**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120  
53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

|  |     |
|--|-----|
| <b>Wstęp</b> .....   | 7   |
| <b>Adela Barabasz:</b> Identyfikacja mechanizmów obronnych menedżerów (The identification of defense mechanisms of managers).....  | 9   |
| <b>Małgorzata Baran:</b> Profil kompetencyjny profesjonalnego mentora (Competency model for professional mentor) .....   | 22  |
| <b>Agnieszka Izabela Baruk:</b> Partnerzy czy przeciwnicy – wybrane aspekty relacji między podwładnymi i przełożonymi (Partners or rivals – chosen aspects of relations between subordinates and supervisors).....   | 33  |
| <b>Radosław Dawidziuk:</b> Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie (Human capital as a component of intellectual capital in a company) .....  | 46  |
| <b>Joanna Kacala, Andrzej Michaluk:</b> Ewolucja koncepcji przywództwa wojskowego w doktrynach armii Stanów Zjednoczonych i jego implikacje w procesie szkolenia kandydatów na oficerów sił zbrojnych RP (Evolution of army leadership in the doctrines of the US Army and its implications in the process of training candidates for officers of Polish Armed Forces).... | 60  |
| <b>Robert Karaszewski, Andrzej Lis:</b> Czy koncepcja pozytywnego przywództwa może stać się paradygmatem w naukach o zarządzaniu? (Can the concept of positive leadership become a paradigm in management studies?)  | 72  |
| <b>Krystyna Kmiotek:</b> Uwarunkowania zaangażowania organizacyjnego pracowników – przykład inżynierów (Determinants of organizational commitment (on the example of engineers)).....  | 81  |
| <b>Marek Krasiński:</b> Motywatory zmniejszające uczucie niepewności – porównawcze studium przypadków (Motivators reducing the feeling of uncertainty – comparative case study) .....  | 91  |
| <b>Dagmara Lewicka, Anna Rakowska:</b> Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach (The influence of HRM practices on the employee engagement in innovative enterprises)...  | 102 |
| <b>Marta Moczulska, Janina Stankiewicz:</b> Interakcje społeczne sprzyjające zaangażowaniu pracowników w organizacji – założenia w świetle teorii organizacji i zarządzania (Social interactions conducive to employee engagement in the organization – assumptions in the light of the theory of organization and management).....  | 116 |
| <b>Joanna M. Moczydłowska:</b> Paradoksy w zarządzaniu kapitałem ludzkim w ocenie menedżerów (Paradoxes in the management of human capital in managers' appraisal) .....   | 130 |

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Uwarunkowania pełnienia ról kierowniczych w latach 1997-2000 i 2011-2014. Struktura i kierunki zmian (Determinants of management functions performance in the years 1997-2000 and 2011-2014. Structure and directions of changes) ..... | 139 |
| <b>Beata Skowron-Mielnik:</b> Paradoks efektywności pracy – między budowaniem zaangażowania a wypaleniem zawodowym (The paradox of work effectiveness – between building employee’s engagement and burnout)...  | 151 |
| <b>Marzena Stor:</b> Paradoksalne i nieparadoksalne oksymoronizmy w strategiach zarządzania kompetencjami pracowniczymi – refleksje badawcze (Paradoxical and nonparadoxical oxymora in the strategies of competency management – research reflections).....                      | 164 |
| <b>Czesław Zając:</b> Rekrutacja i selekcja menedżerów i specjalistów w grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych (Processes of recruitment and selection of managers and specialists in capital groups in the light of empirical research).....                          | 186 |
| <b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz, Barbara Chomałowska:</b> Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów (Managing the workforce from the full of paradoxes generation).....   | 196 |

## Wstęp

Jednym z twierdzeń najczęściej powtarzanych przez teoretyków i praktyków zarządzania jest to mówiące, że ludzie są najważniejszym zasobem organizacji, warunkującym jej przetrwanie i rozwój. Jednocześnie jest to też bezsprzecznie jeden z najtrudniejszych dla menedżerów obszar zarządzania - z uwagi na nieprzewidywalność i ograniczoną sterowalność całego społecznego podsystemu organizacji. W obliczu tego wyzwania poszukiwane są skuteczne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Menedżerowie pełnią w tym procesie bardzo ważną funkcję. Dążą do przywództwa, podejmują próby tworzenia skutecznych systemów motywowania oraz wykorzystują zróżnicowane narzędzia zarządzania kadrami, a wszystko to w imię budowania kapitału ludzkiego. Co ciekawe - te starania nie zawsze jednak przynoszą oczekiwane skutki. Ukształtowany z czasem charakter relacji przełożony – podwładny może okazać się bardziej lub mniej proefektywnościowy.

Tworzenie skutecznych systemów motywowania i wspieranie zaangażowania pracowników w warunkach różnorodności postaw i nietrwałości struktur organizacyjnych wynikającej ze zmienności otoczenia są wciąż uznawane za największe wyzwania współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Ludzie różnie interpretują te same bodźce, a zatem celowe działania skutkują wielością indeterministycznych, trudnych do przewidzenia zmian w całej organizacji. Ostatecznie pojawiające się paradygmaty nierzadko nie znajdują potwierdzenia w praktyce organizacyjnej, przepełnionej wieloma sprzecznościami. Należy pogodzić się chyba z faktem, że paradoksy są wpisane w rzeczywistość organizacyjną, której uczestnicy wciąż balansują pomiędzy dychotomicznymi wyborami, często wykluczającymi się, ale też w rezultacie uzupełniającymi istotę trwania i rozwoju.

Niniejsza publikacja to zestawienie różnorodnych artykułów przygotowanych na potrzeby Szkoły Letniej Zarządzania 2016, zatytułowanej „W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania”. Opracowania są utrzymane w optyce postaw, zachowań i relacji pomiędzy ludźmi w organizacji, a główne perspektywy rozważań obejmują: 1) przywództwo i role menedżerskie, 2) kompetencje pracownicze, 3) kapitał ludzki oraz 4) wybrane praktyki zarządzania kadrami, głównie nakierowane na motywację i zaangażowanie pracowników. Żywimy nadzieję, że lektura pomoże czytelnikom nieco lepiej odnaleźć się w świecie paradoksów i paradygmatów ludzkiej strony zarządzania.

*Ewa Głuszek, Sylwia Stańczyk*

**Marek Krasieński**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
e-mail: marek.krasinski@ue.wroc.pl

---

**MOTYWATORY ZMNIEJSZAJĄCE  
UCZUCIE NIEPEWNOŚCI –  
PORÓWNAWCZE STUDIUM PRZYPADKÓW**

---

**MOTIVATORS REDUCING THE FEELING  
OF UNCERTAINTY – COMPARATIVE CASE STUDY**

---

DOI: 10.15611/noz.2016.2.08

**Streszczenie:** Opracowanie dotyczy zagadnień związanych z motywatorami zmniejszającymi uczucie niepewności w miejscu pracy. Zawiera wyniki badań empirycznych w trzech grupach przedsiębiorstw – polskich, w których stosowane są japońskie metody zarządzania, polskich, gdzie tych metod się nie stosuje, oraz japońskich funkcjonujących w Polsce. Zastosowano analizę studiów przypadków w trzech wymienionych grupach. Celem pracy jest zaprezentowanie doświadczeń japońskich firm funkcjonujących w Polsce oraz polskich firm działających w Polsce z podziałem na przedsiębiorstwa, w których są i w których nie są stosowane japońskie koncepcje zarządzania w zakresie znaczenia poszczególnych typów motywatorów w redukowaniu uczucia niepewności pracowników. W zakończeniu podano przykłady działań podejmowanych w japońskich firmach w Japonii, a także sformułowano zalecenie, by szereg z nich przenieść do Polski, aby wzmocnić skuteczność motywowania i przyczynić się do zmniejszenia uczucia niepewności u polskich pracowników.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, kultura organizacyjna, motywacja, unikanie niepewności, studium przypadku.

**Summary:** Development is focused on issues related to the uncertainty avoidance in the workplace and the factors motivating employees. It is based on the results of empirical research in three groups of companies: Polish, which use Japanese management methods, Polish, which do not use Japanese management methods and Japanese companies operating in Poland. The research method is comparative case studies in the three groups of companies. The aim of the survey was to show which of the motivating factors are the most important to employees in the surveyed companies and to show which ones help to reduce uncertainty in the workplace. At the end there are given examples of actions that are taken in Japanese companies in Japan. There is also formulated a recommendation that a number of these actions should be transferred to the Polish companies to strengthen the effectiveness of motivation and help to reduce the feeling of uncertainty.

**Keywords:** management, organizational culture, motivation, uncertainty avoidance, case study.

## 1. Wstęp

Niepewność – to słowo nierozdzielnie związane jest z opracowaniami dotyczącymi podejmowania strategicznych decyzji we współczesnych przedsiębiorstwach. Mówi się już także o znaczeniu przywództwa w czasach niepewności gospodarczej [Charan 2011], o zarządzaniu niepewnością [Jędralska (red.) 2010] oraz o zarządzaniu w warunkach niepewności [Kozłowski 2004; Strzelecka (red.) 2013]. Warto jednak zwrócić uwagę na samo znaczenie słowa niepewność, które wg *Słownika języka polskiego* oznacza brak pewności, bezpieczeństwa; wahanie, a w kontekście przyszłości, wyrażone frazą ‘niepewność jutra’, także brak zapewnionej przyszłości, niepokój o przyszłość [Doroszewski (red.) 2015]. Zatem w samym pojęciu niepewności bardzo łatwo można zauważyć silne odniesienie do zachowań człowieka, organizacja bowiem traktowana jako byt nie może odczuwać niepokoju, mogą za to odczuwać go jej członkowie.

Większość dotychczasowych studiów związanych z niepewnością odnosi się do organizacji. Oczywiście jako podmiot odczuwania niepewności prezentowani są menedżerowie (por. [Jędralska (red.) 2010, s. 10 i nast.]), natomiast szczególnych uwarunkowań niepewności organizacyjnej należy upatrywać w otoczeniu. Jak pisze Kozłowski [2004, s. 8 i nast.] – używając pojęcia ‘uogólniona niepewność’ – czasy stabilnego otoczenia minęły bezpowrotnie, należy więc zmienić swoje dotychczasowe podejście do zarządzania.

Przedmiotem zainteresowania w niniejszym opracowaniu jest zaprezentowanie doświadczeń japońskich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce oraz polskich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce z rozróżnieniem na przedsiębiorstwa, w których są i w których nie są stosowane japońskie koncepcje zarządzania w zakresie znaczenia poszczególnych typów motywatorów w redukowaniu uczucia niepewności pracowników. Dodatkowym celem jest wskazanie, że menedżerowie powinni kłaść duży nacisk na zaspokojenie potrzeb pracowników w zakresie unikania niepewności poprzez stosowanie zróżnicowanych form motywowania. Analizie porównawczej zostali poddani pracownicy japońskich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce, a także pracownicy polskich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce z rozróżnieniem na przedsiębiorstwa, w których są i w których nie są stosowane japońskie koncepcje zarządzania. Opracowanie oparte jest na wynikach badań empirycznych. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/D/HS4/00691.

## 2. Unikanie niepewności w miejscu wykonywania pracy

Unikanie niepewności jest jednym z sześciu wymiarów kulturowych zdefiniowanych przez Hofstede’go (*Uncertainty Avoidance Index* – UAI). Według oryginalnej definicji unikanie niepewności to „stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych” [Hofstede,

Hofstede, Minkov 2011, s. 200], Warto także zauważyć, iż według Hofstede go unikanie niepewności jest – obok dystansu władzy – jednym z dwóch najważniejszych wymiarów wpływających na wyniki w przedsiębiorstwach. Zadowolenie pracowników z kolei przyczynia się do wzrostu ich zaangażowania w procesy zachodzące w organizacji, stabilizuje kulturę organizacyjną i wpływa dodatnio na procesy doskonalenia [Kraśiński 2014, s. 133], w związku z czym przekłada się także pozytywnie na wyniki całych organizacji. Można więc uznać, iż odpowiednie zaspokajanie potrzeb pracowników w zakresie unikania niepewności jest jednym ze źródeł budowania przewagi konkurencyjnej.

Polska charakteryzuje się wysoką wartością wskaźnika unikania niepewności (93 w skali od zera do 100<sup>1</sup>), przez co znajduje się na dziewiątym miejscu w klasyfikacji siedemdziesięciu sześciu krajów. Dla porównania – Japonia uzyskała wartość wskaźnika UAI na poziomie 92 i znajduje się na jedenastym miejscu pod względem krajów z najwyższym wskaźnikiem UAI [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 201 i nast.]<sup>2</sup>. Japonia została przywołana w niniejszym opracowaniu nieprzypadkowo, po pierwsze bowiem – wskaźnik UAI dla Polski i Japonii jest bardzo zbliżony, a po drugie – w japońskich przedsiębiorstwach w Japonii przykładą się bardzo dużą wagę do tego, aby potrzeby pracowników w zakresie zmniejszania uczucia niepewności były zaspokajane<sup>3</sup>.

Spółeczeństwa o silnym unikaniu niepewności charakteryzują się specyficznymi cechami w odniesieniu do pracy, organizacji i motywacji, najważniejsze z nich to [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 223]:

- rzadsze zmiany pracodawcy, dłuższe okresy zatrudnienia; równowaga między pracą a życiem osobistym trudna do osiągnięcia;
- silna emocjonalna potrzeba ujmowania wszystkiego w ramy praw i przepisów, nawet jeśli nie będą się one sprawdzać w praktyce;
- silna potrzeba bycia stale zajęтым, ciężka praca jest wewnętrzną potrzebą;
- czas to pieniądz;
- potrzeba doprecyzowania i formalizowania;
- wiara w ekspertów i rozwiązania techniczne;
- dyrektorzy zajęci nadzorowaniem codziennych działań;
- koncentracja na treści podejmowanych decyzji;
- innowacyjność i kreatywność pracowników jest ograniczana przepisami;

<sup>1</sup> W opracowaniu Hofstede go pojawiają się kraje z wynikiem w zakresie UAI wyższym niż 100, jednak wynika to z przyjętej formuły obliczeniowej. Podstawowa skala zamyka się w zakresie 0-100.

<sup>2</sup> Warto zauważyć, że przedstawione wartości wskaźnika UAI dla Polski i dla Japonii są niezmiennie od kilku lat. Oficjalna strona Centrum Geerta Hofstede go [http://geert-hofstede.com, dostęp 10.2015] odwołuje do pobierania najświeższych danych dotyczących wartości wskaźników ze strony samego Hofstede go, gdzie ostatnia aktualizacja dokonana była 16.08.2015 i wartości wskaźników są takie same, jak w publikacji z 2011 r. [http://geerthofstede.nl, dostęp 10.2015].

<sup>3</sup> W dalszej części opracowania wskazane zostaną te rozwiązania, które zostały zaobserwowane podczas wizyt studyjnych w japońskich przedsiębiorstwach w Japonii odbytych w toku prowadzonych badań.



- główne motywatory to zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa oraz uznanie i przynależność do grupy.

Silne unikanie niepewności<sup>4</sup> determinuje pożądaný styl zarządzania w przedsiębiorstwach, ponieważ preferuje się tam wielość formalnych praw i przepisów, a także wysoki stopień nadzoru nad pracownikami [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 199]. Silne unikanie niepewności wiąże się też z chęcią poczucia bezpieczeństwa, ponieważ to, co niepewne i niewiadome, może rodzić różnego rodzaju lęki [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 200]. Wówczas ludzie nie są pewni przyszłości, co może wywołać u nich frustrację i doprowadzić do ogólnego niezadowolenia z powodu posiadania zbyt dużej swobody [Krasieński 2014, s. 60 i nast.]. W przedsiębiorstwach, których pracownicy wywodzą się z kultur o silnym unikaniu niepewności, dominowały będą inne oczekiwania w stosunku do motywatorów niż w przedsiębiorstwach, w których zatrudnieni pracownicy wykazują słaby poziom unikania niepewności.

### 3. Motywacja pracowników w badanych przedsiębiorstwach

Zagadnienia związane z motywacją są bardzo szeroko opisywane w literaturze przedmiotu. Często też autorzy wskazują na istotę uwzględnienia specyfiki kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa podczas konstruowania systemu motywacyjnego (por. [Listwan (red.) 2010, s. 53 i nast.]). Z tego względu w niniejszym opracowaniu sięgnięto do odpowiedzi na pytanie o najważniejsze motywatory, jakich oczekują pracownicy, a następnie zestawiono je z potencjalnymi narzędziami, które mogą zaspokajać te oczekiwania, a jednocześnie mogą stanowić trwałe element kultury organizacyjnej wspierającej ograniczanie uczucia niepewności.

Badania prowadzone były w 2015 roku w dwunastu przedsiębiorstwach produkcyjnych funkcjonujących w Polsce. Cztery z nich to przedsiębiorstwa polskie niestosujące japońskich metod zarządzania<sup>5</sup> (grupa A), cztery to przedsiębiorstwa polskie, które stosują japońskie metody zarządzania<sup>6</sup> (grupa B), a cztery to przedsiębiorstwa japońskie – filie japońskich przedsiębiorstw, w których wszystkie udziały są w posiadaniu kapitału japońskiego<sup>7</sup> (grupa C). Badaniami objęci byli pracownicy szczebla operacyjnego oraz ich bezpośredni przełożeni, tj. menedżerowie niższego szczebla. Wielkość próby badawczej prezentuje tab. 1.

<sup>4</sup> Według Hofstedeo o silnym unikaniu niepewności możemy mówić, jeśli wartość wskaźnika UAI dla danego kraju są wyższe od 67, tj. od wartości UAI dla Ekwadoru [Hofstede, Hofstede, Minkov 2011, s. 200].

<sup>5</sup> Częściej niż japońskie metody zarządzania używa się pojęcia *lean management*, natomiast w niniejszym opracowaniu przyjęto oryginalny zapis z opisu projektu badawczego.

<sup>6</sup> W tej grupie znajdują się przedsiębiorstwa, które stosują *lean management*. Za takie uznano przedsiębiorstwa, w których *lean management* jest wieloletnim programem, które mają komórki i specjalistów ds. *lean*, a narzędzia *lean management* nie są (dopiero) wdrażane, a rozwijane.

<sup>7</sup> Do badań zostały zakwalifikowane przedsiębiorstwa produkcyjne należące do Shokokai (Stowarzyszenie Japońskich Pracodawców w Polsce). Prezentacja projektu badawczego i pozyskanie przedsiębiorstw odbyło się na jednym ze spotkań Shokokai w Toruniu w 2014 roku.

**Tabela 1.** Wielkość próby badawczej

| Grupa przedsiębiorstw | Wielkość próby |
|-----------------------|----------------|
| A                     | 109            |
| B                     | 131            |
| C                     | 124            |
| Suma                  | 364            |

Źródło: opracowanie własne.

Badania prowadzone były z wykorzystaniem anonimowego kwestionariusza ankietowego, a do sprawdzenia, jakie czynniki najbardziej motywują ludzi w badanych przedsiębiorstwach, użyto *Mapy Motywacji I* [Niemczyk, Niemczyk, Mądry 2009]. *Mapa Motywacji I* zawiera 28 czynników motywujących i respondent musi udzielić odpowiedzi, w jakim stopniu dany czynnik go motywuje – używa do tego 5-stopniowej skali, gdzie 1 oznacza, że dany czynnik najmniej go motywuje, a 5, że najbardziej go motywuje. Zdefiniowane w *Mapie Motywacji I* czynniki motywujące to:

1. Jasno wytyczona ścieżka kariery.
2. Dobra atmosfera w miejscu pracy.
3. Pewność zatrudnienia.
4. Rozszerzenie (kompetencji) decyzyjności.
5. Zapraszanie pracownika do udziału w podejmowaniu decyzji.
6. Umożliwienie udziału w planowaniu celów i zadań (nienarzucanie ich).
7. Docenianie zaangażowania i sukcesów.
8. Jasno i konkretnie określone cele i zadania.
9. Podnoszenie kwalifikacji – np. szkolenia, studia.
10. Pakiet świadczeń socjalnych.
11. Elastyczny czas pracy.
12. Delegowanie zadań, w których pracownik może lepiej wykorzystać swoją wiedzę.
13. Urozmaicenie zajęć, zróżnicowane obowiązki.
14. Możliwość przekazywania wiedzy innym.
15. Wyposażenie mojego stanowiska pracy w najnowsze narzędzia pracy (np. klasa samochodu, komputera, maszyny produkcyjne).
16. Zwolnienie pracownika z niektórych niemiłych lub uciążliwych obowiązków.
17. Przewidywalność zdarzeń i sytuacji.
18. Udział w naradach zarządu lub w grupach badawczych albo opiniujących.
19. Wysoki standard stanowiska pracy (np. komfortowe biuro).
20. Zmienność bodźców motywacyjnych – zróżnicowanie ich w czasie.
21. Spotkania i wyjazdy integracyjne.
22. Przekazywanie informacji o kondycji i planach mojej firmy.
23. Prestiżowa nazwa stanowiska (tytuł).
24. Rozliczanie z osiągniętych wyników, a nie z wypełniania narzuconych limitów.

25. Przynależność do grup pozazawodowych (np. drużyny o charakterze sportowym, grupy dyskusyjne itp.).

26. Jawny ranking najlepszych pracowników.

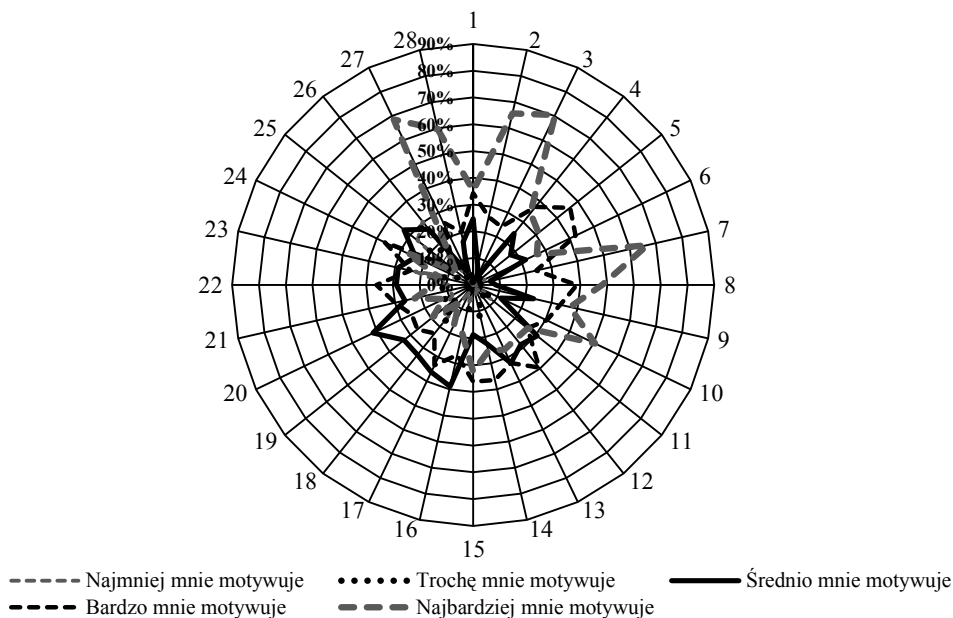
27. Wysoka płaca zasadnicza.

28. Wysoki udział premii w wynagrodzeniu całkowitym.

W toku analizowania otrzymanych wyników zsumowano oceny przyznane poszczególnym czynnikom motywującym, a następnie przeliczono je na wartości procentowe dla każdej z ocen. Na tej podstawie możliwe było skonstruowanie wykresu radarowego, będącego graficznym odzwierciedleniem *Mapy Motywacji I* dla każdej z grup przedsiębiorstw. W interpretacji ograniczono się do 5-6 najbardziej motywujących czynników, zgodnie z zasadą Pareto<sup>8</sup>.

### 3.1. Motywacja pracowników przedsiębiorstw grupy A

Przedsiębiorstwa w grupie A to przedsiębiorstwa, których całość lub większość udziałów znajduje się w posiadaniu kapitału polskiego, ich siedziba znajduje się w Polsce, a przedsiębiorstwa te nie stosują japońskich metod zarządzania. Mapa motywacji dla przedsiębiorstw grupy A zaprezentowana jest na rys. 1.



Rys. 1. Mapa motywacji dla przedsiębiorstw z grupy A

Źródło: opracowanie własne.

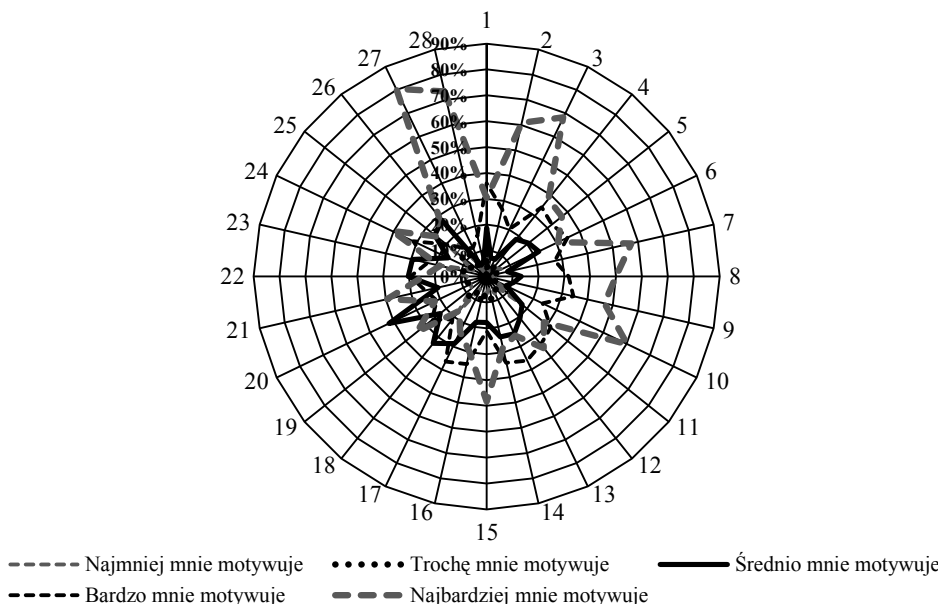
<sup>8</sup> 20% z 28 to 5,60 stąd też, po zaokrągleniu do wartości całkowitych, branych jest pod uwagę 6 czynników.

Najbardziej motywującym czynnikiem w tej grupie przedsiębiorstw jest *pewność zatrudnienia* (70% ocen 5 dla tego czynnika), następnie *wysoka płaca zasadnicza* (69%), *docenianie zaangażowania i sukcesów* (67%), *dobra atmosfera w miejscu pracy* (66%), *wysoki udział premii w wynagrodzeniu całkowitym* (60%) oraz *pakiet świadczeń socjalnych* (50%). Wyniki badań są zgodne ze zdefiniowanymi przez Hofstedeego cechami kultury silnie unikającej niepewności. Interesujące jest, że pracownicy czują się bardzo silnie zmotywowani zarówno przez wysoką płacę zasadniczą, jak i przez wysoki udział premii w wynagrodzeniu całkowitym. Nie są to jednak czynniki do końca się wykluczające, bowiem wysoka płaca zasadnicza może być połączona z możliwościami uzyskania dodatkowych premii.

Interpretując odpowiedzi w kontekście cech kultur silnie unikających niepewności, zdecydowanie należy zaklasyfikować pewność zatrudnienia, wysoką podstawę wynagrodzenia oraz pakiet świadczeń socjalnych do motywatorów zaspokajających potrzeby bezpieczeństwa. Docenianie zaangażowania, dobra atmosfera w miejscu pracy oraz wysoki udział premii związane są z potrzebami uznania, ale także z ciężką pracą, za którą należy się dodatkowe wynagrodzenie.

### 3.2. Motywacja pracowników przedsiębiorstw grupy B

Drugą grupę przedsiębiorstw stanowią również przedsiębiorstwa polskie (zastosowano takie samo kryterium, jak w przypadku grupy A), jednak w tych przedsiębiorstwach stosuje się japońskie metody zarządzania. Mapa motywacji dla przedsiębiorstw grupy B zaprezentowana jest na rys. 2.



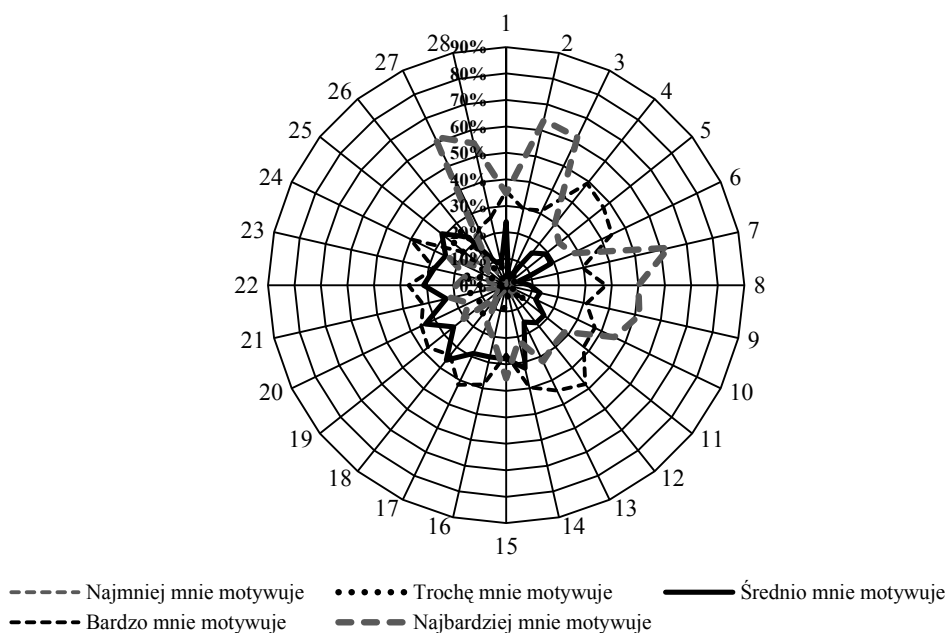
Rys. 2. Mapa motywacji dla przedsiębiorstw z grupy B

Źródło: opracowanie własne.

Najsilniejszym motywatorem w tej grupie jest *wysoka płaca zasadnicza* (80%), a następnie w kolejności *wysoki udział premii w wynagrodzeniu całkowitym* (73%), *pewność zatrudnienia* (68%), *dobra atmosfera w miejscu pracy* (61%), *pakiet świadczeń socjalnych* (60%) oraz *docenianie zaangażowania i sukcesów* (57%). Jak widać, pierwsze sześć najważniejszych czynników motywujących jest takich samych, jak w grupie A, jedynie kolejność została zmieniona, a potrzeba wysokiej płacy zasadniczej zdecydowanie okazała się najważniejsza.

### 3.3. Motywacja pracowników przedsiębiorstw grupy C

Grupę C stanowią przedsiębiorstwa japońskie funkcjonujące w Polsce. Jest to o tyle ciekawa grupa przedsiębiorstw, że menedżerowie pochodzą z kraju o bardzo podobnym wskaźniku unikania niepewności, natomiast do zaspokajania potrzeb w tym zakresie w Japonii podchodzi się z bardzo dużym zaangażowaniem. Mapę motywacji w grupie C przedstawia rys. 3.



Rys. 3. Mapa motywacji dla przedsiębiorstw z grupy C

Źródło: opracowanie własne.

Pozornie mapa motywacji przedsiębiorstw z grupy C zbliżona jest do map przedsiębiorstw z grupy A i B, natomiast po dokładniejszym przeanalizowaniu danych można stwierdzić pewne różnice. Przede wszystkim najważniejszym czynnikiem motywującym pracowników w tej grupie jest *dobra atmosfera w miejscu pracy* (64%). Następne w kolejności są *docenianie zaangażowania i sukcesów* (63%), *pewność*

ność zatrudnienia oraz wysoka płaca zasadnicza (po 62%), wysoki udział premii w wynagrodzeniu całkowitym (55%), podnoszenie kwalifikacji – np. szkolenia, studia (52%). Podnoszenie kwalifikacji nie wystąpiło w grupach A i B jako najważniejszy motywator. Kolejną ważną różnicą pomiędzy mapami przedsiębiorstw A i B a mapą przedsiębiorstw grupy C jest swego rodzaju spłaszczenie mapy w grupie C, wskazuje na to analiza rozstępów pomiędzy pierwszym i szóstym czynnikiem najbardziej motywującym w grupach. Rozstęp w grupie A wynosi 20 punktów procentowych, w grupie B – 23 punkty procentowe, natomiast w grupie C – jedynie 12 punktów procentowych. W grupie C zauważyć można także szereg czynników, które uzyskały dość wysoki wynik w odpowiedziach *bardzo mnie motywuje*, co potwierdza także różnica pomiędzy średnimi odpowiedziami *bardzo mnie motywuje* i *najbardziej mnie motywuje* na poziomie 8 punktów procentowych (także najniższa różnica spośród trzech grup przedsiębiorstw).

Menedżerowie japońskich przedsiębiorstw przenoszą do Polski najlepsze praktyki związane z motywowaniem ludzi. Skupiają oni swoją uwagę wokół wypracowania poczucia zespołowości wśród załogi, a dodatkowo starają się budować uczucie więzi z organizacją. Jak widać, stosują zróżnicowane formy motywowania, co także przekłada się na zmniejszenie panującej w umysłach pracowników niepewności.

#### 4. Zakończenie

Unikanie niepewności jest istotnym wymiarem kulturowym z punktu widzenia zachowań ludzi w organizacjach. Jest też często pomijane w procesie tworzenia systemów motywacyjnych, ponieważ ludzie nie artykułują wprost swoich potrzeb w tym zakresie. Dopiero głębsza analiza postaw pracowników – zwłaszcza postaw w zakresie motywacji – zwraca uwagę na fakt, iż odpowiednie stymulowanie potrzeb w obszarze unikania niepewności może przyczynić się w perspektywie długofalowej do podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw.

W toku prowadzonych badań ustalono, iż w badanych przedsiębiorstwach najważniejszymi czynnikami motywującymi pracowników są:

- wysoka płaca zasadnicza,
- pewność zatrudnienia,
- dobra atmosfera w miejscu pracy,
- wysoki udział premii w wynagrodzeniu całkowitym,
- docenianie zaangażowania i sukcesów,
- pakiet świadczeń socjalnych,
- podnoszenie kwalifikacji – np. szkolenia, studia.

Wszystkie wymienione czynniki przyczyniają się do zmniejszenia niepewności, natomiast jedynie trzy spośród siedmiu są czynnikami motywującymi finansowo (silna podstawa, wysoki udział premii oraz pakiet świadczeń socjalnych). Pozostałe cztery można rozwijać bez ponoszenia dodatkowych, znaczących kosztów.

W przedsiębiorstwach japońskich w Japonii stosuje się rozwiązania, które odpowiadają określonym w badaniach czynnikom motywującym. Przede wszystkim silny nacisk na pracę zespołową buduje więź pomiędzy pracownikami. Wpływa to dodatnio na budowanie dobrej atmosfery w miejscu pracy. Przełożeni, w tym menedżerowie najwyższego szczebla, bardzo często przebywają wśród pracowników operacyjnych, rozmawiają z nimi, dzielą się swoimi spostrzeżeniami – można powiedzieć – są menedżerami wspierającymi<sup>9</sup>. Zawsze też starają się publicznie chwalić za osiągnięcia, sukcesy i zaangażowanie. Dodatkową korzyścią z częstej obecności menedżerów wśród pracowników jest budowanie ogólnoorganizacyjnej dobrej atmosfery pracy, a to przekłada się na poczucie pewności zatrudnienia – ludzie są przekonani, iż przełożeni rozmawiają z nimi szczerze i zachęcają ich do uczestniczenia w procesie podejmowania decyzji<sup>10</sup>.

Na pewność zatrudnienia wpływa jeszcze jedna, bardzo ważna zasada japońskich metod zarządzania – ludzie są najważniejszym zasobem organizacji, należy się do nich odnosić z szacunkiem i pokorą [Hamel 2014, s. 22; Liker, Meier 2011, s. 303 i nast.; Miller, Wroblewski, Villafuerte 2014 i nast.] i nie wolno optymalizować kosztów poprzez zwolnienia. Japońscy menedżerowie wykorzystują potencjał pracowników i nawet w chwilach kryzysów w organizacjach nie zwalniają ludzi<sup>11</sup>, bowiem wiedzą, że ich potencjał będzie możliwy do wykorzystania po przeminięciu kryzysu [Liker, Hoseus 2009, s. 67]. To jest swego rodzaju inwestycja w przyszłość, która z jednej strony przynosi korzyści organizacji, a z drugiej – przekonuje i utwierdza pracowników w przekonaniu o pewności zatrudnienia<sup>12</sup>.

Ważnym wnioskiem płynącym z dokonanej porównawczej analizy studiów przypadku jest fakt, iż w przedsiębiorstwach, w których stosuje się zróżnicowane formy motywowania, na dalszy plan schodzą oczekiwania pracowników w stosunku do korzyści finansowych. Dodatkowo można bardzo dobrze wykorzystać motywowanie przez wysokie premie. Wystarczy skonstruować odpowiedni system sugestii pracowniczych, w których nagrodą (premią) za zaangażowanie w rozwój organizacji

---

<sup>9</sup> Wnioski z obserwacji własnej autora poczynionej podczas wizyt studyjnych w produkcyjnych przedsiębiorstwach japońskich w Japonii, a także z rozmów z japońskimi menedżerami w Japonii oraz w Polsce.

<sup>10</sup> Bardzo często wskazuje się na metodę *hoshin kanri* jako bardzo skuteczną w procesie komunikowania celów oraz strategii na wszystkie szczeble organizacji, a także w procesie zbierania opinii i sugestii oddolnych związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa (szerzej zob. [Hutchins 2010; Ćwiklicki, Obora 2011]).

<sup>11</sup> Jako przykład wyjątku od tej reguły można podać historię Toyoty z czasów kryzysu w latach 40. XX wieku. Założyciel Toyoty – Kiichiro Toyoda – poprosił około 1500 osób o dobrowolne odejście ze względu na kryzys. Pracownicy się zgodzili i, chociaż teoretycznie nikt nie został zwolniony, Kiichiro Toyoda odszedł ze swojego stanowiska, aby pokazać solidarność z oddanymi ludźmi [Liker, Hoseus 2009, s. 66 i nast.].

<sup>12</sup> Potwierdzają to także menedżerowie japońskich przedsiębiorstw, którzy na co dzień mieszkają i pracują w Japonii. Ich opinie – pozyskane podczas wizyt studyjnych – są bardzo cenne dla zrozumienia specyfiki kultury japońskiej i japońskiego podejścia do pracowników.

byłaby stała, procentowa premia za wygenerowaną oszczędność lub też za zwiększony przychód. Doświadczenia japońskich przedsiębiorstw pokazują, że premie wbudowane w systemy sugestii pracowniczych pozwalają wygenerować bardzo duże wartości dodane dla organizacji, a jednocześnie przyczyniają się do zmniejszenia odczuwania niepewności wśród pracowników.

Polska i Japonia są praktycznie na tym samym poziomie pod względem wartości wskaźnika unikania niepewności w miejscu pracy. Warto zatem przyglądać się rozwiązaniom japońskim w tym zakresie, ponieważ są one przemyślane, a ich skuteczność zweryfikowana przez lata funkcjonowania. Skoro polscy pracownicy mają podobne potrzeby do pracowników japońskich, to rozwiązania japońskie w Polsce mogą przyczynić się do ich zaspokojenia, podobnie jak ma to miejsce w Japonii.

## Literatura

- Centrum Geerta Hofstede, 2015, *Wartości wskaźników UAI*, <http://geert-hofstede.com> (14.10.2015).
- Charan R., 2011, *Przywództwo w czasach niepewności gospodarczej*, MT Biznes, Warszawa.
- Ćwiklicki M., Obora H., 2011, *Hoshin kanri. Japońska metoda strategicznego zarządzania jakością*, PWE, Warszawa.
- Doroszewski W. (red.), 2015, *Słownik języka polskiego*, <http://doroszewski.pwn.pl> (14.10.2015).
- Hamel M.R., 2014, *Warsztaty Kaizen*, Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław.
- Hofstede G., 2015, *Wartości wskaźników UAI*, <http://geerthofstede.nl> (14.10.2015).
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., 2011, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Hutchins D., 2010, *Hoshin Kanri. Strategiczne podejście do nieustannego doskonalenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Jędralska K. (red.), 2010, *Zarządzanie niepewnością*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Koźmiński A.K., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.
- Kraśniński M., 2014, *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Liker J.K., Hoseus M., 2009, *Kultura Toyoty. Serce i dusza filozofii Toyoty*, MT Biznes, Warszawa.
- Liker J.K., Meier D.P., 2011, *Droga Toyoty Fieldbook*, MT Biznes, Warszawa.
- Listwan T. (red.), 2010, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Miller J., Wroblewski M., Villafuerte J., 2014, *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymywanie kultury ciągłego doskonalenia*, MT Biznes, Warszawa.
- Niemczyk A., Niemczyk A., Mądry J., 2009, *Motywacja pod lupą: praktyczny poradnik dla szefów*, Helion, Warszawa.
- Strzelecka A. (red.), 2013, *Zarządzanie organizacją w warunkach niepewności – teoria i praktyka*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.