

Anna Jawor-Joniewicz

Zakład Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Instytut Pacy i Spraw Socjalnych w Warszawie

Kulturowe uwarunkowania skuteczności systemów motywacyjnych

Wprowadzenie

Miniony wiek przyniósł głębokie przemiany zarówno w sferze gospodarczej, jak i społecznej. Pojawienie się pierwszych komputerów, a wraz z nimi nowoczesnych technologii i Internetu stanowiącego nieograniczone źródło informacji, przyczyniło się do niespotykanego dotąd przyspieszenia tempa życia i rozwoju cywilizacyjnego. Zjawiskom tym towarzyszą procesy globalizacyjne oznaczające ciągły przepływ pomiędzy państwami i kontynentami zarówno kapitału, jak i pracowników reprezentujących różne kręgi kulturowe. Opisywane zmiany zainicjowały proces przekształcania się przedsiębiorstw z nastawionych dotychczas na maksymalizację produkcji w ukierunkowane na maksymalizację wiedzy¹. Jej posiadaczami są pracownicy, bez których niemożliwe staje się wypracowanie nowatorskich, innowacyjnych rozwiązań zapewniających firmie przewagę konkurencyjną. Kluczową zmianą w dziedzinie zarządzania jest zatem skupienie się na pracownikach, traktowanych jak jeden z jego najcenniejszych aktywów firmy.

Zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw pociągają za sobą konieczność przebudowy samych organizacji, ich strategii (ku większej elastyczności), struktur (heterarchia zastępuje hierarchię) i kultury organizacyjnej (promującej nowe wartości, wzorce zachowań, postawy)². Przemiany te wywierają przemożny wpływ na ludzi w organizacji. Współczesny pracownik musi stawić czoła nowym zadaniom, jakie niesie ze sobą globalizacja i postęp technologiczny. Szczególnie istotnym wyzwaniem staje się wypracowanie wśród zatrudnionych w firmie osób postawy dążenia do ciągłego rozwoju, poszerzania swoich kompetencji, zwiększenia otwartości na zmiany, kreatywności, adaptacji

¹ Drucker P., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.

² Mintzberg H., Lampel J., Quinn J.B., Ghoshal S., *The Strategy Process. Concepts — Contexts — Ceses*, Pearson Education Limited 2003.

do pracy zespołowej i przekazywania wiedzy współpracownikom³. Zadaniem systemów motywacyjnych jest zachęcanie do ich podejmowania, zaś kultura organizacji wspieranie go w tych dążeniach. Kultura organizacji pełni zatem współcześnie funkcję swoistego spoiwa wiążącego pracownika z firmą oraz istotnego punktu odniesienia w warunkach ciągłej zmienności. Od skuteczności⁴ systemów motywacyjnych zależy natomiast to, czy i w jakim stopniu pracownicy będą skłonni zaakceptować nowe potrzeby firmy i powiązać je z własnymi oczekiwaniami. Zarówno systemy motywacyjne, jak i łącząca, w zamierzeniu, szok związany z wprowadzanymi modyfikacjami kultury organizacji zabiegają o to, by aspiracje pracowników były zgodne z celami strategicznymi oraz strukturą organizacyjną firmy. Zasadne wydaje się przypuszczenie, że efektywność przedsiębiorstwa jest w znacznej mierze zależna od spójności⁵ stosowanych instrumentów motywowania z wartościami promowanymi przez kulturę danej organizacji. W literaturze przedmiotu poświęcono dotąd niewiele miejsca szczegółowym analizom wspomnianego problemu. Zdecydowało to o podjęciu przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych badań⁶ nad powiązaniem systemów motywacyjnych z kulturą organizacji. Artykuł stanowi podsumowanie najbardziej interesujących wyników oraz wniosków płynących ze wspomnianych analiz. W szczególności skoncentrowano się uchwyceniu powiązań pomiędzy motywowaniem a kulturą organizacyjną badanych organizacji.

1. Strategia — Struktura organizacyjna — Kultura organizacyjna

Analiza danych zebranych w trakcie badań została przeprowadzona w trzech etapach. W pierwszym skoncentrowano się na problematyce powiązań kultury organizacyjnej badanych przedsiębiorstw z ich celami strategicznymi oraz strukturami organizacyjnymi. W kolejnej fazie zostały poddane analizie wybrane instrumenty motywowania istotne z punktu widzenia wyzwań, przed jakimi stoją współczesne przedsiębiorstwa. Znalazły się wśród nich: wynagrodzenia, szkolenia i rozwój, partycypacja pracownicza, dbałość o równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym. W ostatnim etapie analiz została podjęta próba odpowiedzi na pytanie, czy firmy o wysokim poziomie spójności

³ Ericksen J., Deyr L., *Toward a Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organization Performance*, CAHRS Working Papers, Cornell University, Working Paper 4–2/2004.

⁴ Za skuteczne systemy motywacyjne na potrzeby artykułu uznano taki dobór instrumentów motywowania, który czyni wysoce prawdopodobnym realizację celów stawianych przed motywowaniem (zgodnych z celami strategicznymi firmy oraz jej kulturą organizacyjną) w badanej grupie przedsiębiorstw.

⁵ „Spójność”, stosowana w artykule zamiennie z terminem „powiązanie”, rozumiana jest jako stopień odzwierciedlenia wartości firmowych w zestawie instrumentów motywowania włączonych w skład systemów motywacyjnych badanych organizacji.

⁶ Badania zostały zrealizowane pomiędzy listopadem 2008 a marcem 2009 r. w 50 przedsiębiorstwach — finalistach konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi oraz Inwestor w Kapitał Ludzki. W ramach badań przeprowadzono 50 wywiadów z szefami działów ZZL oraz ankietyzację 1 204 pracowników.

systemów motywacyjnych z kulturą organizacji osiągają lepsze wyniki ekonomiczne niż te przedsiębiorstwa, w których owa spójność nie występuje.



Rysunek 1. Kluczowe wartości w badanych przedsiębiorstwach (badanie pracodawców)*

* Badani zostali poproszeni o podanie pięciu najważniejszych wartości firmowych

Badania wykazały, że kultura organizacji objętych analizami w znacznym stopniu wspiera ich cele strategiczne. Kluczowe wartości wymieniane przez pracodawców i pracowników są wyraźnie powiązane z dążeniami badanych firm, ujętymi zarówno w ich misji, jak i strategii. Priorytety przedsiębiorstw funkcjonujących na polskim rynku są zgodne ze światowymi trendami⁷. Najczęściej wymieniane przez pracodawców cele strategiczne badanych organizacji to: podnoszenie efektywności (36%) oraz dbałość o stały rozwój i pobudzanie innowacji (34%). Ich realizację zdaje się wspierać kultura organizacyjna, bowiem wśród najważniejszych wartości firmowych szefo-

⁷ Conger J.A., Lawler E., *Individual director evaluations. The next step in boardroom effectiveness*, "Ivey Business Journal" 5–7/2002; Beer M., *High Commitment, High Performance. How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco 2009.

wie działów ZZL wymieniali m.in.: zaangażowanie (56%), pracę zespołową (50%), rozwój (44%), innowacyjność (26%) oraz dzielenie się wiedzą (22%) (por. rys.1). Zaprezentowane dane zostały potwierdzone w trakcie badania pracowników, którzy wymieniali podobne cele strategiczne i wartości firmowe, choć ich hierarchia była nieco inna. Za priorytet funkcjonowania firmy uznano uzyskanie wysokiej jakości produktów i usług (69,9% respondentów), zaś wśród najistotniejszych wartości pracę zespołową (75%), kreatywną postawę (42%) oraz dążenie do stałego rozwoju (40,2%).

Istotną barierą w dostosowywaniu się przedsiębiorstw do nowych wyzwań może stać się ich struktura organizacyjna. Zdecydowana większość badanych organizacji jest silnie zhierarchizowana (według 60% pracodawców i 72,6% pracowników), choć warto podkreślić, że w części firm (32% według pracodawców i 16,9% zdaniem pracowników) proces uelastyczniania struktur organizacyjnych został już zainicjowany.

Zarówno cele strategiczne, jak i czołowe wartości firmowe znajdują odzwierciedlenie w przyjętych w badanych organizacjach priorytetach działania komórek ZZL tj. rozwoju pracowników (według 52% pracodawców), motywowaniu (28%) i poprawie efektywności pracy (22%). Można zatem przypuszczać, że osoby odpowiedzialne za tworzenie systemów motywacyjnych w firmie będą je opracowywały z dbałością o ich powiązanie z promowanymi przez kulturę postawami i wartościami firmowymi. Czy tak jest w istocie? Odpowiedzi na to pytanie służyła szczegółowa analiza wybranych komponentów systemów motywacyjnych w badanych firmach. Założono, iż poprawie efektywności służyć będzie regularne ocenianie wyników pracy, stosowanie premii i nagród powiązanych z efektami, rozwój partycypacji finansowej oraz zapewnienie warunków pracy pozwalających na pogodzenie życia osobistego z zawodowym. Z kolei ciągły rozwój i innowacyjność może zapewnić stały dostęp wszystkich grup zatrudnionych do różnorodnych form poszerzania kompetencji, wdrożenie programów zarządzania talentami, stworzenie możliwości zgłaszania potrzeb szkoleniowych przez pracowników i regularne badanie owych potrzeb, wspieranie partycypacji decyzyjnej etc. Dbałość o rozwój pracy zespołowej, będącej istotną wartością w badanych organizacjach, winna natomiast znaleźć wyraz w wynagrodzeniach, zwłaszcza w częstym sięganiu po ich grupowe formy, promowaniu dzielenia się wiedzą oraz podejmowaniu działań ukierunkowanych na zwiększenie integracji pracowników reprezentujących różne działy firmy.

2. Powiązanie systemów motywacyjnych z kulturą organizacji

Zebrane w trakcie badań informacje pozwoliły na weryfikację przyjętych założeń. Wskazują one na fakt uwzględniania w trakcie tworzenia systemów motywacyjnych zarówno kanonu wartości firmowych, jak i celów strategicznych organizacji (por. tab. 1). Można jednak odnieść wrażenie, że niektóre priorytety przedsiębiorstw wymagają silniejszego wsparcia ze strony motywowania, dotyczy to m.in. poprawy efektów pracy poprzez odpowiednie kształtowanie struktury wynagrodzeń.

2.1. Motywowanie poprzez wynagrodzenia

Postulowane zmiany w obrębie struktur organizacyjnych, tj. ich przebudowa w kierunku hierarchii poziomych związana z delegowaniem odpowiedzialności na niższe szczeble zarządzania i szerszym włączaniem pracowników w procesy decyzyjne mają odzwierciedlenie w konstrukcji systemów taryfowych. We współczesnych organizacjach zarysowują się tendencje do ograniczania liczby kategorii zaszeregowania oraz zwiększania ich wewnętrznej rozpiętości. W firmach stosujących tzw. *broadbanding* liczba kategorii zaszeregowania mieści się zwykle w przedziale od 4 do 8. Badane organizacje z powodzeniem włączają się w ten trend, niejako wyprzedzając zmiany zachodzące w obrębie struktur organizacyjnych. W ponad połowie objętych analizami przedsiębiorstw (52%) stosuje się nie więcej niż 8 kategorii zaszeregowania. Decyzje dotyczące zarówno awansu finansowego w ramach poszczególnych kategorii, jak i stanowiskowego są ściśle powiązane z wynikami, prowadzonych regularnie w 90% przedsiębiorstw, ocen okresowych. Szefowie działów personalnych zabiegają przy tym o to, by pracownicy dysponowali pełną wiedzą o kryteriach oceniania, wynagradzania i awansów. Ponad 70% zatrudnionych deklaruje znajomość czynników wpływających na wysokość ich wynagrodzeń. Znaczna część pracowników uznaje, że podstawowym kryterium wysokości ich wynagrodzenia są efekty własnej pracy (56%). Wydaje się zatem, że wynagradzanie jest powiązane ze strategią przedsiębiorstwa oraz wspierającą jej realizację kulturą. Nieco mniej, 41,1% pracowników, uważa, że ich płace zależą od efektów pracy zespołu. Wspieranie rozwoju pracy zespołowej poprzez wynagradzanie wymaga, więc pewnego wsparcia w badanej grupie przedsiębiorstw.

Tabela 2. Indywidualne i grupowe formy płac stosowane w badanych firmach (badanie pracodawców)

	Tylko indywidualne	Tylko grupowe	Indywidualne i grupowe	Nie stosuje się
Premie	32%	10%	48%	10%
Nagrody	66%	4%	22%	8%
Prowizyjne systemy wynagradzania	30%	6%	4%	60%
Udziały pracowników w zysku	14%	8%	4%	74%
Inne	14%	0%	4%	82%

Dążąc do poprawy efektów pracy, badane organizacje oferują zatrudnionym wynagrodzenie, którego pewna część (integralna lub wyodrębniona) jest zmienna. Przy jednoczesnym promowaniu w firmach rozwoju współpracy rośnie waga premii i nagród grupowych oraz zespołowych. W badanych przedsiębiorstwach są one przyznawane, jednak pod względem powszechności stosowania zdecydowanie ustępują miejsca indywidualnym formom nagradzania (por. tab. 2).

Nie mniej istotne dla zwiększenia efektywności firmy jest zwiększanie partycypacji finansowej załogi. Tymczasem jedynie co czwarta organizacja (26%) włącza pracowników w podział zysku przedsiębiorstwa. Badane organizacje zdają się nie doceniać korzyści płynących z zastosowania tego instrumentu motywowania, istotnego z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa i jego wartości firmowych.

Wzrost efektywności pracy, promowany przez kulturę organizacji, będzie bardziej prawdopodobny w firmach dążących do możliwie najpełniejszego zaspokojenia potrzeb pracowników. Sprzyja temu oferowanie w ramach wynagrodzeń beneficjów dostosowanych do nowych oczekiwań coraz bardziej wymagających zasobów ludzkich. Większa elastyczność systemu wynagrodzeń pozwala na lepsze reagowanie na potrzeby objętych nim osób. W badanej grupie, co prawda jedynie 10% firm stosuje wynagrodzenia kafeteryjne, lecz lista świadczeń dodatkowych jest długa, a część z nich jest kierowana nie tylko do pracowników, ale również do ich rodzin. Zdecydowanie najszerzy pakiet gratyfikacji trafia do menedżerów, pracownicy wykonawczy i specjaliści mogą skorzystać ze znacznie skromniejszej oferty świadczeń. Po wynagrodzenia długoterminowe takie, jak dodatkowe ubezpieczenia, akcje czy opcje na akcje badane firmy sięgają rzadko. Tylko co piąta badana firma stosuje długoterminowe bodźce własnościowe i ubezpieczeniowe, istotne dla pobudzania systematycznego wzrostu efektywności i związania pracownika z organizacją.

Przedsiębiorstwa starają się szczególnie nagradzać pracowników wysoce innowacyjnych i efektywnych, bez mała połowa z nich (44%) opracowała i wdrożyła programy zarządzania talentami. Obok specjalnych premii i nagród firmy oferują tej wyjątkowej grupie pracowników dedykowane dla niej szkolenia oraz inne formy dalszego rozwoju.

Zgodnie z przyjętymi przez firmy priorytetami działania prorozwojowe nie są dostępne tylko dla nielicznych. W znacznym zakresie mogą z nich korzystać wszystkie osoby zatrudnione w badanych organizacjach.

2.2. Motywowanie do ciągłego rozwoju

Menedżerowie odpowiedzialni za stałe poszerzanie kompetencji pracowników w przedsiębiorstwach objętych analizami starają się nie rozstrzygać o tematyce i zakresie oferowanych szkoleń. W większości organizacji (69,8% — według pracodawców) pracownicy mają możliwość zgłaszania swoich potrzeb szkoleniowych (informację tę potwierdziło 83% menedżerów, 70,2% specjalistów i 56,5% pracowników). Są one ponadto regularnie monitorowane w trakcie prowadzonych (w 98% firm według pracodawców oraz w 79,2% według opinii pracowników) badań potrzeb szkoleniowych (zwykle raz w roku).

W zwiększaniu motywacji do pracy niemałe znaczenie, obok samego faktu zapewnienia dostępu do programów rozwojowych, ma także rodzaj oferowanych form doształcania. Zebrane dane wskazują, że pracownicy, niezależnie od zajmowanego stanowiska, najczęściej biorą udział w tradycyjnych szkoleniach. Bardziej zindywidualizowane, a tym samym kosztowniejsze formy podnoszenia kompetencji, takie jak coaching czy mentoring kierowane są, zgodnie z deklaracjami pracodawców, do pracowników szczególnie istotnych dla funkcjonowania firmy, tj. do menedżerów (po-

nad połowy ogółu w przypadku coachingu i ponad 30% w przypadku mentoringu i specjalistów (po 28%). Coaching jest formą rozwoju kompetencji często zarezerwowaną dla najwyższej kadry kierowniczej, tymczasem w badanych organizacjach mogą z niego korzystać także pracownicy wykonawczy, choć nie jest to zjawisko powszechne (18%). Świadczy to o przywiązywaniu przez kierownictwo firmy wagi do doskonalenia wszystkich pracowników, bez względu na zajmowane stanowisko. Dbłość o rozwój pracowników wykonawczych przejawia się w umożliwianiu im zdobywania doświadczenia w pracy na innych stanowiskach. Rotację stanowisk stosuje się w odniesieniu do 44% tej grupy zatrudnionych. Działania te zapobiegają także spadkowi motywacji do pracy wynikającemu z monotonnego wykonywania rutynowych czynności.

Zabiegi mające na celu zapewnienie pracownikom szerokiego wachlarza możliwości rozwoju są zauważane przez wszystkie zatrudnione w firmie osoby. Zdecydowana większość respondentów (80%) twierdzi, że firma podejmuje różnorodne działania ukierunkowane na stałe poszerzanie kompetencji pracowników.

Badane organizacje zabiegają również o to, by pracownicy uczyli się od siebie wzajemnie, promując pracę zespołową i dzielenie się wiedzą. Powszechną praktyką (stosowaną według informacji pracodawców w 76% firm) jest realizowanie projektów z udziałem osób zatrudnionych w różnych działach firmy. Wynika to również z założenia, że różnorodne poglądy stwarzają możliwość ujrzenia analizowanych zagadnień z wielu punktów widzenia, co pobudza pracowników do myślenia, sprzyja rozwojowi współpracy poprzez zwiększanie tolerancji i zrozumienia dla inności, wreszcie przekłada się na kreatywność i unikalność wypracowywanych rozwiązań. Wymieniane wśród istotnych wartości badanych organizacji dzielenie się wiedzą jest wspierane także poprzez tworzenie zespołów trenerów wewnętrznych, którzy w 30% przedsiębiorstw (według wskazań pracodawców) prowadzą szkolenia pracowników, a w co piątej firmie opracowują materiały edukacyjne przydatne w codziennej pracy.

Praktyka włączania pracowników w działania istotne z punktu widzenia trwania i rozwoju przedsiębiorstwa nie ogranicza się tylko do szkoleń. Niemala część badanych organizacji angażuje wszystkie zatrudnione w nich osoby w proces zarządzania przedsiębiorstwem.

2.3. Motywacyjny aspekt partnerstwa w zarządzaniu

Obok wspomnianej wyżej partycypacji finansowej przedsiębiorstwa wypracowały szereg rozwiązań z zakresu partnerstwa w zarządzaniu opartego na wspólnym podejmowaniu decyzji.

Wybór problematyki, którą zatrudniona osoba będzie zajmowała się w codziennej pracy ma niebagatelny wpływ na motywację do jej wykonania. Prawdopodobieństwo, że pracownik będzie bardziej zaangażowany w realizację zadania, które sam wybrał jako interesujące i zgodne z jego oczekiwaniami, będzie większe niż gdyby zostało mu ono narzucone odgórnie. Wraz z pojawieniem się zaangażowania, będącego przejawem motywacji wewnętrznej, poziom realizacji zadań powinien wzrastać. Choć pozostawienie swobody w wyborze zakresu prac nie jest zjawiskiem rzadkim w badanej populacji, to jednak nie można też nazwać go powszechnym. Zgodnie z deklaracjami

pracodawców tylko w niespełna 40% organizacji załoga bierze czynny udział w ustalaniu powierzonych jej zadań. Znacznie częściej natomiast pracownicy mogą decydować o sposobach ich wykonania (w 64% firm zdaniem pracodawców). Poczucie niezależności pozytywnie wpływa na jakość i efekty podejmowanych działań, stwarza zatrudnionym możliwości wyboru stylu pracy z wykorzystaniem narzędzi najbardziej odpowiadających ich temperamentowi, doświadczeniu oraz kompetencjom. Sprzyja ono także rozwojowi inwencji i poszukiwania metod optymalnych zarówno z punktu widzenia firmy, jak i pracownika.

Fakt, iż blisko połowa badanych organizacji nie dostrzega korzyści płynących z włączania pracowników w proces decydowania o zakresie merytorycznym i sposobach wykonania zadań nie sprzyja wzrostowi motywacji i raczej hamuje niż stymuluje innowacyjność zatrudnionych w firmie osób. Działania te stoją więc w opozycji zarówno wobec celów strategicznych badanych organizacji, jak i wartości niesionych przez ich kulturę.

Nakreślone powyżej tendencje, uchwycone w badaniu pracodawców zostały potwierdzone podczas ankietyzacji pracowników. Załoga przedsiębiorstw nieco surowiej oceniła jednak istniejący stopień swobody przy wyborze metod realizacji zadań. Bez mała połowa respondentów (49,7%) musi na co dzień postępować ściśle według narzuconych im zasad organizujących sposób wykonania obowiązków pracowniczych.

Zapewnienie pracownikom wpływu na sposób i zakres zadań, to ważny przyczynek do poszerzania roli, jaką mogą oni odgrywać w procesie zarządzania firmą. Niemniej istotne jest włączanie personelu w proces podejmowania decyzji o charakterze strategicznym dla całej organizacji. Szczególnie cenne wydają się rozwiązania z zakresu partycypacji bezpośredniej takie, jak badania opinii lub satysfakcji.

Zdecydowana większość przedsiębiorstw objętych analizami (82% zgodnie z deklaracjami pracodawców), prowadząc regularnie badania satysfakcji, stwarza wszystkim pracownikom okazję wypowiedzenia się na temat sytuacji w firmie, możliwości jej rozwoju i propozycji zmian. Na ten nieco wyidealizowany obraz rzucają cień wyniki badań pracowników, spośród których tylko nieco ponad połowa (54,3%) twierdzi, że została objęta podobnymi badaniami. Dane zebrane w trakcie analiz poziomu satysfakcji z pracy wykorzystywane są zwykle do usprawnienia systemów motywacyjnych (39% wskazań pracodawców) i procesów zarządzania (27%) oraz poprawy komunikacji (15%). Zaskakuje słabe wykorzystanie opinii załogi w rozstrzygnięciach dotyczących zagadnień o kluczowym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, tj. w sytuacji, gdy konieczne jest przeformułowanie celów strategicznych (po wyniki badań satysfakcji sięga wówczas tylko 5% firm), przebudowa struktury organizacyjnej (5%) czy zmiana narzędzi ZZL (2%). Informacje te stawiają pod znakiem zapytania realny wpływ pracowników na najważniejsze decyzje w firmie. Zasadne wydaje się przypuszczenie, że choć w badanych organizacjach zostały stworzone ramy partycypacji pracowniczej, to wymagają one jeszcze dopracowania i lepszego umocowania w procesie zarządzania firmą. Jest to istotne z punktu widzenia kultury organizacyjnej, której główne wartości — m. in. partnerstwo — nie są odpowiednio wzmacniane konkretnymi działaniami.

Niemniej jednak badane organizacje starają się wspierać inne wartości m.in. zaangażowanie czy wysoką jakość pracy, ograniczając czynniki mogące utrudniać pracow-

nikowi wykonywanie powierzonych mu zadań. W tym nurcie mieszczą się działania ukierunkowane na godzenie życia zawodowego z prywatnym.

2.4. Dbłość o równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym jako czynnik motywacyjny

Pracodawca dążący do sprostania oczekiwaniom załogi może wdrażać szereg rozwiązań wpływających na poprawę komfortu pracy oraz pośrednio zwiększenie stopnia odczuwania identyfikacji z firmą. Wśród nich duże znaczenie mają działania z zakresu utrzymywania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym (W-LB — *Work-Life Balance*). Badane organizacje (94% według pracodawców) oferują pracownikom szereg ułatwień pozwalających im zachować lub przywrócić wspomnianą równowagę. Wśród stosowanych rozwiązań z zakresu W-LB pracodawcy wymieniali obok uelastycznienia czasu pracy (57% wskazań) i wsparcia materialnego (45%) pomoc psychologiczną (15%) oraz dodatkowy urlop (bezpłatny) — 17%. Ten rodzaj pomocy jest szczególnie istotny dla pomyślnego rozwiązania trudnej sytuacji, w jakiej znalazł się pracownik. Pozwala na odnalezienie wewnętrznej harmonii i siły do stawienia czoła trudnościom oraz daje czas na uporządkowanie spraw prywatnych i odpoczynek od przytłaczających obowiązków zawodowych.

Pomimo że badane organizacje podejmują wiele działań z zakresu W-LB, to jednak w większości z nich nie mają one charakteru rozwiązań systemowych, jest to raczej zbiór niepowiązanych ze sobą inicjatyw. Nieliczne firmy (4%) posiadają kompleksowe rozwiązania dedykowane wyselekcjonowanym grupom pracowników, np. posiadającym małe dzieci lub opiekującym się starszymi członkami rodziny. Obok ułatwień w codziennej pracy ma to dla pracowników również istotne znaczenie motywacyjne. Dostrzegają oni, że firma dba o poprawę warunków ich pracy, zauważa i uwzględnia ich sytuację życiową oraz dąży do złagodzenia skutków zwiększenia obowiązków domowych. Większy komfort pracy przekłada się natomiast na jej wyższą jakość i efekty. Wdrożenie programów z zakresu W-LB może być także elementem wykorzystywanym w polityce PR (*public relations*) firmy, która zyskuje pozycję troskliwego pracodawcy. Tym samym wzrasta prawdopodobieństwo przyciągnięcia do organizacji kolejnych oddanych pracowników.

Niestety pracownicy nie potwierdzają deklarowanej przez pracodawców powszechności stosowania rozwiązań mających na celu przywrócenie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym. Tylko co trzeci respondent (32,3% ogółu badanych) potwierdził, że firma podejmuje jakiegokolwiek działania w tym zakresie. Częściej zauważają je menedżerowie i specjaliści (odpowiednio 37,3% i 35,2%). Wśród pracowników wykonawczych jedynie co czwarty (27,2%) uważa, że może liczyć na wsparcie ze strony firmy w sytuacji niemożności pogodzenia ról rodzinnych i zawodowych. Fakt, że ponad 1/3 badanych nie określiła jednoznacznie, czy ich przedsiębiorstwa realizują jakiegokolwiek zadania z zakresu W-LB, może świadczyć o tym, że nie dysponują oni wiedzą o istnieniu takich programów albo też domyślają, że ich nie ma, ale wolą uniknąć deklaracji stawiających firmę w złym świetle. Odpowiedzialnością za taki stan można obarczyć system komunikacji w firmie, który zdaje się nie funkcjonować w pełni sprawnie.

Z drugiej jednak strony, ci spośród respondentów, którzy nie mieli nigdy problemów z utrzymaniem równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym, mogą nie dostrzegać rozwiązań oferowanych przez organizację w tym zakresie. Wiedza ta nigdy dotąd nie była im bowiem potrzebna.

3. Spójność systemów motywacyjnych z kulturą organizacji a wyniki ekonomiczne

W kolejnym etapie prac analitycznych podjęta została próba wykazania powiązań pomiędzy wysoką spójnością systemów motywacyjnych z kulturą organizacji, a wynikami ekonomicznymi. Dane dotyczące wartości sprzedaży na jednego zatrudnionego oraz fluktuacji pracowników w latach 2007–2009 uzyskano z 15 przedsiębiorstw. Takie ograniczenie populacji sprawia, że wnioski płynące z zaprezentowanych analiz są jedynie próbą uchwycenia pewnych tendencji, które powinny podlegać dalszym pogłębionym badaniom na większej grupie przedsiębiorstw.

W badanych firmach istniały znaczne powiązania systemów motywacyjnych z kulturą organizacji, w 80% z nich odnotowano wysoki, ponad pięćdziesięcioprocentowy poziom spójności⁸. Wyniki dotyczące wielkości sprzedaży oraz fluktuacji pracowników wskazują na wyraźne pogorszenie się kondycji badanych firm w roku 2009 tj. w okresie światowego spowolnienia gospodarczego. Znaczna część badanych organizacji została wówczas zmuszona do redukcji zatrudnienia (por. w tab. 3. firmy oznaczone symbolami C, F, H, Ł, M). Te spośród firm, które osiągnęły wysoką, ponad pięćdziesięcioprocentową zgodność systemów motywacyjnych z wartościami promowanymi przez ich kultury, odnosiły zwykle znaczne sukcesy ekonomiczne. W większości z nich wartość sprzedaży na jednego zatrudnionego wyniosła ponad 300 000 zł. Zaobserwowano w nich jednak znaczną fluktuację pracowników, współczynnik płynności osiągał w nich wartości 0,4–0,5. Wynika to po części z polityki zatrudnienia niektórych organizacji (w tabeli 3. oznaczonych symbolami F, H, Ł). Często poszukują one pracowników na krótki czas, związany z potrzebą realizacji konkretnego projektu. Firma Ł z branży logistycznej zatrudniającą znaczną grupę osób o niskich kompetencjach przyjęła częste zmiany pracowników na niższych szczeblach zarządzania jako jedną z zasad ZZL. To właśnie ci pracownicy najboleśniej odczuli zmiany organizacyjne związane z kryzysem w roku 2009. Lata 2007–2009 były szczególnie trudne dla instytucji finansowych reprezentowanych w badanej grupie przez trzy przedsiębiorstwa. Kolejne trzy firmy objęte analizami były w trakcie fuzji lub tuż po przeprowadzonych fuzjach z większymi organizacjami. Czynniki te mogły zaważyć na zwiększonej fluktuacji pracowników w badanym okresie.

⁸ Stopień spójności systemów motywacyjnych z kulturą organizacji oszacowano na podstawie indeksów spójności uwzględniających cząstkowe indeksy systemów motywacyjnych oraz kultury organizacyjnej obliczonych indywidualnie dla każdej z firm.

Tabela 3. Spójność systemów motywacyjnych z kulturą organizacji a wyniki ekonomiczne

Firma	Branża firmy	Liczba zatrudnionych			Wartość sprzedaży na 1 zatrudnionego w tys. zł			Współczynnik płynności zatrudnienia			Poziom spójności systemu motywacyjnego z kulturą organizacji
		Do 49	50–249	250 i więcej	2007	2008	2009	2007	2008	2009	
A	banki			X	202	b.d.	–	0,32	0,5	–	37,4%
B	edukacja	X			165	–	–	0,5	–	–	57,2%
C	przemysł			X	334	274	298	0,36	0,44	0,96	43,3%
D	banki		X		137	–	–	0,36	–	–	38,4%
E	budownictwo			X	257	294		1	0,85		73,1%
F	pozostała działalność usługowa			X	543	569	b.d.	0,52	0,43	0,52	80,5%
G	edukacja		X		25	30	8	0,2	0,8	0,23	52,9%
H	banki			X	376	494	540	0,45	0,42	1,9	62,3%
I	przemysł			X	157	–	–	1,3	–	–	64,9%
J	ochrona zdrowia			X	54	–	–	0,67	–	–	54,2%
K	administracja publiczna			X	b.d.	b.d.	–	0,34	0,23	–	69,2%
L	administracja publiczna			X	b.d.	–	–	0,82	–	–	56,9%
Ł.	pozostała działalność usługowa			X	460	439	381	0,46	0,46	2,1	58,8%
M	przemysł			X	8369	12530	9927	0,29	0,27	0,5	65,2%
N	handel			X	6812	–	–	1,1	–	–	54,0%

Podsumowanie

Na podstawie zaprezentowanych wyników badań zasadne wydaje się sformułowanie wniosku, że wybrana grupa przedsiębiorstw o wysokim poziomie ZZL kieruje się kluczowymi wartościami ich kultur organizacyjnych podczas doboru instrumentów motywowania. Zarówno rozwiązania stosowane w obszarze wynagrodzeń, rozwoju, partycypacji pracowniczej, jak i W-LB uwzględniają cele strategiczne przedsiębiorstw takie, jak wspierające ich realizację wartości firmowe. Pozwala to także oczekiwać, że tak skonstruowane systemy motywacyjne będą oddziaływały na zatrudnionych skuteczniej niż rozwiązania niepowiązane z kulturą organizacyjną lub stojące w opozycji wobec niej.

Niemniej jednak niektóre instrumenty motywowania wymagają, jak się zdaje, nieco większego powiązania z wartościami firmowymi. Brak takiego związku może osłabić siłę oddziaływania zastosowanych narzędzi. Szczególnie istotne wydaje się wsparcie grupowych form wynagradzania, zwłaszcza premii i nagród zespołowych i grupowych, niezbyt popularnych wśród badanych przedsiębiorstw. Dla poprawy efektów pracy celowe było szersze sięganie po długoterminowe bodźce własnościowe i ubezpieczeniowe oraz włączanie pracowników w udział w zysku firmy. W chwili badań z rozwiązań tych korzystało ok. 20% przedsiębiorstw. Obok partycypacji finansowej wzmocnienia wymaga także partycypacja decyzyjna pracowników poprzez szersze włączanie ich w proces zarządzania firmą.

Upowszechnienie wśród pracowników wiedzy o wartościach firmowych oraz skuteczność powiązanych z nimi narzędzi motywowania wymaga zapewnienia dobrej komunikacji w firmie. Osiągnięcie tego celu może utrudniać struktura organizacyjna, pionowa i silnie zhierarchizowana w większości badanych przedsiębiorstw. Objęte analizami organizacje, zabiegają o udrożnienie kanałów komunikacyjnych, jednak wciąż nie wszystkie informacje istotne z punktu widzenia motywowania docierają do pracowników. Jaskrawym tego przykładem była niewielka świadomość respondentów istnienia w ich firmach szeregu rozwiązań z zakresu W-LB.

Powiązanie systemów motywacyjnych z kulturą organizacyjną wydaje się przynosić firmom korzyści. Analiza wartości sprzedaży na jednego zatrudnionego w przedsiębiorstwach charakteryzujących się wysoką spójnością motywowania i kultury organizacyjnej wykazała, że odniosły one znaczne sukcesy ekonomiczne. Oczywiście mogło na ten stan wpłynąć wiele różnorodnych czynników. Zasadne wydaje się jednak przeprowadzenie dalszych pogłębionych badań nad wpływem, jaki wywierają systemy motywacyjne, tworzone z uwzględnieniem kluczowych wartości firmowych, na uzyskanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. Beer M., *High Commitment, High Performance. How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco 2009.
2. Conger J.A., Lawler E., *Individual director evaluations. The next step in boardroom effectiveness*, "Ivey Business Journal" 5-7/2002.

3. Drucker P., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
4. Ericksen J., Deyr L., *Toward a Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organization Performance*, CAHRS Working Papers, Cornell University, Working Paper 4-2/2004.
5. Mintzberg H., Lampel J., Quinn J.B., Ghoshal S., *The Strategy Process. Concepts — Contexts — Cases*, Pearson Education Limited 2003.

CULTURAL CONDITIONS OF MOTIVATIONAL SYSTEMS EFFICIENCY

Advocated complexity of solutions implemented at organisations assumes that in order to be effective, new strategies, structures and organisational cultures must be closely interrelated and mutually impact each other. HRM strategy and motivating — one of the key (in terms of organisation's effectiveness) HRM functions, cannot remain isolated from internal factors that impact operations of the organisation. Major role is played by organisational culture which brings together its goals as well as employee needs. The article presents results of an analysis of links between motivational systems and organisational culture in 50 organisations operating on the Polish market.

Key words: **organisational culture, corporate values, motivational systems, motivational tools**

Słowa kluczowe: **kultura organizacji, wartości firmowe, systemy motywacyjne, narzędzia motywowania**