

Edyta Bombiak

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Akademia Podlaska w Siedlcach

Motywowanie pracowników a sytuacja finansowa przedsiębiorstw

Wstęp

Kształtowanie konkurencyjności współczesnych organizacji wiąże się z utratą znaczenia tzw. zasobów twardych (aktywów trwałych, pieniędzy, zapasów) oraz wzrostem rangi zasobów miękkich (kompetencji, relacji, postaw, norm i wartości kulturowych)¹. Wiele z tych zasobów powstaje jako efekt twórczych działań ludzi zatrudnionych w organizacji. U podstaw tych procesów leży zaangażowanie pracowników w realizację powierzonych zadań. Dla efektywnego wspierania działań zmierzających do poprawy sytuacji finansowej przedsiębiorstw niezbędna staje się zatem konstrukcja skutecznych narzędzi motywowania. Ich wpływ na efekty działalności gospodarczej znajduje odzwierciedlenie w poziomie efektywności pracy zatrudnionych, która jest pochodną posiadanej motywacji. Skuteczne motywowanie może przyczynić się do wzrostu kwalifikacji i wydajności pracy zatrudnionych, obniżenia niepożądanego fluktuacji, poprawy atrakcyjności i atmosfery pracy, wzrostu satysfakcji z jej wykonywania, a w konsekwencji sprzyjać obniżeniu kosztów działalności, wzrostowi przychodów oraz poprawie wyników finansowych².

Metoda badań

Celem badań było określenie związków występujących między skutecznością motywowania pracowników³ a sytuacją finansową przedsiębiorstw. Badaniami objęto 6 przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie powiatu siedleckiego

¹ Zob. Skawińska E.: *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa–Poznań 2002, s. 80–82.

² Szerzej na temat znaczenia zasobów ludzkich w kształtowaniu wyników finansowych organizacji w: Fitz-enz J.: *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna i Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

³ Skuteczność motywowania jest rozumiana przez autorkę jako zdolność zaspokajania potrzeb pracowników za pomocą odpowiednio dobranych narzędzi motywowania.

go, należących do sektora spożywczego. Badania były prowadzone w dwóch etapach. Celem pierwszego etapu była ocena rodzaju i skuteczności narzędzi motywowania stosowanych w badanych podmiotach. Etap ten zrealizowano w trzecim kwartale 2003 roku z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Drugi etap badań został przeprowadzony w trzecim kwartale 2007 roku w tej samej grupie podmiotów. Problematykę badawczą rozszerzono w stosunku do pierwszego etapu, o ocenę sytuacji finansowej badanych podmiotów.

Jedną z podstawowych metod wykorzystanych w pracy była analiza porównawcza. Miała ona na celu porównanie narzędzi motywowania stosowanych w podmiotach znajdujących się w dobrej i trudnej sytuacji finansowej. Analiza porównawcza uzupełniona została metodą SWOT wykorzystaną do oceny słabych i silnych stron motywowania. Aby wyeliminować zasadniczą wadę tej metody, jaką jest jej jakościowy charakter, została ona połączona z oceną punktową. Autorka przyjęła następujące zasady nadawania wag poszczególnym silnym i słabym stronom⁴:

1. Przyjęto, że łączna suma wag silnych i słabych stron wynosi 100%.
2. Wagi dla poszczególnych silnych i słabych stron ustalono przy wykorzystaniu zasady W. Pareto „80/20” mówiącej o tym, że 20% zdarzeń decyduje o 80% efektów, i odwrotnie – pozostałe 80% zdarzeń przyczynia się do 20% efektów.
3. Ustalono wagę przeciętną przez podzielenie 100% przez liczbę zidentyfikowanych słabych i silnych stron. Najwyższą wagę, tj. powyżej wagi przeciętnej, uzyskały te czynniki, które mogą wpłynąć na poprawę kondycji finansowej w długim okresie. Przeciętną (średnią) wagę przyznano czynnikom, które w okresie średnim przyczyniają się do poprawy kondycji finansowej podmiotów. Najmniejszą wagę nadano czynnikom, które w krótkim okresie decydują o kondycji finansowej podmiotu.

Punktowej oceny słabych i silnych stron dokonali menedżerowie zatrudnieni w badanych firmach przy zastosowaniu skali ocen 1–5, natomiast podstawą przyznawania wag była subiektywna ocena autorki. Wartość ważoną poszczególnych czynników obliczono jako iloczyn wag i oceny punktowej. Zastosowane podejście umożliwiło ujawnienie kluczowych czynników wpływających na skuteczność procesu motywowania⁵ w badanych firmach z punktu widzenia możliwości poprawy kondycji finansowej⁶.

⁴ Shevelova S.: *Metody analizy strategicznej w określaniu zdolności konkurencyjnej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2008 nr 12 (707), s. 3–11.

⁵ Za kluczowe czynniki skutecznego motywowania uznano te silne strony, które uzyskały najwyższą wartość ważoną.

⁶ Szerzej na temat kondycji finansowej i czynników kształtujących ją [w:] Antonowicz P.: *Metody oceny i prognozowania kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa*, ODDK, Gdańsk

Do oceny sytuacji finansowej podmiotów wykorzystano modele dyskryminacyjne. Ich istota sprowadza się do oceny kondycji przedsiębiorstwa na podstawie pojedynczego wskaźnika Z-score. Konstrukcję modeli zastosowanych w badaniach przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Zestawienie modeli wykorzystanych do oceny sytuacji finansowej badanych przedsiębiorstw

Nazwa	Postać liniowa funkcji
Model J. Gajdki i S. Stosa	$Z = 0,7732059 - 0,0856425X_1 + 0,0007747 X_2 + 0,9220985X_3 + 0,6535995X_4 - 0,594687X_5$ gdzie: X_1 – przychody ze sprzedaży/aktywa ogółem (wartość średnia w roku) X_2 – [zobowiązania krótkoterminowe/koszt wytworzenia produkcji sprzedanej] x 365 X_3 – zysk netto/aktywa ogółem (wartość średnia w roku) X_4 – zysk brutto/przychody ze sprzedaży netto X_5 – zobowiązania ogółem /aktywa ogółem (wartość średnia w roku)
Model E. Mączyńskiej	$W = 1,5 X_1 + 0,08 X_2 + 10,0 X_3 + 5,0 X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6$ gdzie: X_1 – zysk brutto + amortyzacja/zobowiązania X_2 – suma bilansowa /zobowiązania X_3 – wynik finansowy przed opodatkowaniem/suma bilansowa X_4 – wynik finansowy/ roczne przychody X_5 – zapasy/roczne przychody X_6 – roczne przychody /suma bilansowa
Model poznański	$FD = 3,562 X_1 + 1,588 X_2 + 4,288 X_3 + 6,719 X_4 - 2,368$ gdzie: X_1 – zysk netto/majątek całkowity X_2 – majątek obrotowy – zapasy /zobowiązania krótkoterminowe X_3 – kapitał stały/majątek całkowity X_4 – wynik finansowy ze sprzedaży/ przychody ze sprzedaży

Źródło: J. Gajdka, D. Stos, *Wykorzystanie analizy dyskryminacyjnej w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstw*, [w:] R. Borowiecki (red.) *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, AE, Kraków 1996, s. 59–63, E. Mączyńska, *Ocena kondycji przedsiębiorstwa (uproszczone metody)*, „Życie Gospodarcze” 1994 nr 38 oraz M. Hamrol, B. Czajka, M. Piechocki, *Upadłości przedsiębiorstwa – model analizy dyskryminacyjnej*, „Przegląd Organizacji” nr 6/2004, s. 35–39.

2007, Kowalak R.: *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, ODDK, Gdańsk 2003, Siemińska E.: *Finansowa kondycja firmy. Metody pomiaru i oceny*, Poltext, Warszawa 2003.

Wyniki badań

Wyniki oceny sytuacji finansowej badanych podmiotów za pomocą modeli dyskryminacyjnych przedstawiono w tabeli 2. Według modelu E. Mączyńskiej w analizowanym okresie żadne z badanych przedsiębiorstw nie było zagrożone upadłością. Wyraźnie daje się jednak wyróżnić podmioty znajdujące się w słabszej sytuacji finansowej, tj. przedsiębiorstwo A i E.

Podobne wyniki dotyczące oceny kondycji finansowej badanych podmiotów uzyskano przy zastosowaniu modelu poznańskiego, według którego również żadne z badanych przedsiębiorstw nie było zagrożone upadłością, jednak podmioty A i E osiągnęły najniższy poziom wskaźnika Z-score. W najlepszej sytuacji finansowej znajdowały się podmioty C, B i D. Również przy zastosowaniu modelu J. Gajdki i S. Stosa wszystkie badane podmioty przekroczyły wartość graniczną funkcji Z-score. W ujęciu tego modelu najlepszą kondycją charakteryzowały się przedsiębiorstwa C i F, natomiast najsłabszą podmiot E, D, A i B. Rozbieżności w ocenie wynikają ze złożonej konstrukcji modeli, które różnicuje rodzaj parametrów diagnostycznych uwzględnianych w obliczeniach.

Z uwagi na brak możliwości jednoznacznej oceny sytuacji finansowej spowodowanej zaistniałymi rozbieżnościami obliczono wartość średnią wskaźnika Z-score dla całego okresu badawczego⁷. Umożliwiło to wyodrębnienie dwóch grup podmiotów oraz ich uszeregowanie pod względem sytuacji finansowej od najlepszych do najsłabszych. Pierwszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa znajdujące się w dobrej sytuacji finansowej, tj. takie w odniesieniu, do których wszystkie zastosowane modele wskazywały na brak zagrożenia upadłością. Były to podmioty zajmujące od I do IV miejsca w rankingu – C, B, D, F. Do drugiej grupy zaliczono przedsiębiorstwa, których kondycja została oceniona jako mniej korzystna, tj. podmioty zajmujące V i VI miejsce w rankingu – A i E.

Ocena skuteczności motywowania pracowników w badanych podmiotach została dokonana na podstawie opinii respondentów zebranych w toku badań ankietowych. Analizując uzyskane wyniki (rys. 1) stwierdzić można, że w przedsiębiorstwach znajdujących się w dobrej sytuacji finansowej ponad połowa badanych oceniła stosowane wobec nich narzędzia motywowania jako skuteczne. Udział tych ocen wahał się w granicach od 67,3% w przedsiębiorstwie C do 51,6% w podmiocie B. W podmiotach o trudnej kondycji również przeważały

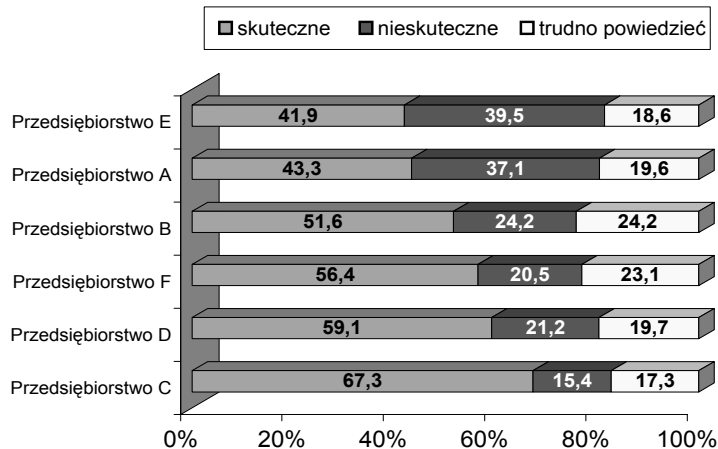
⁷ Z uwagi na fakt, że w badanym okresie nie wystąpiły zasadnicze wahania w wielkości wskaźników – wartość średnią Z-score obliczono jako średnią arytmetyczną wartości uzyskanych w poszczególnych latach.

Tabela 2
Wartości wskaźnika Z-score w latach 2003–2006

Podmioty	Modele	Wartość wskaźnika Z-score w roku:				Wartość średnia Z-score dla całego okresu analizy	Miejsce podmiotu w rankingu
		2003	2004	2005	2006		
Podmiot A	Model E. Mączyńskiej	0,91	0,94	0,86	0,92	0,76	V
	Model poznański	0,83	0,64	0,64	0,96		
	Model J. Gajdki i S. Stosa	0,60	0,59	0,66	0,60		
	Wartość średnia wskaźnika Z-score	0,78	0,77	0,72	0,83		
Podmiot B	Model E. Mączyńskiej	4,26	2,93	2,15	1,87	2,39	II
	Model poznański	6,70	3,23	2,84	2,65		
	Model J. Gajdki i S. Stosa	0,61	0,51	0,49	0,42		
	Wartość średnia wskaźnika Z-score	3,86	2,22	1,83	1,65		
Podmiot C	Model E. Mączyńskiej	5,45	5,40	5,18	3,83	5,13	I
	Model poznański	9,91	9,96	9,51	7,97		
	Model J. Gajdki i S. Stosa	1,09	1,10	1,11	1,03		
	Wartość średnia wskaźnika Z-score	5,49	5,49	5,27	4,28		
Podmiot D	Model E. Mączyńskiej	2,53	2,53	2,82	3,23	1,98	III
	Model poznański	2,58	2,55	2,59	2,81		
	Model J. Gajdki i S. Stosa	0,50	0,52	0,53	0,58		
	Wartość średnia wskaźnika Z-score	1,87	1,87	1,98	2,21		
Podmiot E	Model E. Mączyńskiej	0,77	0,95	1,15	0,81	0,72	VI
	Model poznański	0,31	0,72	1,17	0,57		
	Model J. Gajdki i S. Stosa	0,42	0,46	0,52	0,77		
	Wartość średnia wskaźnika Z-score	0,50	0,71	0,95	0,72		
Podmiot F	Model E. Mączyńskiej	1,94	2,11	2,12	1,98	1,65	IV
	Model poznański	0,94	1,12	1,21	1,27		
	Model J. Gajdki i S. Stosa	1,63	1,82	1,81	1,81		
	Wartość średnia wskaźnika Z-score	1,50	1,68	1,71	1,69		

Źródło: opracowanie własne.

oceny pozytywne, jednak dotyczyły mniejszego odsetka respondentów. Wielkości te kształtowały się na poziomie 43,3% w podmiocie A i 41,9% w podmiocie E. Ponadto, jeśli do odsetka respondentów niemających zdania dodamy odsetek osób negatywnie oceniających skuteczność narzędzia motywowania, to wówczas zbiorowość pracowników niezadowolonych ze sposobów motywowania w przedsiębiorstwach A i E przekroczy połowę.



Rysunek 1

Ocena skuteczności narzędzi motywowania w opinii pracowników (dane w % uzyskane w 2007 roku)

Źródło: opracowanie własne.

W celu stwierdzenia występowania związku między skutecznością motywowania a kondycją finansową przedsiębiorstw obliczono współczynnik korelacji między syntetycznym miernikiem Z-score a oceną skuteczności motywatorów w opinii respondentów badań. Współczynnik korelacji między tymi zmiennymi w 2003 roku osiągnął wartość $r = 0,92$, a w 2007 roku ukształtował się na poziomie $r = 0,94$, co wskazuje na istnienie związku między badanymi zmiennymi (tab. 3). Uzyskane dane pozwalają na stwierdzenie, że w badanych podmiotach kierunek zmiany wartości syntetycznego miernika Z-score odpowiadał kierunkowi zmiany oceny skuteczności narzędzi motywowania. Poprawie sytuacji finansowej podmiotów D, E i F w 2007 roku w porównaniu do 2003 roku towarzyszył wzrost odsetka pracowników pozytywnie oceniających skuteczność motywowania w przedsiębiorstwie. Z kolei w przedsiębiorstwach B i C, w których odnotowano pogorszenie sytuacji finansowej zmniejszył się także odsetek badanych oceniających jako skuteczne stosowane narzędzia motywowania. Wyjątek stanowił podmiot A, w którym pomimo wzrostu wskaźnika Z-score dał się zaobserwować spadek odsetka pracowników zadowolonych ze stosowanych motywatorów.

Tabela 3

Zestawienie porównawcze poziomu wskaźnika Z-score oraz wyników oceny skuteczności narzędzi motywowania w opinii respondentów

Podmioty	Lata			
	2003		2007	
	Wskaźnik Z-score	Udział respondentów oceniających jako skuteczne narzędzia motywowania stosowane w przedsiębiorstwie (w %)	Wskaźnik Z-score	Udział respondentów oceniających jako skuteczne narzędzia motywowania stosowane w przedsiębiorstwie (w %)
A	0,78	49,1	0,83	43,3
B	3,86	61,4	1,65	51,6
C	5,49	71,1	4,28	67,3
D	1,87	54,3	2,21	59,1
E	0,50	38,9	0,72	41,9
F	1,50	57,2	1,69	56,4
Współczynnik r-Pearsona	0,92		0,94	

Źródło: opracowanie własne.

Ocena silnych i słabych stron motywowania w badanych podmiotach przeprowadzona za pomocą analizy SWOT wykazała, że kluczowymi czynnikami skutecznego motywowania we wszystkich badanych podmiotach były: dostosowanie narzędzi do potrzeb pracowników, atrakcyjności narzędzi motywowania oraz ich zróżnicowanie. Uzyskały one największą wartość ważoną w grupie zidentyfikowanych silnych stron, mimo, że wartość ta różniła się w poszczególnych podmiotach (tab. 4).

Mimo podobieństwa kluczowych czynników wystąpiły także różnice między podmiotami znajdującymi się w trudnej kondycji a przedsiębiorstwami charakteryzującymi się dobrą sytuacją finansową. Ważnym atutem w podmiotach o dobrej kondycji było zachęcanie do rozwoju kwalifikacji. Natomiast w podmiotach znajdujących się w trudnej sytuacji atutem wysoko ocenionym przez respondentów było preferowanie materialnych narzędzi motywowania. Jest to jednak atut o znaczeniu krótkookresowym, gdyż wraz z zaspokojeniem materialnych oczekiwań pracowników jego rola w kształtowaniu motywacji ulega zmniejszeniu. Atutem mniej trwałym w podmiotach o dobrej sytuacji finansowej były także wydatki ponoszone na: motywowanie, stosowanie narzędzi perswazji oraz oferowanie świadczeń dodatkowych w systemie kafeteryjnym, gdyż kształtują one motywację pracowników w krótkim czasie.

Tabela 4

Silne i słabe strony motywowania w badanych podmiotach

Silne strony	Waga	Ocena (1–5)	Wartość ważona	Słabe strony	Waga	Ocena (1–5)	Wartość ważona
1	2	3	4	5	6	7	8
Podmiot A				Podmiot B			
1. Dostosowanie narzędzi do potrzeb pracowników	30	3,9	117,0	1. Zachęcanie do podnoszenia kwalifikacji	16	4,6	73,6
2. Atrakcyjność narzędzi motywowania	27	3,3	89,1	2. Stymulowanie zachowań proinnowacyjnych	15	4,2	63,0
3. Zróżnicowanie narzędzi motywowania	23	3,1	71,3	3. Stymulowanie zachowań proinnowacyjnych	14	4,1	57,4
4. Dążenie do rozwoju motywowania niematerialnego	15	3,2	48,0	4. Wzmacnianie lojalności pracowników	13	4,3	55,9
5. Preferowanie narzędzi materialnych	5	4,3	21,5	5. Integrowanie celów pracowników z celami organizacji	12	4,5	54,0
				6. Zachęcanie do współpracy	11	3,8	41,8
				7. Powiązanie wyników ilościowych i jakościowych z wysokością wynagrodzeń	7	3,5	24,5
				8. Wysokość wydatków na motywowanie pracowników	5	4,0	20,0
				9. Możliwość wyboru narzędzi przez motywowanych (system kafeteryjny)	4	4,2	16,8
				10. Stosowanie narzędzi przymusu	3	3,7	11,1
Razem	100		346,9	Razem	100		418,1
Podmiot B				Podmiot B			
1. Zachęcanie do podnoszenia kwalifikacji	17	3,2	54,4	1. Stymulowanie zachowań proinnowacyjnych	27	3,2	86,4
2. Dostosowanie narzędzi do potrzeb pracowników	16	4,6	73,6	2. Stymulowanie zachowań proinnowacyjnych	26	3,3	85,8
3. Atrakcyjność narzędzi motywowania	15	4,4	66,0	3. Integrowanie celów pracowników z celami organizacji	25	3,4	85,0
4. Zróżnicowanie narzędzi motywowania	13	4,4	57,2	4. Zachęcanie do współpracy	12	4,3	51,6
5. Wzmacnianie lojalności pracowników	12	3,3	39,6	5. Powiązanie wyników ilościowych i jakościowych z wysokością wynagrodzeń	10	3,0	30,0
6. Dążenie do rozwoju motywowania niematerialnego	11	4,0	44,0				
7. Wysokość wydatków na motywowanie pracowników	9	3,4	30,6				
8. Stosowanie narzędzi perswazji	4	3,5	14,0				
9. Możliwość wyboru świadczeń dodatkowych (system kafeteryjny)	3	3,1	9,3				
Razem	100		388,7	Razem	100		338,8

1	2	3	4	5	6	7	8
Podmiot C							
1. Zachęcanie do podnoszenia kwalifikacji	17	3,9	66,3	1. Stymulowanie zachowań proinnowacyjnych	27	3,0	81,0
2. Dostosowanie narzędzi do potrzeb pracowników	16	4,5	72,0	2. Stymulowanie zachowań proinnowacyjnych	26	3,2	83,2
3. Atrakcyjność narzędzi motywowania	15	4,6	69,0	3. Integrowanie celów pracowników z celami organizacji	25	3,2	80,0
4. Zróżnicowanie narzędzi motywowania	13	4,5	58,5	4. Zachęcanie do współpracy	12	4,1	49,2
5. Wzmocnienie lojalności pracowników	12	3,6	43,2	5. Powiązanie wyników ilościowych i jakościowych z wysokością wynagrodzeń	10	3,4	34,0
6. Dążenie do rozwoju motywowania materialnego	11	3,9					
7. Wysokość wydatków na motywowanie pracowników	9	3,3	42,9				
8. Stosowanie narzędzi perswazji	4	3,2	29,7				
9. Możliwość wyboru świadczeń dodatkowych (system kafeteryjny)	3	3,4	12,8				
Razem	100		404,6	Razem	100		327,4
Podmiot D							
1. Zachęcanie do podnoszenia kwalifikacji	17	3,4	57,8	1. Stymulowanie zachowań proinnowacyjnych	27	3,1	83,7
2. Dostosowanie narzędzi do potrzeb pracowników	16	4,3	68,8	2. Stymulowanie zachowań proinnowacyjnych	26	3,3	85,8
3. Atrakcyjność narzędzi motywowania	15	4,4	66,0	3. Integrowanie celów pracowników z celami organizacji	25	3,0	75,0
4. Zróżnicowanie narzędzi motywowania	13	4,5	58,5	4. Zachęcanie do współpracy	12	3,9	46,8
5. Wzmocnienie lojalności pracowników	12	3,7	44,4	5. Powiązanie wyników ilościowych i jakościowych z wysokością wynagrodzeń	10	3,5	35,0
6. Dążenie do rozwoju motywowania materialnego	11	4,0	44,0				
7. Wysokość wydatków na motywowanie pracowników	9	3,1	27,9				
8. Stosowanie narzędzi perswazji	4	3,7	14,8				
9. Możliwość wyboru świadczeń dodatkowych (system kafeteryjny)	3	3,2	9,6				
Razem	100		391,8	Razem	100		326,3

cd. tabeli 4

Silne strony	Waga	Ocena (1–5)	Wartość ważona	Slabe strony	Waga	Ocena (1–5)	Wartość ważona
Podmiot E							
1. Dostosowanie narzędzi do potrzeb pracowników	30	3,9	117,0	1. Zachęcanie do podnoszenia kwalifikacji	16	4,5	72,0
2. Atrakcyjność narzędzi motywowania	27	2,9	78,3	2. Stymulowanie zachowań proinnowacyjnych	15	4,3	64,5
3. Różnicowanie narzędzi motywowania	23	3,0	69,0	3. Stymulowanie zachowań jakościowych	14	4,0	56,0
4. Dążenie do rozwoju motywowania niematerialnego	15	3,0	45,0	4. Wzmocnianie lojalności pracowników	13	4,1	53,3
5. Preferowanie narzędzi materialnych	5	4,4	22,0	5. Integrowanie celów pracowników z celami organizacji	12	4,2	50,4
				6. Zachęcanie do współpracy	11	3,9	42,9
				7. Powiązanie wyników ilościowych i jakościowych z wysokością wynagrodzeń	7	3,4	23,8
				8. Wysokość wydatków na motywowanie pracowników	5	3,9	19,5
				9. Możliwość wyboru narzędzi przez motywowanych (system kafeteryjny)	4	3,8	11,2
				10. Stosowanie narzędzi przymusu	3	3,4	10,2
Razem	100		331,3	Razem	100		403,8
Podmiot F							
1. Zachęcanie do podnoszenia kwalifikacji	17	3,1	52,7	1. Stymulowanie zachowań proinnowacyjnych	27	2,9	78,3
2. Dostosowanie narzędzi do potrzeb pracowników	16	4,6	73,6	2. Stymulowanie zachowań jakościowych	26	3,0	78,0
3. Atrakcyjność narzędzi motywowania	15	4,4	66,0	3. Integrowanie celów pracowników z celami organizacji	25	3,1	77,5
4. Różnicowanie narzędzi motywowania	13	4,6	59,8	4. Zachęcanie do współpracy	12	4,1	49,2
5. Wzmocnianie lojalności pracowników	12	3,5	42,0	5. Powiązanie wyników ilościowych i jakościowych z wysokością wynagrodzeń	10	3,2	32,0
6. Dążenie do rozwoju motywowania niematerialnego	11	3,8	41,8				
7. Wysokość wydatków na motywowanie pracowników	9	3,0	27,0				
8. Stosowanie narzędzi perswazji	4	3,7	14,8				
9. Możliwość wyboru świadczeń dodatkowych (system kafeteryjny)	3	3,1	9,3				
Razem	100		387,0	Razem	100		315,0

Źródło: opracowanie własne.

Przyczyną ograniczonej skuteczności narzędzi motywowania w badanych podmiotach były słabe strony. Zaprezentowane w tabeli 4 wyniki wskazują, że główne słabości motywowania były odmienne w grupie podmiotów o dobrej sytuacji finansowej w porównaniu do firm znajdujących się w trudnej kondycji. Najsłabszym elementem systemu pobudzania w przedsiębiorstwach o trudnej kondycji był brak zachęt do podnoszenia kwalifikacji. Istotną słabość w opinii zatrudnionych stanowiły także brak działania ukierunkowanego na integrowanie pracowników z celami organizacji oraz wzmacnianie ich lojalności, a także ograniczony wpływ motywowanych na wybór motywatorów. Wyniki przeprowadzonych badań potwierdziły ograniczone działania podejmowane w zakresie wspierania rozwoju kariery zawodowej pracowników, niski poziom intensywności partycypacji decyzyjnej oraz niewielki odsetek pracowników korzystających z systemu kafeteryjnego⁸ w podmiotach znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej.

Kolejną barierą istotną z punktu widzenia kształtowania kondycji finansowej była wysokość wydatków na motywowanie pracowników, która znalazła potwierdzenie w poziomie wynagrodzeń. Badania wykazały, że w przedsiębiorstwach A i E zarówno poziom przeciętnego wynagrodzenia brutto, jak i satysfakcji pracowników z otrzymywanych wynagrodzeń był zdecydowanie niższy niż w pozostałych firmach uczestniczących w badaniach. Charakterystyczne dla tej grupy respondentów było także wskazywanie stosowania narzędzi przymusu jako istotnej słabości systemu motywowania.

Barierą dostrzeżoną w obydwu grupach firm było także niedostateczne stymulowanie zachowań proinnowacyjnych i projakościowych, istotnych dla kształtowania kondycji finansowej w długim czasie oraz słabe powiązanie wyników pracy z wysokością wynagrodzeń. Słabość tę ujawniły przeprowadzone analizy, wskazujące na nieracjonalną politykę płac, na skutek której zatrudnieni otrzymywali podwyżki nieproporcjonalne do wzrostu wydajności ich pracy.

Na podstawie powyższych badań można stwierdzić, że mimo istniejących podobieństw dominowały różnice dotyczące sposobów motywowania między wyodrębnionymi grupami podmiotów. Różnice te dotyczyły liczby i rodzaju wskazanych słabości – w firmach o dobrej kondycji zidentyfikowano mniej barier niż w firmach znajdujących się w słabszej sytuacji.

⁸ W systemie takim pracownik ma możliwość wyboru świadczeń dodatkowych w ramach przyznanej kwoty, co ułatwia dopasowanie gratyfikacji do indywidualnych preferencji zatrudnionych.

Wnioski

Przeprowadzone badania empiryczne umożliwiły sformułowanie następujących wniosków:

1. W badanej grupie przedsiębiorstw wystąpiły różnice w procesie motywowania między podmiotami charakteryzującymi się dobrą kondycją finansową a przedsiębiorstwami znajdującymi się w trudnej sytuacji.
2. Badania ujawniły silną korelację między syntetycznym miernikiem Z-score, a oceną skuteczności motywatorów w opinii respondentów badań. W podmiotach o dobrej kondycji odsetek pracowników zmotywowanych był wyższy w porównaniu z przedsiębiorstwami znajdującymi się w trudnej sytuacji finansowej.
3. W podmiotach charakteryzujących się dobrą kondycją finansową występowała przewaga silnych stron motywowania nad słabymi, gdyż wartość ważona atutów przeważała nad wartością ważoną słabości. Odwrotna relacja miała miejsce w firmach znajdujących się w trudnej sytuacji.
4. Do najważniejszych silnych stron badanych podmiotów należały: dostosowanie narzędzi do potrzeb pracowników, atrakcyjność narzędzi motywowania oraz ich zróżnicowanie, co pozwala uznać je za kluczowe czynniki decydujące o skuteczności procesu motywowania.

Literatura:

- ANTONOWICZ P. 2007: *Metody oceny i prognozowania kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa*, ODDK, Gdańsk.
- FITZ-ENZ J. 2001: *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna i Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- GAJDKA J., STOS D. 1996: *Wykorzystanie analizy dyskryminacyjnej w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstw*, [w:] R. Borowiecki (red.) *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, AE, Kraków.
- HAMROL M., CZAJKA B. PIECHOTKA M. 2004: *Upadłości przedsiębiorstwa – model analizy dyskryminacyjnej*, „Przegląd Organizacji” nr 6.
- KOWALAK R. 2003: *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, ODDK, Gdańsk.
- MACZYŃSKA E. 1994: *Ocena kondycji przedsiębiorstwa (uproszczone metody)*, „Życie Gospodarcze” nr 38.
- SHEVELOVA S. 2008: *Metody analizy strategicznej w określaniu zdolności konkurencyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 12 (707).
- SIEMIŃSKA E. 2003: *Finansowa kondycja firmy. Metody pomiaru i oceny*, Poltext, Warszawa.
- SKAWIŃSKA E. 2002: *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, PWN, Warszawa – Poznań.

Motivating employees vs financial condition of companies

Abstract

The paper aims at analyzing links between the motivating employees and the financial condition on the examined companies. The conducted research showed that there were differences in motivating process between companies in good and in difficult financial situation. Companies with good financial standing were characterized by more diverse, attractive and flexible tools of motivating as well as better adjustment of the tools to the workers' needs. Showing the strengths and weaknesses of motivating tools in the examined companies, made it possible to identify the key factors having impact on affected on the effectiveness of motivating processes as well as positively influencing financial condition of enterprises.

