

**Edyta Bombiak**

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Akademia Podlaska w Siedlcach

## **Skuteczność narzędzi motywowania pracowników a sytuacja finansowa przedsiębiorstw sektora spożywczego**

### **Wstęp**

Współczesne przedsiębiorstwa zmuszone są funkcjonować w warunkach nieustannie zmieniającego się otoczenia gospodarczego. Złożoność procesów gospodarowania, nasilenie się zjawiska globalizacji, gwałtowne przełomy w nauce i technice oraz ciągle rosnące oczekiwania rynku stawiają przed organizacjami coraz wyższe wymagania prowadząc do zaostrzenia walki konkurencyjnej. Z jednej strony skuteczność konkurowania znajduje odzwierciedlenie w sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, z drugiej zaś zależy od wielkości uzyskanych efektów finansowych.

Sytuacja finansowa podmiotów gospodarczych zależy od wielu czynników, ale przede wszystkim od rezultatów pracy ludzi zatrudnionych w organizacji i ich kompetencji. Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, w którym motywowanie odgrywa dużą rolę, stwarza możliwości umiejętnego wykorzystania potencjału pracowników, co pozytywnie wpływa na kondycję finansową organizacji. Mimo znacznej liczby publikacji na temat motywowania, wpływ motywacji na wyniki działalności przedsiębiorstwa wciąż stanowi przedmiot badań, a oferowana wiedza nie jest łatwa do zastosowania w praktyce. To właśnie niedocenianie wpływu motywowania na rezultaty działalności podmiotów stanowi główną przyczynę podjęcia przez autorkę badań w tym obszarze. Jak dotychczas zagadnienie motywowania jako wewnętrznego czynnika kształtującego sytuację finansową przedsiębiorstwa nie było w dostatecznym stopniu uwzględniane w analizach finansowych. Tymczasem właściwe motywowanie pracowników może przyczynić się do wygospodarowania większych zysków przez organizację, oddziałując tym samym na poprawę jej kondycji finansowej. Dlatego też celem artykułu jest rozpoznanie powiązań występujących między narzędziami motywowania pracowników a sytuacją finansową przedsiębiorstw. Podjęto w nim próbę weryfikacji tezy, że przedsiębiorstwa stosujące skuteczne narzędzia

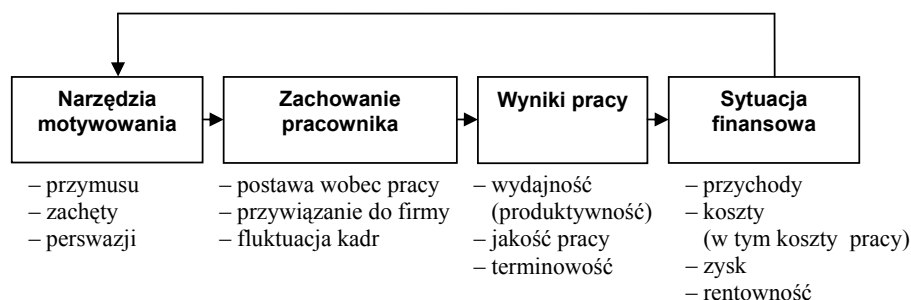
motywowania charakteryzuje lepsza sytuacja finansowa w porównaniu do podmiotów, w których skuteczność motywowania jest niższa.

## **Narzędzia motywowania a sytuacja finansowa przedsiębiorstw**

Narzędzia motywowania to zbiór metod, reguł, sposobów i form postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych, które regulują proces motywowania w przedsiębiorstwie [Sekuła 1991, s. 24]. W literaturze przedmiotu są one utożsamiane z instrumentami motywowania, środkami motywacyjnymi i motywatorami [Gableta 1998, s. 105]. Ogólna ich klasyfikacja wyodrębnia środki przymusu, zachęty i perswazji [Borkowska 2006, s. 336]. Stanowią one główny element systemu motywowania, będącego układem wzajemnie powiązanych narzędzi mających doprowadzić do wzrostu efektywności pracy zatrudnionych oraz integracji celów indywidualnych i przedsiębiorstwa [Wiktor 1985, s. 4]. Skuteczność tych narzędzi w znacznym stopniu determinuje zatem efektywność procesu motywowania.

Sytuacja (kondycja) finansowa to stan finansowy podmiotu gospodarczego wyrażający jego wypłacalność, zdolność do generowania zysków oraz powiększania zasobów majątkowych i kapitałowych [Kowalak 2003, s. 11]. Jest ona kształtowana przez wiele czynników o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Czynniki zewnętrzne to uwarunkowania makro- i mikroekonomiczne determinujące efekty działalności gospodarczej. Czynniki wewnętrzne odzwierciedlają natomiast potencjał danej jednostki gospodarczej w ujęciu ilościowym i jakościowym [Siemińska 2002, s. 44–46]. Duże znaczenie w kształtowaniu sytuacji finansowej współczesnych przedsiębiorstw mają czynniki jakościowe [Obłój 1998, s. 123].

Z punktu widzenia omawianej problematyki szczególne znaczenie ma czynnik ludzki, stanowiący jeden z jakościowych determinantów sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Znaczenie zasobów ludzkich wynika z faktu, iż stanowią one czynnik produkcji decydujący o efektywności wykorzystania innych czynników. To ludzie i potencjał w nich tkwiący (wiedza, zdolności, możliwości) są źródłem kreującym wartość firmy. Wpływ pracowników na kształtowanie wyników ekonomiczno-finansowych jest zatem realizowany przede wszystkim poprzez ich kompetencje. Możliwość wykorzystania potencjału tkwiącego w pracownikach zależy w dużym stopniu od ich motywacji do pracy. Ta z kolei jest zdeterminowana doбором skutecznych narzędzi motywowania. Pozwala to na sformułowanie wniosku o istnieniu związku między narzędziami motywowania pracowników a efektami organizacji i jej sytuacją finansową. Relacje te ilustruje rysunek 1.



**Rysunek 1**

Powiązania między narzędziami motywowania a sytuacją finansową przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

Związek między narzędziami motywowania a sytuacją finansową przedsiębiorstwa wynika z ich oddziaływania na wyniki pracy, a w następstwie na wysokość wygospodarowanego zysku. Narzędzia motywowania uruchamiają proces motywowania – wzbudzają chęć (przymus) działania, ukazując korzyści (kary) będące następstwem określonych zachowań [Maslow 1986, s. 31–32]. Wpływają zatem na zachowanie – mogą je podtrzymywać, wzmacniać lub modyfikować. Zachowania pracowników znajdują odzwierciedlenie w ich postawie wobec pracy i firmy oraz zaangażowaniu w pracę, wpływając tym samym na osiągnięte wyniki (wydajność pracy, jakość, terminowość). To z kolei determinuje poziom osiąganych przychodów i ponoszonych kosztów przez organizację, wpływa na wielkość wypracowanego zysku i jej rentowność. Wysokość osiągniętego zysku jest jednym z wyznaczników sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Warto dodać, że relacja między narzędziami motywowania a sytuacją finansową przedsiębiorstwa ma charakter sprzężenia zwrotnego, gdyż od sytuacji finansowej zależą możliwości organizacji w zakresie doboru i zróżnicowania narzędzi motywowania.

Istotny z punktu widzenia oceny sytuacji finansowej jest fakt, że narzędzia motywowania są to czynniki nieznające bezpośredniego odzwierciedlenia w sprawozdaniach finansowych, będących głównym źródłem informacji o kondycji każdego podmiotu gospodarczego. Dlatego też z ekonomicznego punktu widzenia nie jest możliwe bezpośrednio zbadanie całości tych powiązań. Wynika to ze specyfiki narzędzi motywowania, z których większość ma charakter niematerialny. Należą do tej grupy zarówno narzędzia przymusu, perswazji, jak też część narzędzi zachęty. Uwzględniając zakres danych pochodzących z ewidencji gospodarczej możliwe jest zbadanie związku występującego między poziomem wynagrodzeń pracowników, należących do materialnych narzędzi zachęty, a wybranymi wynikami działalności przedsiębiorstwa (np. poziomem kosztów lub zysku).

## Metodyczne aspekty badań

Podjęcie tematu powiązań między narzędziami motywowania a sytuacją finansową organizacji wymagało objęcia badaniami zarówno narzędzi motywowania, jak i kondycji finansowej. Jako podmiot badań wyodrębniono przedsiębiorstwa należące do sektora spożywczego. Sektor ten został wyodrębniony z uwagi na duże jego znaczenie dla polskiej gospodarki oraz dalsze perspektywy jego rozwoju. W prowadzonych badaniach w zakresie przestrzennym skupiono się na przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie powiatu siedleckiego. Czynnikiem uzasadniającym taki wybór były silne tradycje produkcji rolnej i przetwórstwa spożywczego na tym obszarze.

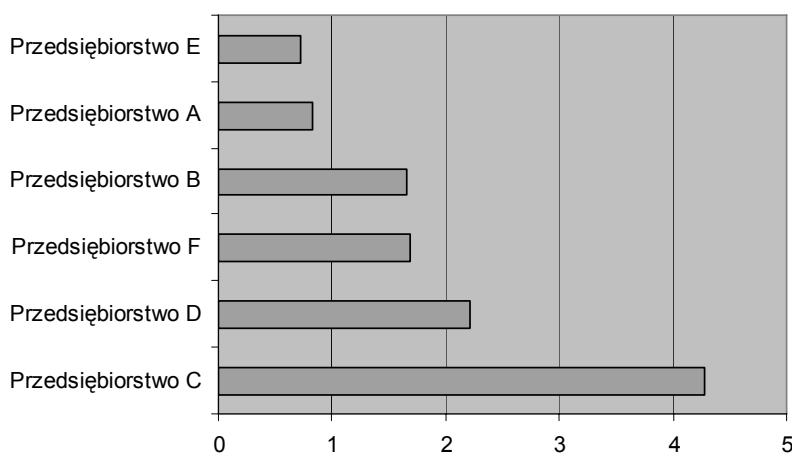
Badania zostały przeprowadzone w 2007 r. Uczestniczyło w nich 6 podmiotów należących do sektora spożywczego (co stanowi 55% wszystkich przedsiębiorstw tego sektora spełniających przyjęte kryterium przynależności do grupy firm średnich i dużych zlokalizowanych na terenie powiatu siedleckiego). Użytkano 301 kwestionariuszy. W badaniach wykorzystano zarówno pierwotne, jak i wtórne źródła danych. Źródła pierwotne stanowiły informacje uzyskane w wyniku badań ankietowych. Informacje wtórne pochodziły ze sprawozdań finansowych badanych podmiotów, tj. bilansu, rachunku zysków i strat oraz dokumentów kadrowych.

Ocena skuteczności narzędzi motywowania została przeprowadzona na podstawie informacji uzyskanych drogą badań ankietowych. Informacje pozyskane za pomocą kwestionariusza dotyczyły rodzaju i skuteczności stosowanych narzędzi motywowania oraz powiązań między narzędziami motywowania a sytuacją finansową przedsiębiorstw.

Ocena sytuacji finansowej badanych podmiotów została przeprowadzona za pomocą modeli dyskryminacyjnych. Istota tych modeli sprowadza się do oceny kondycji przedsiębiorstwa na podstawie pojedynczego wskaźnika Z-score wygenerowanego z danych empirycznych przy wykorzystaniu metod statystyczno-matematycznych i ekonometrycznych. Umożliwia on podział badanej zbiorowości na przedsiębiorstwa o dobrej i złej sytuacji finansowej. W badaniach zastosowano model J. Gajdki i S. Stosa, model E. Mączyńskiej oraz model poznański. Za ich wykorzystaniem w praktyce przemawia wysoki procent trafności prognoz budowanych na podstawie tych modeli oraz fakt, że uwzględniają one uwarunkowania polskiej gospodarki. Wynikiem końcowym zastosowanego podejścia był ranking badanych podmiotów sporządzony według kryterium malejącej wartości miernika syntetycznego Z-score. Miernik ten stanowił średnią arytmetyczną wskaźników obliczonych na podstawie modelu J. Gajdki i S. Stosa, modelu E. Mączyńskiej oraz modelu poznańskiego.

## Wyniki badań

W celu jednoznacznej oceny i uszeregowania badanych podmiotów pod względem sytuacji finansowej od najlepszych do najsłabszych obliczono wskaźnik Z-score. Jego poziom dla poszczególnych podmiotów ilustruje rysunek 2. Dla zapewnienia anonimowości badań nazwy przedsiębiorstw zostały zakodowane.



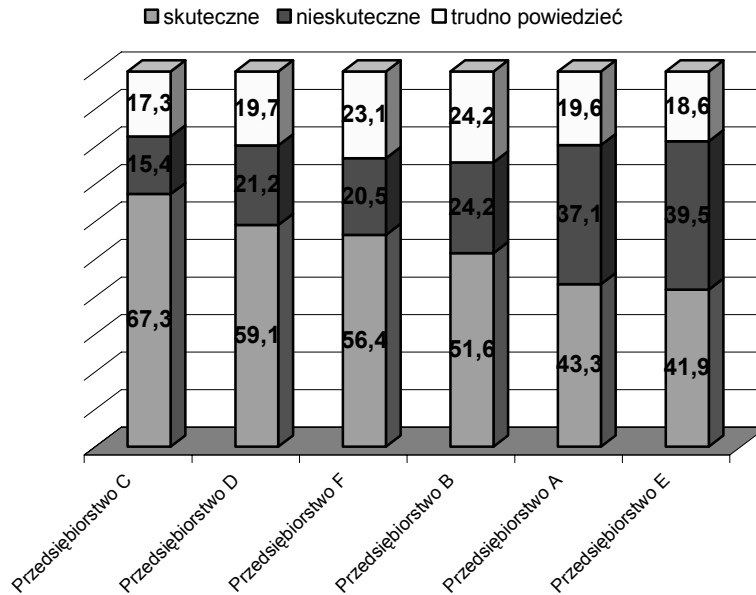
**Rysunek 2**

Poziom syntetycznego wskaźnika Z-score w poszczególnych podmiotach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza danych pozwala na sformułowanie wniosku, iż bardzo dobra kondycja finansowa cechowała przedsiębiorstwa C, D, F i B. Na szczególną uwagę zasługuje tu podmiot C, dla którego średnia wartość wskaźnika Z-score kształtowała się na poziomie znacznie wyższym niż w pozostałych firmach. Przedsiębiorstwa A i F tworzą grupę firm charakteryzujących się słabszą kondycją finansową – średnia wartość wskaźnika w obydwu tych podmiotach osiągnęła relatywnie niski poziom.

Ocena skuteczności narzędzi motywowania pracowników sprowadzała się do analizy odpowiedzi respondentów badań, którymi byli pracownicy badanych firm. Analizując pod tym kątem wyniki przeprowadzonych badań można stwierdzić, że we wszystkich podmiotach oceny pozytywne przeważały nad ocenami negatywnymi, różnice dotyczyły jedynie skali tych ocen (rys. 3). W przedsiębiorstwach znajdujących się w bardzo dobrej sytuacji finansowej ponad połowa badanych oceniła stosowane wobec nich motywatory jako skuteczne. Udział tych ocen wahał się w granicach od 67,3% w przedsiębiorstwie C do 51,6% w podmiocie B. W grupie zatrudnionych w firmach o słabszej kondycji również



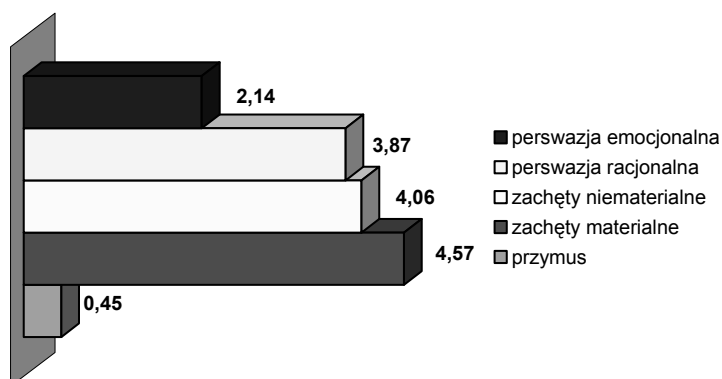
**Rysunek 3**

Skuteczność narzędzi motywowania w opinii pracowników zatrudnionych w poszczególnych podmiotach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

przeważały oceny pozytywne, jednak dotyczyły mniejszego odsetka zatrudnionych. Wartości te kształtowały się na poziomie 43,3% w podmiocie A i 41,9% w podmiocie F. Ponadto w grupie podmiotów o bardzo dobrej kondycji daje się zaobserwować wyraźną tendencję wzrostu odsetka osób niezdecydowanych w miarę pogarszania sytuacji finansowej – od 17,3% w przedsiębiorstwie C do 24,2% w podmiocie B. Odwrotną tendencję zauważa się w podmiotach znajdujących się w słabszej sytuacji, gdzie maleje odsetek osób niemających zdania, rośnie zaś udział osób niezadowolonych. Jeśli odsetek niezdecydowanych dodać do odsetka osób oceniających narzędzia motywowania jako nieskuteczne, to zbiorowość pracowników niezadowolonych ze sposobów motywowania w przedsiębiorstwach A i F przekroczy połowę. Na podstawie powyższego można zatem stwierdzić, że istnieje związek między skutecznością narzędzi motywowania a sytuacją finansową przedsiębiorstw.

Teza powyższa znajduje potwierdzenie w dalszych wynikach badań. Rysunek 4 przedstawia ocenę siły wpływu poszczególnych grup narzędzi motywowania na kształtowanie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Ocena ta została dokonana przez menedżerów zatrudnionych w badanych firmach na podstawie punktowej skali przyjmującej wartości z przedziału od 0 do 5. Respondenci stwierdzili, że największy wpływ na kondycję finansową firmy wywierają mate-



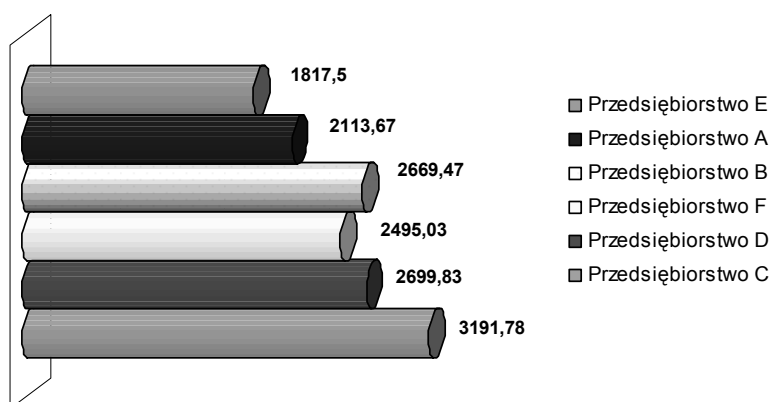
**Rysunek 4**

Wpływ poszczególnych grup narzędzi motywowania na sytuację finansową przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

rialne narzędzia zachęty, tj. wynagrodzenie zasadnicze, premie, bonusy. Równie wysoko ocenione zostało oddziaływanie niematerialnych narzędzi zachęty (tj. atrakcyjność pracy i jej organizacja, możliwość rozwoju, autonomia, stosunki międzyludzkie, poczucie pewności zatrudnienia) oraz perswazji racjonalnej (informowanie, negocjowanie, konsultowanie). Najmniejszą siłą wpływu odnotowano w stosunku do narzędzi przymusu.

Z uwagi na duże znaczenie przypisywane wynagrodzeniom materialnym warto przyrzeć się bliżej relacjom między sytuacją finansową a przeciętnym miesięcznym wynagrodzeniem przypadającym na jednego zatrudnionego w badanych podmiotach (rys. 5). Autorka podjęła próbę stwierdzenia siły związku między tymi zmiennymi, w badaniach zarysowała się bowiem wyraźna tenden-



**Rysunek 5**

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w badanych podmiotach (w zł)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

cja korelacji między syntetycznym wskaźnikiem Z-score a przeciętnym miesięcznym wynagrodzeniem brutto przypadającym na jednego zatrudnionego. Współczynnik korelacji Pearsona osiągnął poziom  $r = 0,923$ , zatem zależność ta ma charakter wprost proporcjonalny. Z badań wynika, że im lepsza sytuacja finansowa podmiotu, tym wyższy poziom wynagradzania pracowników.

Istnienie związku między narzędziami motywowania i będącym konsekwencją ich stosowania ogólnym zadowoleniem z pracy a wynikami pracy znajdującymi wyraz w rentowności i produktywności wydają się potwierdzać także inne badania. Jako przykład można podać badania przeprowadzone przez Instytut Gallupa w latach 1997–1999 w grupie 105 000 pracowników [Fitz-enz 2001, s. 231–240]. Sondaże te wykazały, że pracownicy zadowoleni z pracy byli zatrudnieni w organizacjach osiągających najlepsze wyniki finansowe. Z tabeli 1 można wywnioskować, że produktywność i rentowność jest skorelowana z ogólnym zadowoleniem z pracy i znajomością potrzeb pracowników oraz takimi narzędziami motywowania, jak: atrakcyjność pracy, okazywanie uznania i troski o pracownika, partycypacja w zarządzaniu, rozwój zawodowy, awanse oraz odpowiednie warunki pracy.

**Tabela 1**

Korelacje zaobserwowane w badanych firmach

	Rentowność	Produktywność
Ogólne zadowolenie z pracy	x	x
Znajomość oczekiwań	x	x
Odpowiednie środki		x
Adekwatność pracy	x	
Uznanie	x	x
Dbłość o człowieka	x	x
Nadzór nad rozwojem zawodowym	x	x
Uwzględnianie opinii	x	x
Znaczenie pracy		x
Możliwość awansu		x
Możliwość rozwoju	x	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Fitz-enz, Rentowność inwestycji w kapitał ludzki, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 236.

## Wnioski

Podsumowując stwierdzić można, że teza mówiąca o istnieniu związku między narzędziami motywowania a sytuacją finansową przedsiębiorstwa jest prawdziwa. Potwierdzają ją wykazane powiązania. Przedstawione powyżej badania



upoważniają do sformułowania wniosku, że przedsiębiorstwa stosujące skuteczne bodźce motywacyjne charakteryzuje lepsza sytuacja finansowa w porównaniu do podmiotów, w których skuteczność motywowania jest niższa. Szczególnie silny związek występuje między motywowaniem materialnym a kondycją finansową podmiotów. Trudno jest jednak jednoznacznie określić charakter tych powiązań. Przeprowadzone badania nie pozwalają bowiem stwierdzić ponad wszelką wątpliwość, czy korzystna sytuacja finansowa jest wynikiem stosowania odpowiednich narzędzi motywowania, czy też to kondycja podmiotów determinuje liczbę i rodzaj stosowanych motywatorów.

## Literatura

- BORKOWSKA S., Motywacja i motywowanie, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWN, Warszawa 2006.
- FITZ-ENZ J., Rentowność inwestycji w kapitał ludzki, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- GABLETA M. (red.), Potencjał pracy w przedsiębiorstwie, AE, Wrocław 1998.
- KOWALAK R., Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa, ODiDK, Gdańsk 2003.
- MASŁOW A., W stronę psychologii istnienia, Warszawa 1986.
- OBLÓJ K., Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1998.
- SEKUŁA Z., Motywowanie ekonomiczne w warunkach gospodarki rynkowej, Monografie Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1991.
- SIEMIŃSKA E., Metody pomiaru i oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa, Dom Organizatora, Toruń 2002.
- WIKTOR J.W., Morfologia systemu motywacyjnego, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 7–8/1985.

## EFFICIENCY OF MOTIVATION TOOLS VS FINANCIAL SITUATION OF COMPANIES FROM FOOD INDUSTRY

### Abstract

The paper aims to analyze links between the efficiency of motivation tools and the financial situation of companies from food industry. It argues that selection of efficient incentives influences the level of employees' motivation. The better motivation effects with higher effectiveness of their work, which in return influences the improvement of financial condition of a company. The analysis have been made on the example of companies from food industry that are operating in Siedlce district.