

*Liliana Mierzwińska<sup>1</sup>, Iwona Pacek<sup>2</sup>*

## **PROCES MOTYWACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE LIDL SP. Z O.O SP. K.**

**Streszczenie:** Prawidłowy przebieg procesu motywacji w przedsiębiorstwie jest zdeterminowany poprzez właściwy dobór czynników motywacji zewnętrznej oraz stworzenie warunków dla pobudzania motywacji wewnętrznej. Działania te powinny być elementem procesu zarządzania kapitałem ludzkim i mieć charakter systemowy oraz kompleksowy. W świetle powyższego celem niniejszego opracowania jest identyfikacja czynników motywacyjnych stosowanych w przedsiębiorstwie Lidl sp. z o. o. sp. k. oraz ocena prawidłowości ich doboru w świetle zaleceń literatury przedmiotu.

**Słowa kluczowe:** motywacja, system motywacyjny, przedsiębiorstwo

### **Wprowadzenie**

Na złożoność procesu motywacji, który może być rozumiany jako zespół czynników uruchamiających celowe działanie, bądź też jako proces pośredniczący lub wewnętrzny stan organizmu pobudzający lub dający napęd do działania wpływa różnorodność wartości kształtujących kapitał ludzki, zależnych od indywidualnych cech jednostki, jej potrzeb i aspiracji życiowych<sup>3</sup>. Ten psychologiczny stan nadający kierunek działaniom człowieka, podtrzymujący jego określone zachowania ma wpływ na jego zaangażowanie w procesie pracy, ponieważ wiąże się

---

<sup>1</sup> Liliana Mierzwińska, dr, afiliowane: Zakład Zarządzania, Instytut Politechniczny, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. S. Pigoń w Krośnie

<sup>2</sup> Iwona Pacek, student, Koło Naukowe Organizacji i Zarządzania, afiliowane: Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. S. Pigoń w Krośnie

<sup>3</sup> A. S. Reber, *Słownik psychologii*, Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2000, s. 383

z „określoną gotowością do pewnego wkładu, do poniesienia pewnych kosztów, po to, aby uzyskać dla siebie coś cennego”<sup>4</sup>. Przegląd literatury pozwala na stwierdzenie, że w procesie motywacji istotną rolę odgrywają wartości organizacyjne, które mogą być rozumiane jako wartości odzwierciedlające specyfikę, strukturę, układ stosunków społecznych i celowość działania organizacji, są elementem składowym relacji międzyludzkich, kultury organizacyjnej, systemów wartości i systemów etycznych<sup>5</sup>, ponieważ:

- a) pracownik podejmując określone działania w organizacji wnosi określony wkład pracy, wysiłku, po to aby uzyskać określone wartości<sup>6</sup>,
- b) pracownicy podejmujący pracę kierują się własnymi wartościami, potrzebami i aspiracjami, a organizacja powinna umieć je zintegrować przez działania, postawy i motywatory odpowiadające normom i potrzebom danego środowiska pracy<sup>7</sup>,
- c) pracownik silnie zmotywowany posiada określony system wartości i wie, co chciałby osiągnąć, a cele te stanowią dla niego określoną wartość, zatem motywację można kształtować poprzez operowanie różnymi wartościami możliwymi do osiągnięcia<sup>8</sup>,
- d) podkreśla się w motywowaniu dużą rolę różnych wartości, jakie niesie sama praca<sup>9</sup>,
- e) stopień zgodności wartości i potrzeb oczekiwanych przez pracowników oraz spełnianych przez organizację ma wpływ na skuteczność motywowania, ponieważ wartości nadają określony kierunek aktywności człowieka i stanowią podstawę ludzkich działań<sup>10</sup>,
- f) człowiek jako wykonawca posiada wiele motywów, które składają się na

---

<sup>4</sup> Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004, s. 7

<sup>5</sup> M. Bugdol, *Analiza wartości organizacyjnych* „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 3/2007

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 7

<sup>7</sup> H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 91

<sup>8</sup> Z. Ściborek, *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 118-128

<sup>9</sup> J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 431

<sup>10</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 172-173

indywidualną hierarchię ważności, która w zależności od sytuacji może ulegać zmianom, co jest powodowane przede wszystkim indywidualizacją potrzeb<sup>11</sup>,

- g) nowoczesne motywowanie wymaga orientacji menedżerów m.in. w zakresie systemu wartości pracowników<sup>12</sup>.

W świetle powyższego celem niniejszego opracowania jest identyfikacja czynników motywacyjnych stosowanych w przedsiębiorstwie Lidl sp. z o. o. sp. k. Badania empiryczne zrealizowano za pomocą metody studium przypadku i zostały one poprzedzone studiami literaturowymi na temat procesu motywacji i czynników motywacyjnych.

### **Istota i rodzaje motywacji**

Analizując problematykę motywacji należy uwzględnić jej ujęcie atrybutowe oraz czynnościowe. Pierwsze z nich uwzględnia stan i siłę wewnętrzną jednostki wpływającą na zachowania ludzi, co wiąże się z wpływem cech osobowościowych pracowników na decyzje o podejmowaniu lub rezygnacji z określonej aktywności. Drugie ujęcie związane jest z oddziaływaniem na zachowania ludzi i ich trwałość za pomocą odpowiednio dobranych bodźców<sup>13</sup>.

Z powyższej klasyfikacji wynika podział na motywację zewnętrzną (instrumentalną), która jest ukierunkowana na bodźce zawarte w celach lub skutkach i łączy się z występowaniem materialnych lub werbalnych nagród oraz na motywację wewnętrzną (autoteliczną, endogeniczną) dotyczącą „takich form aktywności, które są spełniane jedynie ze względu na daną czynność, ponieważ jest ona doświadczana jako interesująca i dająca zadowolenie”<sup>14</sup>, co powoduje zainteresowanie pracą, osobiste zaangażowanie się w jej wykonywanie, utożsamianie się z organizacją oraz internalizację norm i reguł organizacyjnych.

---

<sup>11</sup> R. Rutka, *Uwarunkowania ewolucji wiedzy o organizacji i zarządzaniu* [w:] *Koncepcje zarządzania*, Czerska M., Szpitter A. (red.), CH Beck, Warszawa 2010, s. 25

<sup>12</sup> M. W. Kopertyńska, *Zarządzanie kadrami*, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Legnicy „Wspólnota Akademicka”, Legnica 2002, s. 57

<sup>13</sup> Z. Sekuła, *op. cit.*, s. 10

<sup>14</sup> A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010, s. 18

W opinii Cz. Sikorskiego określenia „zewnętrzny” i „wewnętrzny” nie dotyczą pracownika lecz procesu pracy, który stanowi dla niego albo wyłączny motyw działania w przypadku motywacji wewnętrznej, albo ma dla niego znaczenie instrumentalne w przypadku motywacji zewnętrznej. Wówczas praca jest środkiem do innego celu, który przedstawia dla pracownika większą wartość<sup>15</sup>.

Na powstanie i wzrost motywacji wewnętrznej mają wpływ następujące czynniki<sup>16</sup>:

- a) poczucie znaczenia pracy – pracownik musi postrzegać swoją pracę jako mającą sens i ważną z punktu widzenia wyznawanego przez niego systemu wartości,
- b) poczucie odpowiedzialności – pracownik musi być przekonany, że jest osobiście odpowiedzialny za rezultaty swoich wysiłków,
- c) znajomości wyników – pracownik musi być w stanie stwierdzić, czy wyniki jego pracy są satysfakcjonujące.

Motywacja wewnętrzna zachodzi więc wówczas, gdy działanie jest uznawane za autonomiczne, a u jego podstaw nie leżą wzmocnienia pozytywne lub negatywne (kary, nagrody) i nie odbywa się w warunkach kontroli. Istotnym komponentem motywacji wewnętrznej jest również zainteresowanie przedmiotem czynności i zaangażowanie związane z tym, że aktywność pracownika jest determinowana przez niego samego i dostarcza mu pozytywnych doznań<sup>17</sup>. Zatem motywacja wewnętrzna poprzez kluczową rolę w uruchamianiu aktywności człowieka w organizacji jest bliska koncepcji kapitału ludzkiego, jednakże aby znalazła odpowiedni klimat dla rozwoju niezbędne jest stworzenie uwarunkowań temu sprzyjających. Istotną rolę odgrywa tu kultura organizacyjna, która jako wewnętrzny kontekst zarządzania kapitałem ludzkim wraz ze swoimi wartościami i normami stanowi wyznacznik motywowania. Z drugiej strony motywowanie poprzez związek z procedurami polityki personalnej, sposobem sprawowania władzy i komunikacji pozwala na zrozumienie i akceptację norm i wartości kultury, kształtuje zachowania i postawy pracowników<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana...*, *op. cit.*, s. 16

<sup>16</sup> Z. Ściborek, *Ludzie – cenny kapitał...*, *op. cit.*, s. 138

<sup>17</sup> A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *op. cit.*, s. 18-22

<sup>18</sup> M. W. Kopertyńska, *Wpływ zmian w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym przedsiębior-*

W opinii M. Czernskiej wśród metod zarządzania kapitałem ludzkim najbardziej oddziałuje na kulturę system motywacji, który poprzez kryteria stosowania bodźców motywacyjnych informuje pracowników o pożądanej, oczekiwanej kulturze i przyciąga odpowiednich kandydatów oraz poprzez stosowanie bodźców dostosowanych do indywidualnych preferencji ludzi koryguje kulturę organizacji i utrzymuje ją w pożądanym kształcie<sup>19</sup>. System motywacyjny może być rozumiany jako układ, będący konstrukcją rozmaitych mechanizmów pobudzenia. Jest to grupa stymulantów, warunków i środków do których należy pobudzanie angażu pracowników w swoje obowiązki służbowe, w najkorzystniejszym układzie dla organizacji<sup>20</sup>. Skuteczny a zarazem racjonalny system, jest stworzony na podstawie założeń praktycznych jak i teoretycznych. Stwarza on perspektywę do skutecznego osiągnięcia celów indywidualnych, jak i celów organizacji. W trakcie budowy systemów motywacyjnych, menedżerowie posilają się na wdrożonych już rozwiązaniach, doświadczeniu i wiedzy. Pomocni są zewnętrzni konsultanci.<sup>21</sup> Tworząc system dąży się do porównania w systemie najbardziej efektywnych środków wpływających na pracowników, co ma na celu wykształcenie aparatu przydatnego do skutecznego funkcjonowania organizacji. W tym miejscu należy wspomnieć, że rozwiązania, które przynoszą efekty w jednej organizacji niekoniecznie mogą przynosić te same rezultaty w innej.<sup>22</sup>

Głównymi wartościami kultury spójnej z motywowaniem wewnętrznym są: wolność, autonomia, elastyczność, kreatywność, przedsiębiorczość, rozwój zawodowy, zaangażowanie, podejmowanie ryzyka oraz troska o pracownika<sup>23</sup>. Stopień zgodności wartości i potrzeb oczekiwanych przez pracowników oraz spełnianych przez organizację wywiera również wpływ na skuteczność motywowania zewnętrznego.

---

*biorstwa na systemy motywowania pracowników [w:] Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw, Wachowiak P. (red.), Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 117*

<sup>19</sup> M. Czernska, *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003, s. 105

<sup>20</sup> J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001, s. 50

<sup>21</sup> P. Lenik, *Motywatory pozapłacowe czyli droga do nowej jakości pracowników. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna*. wyd. Difin, Warszawa 2012, s. 49

<sup>22</sup> Ibidem, s. 49-52

<sup>23</sup> A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *op. cit.*, s. 72

Ponieważ ostatecznym celem procesu motywowania ludzi w organizacji jest uzyskanie odpowiedniej motywacji do uzyskania celów organizacyjnych istotne jest znalezienie wspólnej płaszczyzny dla wartości indywidualnych i wartości organizacyjnych. Zaistnieniu warunków dla rozwoju zarówno motywacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej sprzyja atrakcyjność organizacji pod względem<sup>24</sup>:

- a) instrumentalnym, kiedy poprzez udział w danej organizacji pracownik realizuje własne cele, a tym samym cele organizacji, która umożliwia mu rozwój,
- b) autotelicznym, kiedy jest zaspokajana potrzeba uczestnictwa,
- c) aksjologicznym, kiedy pracownik ma możliwość realizacji swoich celów w zgodzie z wyznawanymi przez nią wartościami, podczas gdy uczestnictwo w organizacji wzmacnia go w wyznawanych przez niego wartościach poprzez kontakt z ludźmi wyznającymi podobne wartości.

Zapewnieniu atrakcyjności organizacji sprzyja właściwy dobór czynników oddziaływania motywacyjnego, wśród których w kontekście koncepcji kapitału ludzkiego istotną rolę odgrywają środki perswazji ukierunkowane na utożsamianie i integrację celów motywowanego i motywującego poprzez stosowanie zasady partnerstwa umożliwiającego współudział w zarządzaniu, dobrą komunikację, konsultacje, negocjacje, stawianie celów oraz środki zachęty wśród których, oprócz pieniężnych i pozapieniężnych czynników ekonomicznych, podkreśla się rolę czynników pozaekonomicznych w następujących obszarach<sup>25</sup>:

- a) organizacyjnym (awanse, władza, dostęp do informacji, duża samodzielność, ciekawa praca, elastyczny czas pracy),
- b) psychologicznym (pochwały, wyróżnienia, praca w firmie o wysokim prestiżu, dobra atmosfera w zespole pracowniczym, silne pozytywne związki nieformalne, samorealizacja, pewność zatrudnienia),
- c) technicznym (dobre fizyczne warunki pracy).

Wymienione bodźce odgrywają znaczącą rolę w motywowaniu zewnętrznym. W przypadku motywowania wewnętrznego poza kulturą organizacyjną na jego

---

<sup>24</sup> A. Stachowicz-Stanusch, *Rozwój głównych wartości przedsiębiorstwa na podstawie najlepszych praktyk firm Microsoft, Saturn Corporation i American Express*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6/2008

<sup>25</sup> M. W. Kopertyńska, *Zarządzanie kadrami*, *op. cit.*, s. 55

poziom wpływa kształt struktury organizacyjnej, która powinna umożliwiać swobodę i autonomię działania oraz stosowana strategia personalna nastawiona na pozyskanie odpowiedniej liczby pracowników o określonych cechach, pozwalająca na kwalitologiczne dostosowanie załogi do potrzeb organizacji, stawiająca na doskonalenie i rozwój pracowników, sprzyjająca rozwojowi kreatywności. Czynniki te powinny być zatem ukierunkowane na maksymalizowanie wartości kapitału ludzkiego poprzez stosowanie działań personalnych zorientowanych na wszystkie elementy składowe kapitału ludzkiego<sup>26</sup>.

### Studium przypadku

Firma Lidl powstała na początku XX w. w niemieckim Heilbronn jako hurtownia owoców egzotycznych i artykułów kolonialnych. Była ona rodzinnym przedsiębiorstwem rodziny Schwarzwów. Od 1930 roku przedsiębiorstwo zaczęło poszerzać asortyment szybko przeobrażając się w hurtownię artykułów spożywczych. W latach 60 XX w. Schwarzwowie otworzyli pierwszy detaliczny sklep wielkopowierzchniowy pod nazwą Handelshof, natomiast pierwszy sklep pod nazwą Lidl otworzono w 1973 r. W latach 80-tych działalność przedsiębiorstwa koncentrowała się na ekspansji na terenie Niemiec, ale już w 1990 r. firma wkroczyła na rynek europejski. Pierwszy sklep poza granicami Niemiec otwarto we Francji. Dziś sklepy Lidl funkcjonują w 26 krajach Europy. W Polsce sieć handlowa obejmuje ponad 550 dyskontów o przeciętnej powierzchni 1000 mkw, zatrudniając w Polsce prawie 14000 pracowników. Firma wśród wartości organizacyjnych podkreśla znaczenie sprawiedliwego traktowania i przestrzegania równych szans w kwestiach wieku, płci, wykształcenia, sytuacji rodzinnej, czy pochodzenia. Stawia na rozwój pracowników, przekazując wiedzę i zasady niezbędne do prawidłowego ich funkcjonowania w przedsiębiorstwie.

Badane przedsiębiorstwo opiera kulturę pracy na prostocie, uprzejmości i dbałości o jakość oraz zaangażowanie pracowników. Każdy członek zespołu ma zagwarantowane stabilne miejsce pracy, ponadprzeciętne wynagrodzenie oraz bogaty pakiet socjalny. Pracownikom oferuje się wsparcie od początku pracy w przedsiębiorstwie, możliwość udziału w szkoleniach, wytyczając jasną ścieżkę kariery zawodowej. Spotkania integracyjne, imprezy sportowe, kulturalne oraz akcje charytatywne to sposoby jakimi koncern posługuje się w celu budowania silnego zespołu tworzonego przez osoby zaangażowane, lojalne i przede wszyst-

---

<sup>26</sup> A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, op. cit., s. 27-35

kim utożsamiające się z firmą.<sup>27</sup> Polityka zatrudnienia w spółce Lidl została oceniona przez *Top Employers Institute*. Po raz czwarty w 2016 roku przedsiębiorstwo przeszło pozytywnie certyfikację potwierdzając, że jest jednym z top pracodawców w Polsce, którzy tworzą unikalne warunki pracy, dbają o talenty i ich rozwój na wszystkich szczeblach organizacji.

Do głównych zasad kształtujących politykę personalną zawartych w „Filozofii Firmy” należy:

- a) obsadzanie w pierwszej kolejności wolnych stanowisk pracownikami firmy (rekrutacja wewnętrzna),
- b) wspieranie przeniesień pracowników pomiędzy działami i poszczególnymi spółkami,
- c) obsadzanie stanowisk poprzez przeprowadzanie profesjonalnego procesu rekrutacji pracowników,
- d) funkcjonowanie formalnego programu adaptacji zawodowej (nowym pracownikom poświęca się dużo czasu uwagi od pierwszego dnia pracy, co pozwala na profesjonalnie przygotowanie do wypełniania powierzonych im funkcji i zadań,
- e) regularne rozmowy (*feedback*) pozwalają na sprawdzenie czy pracownik jest właściwie przeszkolony do wykonywania pracy na swoim stanowisku;
- f) czas oraz warunki pracy organizowane są tak, aby umożliwić pracownikom połączenie życia zawodowego, rodzinnego i czasu wolnego,
- g) osiągnięcia i zaangażowanie pracowników są odpowiednio wynagradzane, przy uwzględnieniu zajmowanej przez nich pozycji oraz sytuacji na rynku pracy,
- h) w regularnych odstępach czasu prowadzone są z każdym pracownikiem rozmowy oceniające dotyczące jego dokonań, zachowania i rozwoju w firmie,
- i) rozstania z pracownikami odbywają się w zgodzie, fair i z szacunkiem.<sup>28</sup>

Odnosząc się do wyżej wymienionych zasad zarządzania przedsiębiorstwa, można stwierdzać, że już na samym początku ścieżki zawodowej w firmie Lidl, pracownik jest zapoznawany z systemem motywacyjnym i wie jakie działania

<sup>27</sup> [http://kariera.lidl.pl/cps/rde/career\\_lidl\\_pl/hs.xsl/nasza-kultura-1732.htm](http://kariera.lidl.pl/cps/rde/career_lidl_pl/hs.xsl/nasza-kultura-1732.htm) [dostęp: 02.03.2016]

<sup>28</sup> <http://www.lidl.pl/pl/zasady-zachowania-w-postepowaniu-z-pracownikami-2422.htm> [dostęp: 02.03.2016]



musi podjąć, aby stać się pełnowartościowym członkiem zespołu. Nie czuje się on wykluczony ani odosobniony, ponieważ firma dokłada wszelkich starań, aby nowego pracownika otoczyć odpowiednim nadzorem i opieką. Pieczę nad nowo-przyjętym pracownikiem sprawuje instruktor, który jest doświadczonym członkiem załogi, odpowiednio przeszkolonym do wprowadzania nowych kolegów do pracy. Wyjaśnia on zasady pracy w zespole oraz standardy dopuszczalnych zachowań.

Test kompetencyjny, który jest kolejnym krokiem w karierze nowego pracownika pozwala na ocenę jego zdolności do przyswajania wiedzy, zaangażowanie oraz gotowość do dalszego rozwoju w firmie. Osiągane przez nowego pracownika wyniki świadczą również o kompetencjach instruktora. W związku z powyższym, przedsiębiorstwo osiąga podwójną korzyść, bo jest w stanie w ten sposób ocenić dwie osoby na raz. Oprócz wsparcia merytorycznego, nowozatrudnionemu oferuje się pomoc mentora. Mentor posiada wszystkie kompetencje instruktora jego rola jednak znacząco się różni. Mentor to przede wszystkim przyjaciel, doradca, nie musi być nawet członkiem tego samego zespołu. Ważne jest, aby pracownik wiedział, kto jest jego mentorem oraz w jaki sposób może się z nim kontaktować. Inicjatywa w tym zakresie może również należeć do mentora.

Dobre wyszkolenie nowego pracownika prowadzi w efekcie do optymalizacji procesów jego pracy, a jemu samemu ułatwia się wejście do zespołu i stanie się jego integralną częścią. Sukces pracownika to także sukces jego mentora i instruktora, którzy oprócz satysfakcji, osiągają z tego tytułu profity finansowe. W efekcie cały ten proces ma istotny wpływ na działanie przedsiębiorstwa, które może pochwalić się unikalną atmosferą pracy.

To czym wyróżnia się badane przedsiębiorstwo na tle innych pracodawców to pewność zatrudnienia oraz bogaty pakiet socjalny, który obejmuje następujące benefity:

- bezpłatna, prywatna opieka medyczna Medicover,
- paczki świąteczne dla dzieci,
- bony podarunkowe dla pracowników,
- wyprawki szkolne dla dzieci pracowników idących po raz pierwszy do szkoły,
- ustawiczne szkolenia pod okiem specjalistów,
- ponadprzeciętne wynagrodzenie.

W przedsiębiorstwie zapewnia się również bezpłatną prywatną opieką medyczną dla ok. 13 000 pracowników. Wspólnie z firmą Medicover przygotowano rozszerzony program bezpłatnej opieki zdrowotnej. Każdy pracownik ma możliwość korzystania z porad 20 specjalistów oraz pakietu około 240 różnego rodzaju badań i zabiegów ambulatoryjnych w ponad 600 placówkach medycznych na terenie całego kraju. Pracownicy Lidl mają możliwość objęcia opieką medyczną również swoich najbliższych w ramach programu Lidl dla Rodziny w korzystnej cenie. Pakiet Lidl dla Rodziny, poza ubezpieczeniem zdrowotnym to także możliwość przystąpienia do ubezpieczenia grupowego Allianz, które stanowi dodatkową ochronę życia i zdrowia.<sup>29</sup> Ponadto, na sugestie pracowników, modyfikuje się zakres ubezpieczenia, w taki sposób, aby jak najlepiej służyło ono potrzebom pracowników. W zakresie opieki zdrowotnej praktykuje się również sezonowe, dobrowolne szczepienia ochronne przeciwko wirusowi grypy. Program profilaktyki grypy obejmuje również wskazówki na temat zdrowego stylu życia oraz nawyków higienicznych istotnych w profilaktyce grypy. Badane przedsiębiorstwo dba także o zdrowie zatrudnionych pań, umożliwiając im każdego roku dostęp do bezpłatnego badania mammograficznego.

Ponadto każdego roku pracownicy otrzymują od pracodawcy bony podarunkowe oraz paczki świąteczne dla dzieci do czternastego roku życia. Zgodnie z obowiązującymi przepisami, wartość świadczeń otrzymanych od pracodawcy dolicza się do przychodu pracownika. W związku z powyższym pracodawca jest zobowiązany do obliczenia, potrącenia i odprowadzenia składek na ubezpieczenie społeczne i zaliczki na podatek dochodowy od osób fizycznych z tytułu przekazania pracownikom dodatkowego świadczenia. W przypadku przekazywanych pracownikom paczek dla dzieci, pracodawca dolicza wartość paczki do dochodu pracownika i opłaca za niego podatek i składki na ubezpieczenie społeczne.

Przedsiębiorstwo kreuje swój pozytywny wizerunek również za pomocą innych motywatorów niefinansowych otaczając opieką dzieci swoich pracowników i ułatwiając im start w pierwszych od pierwszych dni nauki w szkole. Każdego roku przygotowywane są wyprawki dla pierwszoklasistów zawierające pierwsze niezbędne akcesoria do nauki w szkole. W roku 2014 rozdano ponad tysiąc wyprawek dla dzieci pracowników.

W ciągu ostatnich dwóch lat pensje pracowników wzrosły średnio o 10 procent. Zwiększono również wartość bonów świątecznych. Na wysokość wy-

---

<sup>29</sup> <http://www.lidl.pl/pl/2564.htm> [dostęp: 02.03.2016]

nagrodzeń mają również istotny wpływ sami pracownicy, ponieważ na wzrost dochodów firmy ma wpływ ich zaangażowanie. Sukcesywny wzrost wynagrodzeń i wartości innych motywatorów finansowych wynika z osiągnięcia odpowiednich wskaźników liczbowych w każdym roku obrotowym. Jasne powiązanie podwyżek z wynikami firmy i zaangażowaniem pracowników sprawia, że są oni świadomi swojej wartości dla rozwoju całego przedsiębiorstwa.

Motywatorem istotnym dla rozwoju kariery pracownika badanego przedsiębiorstwa jest możliwość awansu zarówno poziomego jak i pionowego, ponieważ większość stanowisk kierowniczych jest obsadzana w pierwszej kolejności pracownikami własnych szeregów. Przełomowe wydarzenia w zakresie tworzenia ścieżek kariery miały miejsce w 2012 roku, kiedy firma zintensyfikowała działania na rzecz rozwoju swoich pracowników i stanowiska wszystkich osób funkcyjnych zostały przekształcone w stanowiska kierownicze. Równoległe do tych wydarzeń rozpoczęła działalność „Program Prestige”, mający na celu wyłonienie spośród pracowników osób szczególnie utalentowanych i zaangażowanych w sprawy firmy oraz wsparcie ich dalszego rozwoju. Kolejne edycje programu przyniosły pożądane efekty. W związku z tym pod koniec 2015 roku ruszyła kolejna, trzecia już edycja „Programu Prestige”, której efektem będą kolejne awanse osób obecnie szkolących się.

„Program Prestiż” to pierwszy krok do rozwoju kariery w przedsiębiorstwie Lidl. W celu poszerzania kompetencji swoich pracowników, Lidl nawiązał współpracę z profesjonalnymi firmami szkoleniowymi gdzie w ramach „Akademii Zarządzania” pracownicy poszerzają wiedzę niezbędną na stanowiskach kierowniczych. W 2013 roku zrealizowano ponad 330 tysięcy godzin na cykl szkoleń dla wszystkich pracowników.<sup>30</sup> Na ten cel przeznaczono znaczące środki finansowe w ramach świadczeń pozapłacowych. W latach 2013 – 2015 ponad trzy tysiące kierowników wzięło udział w szkoleniach. Udział w takim szkoleniu jest także ciekawym doświadczeniem, gdzie oprócz oczywistych kompetencji, zgodnych z tematem warsztatów, poszerza się zdolności interpersonalne i nabywa pewności siebie, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu poziomu profesjonalizmu pracownika.

W przedsiębiorstwie jest realizowany również projekt „Więcej niż kierownik”. Jest to najnowszy i zarazem największy program szkoleniowy skierowany do kierowników sklepów. Lidl w Polsce jest jedną z pierwszych spółek koncernu, która przystąpiła do jego realizacji. Tylko w 2015 roku przeznaczono ponad 20

---

<sup>30</sup> <http://www.lidl.pl/pl/4677.htm> [dostęp: 02.03.2016]

milionów złotych. Dzięki realizacji projektu, uczestnicy mają szansę rozwinąć kompetencje zarządcze i nauczyć się lepiej organizować swoją pracę. Jak twierdzi Radosław Liberski, członek zarządu Lidl Polska, do tej pory kierownik sklepu sieci Lidl dzielił czas przede wszystkim między pracę na sali sprzedaży i organizację sklepu tj. realizował typowe działania operacyjne. Celem zmian było przesunięcie akcentu w kierunku realnego zarządzania placówką z większym naciskiem na obszary, takie jak: analiza wskaźników, współpraca z zespołem oraz przełożony<sup>31</sup>.

Poziom kwalifikacji wszystkich kierowników sklepów sieci Lidl oceniano w ramach Development Center, gdzie określono poziom kompetencji uczestników we wszystkich kluczowych obszarach działania. Wynik pomiaru pomógł stworzyć dla każdego z uczestników, indywidualny plan rozwoju. Kierownicy sklepów, którzy osiągnęli wymagany poziom kwalifikacji, objęli nowe stanowisko – manager sklepu wraz z nowym zakresem obowiązków, natomiast na przełomie września i października 2015 roku oraz otrzymali samochody służbowe, z których mogą korzystać także w celach prywatnych.

Szczególnie ważne znaczenie dla przedsiębiorstwa ma projekt „Uprzejmość”, który jest związany bezpośrednio z obsługą klienta. Projekt ten obejmuje doskonalenie kompetencji miękkich i jest nieodłącznym elementem rozwoju każdego pracownika. Pod tym pojęciem oprócz jego oczywistego znaczenia kryje się wiele aspektów związanych z motywowaniem. Projekt wyznacza nie tylko standardy zachowań wobec klienta, ale także relacje pomiędzy pracownikami a kierownictwem, kierownikami oraz pracownikami względem siebie. Forma jakiej użyto, aby wdrożyć projekt do codziennego funkcjonowania w firmie, jest również nieco zaskakująca. W kwietniu 2014 roku odbyły się pierwsze warsztaty związane z realizacją programu i miały one formę rywalizacji poprzez zabawę (grywalizacja). W trakcie gry zrównano rangi kierowników wszystkich szczebli. Nowatorskie podejście do realizacji projektu odniosło natychmiastowy skutek w postaci zrozumienia założeń i celów projektu.

W sieci handlowej badanej firmy wdrożono program „Zdobycy Uśmiechów”, aby wszyscy pracownicy mieli realny wpływ na poziom uprzejmości w swoim miejscu pracy. Punkty w ramach tego programu przyznaje audytor, oceniając sklep z punktu widzenia klienta. Poza wizytami audytora, pracownicy mogą się również

---

<sup>31</sup> J. Łoza (red.), *Szansa dla każdego*, „Od kuchni – czasopismo pracowników Lidla”, lipiec 2015, nr 2, s. 11

wykazać się zaangażowaniem i kreatywnością biorąc czynny udział w konkursach ogłaszanych w ramach projektu „Uprzejmość”. W roku 2014 czterysta sklepów przekroczyło próg 500 punktów i otrzymało vouchery do kina dla 7600 pracowników. Pracownicy ponad 200 sklepów zebrali ponad 1000 punktów i zdobyli pieniądze na zorganizowanie imprez integracyjnych. Cztery sklepy w całej spółce zdobyły maksymalną liczbę 2000 punktów, natomiast pracownicy sklepu w Wieluniu podzielili się swoją wygraną przekazując vouchery dzieciom z Domu Dziecka w Komornikach. Na przełomie lipca i sierpnia 2015 roku zorganizowany został konkurs „Uczymy się uprzejmości od dziecka”. Zadaniem konkursowym było zaprojektowanie okładki i stworzenie wierszyka na okładkę zeszytu, który znalazł się w wyprawce pierwszoklasistów. Wyzwanie podjęli pracownicy z 236 sklepów.<sup>32</sup> Natomiast w wigilię 2015 roku pracownicy Lidl rozdali swoim klientom zaprojektowane przez siebie kartki świąteczne wraz z życzeniami. Były one również wynikiem przeprowadzonego uprzednio konkursu. Liczba zdobytych punktów decyduje o przekroczeniu pewnego pułapu w puli nagród dla personelu. Tylko od załogi danego sklepu zależy czy zdobędzie całą pulę, czy też nie. Forma wynagradzania za uprzejmość ma charakter pozapłacowy związana jest ściśle z integracją zespołu. Środki zdobyte w tym projekcie nie trafiają bezpośrednio do pracowników, ale przeznaczone są na organizację imprez, wyposażenie pomieszczeń socjalnych lub wspólne wyjście do kina. W związku z tym to pracownicy dzięki udziałowi w tych projektach sami kreują atmosferę własnego miejsca pracy.

Firma jest zorientowana na wspieranie integracji załogi, dlatego też wszystkie ważne dla przedsiębiorstwa wydarzenia są obchodzone wspólnie ze wszystkimi pracownikami. Kiedy w 2010 roku przedsiębiorstwo wchodziło do mediów z reklamą, jej pierwszymi widzami byli pracownicy. Równie głośno obchodzono dziesięciolecie działalności Lidla na rynku polskim w 2012 roku. W zorganizowanych zawodach sportowych wzięli udział wszyscy pracownicy. Wyniki tej rywalizacji także zostały wynagrodzone i pracownicy, oprócz nagród rzeczowych, przywieźli do swoich sklepów kolejne fundusze do wydania na cele związane z integracją.

Lidl Polska wspiera także inicjatywy zawodów sportowych umożliwiając co roku swoim pracownikom udział w Heilbronner Trollinger maraton oraz Biegu Lwa w Tarnowie Podgórnym. Pracownicy pasjonujący się biegami, odnoszą co

---

<sup>32</sup> red. A. Wieczorek, *Uczymy się uprzejmości od dziecka*, „Od kuchni – czasopismo pracowników Lidla”, grudzień 2015, nr 3, s. 20

roku sukcesy w tej dziedzinie. Firma wspierając aktywnych biegaczy pokrywa wszelkie koszty związane z rejestracją na imprezę, przejazdem na miejsce, noclegiem oraz wyżywieniem. W roku 2015 w zawodach sportowych w Heilbronn wzięło udział pięćdziesięciu, a w Biegu Lwa ponad stu biegających pracowników.

W podziękowaniu za udział w corocznej zbiórce pieniędzy na rzecz WOŚP, Lidl otwiera „Rockową Wyspę Lidla” w trakcie trwania muzycznego festiwalu Przystanek Woodstock. Pracownicy tego osobliwego sklepu to ochotnicy z całej Polski, kochający muzykę i dobrą zabawę. „Rockowy sklep to chyba największe przedsięwzięcie w całej Europie, jakie organizuje Lidl”<sup>33</sup> Pracodawca zapewnił pracownikom festiwalowego sklepu nocleg, wyżywienie oraz dobrą płacę. Dodatkowo pracownicy mieszkali we wspólnych domkach, więc mogli się zintegrować z pracownikami z różnych biur sprzedaży z całej Polski. Pomimo fizycznie wymagającej pracy, wszyscy pracownicy, którzy pracowali podczas festiwalu bardzo pozytywnie oceniają to przedsięwzięcie.

Odnosząc się do wyżej wspomnianych pasji pracowników, przedsiębiorstwo Lidl wspiera również indywidualne inicjatywy talenty i pasje swoich pracowników. Latem 2015 roku ogłoszono konkurs fotograficzny. Wyróżnione zdjęcia opublikowano w trzecim numerze czasopisma dla pracowników „Od kuchni”. Dwanaście najlepszych obrazów umieszczono w kalendarzu, który w prezencie świątecznym otrzymali wszyscy pracownicy wraz z wydaniem trzeciego numeru czasopisma pracowniczego „Od kuchni”, które ukazuje się co sześć miesięcy. Pierwszy numer tego czasopisma opublikowano w grudniu 2014 roku. Aby w najlepszy sposób pokazać cel powstania tego pisma związany z poprawą komunikacji wewnętrznej, w jego pierwszym numerze umieszczono zdjęcia wszystkich pracowników przedsiębiorstwa z podziałem na biura sprzedaży oraz poszczególne sklepy. Kolejne numery pokazują ścieżkę jaką podąża firma, informują o zmianach, a także dają szansę pokazania się najbardziej kreatywnym pracownikom – przedstawiają ich sylwetki, niebanalne zainteresowania oraz wpływ pracy na ich hobby i odwrotnie.

Aby każdy mógł wypowiedzieć się, jak ocenia zmiany wprowadzane w funkcjonowaniu firmy, w 2014 roku przeprowadzono badanie opinii pracowników. Z możliwości wypowiedzenia się na temat warunków pracy w przedsiębiorstwie

---

<sup>33</sup> red. A. Wieczorek, *Rockowi pracownicy Lidla*, „Od kuchni – czasopismo pracowników Lidla”, grudzień 2015, nr 3, s. 27

i wpływu zmian na warunki pracy, skorzystało 90 procent zatrudnionych.

Głos pracowników ma realny wpływ na zachodzące zmiany w przedsiębiorstwie. To dzięki niemu funkcjonują i są doskonałe następujące benefity:

- program rozwojowy „Więcej niż kierownik”,
- udział pracowników w projektach organizowanych przez centralę firmy,
- więcej wewnętrznych ofert pracy,
- rozszerzenie pakietu medycznego Medicover,
- rozwój „Programu Prestige”,
- czasopismo „Od kuchni”,
- podwyżki,
- rozszerzenie zakresu świadczeń ubezpieczenia „Allianz-Rodzina”

Jak wynika z powyższych rozważań badane przedsiębiorstwo docenia zaangażowanie zmotywowanych pracowników, które przyczynia się do widocznych zmian w skali całego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo stosuje kompleksowy system motywacyjny obejmujący zarówno bodźce o charakterze płacowym, jak i pozapłacowym. Organizacja procesów pracy w firmie Lidl przyczynia się również do pobudzania motywacji wewnętrznej pracowników. Funkcjonujący system motywacyjny będący elementem profesjonalnie realizowanego procesu zarządzania kapitałem ludzkim spełnia swoją rolę przyczyniając się do wzrostu atrakcyjności badanego przedsiębiorstwa jako pracodawcy pod względem aksjologicznym, autotelicznym oraz instrumentalnym. Pozytywnie należy również ocenić realizowane badanie opinii pracowników, które stanowi ważne narzędzie zarządzania ludźmi oraz istotny instrument pozyskiwania informacji umożliwiających doskonalenie funkcjonowania organizacji<sup>34</sup>.

### Podsumowanie

Działania podejmowane w obszarze motywacji stanowią jeden z istotnych elementów spójności w obrębie zarządzania kapitałem ludzkim, który jako system posiada potencjał motywujący. Sposób wykorzystania tego potencjału zależy od przebiegu procesów zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie zależ-

---

<sup>34</sup> J. Krokowska, S. Kołodziejski, *Badania opinii pracowników w praktyce zarządzania*, Imperia, Łódź, 2007, s. 265, por. R. Ziaja-Guzy, *Badanie opinii personelu jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4/2010

nego od zastosowanego instrumentarium w zakresie sposobu projektowania poszczególnych procedur personalnych oraz od kompetencji i świadomości kadry zarządzającej w tym zakresie. W odniesieniu do doskonalenia systemu motywacyjnego w badanym przedsiębiorstwie rekomenduje się wprowadzenie kafeteryjnego systemu motywacji, który wychodzi naprzeciw coraz lepiej wykwalifikowanej kadrze, tak więc innemu dedykowanemu systemowi wartości. Typową cechą dla systemu kafeteryjnego jest szansa wyboru rodzaju oraz form dodatkowego wynagrodzenia przez pracownika, oprócz cyklicznego wynagradzania pieniężnego, który został zaproponowany przez pracodawcę. System ten nie stanowi więc innego pakietu składników wynagrodzenia<sup>35</sup>. Zatem identyczny zestaw świadczeń może być oferowany przez pracodawcę w postaci fakultatywnej lub obowiązkowej, ale tylko w pierwszym przypadku będzie to forma kafeteryjna. Wprowadzenie takiego urozmaicenia do oferty motywowania jest postrzegane jako czynnik, który korzystnie wpływa na pozycję organizacji i wspomaga pozyskiwanie pracowników, których nie tylko interesuje wynagrodzenie pieniężne. Wpływa to korzystnie na wizerunek organizacji. Istotą wynagradzania kafeteryjnego jest wybór przez pracownika odpowiedniej dla niego formy świadczeń spośród ustalonych dostępnych świadczeń odpowiadających tej samej wartości pomiędzy elementem wynagrodzeń gotówkowych, a dodatkowymi świadczeniami, które mają charakter substytucyjny. Wynagrodzenie kafeteryjne w przeciwieństwie do systemu pakietowego cechuje się bodźcami długookresowymi, czyli odroczonymi.

Zaleca się również ciągłą dbałość o kształtowanie warunków wpływających na rozwój motywacji wewnętrznej, co pozwoli na uzyskanie wzrostu zaangażowania pracowników dzięki indywidualizacji podejścia oraz rozwój wartości zaufania i współdziałania dzięki ciągłemu doskonaleniu czynników wpływających na motywację autoteliczną.

## Bibliografia

1. Bugdol M., *Analiza wartości organizacyjnych* „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 3/2007.
2. Czajka Z., *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

---

<sup>35</sup> Z. Czajka, *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 235



3. Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*, Difin, Warszawa 2003.
4. Januszek H., Sikora J., *Socjologia pracy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
5. Kopertyńska M.W, *Wpływ zmian w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym przedsiębiorstwa na systemy motywowania pracowników* [w:] *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, Wachowiak P. (red.), Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
6. Kopertyńska M.W, *Zarządzanie kadrami*, Stowarzyszenie na Rzecz Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Legnicy „Wspólnota Akademicka”, Legnica 2002
7. Krokowska J., Kołodziejcki S., *Badania opinii pracowników w praktyce zarządzania*, Imperia, Łódź, 2007.
8. Lenik P., *Motywatory pozapłacowe czyli droga do nowej jakości pracowników. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna*. wyd. Difin, Warszawa 2012.
9. Lipka A. , Król M., Waszczak S. , Winnicka-Wejs A., *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Difin, Warszawa 2010.
10. Łoza J. (red.) , *Szansa na awans dla każdego*, „Od kuchni – czasopismo pracowników Lidla”, lipiec 2015, nr 2,
11. Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001.
12. Reber A. S, *Słownik psychologii*, Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2000.
13. Rutka R., *Uwarunkowania ewolucji wiedzy o organizacji i zarządzaniu* [w:] *Koncepcje zarządzania*, Czerska M., Szpitter A. (red.), CH Beck, Warszawa 2010.
14. red. Łoza J., „*Od kuchni – czasopismo pracowników Lidla*”, 2/07 2015
15. red .Wieczorek A. „*Od kuchni – czasopismo pracowników Lidla*”, 3/12 2015.
16. Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
17. Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.
18. Stachowicz-Stanusch A., *Rozwój głównych wartości przedsiębiorstwa na podstawie najlepszych praktyk firm Microsoft, Saturn Corporation i American Express*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6/2008.
19. Stachowska S., *Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Dom Organizatora, Toruń 2007.

20. Stoner J. A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
21. Ściborek Z., *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2004.
22. Wieczorek A. (red.), *Uczymy się uprzejmości od dziecka*, „Od kuchni – czasopismo pracowników Lidl”, grudzień 2015, nr 3.
23. Wieczorek A. (red.), *Rockowi pracownicy Lidla*, „Od kuchni – czasopismo pracowników Lidl”, grudzień 2015, nr 3.
24. Woźniak J., *Współczesne systemy motywacyjne*, wyd. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.
25. Ziaja-Guzy R., *Badanie opinii personelu jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4/2010.

### Strony internetowe

1. [http://kariera.lidl.pl/cps/rde/career\\_lidl\\_pl/hs.xsl/nasza-kultura-1732.htm](http://kariera.lidl.pl/cps/rde/career_lidl_pl/hs.xsl/nasza-kultura-1732.htm)
2. <http://www.lidl.pl/pl/zasady-zachowania-w-postepowaniu-z-pracownikami-2422.htm>
3. <http://www.lidl.pl/pl/2564.htm>
4. <http://www.lidl.pl/pl/4677.htm>

## MOTIVATION PROCESS IN THE LIDL LIMITED PARTNERSHIP COMPANY

**Summary:** The correct process of motivation in the company is determined by appropriate choice of the factors of the external motivation and the creation of the conditions for stimulating internal motivation. These activities should be part of the process of human capital management and have a systemic and comprehensive nature. In light of the above, the aim of this study is to identify the motivators used in the Lidl Limited Partnership Company and an assessment of the correctness of their choice in the light of the literature recommendations.

**Key words:** motivation, motivation process, enterprise

Translated by Liliana Mierzwińska