

Dr inż. Marek Smoleń

Zakład Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytet Rzeszowski

MOTYWACJA CZYNNIKA OSOBOWEGO W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Wprowadzenie

Sukces każdej organizacji uzależniony jest od rozmaitych uwarunkowań i czynników, wynikających zarówno z otoczenia wewnętrznego jak i zewnętrznego. Jest jednak pewien wspólny element, będący czynnikiem sukcesu dla wszystkich przedsiębiorstw, a mianowicie odpowiednio umotywowani, a co za tym idzie efektywni i lojalni pracownicy. Chcąc skutecznie oddziaływać na motywację pracowników trzeba ich nie tylko godnie i sprawiedliwie wynagradzać, ale też pobudzać do rozwoju, w pełni informować, umacniać przywiązanie do pracy i ich życiu w pracy nadawać wartość i godność [Penc, 1999, s. 282]. Motywacja ekonomiczna do pracy ma podstawowe znaczenie w przedsiębiorstwie. Dobrze rozwiązana przyczynia się do ładu w procesach pracy, zachęca pracowników do pozytywnych i pożądanых postaw wobec pracy, pozwala na realizowanie wytyczonych celów i zadań w skali przedsiębiorstwa i na poziomie stanowisk pracy.

W Europie okresu międzywojennego oraz w latach pięćdziesiątych, uważano, że główną drogą rozwoju gospodarczego jest uprzemysłowienie, mechanizacja, a w późniejszym okresie – robotyzacja, w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych system zarządzania i organizowania pracy. Obecnie za główną siłę i źródło rozwoju społecznego i gospodarczego uznawany jest człowiek i jego praca. We współczesnej gospodarce rynkowej podział wytworzonego produktu między właścicieli, państwo i pracowników powinien odbywać się przez dialog z partnerami społecznymi. Negocjacyjno-konsultacyjny tryb powinien zapewniać sprawiedliwą i właściwą partycypację pracowników w wytworzonym produkcie krajowym oraz w rezultatach osiągniętych przez poszczególne przedsiębiorstwa. Konieczność budowania oraz rozwijania właściwych systemów motywacyjnych i szkoleniowych, doskonalenia kompetencji i

wzmacniania pozytywnych postaw pracowniczych, tworzenie polityki sukcesji i awansowania to zadania dla kadry zarządzającej, to tworzenie mechanizmów sprzyjających, dzięki którym w tej organizacji chce się pracować.

W literaturze z zakresu zarządzania kształtowanie motywacji jest uznawane za jedną z funkcji kierowania. Motywacja jest uważana również jako technika zarządzania. Nie jest wszak terminem jednoznacznym, bywa różnie rozumiana. Można jednak z całą pewnością stwierdzić, że jest ona mechanizmem psychologicznym organizującym działanie człowieka, ukierunkowanym na osiągnięcie określonego celu. Decyduje, więc o codziennej gotowości do pracy [Zarządzanie..., 2000, s. 93]. Efekty pracy zależą od możliwości, zdolności i umiejętności ludzkich, wspartych odpowiednią motywacją, wolą i chęcią działania, co można wyrazić w następującej formule [Doskonalenie..., 1997, s. 19]:

(*Wiedzieć * Móc * Chcieć*) \Rightarrow *Efektywność pracy*

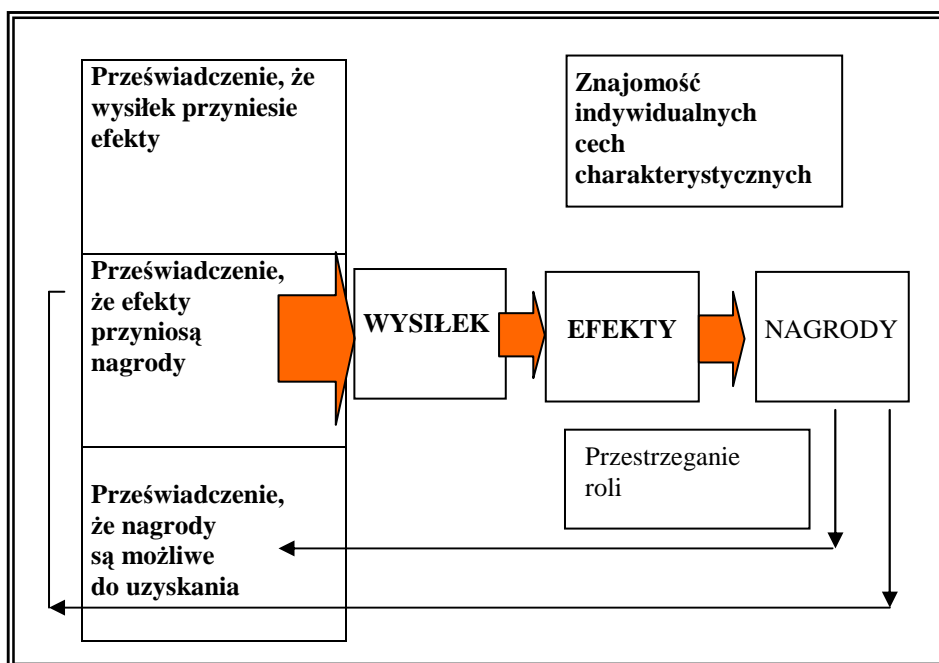
Warunkiem efektywnej pracy jest dobry system płac. System, który skutecznie wykorzystuje zainteresowania i możliwości pracownika, a także daje mu satysfakcję z godziwego wynagrodzenia. Właściwy dobór formy płac ma istotny wpływ na motywacyjną funkcję wynagrodzenia. Prawidłowe opłacanie oznacza ocenę wkładu pracy i efektów działalności pracownika, warunków, w jakich praca jest wykonywana i innych aspektów, które różnicują pracę, a załoga je dostrzega i ceni [Jacukowicz, 1998, s. 5].

Wynagrodzenie pozwala zaspokoić podstawowe potrzeby z hierarchii potrzeb. Jednocześnie jest miernikiem wartości pracownika dla organizacji [Sekuła, 1997, s.111]. Świadczenia pozafinansowe są skutecznym sposobem motywowania pracowników. Ważne jest jednak to, aby dla ludzi w przedsiębiorstwie nie były one czymś, co im się należy z racji zatrudnienia, ale dodatkiem, który pracodawca przyznaje swojemu personelowi, aby docenić jego zaangażowanie i stworzyć mu lepsze warunki życia zawodowego i prywatnego [Personel..., 2005]. Zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczna, jednorodna i spójna metoda kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją [Armstrong, 2001, s. 14].

Celem opracowania jest wskazanie istoty, znaczenia i narzędzi motywacji czynnika osobowego we współczesnej gospodarce.

Narzędzia motywacji

Motywowanie jako proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celu motywującego (dotyczy to tzw. motywacji pracowniczej).



Rys. 1. Motywacja - teoria oczekiwań

Źródło: Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 301.

Przez wiele lat naukowcy podejmowali próby dotarcia do źródeł powstawania motywu, a następnie jego klasyfikacji. Badano ludzkie potrzeby i dążenia, opracowywano metody. Jednak natura ludzka jest tak zawiła, i nie sposób przewidzieć do końca różnych zachowań. Metody, które powstawały, oczywiście były pomocne, jednak nie rozwiązywały do końca problemów, jakie powstawały w procesie pracy. Poznanie motywów wyzwalających aktywność człowieka w pracy zawodowej, to poznanie celów, do których on dąży. Spośród wielu funkcji zarządzania przedsiębiorstwem jedną z najważniejszych ról spełnia motywowanie, które ma na celu odpowiednie rozbudzenie motywacji i takie nią kierowanie, aby pracownicy właściwie angażowali się w swoją pracę i obo-

wiązki. Motywację można pobudzać i kształtować w różny sposób i za pomocą różnych środków (motywatorów).

Można wywoływać ujemne bodźce motywacyjne, stwarzające warunki zagrażające temu, co pracownik osiągnął, bądź bodźce dodatnie, umożliwiające mu pełniejsze osiągnięcie celów (wartości), do których dąży. Można motywować przez zainteresowanie samą pracą, jej treścią, kreatywnością, itp. Struktura motywów ma zawsze układ hierarchiczny, co oznacza, że jedne wartości są bardziej cenione, zaś inne mniej, przy czym ludzie preferują te wartości, których brak odczuwają szczególnie, które wyżej cenią, a jednocześnie te, które uznają za bardziej realne do osiągnięcia. Pobudzanie motywacji jest procesem złożonym, wieloaspektowym. Wynika to z faktu, że każdy człowiek ma swój system wartości zawierający zarówno wartości uniwersalne-ogólnoludzkie, jak i jednostkowe-osobiste, zależne od jego indywidualnych potrzeb i aspiracji życiowych. Aby właściwie rozbudzić motywację, trzeba stworzyć warunki umożliwiające zaspokajanie różnych potrzeb, a więc pozyskiwanie różnych wartości, czyli tego, co ma rzeczywistą i wyobraźną wartość do ich zaspokajania. Motywacja jest zasadniczym czynnikiem skłaniającym jednostkę do tego, by dawała z siebie wszystko. Postawy i zachowania personelu niemal zawsze odzwierciedlają motywację lub jej brak. Przejawami motywacji są [Koziełski, 1997, s. 34]:

- stałe osiągnięcie wysokiej wydajności i dobrych wyników,
- energia, zapał i determinacja w dążeniu do sukcesu,
- ochota do współpracy w pokonywaniu problemów,
- gotowość pracowników do przyjmowania odpowiedzialności,
- chętnie dostosowanie się do niezbędnych zmian.

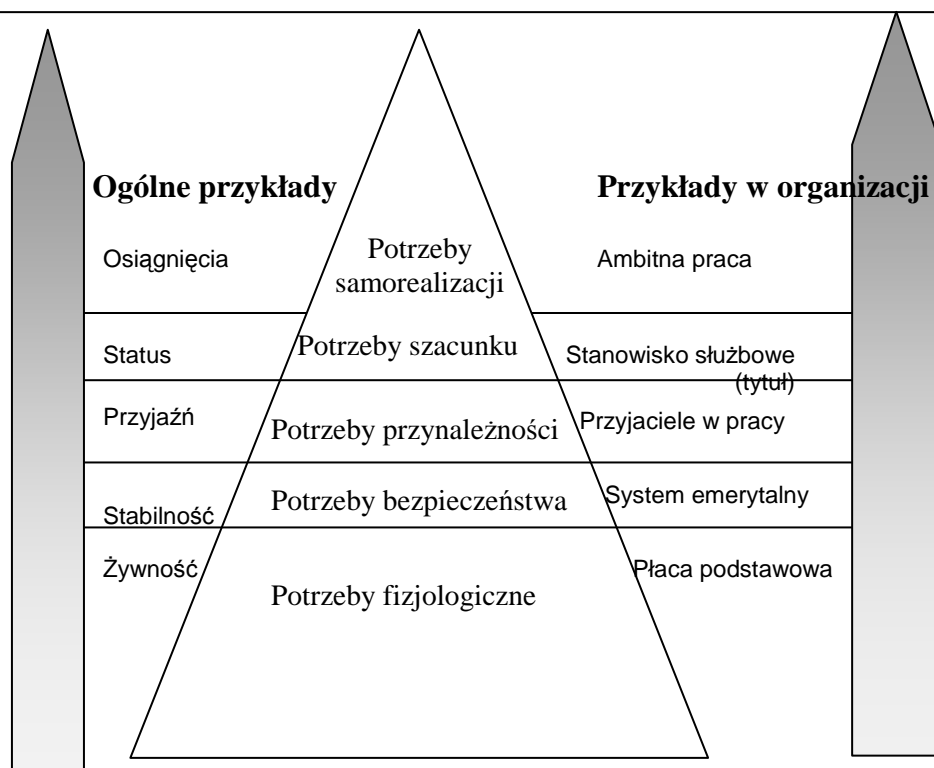
Pracownicy zniechęceni lub pozbawieni motywacji często natomiast ujawniają:

- apatię i obojętność wobec pracy,
- brak punktualności i częste nieobecności w pracy,
- przesadną ocenę wyników i trudności, co ujawnia się w problemach, sporach i skargach,
- brak współpracy przy pokonywaniu problemów lub trudności,
- nieuzasadniony opór wobec zmian.

Teoria Masłowa opiera się na dwóch zasadach [Doskonalenie..., 1997, s. 24]:

- zachowanie ludzkie jest motywowane przez niezaspokojone potrzeby,
- z chwilą, gdy dana potrzeba została zaspokojona względnie zadowolająco, głównym motywatorem staje się dla jednostki zaspokojenie potrzeby wyższego rzędu.

Przy czym potrzeby niższego rzędu nie muszą być zaspokojone, w 100 %, lecz przykładowo, w 70%, aby człowiek zainteresował się potrzebami wyższego rzędu. Proces ten trwał będzie, zgodnie z założeniami koncepcji aż do momentu zaspokojenia najwyższych potrzeb samorealizacji. Nie zawsze się to sprawdza w praktyce, co nie przeszkadza, że model Masłowa jest bardzo popularny. Według Masłowa każdy człowiek posiada określoną hierarchię potrzeb jednak w rzeczywistości nie u każdego pracownika występuje pięć wskazanych poziomów potrzeb, jak również ich kolejność może różnić się od hierarchii przedstawionej w koncepcji.



Rys. 2. Hierarchia potrzeb Masłowa

Źródło: Griffin R. W., „Podstawy zarządzania organizacjami”, PWN, Warszawa 1996, s.461.

Narzędzia motywowania można podzielić według różnych kryteriów (rys. 3). Ze względu na obszar ich zastosowania wyróżnia się narzędzia związane z:

- 1/ dyscypliną pracy (regulaminy pracy, instrukcje funkcjonowania stanowisk pracy, kodeks pracy, układy zbiorowe, warunki bezpieczeństwa i higieny pracy, filozofia pracy),

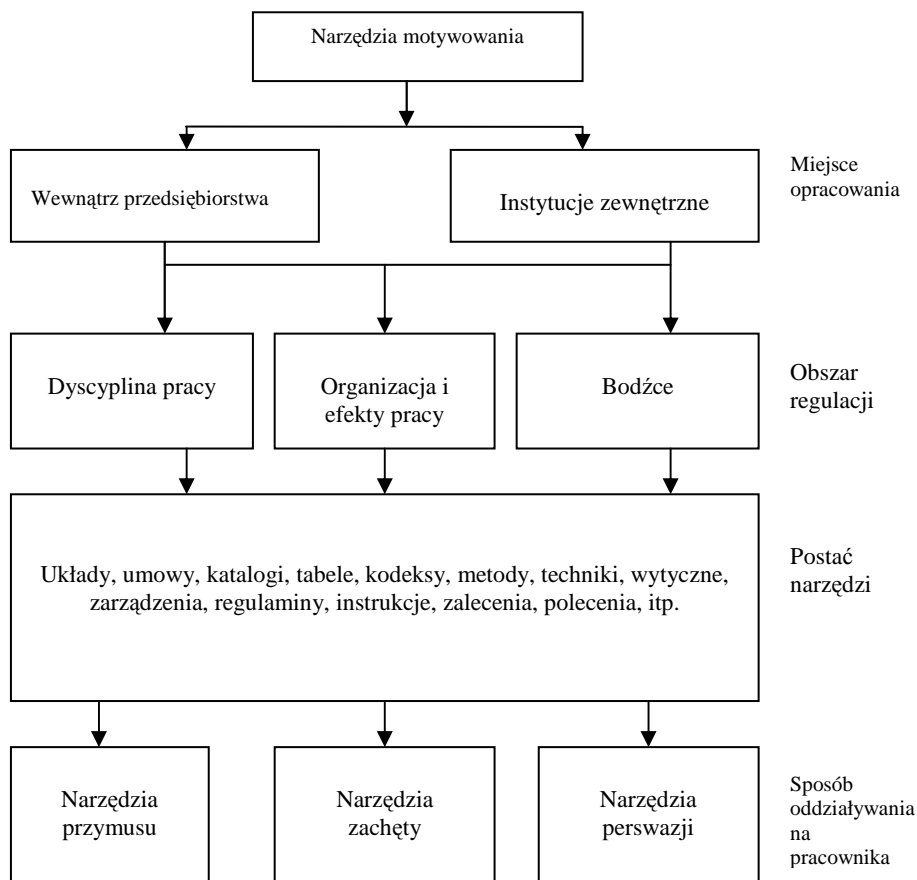
- 2/ organizacją i wynikami pracy (normy pracy, formy organizacji pracy, sposoby przydziału i rozliczania z zadań, taryfikatory pracy, stanowisk i zawodów, tryb i czas pracy, dobór pracowników do stanowisk),
- 3/ motywacją pracownika (ocena pracowników, siatki płac, tabele płac, formy płac, wzorce awansu, składniki wynagrodzeń i struktura płacy, nagradzanie i karanie, świadczenia socjalne i bytowe, szkolenia i rozwój zawodowy pracowników).

Wszystkie narzędzia można podzielić na narzędzia przymusu, zachęty i perswazji.

Narzędzia przymusu narzucają pracownikowi pewien sposób zachowania w procesie pracy. Regulują przede wszystkim zakres kompetencji i odpowiedzialności pracownika za dyscyplinę pracy, sposób wykonywania zadań i przestrzeganie wymagań bezpieczeństwa pracy. Mają one na celu wyeliminowanie lub ograniczenie do minimum niepożądanych zachowań pracowników przynoszących straty przedsiębiorstwu. Narzędzia przymusu oddziałują jednokierunkowo, zmuszając pracownika do określonego typu zachowania, podporządkowania się kierownikowi lub działania w określony sposób na rzecz zakładu [Zieleniewski, 1981, s. 509].

Narzędzia zachęty oparte na motywowaniu dodatnim łączą korzyści przedsiębiorstwa z korzyściami pracownika. Regulują przede wszystkim sposób funkcjonowania bodźców ekonomicznych i pozaekonomicznych oraz wielkość wykonywanych zadań i ich efektywność. Mają one przewagę nad poprzednimi, ponieważ zachęcają pracowników do aktywności. W każdym przedsiębiorstwie występuje pewna grupa pracowników, która stanowi trzon załogi. Pracują oni lepiej, wydajniej, a więc są bardziej przydatni niż inni dla przedsiębiorstwa. Trzeba nie tylko dostrzegać ich pracę, ale i odpowiednio wyróżniać szczególną ich aktywność, dyspozycyjność, działalność innowacyjną przez stosowanie bodźców wzmacniających (specjalne nagrody, odznaczenia, prestiż, wysoka ocena rezultatów pracy itp.).

Narzędzia perswazji ingerują w sferę umysłową człowieka, a więc odnoszą się do motywacji wewnętrznej. Różnią się tym od poprzednich, że nie oferują pracownikom ani kar, ani też nagród. Wzór postępowania wynika z wewnętrznego przeświadczenia. Nagrodą jest utożsamianie celów pracownika z celami przedsiębiorstwa, przywiązanie do miejsca pracy, współuczestnictwo w zarządzaniu oraz wpływanie na losy zakładu. Na ogół pracownicy o niskich kwalifikacjach bardziej podatni są na perswazję emocjonalną dokonywaną przez dobraną osobę o wysokim autorytecie. W odniesieniu do pracowników o wysokich kwalifikacjach bardziej skuteczne są różne formy perswazji partnerskiej. W trakcie pracy zawodowej bardzo istotnymi środkami perswazji jest właściwe informowanie i współudział pracowników w zarządzaniu.



Rys. 3. Klasyfikacja narzędzi motywowania.

Źródło: Sekuła Z. *Motywacyjne kształtowanie płac*, TNOiK Bydgoszcz 1997, s. 38.

Finansowe aspekty motywacji

Pieniądze są podstawowym środkiem zrealizowania potrzeb biologicznych i materialnych człowieka. W pośredni lub bezpośredni wpływają na zaspokojenie złożonych potrzeb psychologicznych, dzięki temu, iż spełniają funkcję symboliczną. Istotnym jest, aby przy rozważaniach na temat finansowych aspektów motywacji nie pominąć faktu, że poszczególne jednostki mogą różnić się pod względem podatności na motywację za pomocą bodźców finansowych ze względu na specyfikę osobowości lub uwarunkowania społeczne.

W Polsce w porównaniu z krajami zachodnimi można zauważyć większe znaczenie wysokości wynagrodzenia jako motywatora ze względu na to, iż Polacy są gorzej opłacani i pozafinansowe czynniki mają dla

nich mniejsze znaczenie. Badania przeprowadzone przez portal "Wynagrodzenia.pl" potwierdzają, że pieniądze nadal znajdują się na czele listy czynników motywujących polskich pracowników. „Zdecydowanie tak” twierdzi przeszło 51 proc. respondentów, a ponad 41 proc. deklaruje „raczej tak”. Zaledwie około 7,5 proc. uczestników sondażu wyraziło przeciwne opinie („zdecydowanie nie” i „raczej nie”) [Wynagrodzenia..., www.pl]. Konsultanci twierdzą, że w polskich warunkach pieniądź stanowi bardzo istotny czynnik budowania poczucia bezpieczeństwa i stabilności, które u nas jest mocno zachwiane. Na rodzimym rynku pracy dominuje uczucie niepewności, co do przyszłości zawodowej, możliwości pracy i awansu. Również słaba kondycja finansowa polskich pracodawców i niestabilność skłania ich do ograniczenia się do wynagrodzenia pieniężnego z pominięciem innych form wynagradzania.

Zarządzanie wynagrodzeniami w ramach organizacji ma na celu przyciągnięcie i zatrzymanie ludzi potrzebnych instytucji do osiągnięcia z góry ustalonych zadań. Utrzymanie pracowników w przedsiębiorstwie oraz zachowanie wysokiego poziomu wykonywania pracy wymaga zwiększenia motywacji i zaangażowania pracowników. Obserwując zarządzanie wynagrodzeniami w organizacji można zauważyć, że dąży ona do zjednoczenia swoich celów i jednostek zatrudnionych. Wynagrodzenia są najpopularniejszymi narzędziami stosowanymi w motywowaniu ze względu na to, że pieniądź jest uniwersalnym środkiem wymiany i miernikiem wartości oraz umożliwia jej tezauryzację [Kowalczyk, 1992, s. 88-89]. Pieniądź otrzymywany przez pracowników od organizacji, w zamian za realizację jej celów pozwala mu na zdobycie tego, co stanowi dla niego wartość. Płace są również symbolem pozycji społecznej. Nie wiąże się to jednak z bezwzględną wysokością wynagrodzenia, lecz z jego realizacją w stosunku do wynagrodzenia innych ludzi [Podstawy..., 1990, s. 126].

Rolę pieniądza w procesie motywowania można rozważać w różnych aspektach – może on spełniać funkcję symboliczną, być środkiem do spełnienia potrzeby posiadania dóbr trudnodostępnych lub też może pomagać w realizacji potrzeby przynależności [Sedlak..., www.com.pl]. Pieniądź jest głównym motywatorem, choć jego rola nie jest taka sama dla różnych grup społecznych [Tworzenie..., 1997, s. 31]. Dla wielu ludzi wzmożona chęć wzbogacenia się może mieć również wymiar zaspokojenia potrzeby przynależności. Dzięki odpowiedniemu statusowi społecznemu jednostka odczuwa chęć utożsamiania się z pewną grupą i dokonuje pozytywnej oceny własnej osoby. Dzięki temu dana osoba akceptuje siebie i jest akceptowana przez swoją grupę społeczną. Kopmeyer wskazuje, iż to pieniądze są zachętą, która pozwala wyzwolić i utrzymać coraz

większą motywację [Kopmeyer, 1999, s.60]. Jednak, aby utrzymać tę zależność należy pamiętać o spełnieniu pewnych psychologicznych zasad:

- pieniądzem należy nagradzać, unikając karania,
- zapłata powinna następować za konkretne rezultaty,
- określenie minimum i maksimum wynagrodzenia pieniężnego,
- pozostawienie wolnego wyboru gratyfikacji pieniężnej.

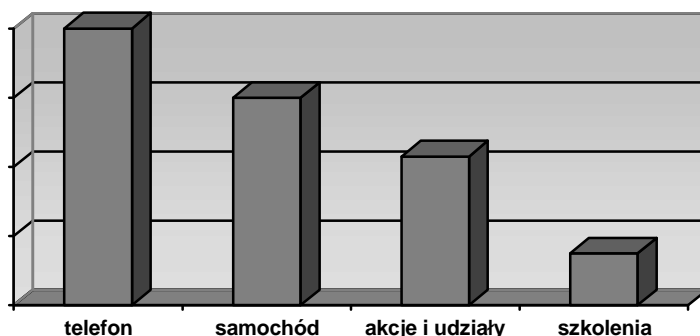
Rozważając zagadnienie motywacyjnej roli pieniądza trudno jest wysnuć ogólne wnioski, które można przełożyć na zachowanie wszystkich ludzi. Największy udział mają tutaj indywidualne predyspozycje jednostki i przesłanki oraz wartości, które nią kierują. Świadczenia pozafinansowe są skutecznym sposobem motywowania pracowników. Ważne jest jednak to, aby dla ludzi w firmie nie były one czymś, co im się należy z racji zatrudnienia, ale dodatkiem, który pracodawca przyznaje swojemu personelowi, aby docenić jego zaangażowanie i stworzyć mu lepsze warunki życia zawodowego i prywatnego. Motywacja poza finansowa, to nagradzanie pracowników za dobrą pracę poprzez zapewnienie im poczucia pewności, że są częścią całej firmy i nie można się bez nich obejść oraz zagwarantowanie stabilności zatrudnienia.

Jak wynika z Raportu Płacowego, opracowanego przez AG „TEST” Human Resources [Praca..., www.gospodarka.pl] telefon jest najczęściej stosowanym dodatkiem dla pracowników zarządu, marketingu i sprzedaży. Rzadziej stosowanym narzędziem jest samochód służbowy. Przykładowo, w grupie przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu wynagrodzeń przeprowadzonym przez TEST, samochód służbowy posiadało około 90% pracowników na stanowisku prezesa zarządu lub dyrektora. Na niższych rangach stanowiskach samochód przyznawany był odpowiednio rzadziej. Kolejnym dodatkowym świadczeniem przyznawanym w ramach planów motywacyjnych są akcje i udziały, które poprzez nadanie pracownikowi statutu współwłaściciela angażują go w takie zarządzanie firmą, aby jej wartość wzrosła. Znacznie powszechniejszą formą dodatków jest przydzielanie bonów towarowych – stosowane przez 65% wszystkich przebadanych przedsiębiorstw – oraz udzielanie rabatów na produkty i usługi, które stosuje się średnio w 25% przebadanych przedsiębiorstw. Dzięki temu pracownicy mogą nabyć na korzystnych warunkach, często po niższej cenie, towary produkowane przez ich przedsiębiorstwo.

Inną, coraz częściej stosowaną metodą motywacyjną, jest wysyłanie pracowników na różnego rodzaju szkolenia, które umożliwiają podnoszenie umiejętności i kwalifikacji. Organizowane są one przez zewnętrzne firmy szkoleniowe lub przez doświadczonych pracowników przedsiębior-

stwa. Najczęściej organizuje się szkolenia wewnętrzne, projektowane według potrzeb firmy, związane z pracą na konkretnym stanowisku. Podobne badania przeprowadzone zostały przez Instytut Zarządzania i opublikowane w roku 2002, w raporcie „Polityka personalna największych polskich przedsiębiorstw” [Płaca..., 2002, nr 4]. Z badania wynika, że w największych firmach najczęściej stosuje się następujące dodatkowe składniki wynagrodzenia:

- telefon komórkowy (również do użytku prywatnego) – 88,0%,
- samochód służbowy (również do użytku prywatnego) – 71,1%,
- wynajęcie mieszkania – 36,1%,
- fundusz reprezentacyjny – 20,5%,
- zniżki przy zakupie produktów firmy – 19,3%.



Rys. 4 Atrakcyjność wybranych narzędzi motywacyjnych

Źródło: www.praca.egospodarka.pl

Indywidualne motywowanie poza finansowe nie jest powszechnie stosowane w badanych firmach. Nie stosuje go 48% respondentów, w tym głównie firmy państwowe oraz mające swoje siedziby poza miejscowościami wojewódzkimi. Do najczęściej stosowanych form motywowania poza finansowego należą:

- wysłanie pracownikom przez prezesa (dyrektora generalnego) pochwalnych listów z gratulacjami - 34,9%,
- artykuły na temat najlepszych pracowników w wewnętrznych publikacjach firmy - 27,7%,
- prezenty dla wyróżniających się członków załogi – 14,5%,
- wakacyjne wyjazdy opłacane przez firmę – 7,2%,
- dodatkowe płatne wakacje – 3,6%.

Według badań, proponowane świadczenia poza finansowe nie są oferowane na zasadzie kafeterii. W 85,6% firm nie ma możliwości wyboru określonego świadczenia, natomiast jedynie w 3,9% przypadkach możliwość taka istnieje (głównie są to firmy prywatne).

Motywacyjne determinanty wynagrodzeń można rozpatrywać zarówno od strony psychologicznej (oczekiwania, potrzeby) jak i ekonomicznej. Powszechnie sądzi się, że wynagrodzenie za pracę jest jednym z ważniejszych czynników systemu motywacyjnego, albowiem przyczynia się ono do wyzwalania, wzmacniania lub wygaszania określonych postaw i zachowań pracowników w takim kierunku, aby były one zgodne z oczekiwaniami zatrudniającej ich organizacji. Należy jednak pamiętać, że motywowanie przez płacę jest procesem złożonym i nie przebiega według prostej reguły: wyższe płace - silniejsza motywacja. Fakt ten uwypukla znaczenie, jakie ma rzetelna wycena pracy, spajająca jakość i efektywność pracy z jej finansowym odpowiednikiem. Znaczenie pieniądza jako środka motywującego jest silnie zdeterminowane poprzez indywidualne potrzeby i oczekiwania. Motywować można nie tylko wysokością wynagrodzenia, równie ważne i skuteczne jest motywowanie pracowników poprzez formy lub składniki systemu wynagrodzeń. Pracodawca powinien wybrać taką formę zapłaty za wykonaną pracę, aby w największym stopniu przyczyniała się do zwiększenia motywacji pracowników. W opinii specjalistów Międzynarodowej Organizacji Pracy wszystkie warianty form płac powinny wiązać zarobek pracownika z poziomem wykonania zadania. Jest to najskuteczniejszy sposób zwiększania motywacji pracownika do rzetelnej i solidnej pracy oraz zwiększenia zaangażowania w wykonywane obowiązki. Wynagrodzenie jest instrumentem zarządzania, za pomocą, którego można:

- pozyskiwać wartościowych pracowników,
- stabilizować wykwalifikowanych, a skłaniać do odejścia nieprzydatnych pracowników,
- kształtować pożądane postawy, zachowania i stosunki międzyludzkie,
- podnosić efektywność pracy,
- optymalizować koszty pracy i umocnić przez to pozycję firmy na rynku.

Wynagradzanie powinno odbywać się według określonych zasad [Jak skutecznie..., 1997, s. 48]:

- zasada uzależnienia wysokości wynagrodzenia od stopnia trudności pracy na danym stanowisku,
- zasada płacenia według osiągniętych przez pracownika efektów pracy,
- zasada uzależnienia wynagrodzeń od zachowań pracowników,
- zasada wynagradzania według kompetencji,
- zasada płacenia według kryteriów rynkowych,
- zasada wynagradzania według potrzeb.

Czasopismo „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” w numerze wrześniowym z 2003 roku publikuje wyniki badań nad motywa-

cjami do pracy, przeprowadzonych przez Katedrę Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Warmińsko- Mazurskiego w Olsztynie. Przedmiotem badań były opinie pracowników o czynnikach motywujących ich do efektywnej pracy, zaś podmiotem badań – pracownicy małych i średnich firm branży usługowo-handlowej z województwa warmińsko-mazurskiego. Poszukiwano odpowiedzi na pytania:

- czy w badanych firmach występują systemy wynagrodzeń?
- czy zdaniem pracowników występuje korelacja między wysokością wynagrodzenia, a ilością i jakością wykonywanej pracy?
- jaka jest hierarchia płacy wśród innych czynników motywujących?
- jakie składniki wynagrodzeń są preferowane przez pracowników?
- czy poziom wykształcenia różnicuje hierarchię czynników motywacyjnych?

Badania przeprowadzono w czwartym kwartale 2002 roku, objęto nimi 123 pracowników. Techniką badawczą był wywiad bezpośredni, a narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankietowy. Zdecydowana większość respondentów (83%) stwierdziła, że w ich firmach istnieje ściśle określony system wynagrodzeń, ale tylko 56% twierdziło, że zna ten system. Większość badanych pracowników 76,7% nie była zadowolona z wysokości swojego wynagrodzenia. Podstawowym mankamentem wynagrodzeń było przede wszystkim to, że jest ono *zbyt niskie* – taką opinię wyraziło 50%. Wskazywano, że wynagrodzenie jest nieproporcjonalne do efektów i nakładów pracy – 36,2%, oraz, że system wynagrodzeń jest nieklarowny i mało jasny 15,9%. Pozostałe mankamenty dotyczyły: wysokości wynagrodzenia, która jest nieproporcjonalna w stosunku do innych pracowników – 14,9% i niesprawiedliwości samego systemu wynagrodzeń- 12,8%, co często prowadzi do konfliktów między pracownikami. Taką opinię wyraziło 41,5% ankietowanych. Pracownicy pytani byli również o to, jaka jest najchętniej widziana przez nich struktura wynagrodzenia. Odpowiedzi kształtowały się następująco: stała pensja – 44,7%, wynagrodzenie zależne od godzin pracy – 31,2%, niewielka pensja i część zależna od osobistych wyników – 8,5%, całość wynagrodzenia zależna od osobistych wyników – 7,4%, całe wynagrodzenie zależne od wyników firmy – 4,2%, niewielka pensja i część zysków wypracowana przez dział, w którym jest się zatrudnionym – 3,2%. Około 75% respondentów uważało, że udział premii w całości wynagrodzenia jest niewystarczający. Spośród wszystkich respondentów 53,3% uznało premię za stymulator do lepszej pracy. Premie są zbyt niskie – odpowiedziało 25% ankietowanych, system premiowania jest niesprawiedliwy – 14,9%, niejasny – 12,8%, nie stymuluje do lepszej pracy – 11,7%. Różniując ważność wynagrodzenia wśród innych czynników motywacyjnych

według kryterium poziomu wykształcenia respondentów, stwierdzono, że dla pracowników legitymujących się wykształceniem podstawowym, zawodowym i średnim, najistotniejsza jest pewność zatrudnienia pozwalająca utrzymać *godny* standard życia oraz dobra atmosfera i warunki pracy. *Dobra płaca* znalazła się na trzecim miejscu. Dla osób z wykształceniem wyższym na pierwszym miejscu wystąpiły samorealizacja i poczucie wartości wykonywanej pracy, a następnie materialne i społeczne środowisko pracy oraz możliwość ciągłego doskonalenia się. Na kolejnym miejscu wystąpiły wspólnie pewność zatrudnienia i *dobra płaca*. Wysoka stopa bezrobocia powoduje, że większość osób nie pracuje zgodnie ze swoim wykształceniem. Ponad połowa respondentów stwierdziła, że pracuje się tam gdzie jest praca.

Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wynika, że: - wysokość wynagrodzenia nie jest najistotniejszym czynnikiem motywującym. Bardziej liczą się pewność zatrudnienia i dobra atmosfera w środowisku pracy. Wynik taki świadczy o wysokiej niepewności utrzymania pracy, - ograniczenie się do motywacji płacowej nie wystarcza. Pracownicy chcą traktować firmę, w której pracują jako miejsce, gdzie mogą się rozwijać, kształcić i zarabiać. Dzięki temu osiągną samodzielność, niezależność i satysfakcję z wykonywanej pracy. Motywacja do pracy stanowi jeden z kluczowych czynników warunkujących jakość zasobów ludzkich w organizacji. Odpowiednie umotywowanie daje pracownikowi poczucie satysfakcji i zadowolenia, co korzystnie wpływa na wydajność i jakość wykonywanej pracy oraz przywiązanie pracownika do miejsca pracy. Skutecznym narzędziem motywowania jest sprawiedliwe, odpowiednie do ważności wykonywanej pracy wynagrodzenie.

Nie istnieje, co prawda jedna idealna recepta na efektywność motywowania za pomocą wynagrodzeń, ale można zdefiniować kilka czynników, które z pewnością przyczynią się do sukcesu tego działania. Aby wynagrodzenie spełniało funkcję motywacyjną musi ono stanowić znaczącą wartość dla pracownika. Ważne jest również, aby wynagrodzenie było w miarę możliwości indywidualnie zróżnicowane dla każdego zatrudnionego. Podczas projektowania systemu wynagrodzeń należy zwrócić uwagę, aby zarówno składniki wynagrodzeń jak i zasady wynagradzania odpowiadały potrzebom zarówno zatrudnionych jak i pracodawcy (organizacji).

W zarządzaniu wynagrodzeniami zauważalna jest obecnie tendencja do uelastyczniania płac oraz wprowadzania kafeteryjnych form płac

umożliwiających pracownikowi indywidualne skomponowanie zestawu dodatkowych świadczeń poza finansowych (tzw. benefitów). Wprowadzenie do przedsiębiorstwa efektywnego systemu benefitów uwarunkowane jest jednak koniecznością osiągnięcia przez pracowników odpowiedniego poziomu zadowolenia z otrzymywanego dotychczas wynagrodzenia. Ważnym aspektem budowania strategii wynagrodzeń jest możliwość oddziaływania przez płace na efektywność współpracy w grupach, konkurencyjność przedsiębiorstwa oraz kształtowanie kultury organizacyjnej.

LITERATURA

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Doskonalenie systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie*, L. Kozioł (red.) AE, Kraków 1997.
- Doskonalenie systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie*, L. Kozioł (red.) AE Kraków 1997.
- Jacukowicz Z., *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1998.
- Jak skutecznie wynagradzać pracowników – tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, K. Sedlak (red) Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Kopmeyer M.R., *Praktyczne metody osiągnięcia sukcesów*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa 1999.
- Kowalczyk L., *Polityka personalna i motywowanie do pracy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1992.
- Kozielski M., *Skuteczne zarządzanie sprzedażą*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 1997.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 1999.
- Podstawy zarządzania organizacjami*, B. Gliński (red.), PWE, Warszawa 1990.
- Sekuła Z., *Motywacyjne kształtowanie płac*, TNOiK, Bydgoszcz 1997.
- Tworzenie i doskonalenie systemów wynagradzania*, K. Sedlak (red.), Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu 1997.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi*, T. Pomianek (red.) Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2000.
- Zieleniewski Z., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 1981.
- Miesięcznik "Płaca", nr 4/2002.
- Personel i zarządzanie*, Nr 3(180), marzec 2005.
- www.praca.egospodarka.pl.
- www.sedlak.com.pl
- www.wynagrodzenia.pl.

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono wybrane narzędzia motywacji i ich znaczenie w stymulowaniu jakości czynnika osobowego, który w aktualnych relacjach gospodarczych opartych na wiedzy odgrywa szczególnie istotną i nadrzędną rolę.

Motivation of Human Factor in Economy Based on Knowledge

Summary

In the paper there are presented chosen instruments of motivation and their meaning in stimulating quality of human factor which, in current economic relationships based on knowledge, plays especially important and supervising role.

