

Dr Janusz Strojny

Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem
Politechnika Rzeszowska

Motywowanie i system wynagrodzeń pracowników w organizacji na przykładzie Zakładów Mechanicznych „Tarnów” SA w Tarnowie

Problem precyzyjnego doboru przez przedsiębiorstwa odpowiednich zasad wynagrodzeń pracowników oraz ich skutecznego motywowania do pracy w warunkach ciągłego postępu i rozwoju polskich przedsiębiorstw oraz otwarcia polskich granic dla przedsiębiorstw zagranicznych, które coraz częściej decydują się na uruchomienie w naszym kraju swoich placówek lub filii sprawia, iż zasady motywowania pracowników oraz różnicowania wynagrodzeń są tematem wciąż aktualnym.

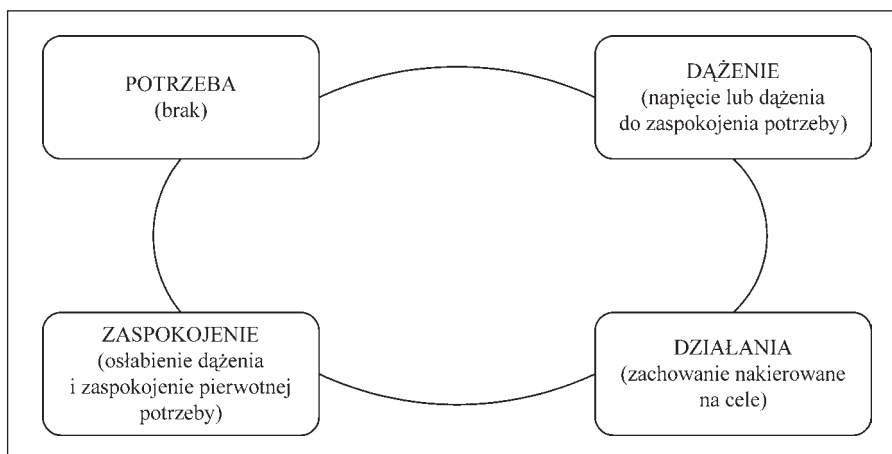
Rozwój gospodarczy wymusza na przedsiębiorstwach stosowanie coraz to nowych zasad motywowania pracowników. Skuteczny dobór owych zasad oraz skuteczne ich zastosowanie w przedsiębiorstwie wpłynie na podniesienie wydajności pracy pracowników, poprawi ich stosunek do wykonywanej pracy oraz sprawi, iż będą oni skłonni podnosić swoje kwalifikacje i utożsamiać się z przedsiębiorstwem – co niewątpliwie spowoduje podniesienie konkurencyjności całego przedsiębiorstwa.

Umiejętność skutecznego motywowania wymaga od menedżera wiedzy psychologicznej i wycucia potrzeb ludzi, którymi kieruje, czyli stworzenia warunków lub dostarczenia środków zaspokajających osobiste potrzeby pracowników. Menedżer motywuje pracownika w taki sposób, aby „przy okazji” zrealizowane zostały cele organizacji. Analizując teorie zarządzania, które zdobywały popularność w różnych okresach rozwoju społeczeństw przemysłowych, można dostrzec dużą zmienność modeli motywowania ludzi¹.

Teoria potrzeb w motywacji i praktyce ma długą tradycję. Jak wynika z nazwy, teoria potrzeb skupia uwagę na tym, czego potrzeba ludziom do prowadzenia zadowolającego poziomu życia.

¹ J. Szczupański, *Podstawy zarządzania i kierowania ludźmi w organizacji*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa, Kurs biznesu i zarządzania, s. 105.

Zgodnie z teorią potrzeb człowiek ma motywację, jeżeli jeszcze nie osiągnął określonego poziomu zaspokojenia potrzeb w swoim życiu. Zaspokojenie potrzeb nie jest czynnikiem motywacyjnym. Istnieją rozmaite teorie potrzeb, różniące się w poglądach na to, jakie to są poziomy i kiedy rzeczywiście następuje ich zaspokojenie².



Rysunek 1. Model motywacji według teorii potrzeb

Źródło: J.A.F. Stoner, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998, s. 432.

Z kolei C. Alderfer dzielił potrzeby na jedynie trzy kategorie: egzystencjalne (fundamentalne u Masłowa), dotyczące powiązań (potrzeby związków z innymi ludźmi) i rozwoju (potrzeby osobistej twórczości lub efektywności). Z niektórych badań wynika, że sami pracownicy są skłonni do klasyfikowania swoich potrzeb w sposób zbliżony do zaproponowanego przez Alderfera.

C. Alderfer podkreśla, że kiedy wyższe potrzeby nie są zaspokajane, powracają niższe, choć już wcześniej zostały zaspokojone. Natomiast A. Masłow sądził, że potrzeba już zaspokojona traci zdolność do motywowania zachowań. Uważał również, że ludzie stale się wznoszą w hierarchii potrzeb, zaś C. Alderfer twierdził, że przesuwiają się w górę i w dół tej hierarchii w zależności od czasu i sytuacji.

Istotne znaczenie w obszarze motywacji pracowników ma również dwuczynnikowa teoria motywacji. Została ona sformułowana przez F. Herzberga, który doszedł do wniosku, że zadowolenie i niezadowolenie z pracy wiąże się z dwoma odmiennymi zbiorami czynników. Pod koniec lat pięćdziesiątych przeprowadził on ze swoimi współpracownikami badania postawy w pracy dwustu inżynierów i księgowych.

² J.A.F. Stoner, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998, s. 432 i nast.

Czynniki wywołujące niezadowolenie, które F. Herzberg określił jako „higieniczne” obejmują: wynagrodzenia, warunki pracy i politykę firmy, czyli wszystko to, co wpływa na środowisko pracy. Zdaniem wielu osób, polityka firmy jest najważniejsza, gdyż była ona przyczyną niesprawiedliwości i niskiej efektywności. Pozytywne oceny tych czynników nie prowadziły do zadowolenia z pracy, a jedynie do braku niezadowolenia.

Czynniki wywołujące zadowolenie (motywujące, motywatory) obejmują osiągnięcia i uznanie, odpowiedzialność i awanse oraz wiążą się z treścią pracy i nagrodami za efektywność.

Prace F. Herzberga wywarły duży wpływ na rozwój programów wzbogacania pracy. Ten bardziej złożony model potrzeb – w którym u jednej osoby mogą jednocześnie występować czynniki wywołujące zadowolenie i niezadowolenie z pracy – podkreśla znaczenie zrozumienia przez kierowników różnic między poszczególnymi ludźmi przy projektowaniu sposobów ich motywowania³.

Inną ważną teorią motywacji jest teoria oczekiwań, która powstała w 1964 roku, a jej twórcą był V. Vroom⁴.

Według teorii oczekiwań, ludzie wybierają określone zachowanie spośród różnych możliwości na podstawie oczekiwań, co mogą uzyskać w wyniku każdego z nich. Teorię oczekiwań oparto na czterech założeniach opisanych w 1968 roku przez D. Nadler’a i E. Lawler’a dotyczących zachowań ludzi w organizacji. Założenia te są podstawą tzw. modelu oczekiwań, na który składają się trzy główne składniki:

1. Oczekiwania dotyczące wyników zachowań. Ludzie spodziewają się pewnych konsekwencji swoich zachowań. To oczekiwanie wywiera wpływ na ich decyzje dotyczące sposobu zachowania się.
2. Wartość (siła motywacyjna). Wynik określonego działania ma określoną wartość, czyli siłę motywacyjną, odmienną dla różnych ludzi.
3. Przewidywanie dotyczące wysiłku i efektywności. Przewidywany stopień trudności efektywnego działania wpływa na decyzje dotyczące zachowania. Jeśli dana osoba ma możliwość wyboru, to zazwyczaj wybierze taki poziom efektywności, który w jej mniemaniu zapewni największą szansę uzyskania pożądanego przez nią wyniku.

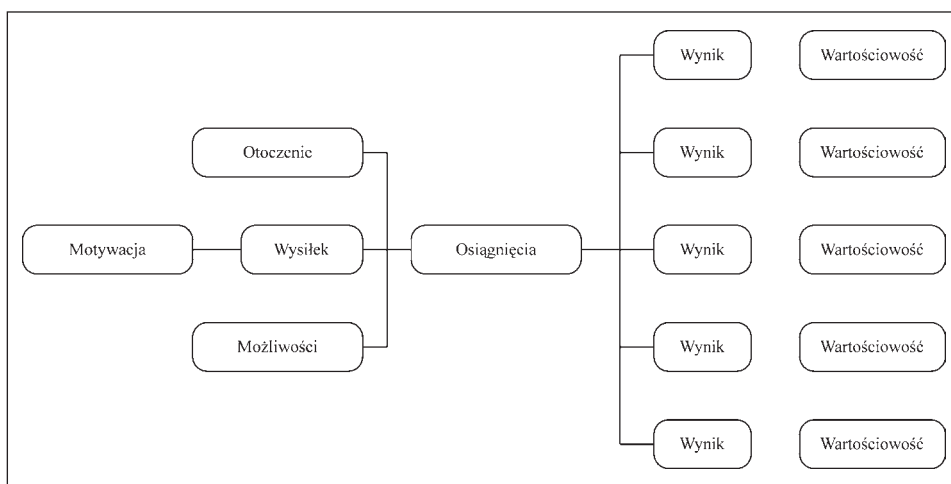
Zachowanie danej osoby w pewnym stopniu zależy od rodzaju oczekiwanych wyników. Niektóre z nich są nagrodami wewnętrznymi, natury psychologicznej, odczuwanymi bezpośrednio przez daną osobę. Nagrody zewnętrzne, takie jak premia, pochwała lub awans, uzyskuje się od kierownika lub od zespołu roboczego. Określony poziom efektywności wykonania może prowadzić do pewnej

³ Tamże, s. 439.

⁴ E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997, s. 191.

kombinacji nagród wewnętrznych i zewnętrznych, z których każda ma własną wartość.

Tak więc według teorii oczekiwań poszczególne osoby mają motywację, jeżeli dostrzegają sprzyjające kombinacje tego, co dla nich jest ważne i tego, czego oczekują jako nagrody za ich wysiłek i zgodnie z tym postępują. Teoria ta wymaga bardziej skomplikowanego rachunku niż teoria potrzeb i teoria sprawiedliwości, ponieważ obejmuje się nim iloczyn wartości wyniku zachowań, przewidywanego wysiłku i prawdopodobieństwa osiągnięcia zamierzonego wyniku.



Rysunek 2. Model teorii oczekiwań

Źródło: L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie, teoria i praktyka*, Biblioteczka Publiczna, Warszawa 2000, s. 216.

Teoria wzmocnienia jest podejściem do motywacji opartym na „prawie skutku” – koncepcji, że istnieje skłonność do powtarzania zachowań przynoszących pozytywne skutki, zaś unikania zachowań o skutkach negatywnych. Wiąże się ona z doświadczeniami człowieka dotyczącymi bodźców – reakcji – skutków i podobnie jak teoria oczekiwań, kojarzy motywację i zachowania.

Modyfikacja zachowań stosuje teorie wzmacniania do zmiany zachowań ludzkich. Modyfikacja pozytywna zachęca do pożądanego zachowania, czyli wzmacnia się przez pozytywne skutki, takie jak podwyżka płac lub pochwała. W uczeniu się unikania pracownicy zmieniają swoje zachowania, aby unikać nieprzyjemnych skutków, takich jak krytyka lub niska ocena. Aby przerwać określone zachowania kierownik może się posłużyć wygaszaniem, czyli brakiem wzmocnienia. Może on też zastosować karanie, czyli wymierzyć ujemne dla pracownika skutki mające na celu doprowadzenie do przerwania lub poprawy niewłaściwych zachowań.

Według teorii wyznaczania celów człowiek ma motywację, kiedy postępuje w sposób prowadzący go do osiągnięcia wyraźnego celu, który zostaje przez niego zaakceptowany i uznany za możliwy do osiągnięcia.

Proces wyznaczania celów wg Ch. Earley'a i Ch. Shalley:

1. Ustalenie wzorca do osiągnięcia.
2. Ocena, czy da się ten wzorzec osiągnąć.
3. Ocena, czy wzorzec jest zgodny z osobistymi celami.
4. Przyjęcie wzorca, a tym samym wyznaczenie celu; zachowanie zmierzające do jego osiągnięcia.

Wówczas, gdy cele są konkretne i stanowią wyzwanie, to skutecznie służą jako czynniki motywujące zarówno w działaniu indywidualnym, jak i zespołowym. Badania wskazują, że zaangażowanie i motywacja pracowników osiągają wyższy poziom, kiedy uczestniczą oni w wyznaczaniu celów⁵.

Należy podkreślić, iż motywacja jest nie tylko siłą motoryczną ludzkich zachowań i działań, jest ona niezbędnym i jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy. Efekt pracy zależy od zdolności i umiejętności ludzkich, wspartych odpowiednią motywacją, wolą i chęcią działania⁶.

Zbyt silna motywacja pogarsza działanie, a nawet je paraliżuje, gdyż nadmierne napięcie emocjonalne zakłóca i deformuje ludzkie czynności i powoduje ich dezorganizację⁷.

Umiejętność motywowania pracowników do pracy jest jednym z najważniejszych składników szeroko rozumianych kwalifikacji menedżerskich. Pozostawiając kierownikowi duży zakres swobody do realizacji tej funkcji zarządzania każda organizacja tworzy wysoce sformalizowaną część systemu motywowania, który stanowi określony układ akceptowanych zasad polityki płacowej i personalnej oraz przede wszystkim reguły i procedury przyznawania pracownikom świadczeń za pracę. Kierownik wpływa na zachowanie pracownika poprzez skuteczne reguły motywowania, które ułatwiają kierowanie nimi i porozumienie się z nimi. Kierownicy powinni dostrzegać, iż ich pracownicy wykazują się motywacją do pracy oraz uzdolnieniami. Utrzymywanie bliskich kontaktów z podwładnymi zaradza powstawaniu problemów, a jednocześnie pielęgnuje kulturę organizacji. Natomiast zadania kierownik powinien tak projektować, aby stanowiły one wyzwania dla pracowników.

Ważne jest, aby kierownictwo w zakładach pracy opracowało odpowiednie programy modyfikacji zadań oraz systemy motywacji do pracy po to, by zwiększyć motywację do pracy poprzez zadowolenie wewnętrzne, wynikające

⁵ J.A.F. Stoner, *wyd. cyt.*, s. 441–447.

⁶ S. Borkowska, *System motywacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 9.

⁷ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 137.

z satysfakcjonującej pracy, wynikające obok niezadowolenia z otrzymanej za nią płacy.

Trzy podejścia do badania motywacji do pracy, eksponujące aspekty: ekonomiczny, socjologiczny oraz aspekt integrujący obydwie te podejścia.

W dalszych rozważaniach zostanie omówiony system motywacyjny oraz optymalne rozwiązania dla obszaru wynagradzania pracowników w ankietowanym podmiocie.

CELE I METODY BADAŃ

Celem badań przeprowadzonych w Zakładach Mechanicznych „Tarnów” SA było stworzenie optymalnego systemu wynagradzania i motywowania dla tego zakładu.

Badania sporządzono na podstawie:

- ankiety przeprowadzonej wśród pracowników,
- analizy dokumentacji zakładu oraz przepisów dotyczących zakładowego systemu wynagradzania i motywowania pracowników.

Poniżej zostały opisane zasady wynagradzania i motywowania na podstawie dokumentacji funkcjonującej w Zakładach Mechanicznych „Tarnów” SA – Zakładowego Układu Zbiorowego Pracy.

CHARAKTERYSTYKA ZAKŁADÓW MECHANICZNYCH „TARNÓW” SA

Zakłady Mechaniczne „Tarnów” SA – rok założenia 1917 – dysponują w regionie Polski południowo-wschodniej znaczącym potencjałem produkcyjnym, dużymi możliwościami technicznymi i technologicznymi, wytwarzają szeroki asortyment wyrobów i usług produkcyjnych. Są wieloletnim doświadczonym producentem wyrobów na rynek krajowy i na eksport. Zatrudniają wysoko kwalifikowanych fachowców i doświadczoną kadrę inżyniersko-techniczną.

ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ PRZEPROWADZONYCH W ZAKŁADACH MECHANICZNYCH „TARNÓW” SA

Badania opierały się na ankiecie przeprowadzonej wśród pięćdziesięciu pracowników zatrudnionych na stanowiskach produkcyjnych i nierobotniczych. Ankieta zawierała 16 pytań i miała za zadanie zbadać poziom satysfakcji

pracowników z osiąganego wynagrodzenia i ich zadowolenie z obecnie zajmowanego miejsca w organizacji.

Ankieta wypełniła pięćdziesiąt losowo wybranych osób o różnym stażu pracy, płci i zajmujących różne stanowiska – produkcyjne i nierobotnicze.

Z wyników przeprowadzonej ankiety można łatwo wywnioskować, że pracownicy Zakładów Mechanicznych „Tarnów” SA nie są zadowoleni z atmosfery panującej w przedsiębiorstwie – powoduje to, iż zasady motywowania pracowników nie są w pełni skuteczne, a poziom otrzymywanego wynagrodzenia satysfakcjonujący.

Główne problemy i zastrzeżenia dotyczyły głównie sytuacji związanych z miejscem pracownika w organizacji. W ankiecie wyrazili swoje zdanie, obawy i wątpliwości. Do najważniejszych z nich można zaliczyć:

- brak poczucia stabilności i pewności pracy,
- niepewne stosunki z przełożonym,
- słabe zadowolenie z otrzymywanego wynagrodzenia,
- stres związany obawami o miejsca pracy,
- niestabilną sytuację zakładu, związaną z niedawnymi zmianami w zarządzie,
- brak poczucia wartości – doceniania przez przełożonych.

Wszystkie te czynniki mogą wpływać negatywnie na:

- wydajność pracownika,
- efektywność pracy,
- dezorganizację zespołu, która wpływa na realizację jego zadań.

Aby zapobiec większym konfliktom, które mogą wkrótce powstać w przedsiębiorstwie, należy podjąć działania zmierzające do poprawy sytuacji pracowników, ich zadowolenia z pracy, zwiększenia poczucia wartości, wyeliminowania czynnika, którym jest stres – ma on bardzo duży wpływ na efektywność i wydajność pracownika. Działania te powinny być dokładnie przemyślane, zgodne z oczekiwaniami pracowników, dobrane w odpowiedni sposób, aby wpływały na poprawę wydajności, efektywności oraz pozytywnie na samopoczucie pracowników. Znając wówczas swoje miejsce w organizacji, wiedząc, że mają wpływ na losy przedsiębiorstwa będą utożsamiać się z nim.

Początkowe zmiany w zasadach motywowania pracowników powinny dotyczyć działań oraz instrumentów public relations skierowanych do publiczności wewnętrznej, czyli pracowników i ich rodzin. Do tych instrumentów można zaliczyć: szkolenia, raporty roczne, sprawozdania okresowe z działalności przedsiębiorstwa – istotne jest, aby były one dostępne dla każdego pracownika. Mogą to być również imprezy okolicznościowe, jubileuszowe zorganizowane dla pracowników i ich rodzin.

Działania te znacznie przyczynią się do poprawy sytuacji w przedsiębiorstwie – wzbudzi to wśród pracowników poczucie wartości, szacunku ze strony

przełożonych. W znacznym stopniu zredukuje stres związany z niestabilną sytuacją zakładu, brakiem stabilności pracy i przyczyni się do polepszenia relacji z przełożonymi. Spowoduje to, że pracownicy będą chcieli osiągać jak najlepsze wyniki w pracy, gdyż poczują się częścią organizacji, w której do niedawna „tylko pracowali”.

W związku z brakiem zadowolenia z wysokości otrzymywanego wynagrodzenia, zarząd Zakładów Mechanicznych „Tarnów” SA powinien pomyśleć, jak poprawić tę sytuację, gdyż pracownicy w ankiecie na pytanie: Czy obecne całkowite Pana (Pani) dochody osiągane w firmie są zadowalające w odniesieniu do wkładu pracy, doświadczenia, wykształcenia oraz zajmowanego stanowiska? – wypowiadali się bardzo pesymistycznie. Należy przypomnieć, że aż piętnastu ankietowanych zaznaczyło odpowiedź „nie” – większość tej grupy stanowią pracownicy produkcyjni. Natomiast dziesięciu pracowników zaznaczyło odpowiedź „raczej nie”. Byli to głównie pracownicy z niskim stażem, którzy prawdopodobnie rozpoczynając pracę w przedsiębiorstwie mieli wyższe oczekiwania i aspiracje (ankietowanie było przeprowadzone na grupie pięćdziesięciu pracowników).

Trudno dokonać diametralnej przebudowy całego systemu wynagradzania ze względu na specyfikę produkcji zakładu, ale należy podjąć kroki, które przyczyniłyby się do jego usprawnienia i poprawienia jego skuteczności.

W przyszłości nieuniknione będzie podjęcie kroków w kierunku całkowitej przebudowy systemu wynagradzania, tak aby był on dostosowany do możliwości przedsiębiorstwa i oczekiwań pracowników. Powinien również zawierać najnowsze rozwiązania i trendy stosowane w Europie. Dlatego już teraz zarząd zakładu powinien szukać tych rozwiązań oraz analizować możliwe do zastosowania modele.

W drugiej połowie 2000 roku przeprowadzono badania, którymi objęto 102 największe polskie przedsiębiorstwa. Głównym celem badań była ocena podejścia polskich firm do problemu nowoczesnych rozwiązań płacowych. Z analizy wyników wywnioskowano, iż rodzime firmy bazują na tradycyjnych i uproszczonych systemach wynagrodzeń. Większość badanych pracodawców uważa za konieczną zmianę tego stanu rzeczy, jednakże przeprowadzenie zmian pozostaje jedynie w sferze deklaracji.

Badania wykazały, iż w większości firm nie przeprowadzono wartościowania stanowisk pracy. W firmach tych nie wykorzystuje się także systemów okresowych ocen pracowniczych, zaś ich wprowadzenie pozostaje w bliżej niesprecyzowanych planach.

Jako wywierające najsilniejszy wpływ na poziom wynagrodzeń uznano:

- indywidualne efekty osiągane przez pracowników,
- ogólne efekty gospodarowania firmy.

Jednakże wszelkiego rodzaju premie i dodatki pracownicze stosowane są bez powiązania z efektywnością pracy (pracownicy otrzymują je za wywiązanie się z podstawowych obowiązków).

Z przedstawionych badań wynika, iż zmiany w systemach płacowych zachodzą zbyt powoli i nie dotrzymują one kroku istotnym przemianom gospodarczym. Niskie zainteresowanie wprowadzaniem nowatorskich systemów wynagrodzeń w polskich firmach wynika ze zbyt wysokich kosztów takiego procesu⁸.

W obliczu wejścia Polski do UE powinno się porzucić dotychczasowe strategie wynagrodzeń. Konkretnie rozwiązania na przyszłość to: wypracowanie nowej strategii bazującej na wzroście wynagrodzeń kadry strategicznej i poszerzeniu zakresu zmiennych składników wynagrodzenia. Aby utrzymać rentowność firmy – po tak kosztownej przemianie, istotny będzie wzrost efektywności pracy.

Modernizacja systemu wynagradzania w Zakładach Mechanicznych „Tarnów” SA powinna łączyć wzrost elastyczności wynagrodzeń z pewnym stopniem stabilności i partycypacji pracowniczej. Jest to sposób na zwiększenie skuteczności motywacyjnej systemu.

LITERATURA

- Borkowska S., *System motywacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Juchnowicz M., *Czas na zmiany wynagrodzeń – systemy płacowe w Polsce w pierwszej dekadzie XXI wieku – wnioski z badań (1)*, „Personel” 2001, nr 19.
- Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie, teoria i praktyka*, Biblioteczka Publiczna, Warszawa 2000.
- McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1997.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- Stoner J.A.F., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.
- Szczupański J., *Podstawy zarządzania i kierowania ludźmi w organizacji*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa, Kurs biznesu i zarządzania.
- <http://www.wynagrodzenia.pl>; Sedlak&Sedlak Personal Consulting.

⁸ M. Juchnowicz, *Czas na zmiany wynagrodzeń – systemy płacowe w Polsce w pierwszej dekadzie XXI wieku – wnioski z badań (1)*, „Personel” 2001, nr 19.

Motivation and System of Employees' Payments in Organisation on the Example of Zakłady Mechaniczne „Tarnów” SA in Tarnów

Summary

The subject of this paper covers problems of choosing appropriate rules of employees' motivating and system of diversifying payments in modern Polish enterprises. Presented theoretical conceptions stress the meaning of managerial abilities of effective motivating for rising organisation competitiveness. The analysis of the situation in Zakłady Mechaniczne „Tarnów” SA in Tarnów, as well as in other Polish companies indicates however the crucial weaknesses of payments' system. It is suggested to create new strategy of payments and to increase the range of employees' participation, what will contribute to improvement of enterprise's functioning effectiveness.