

ANNA BORAWSKA

MOTYWOWANIE MATERIALNE W ASPEKCIE ZARZĄDZANIA SYSTEMEM WYNAGRODZEŃ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wprowadzenie

W XXI wieku, w warunkach gospodarki globalnej, za jeden z najważniejszych aktywów firmy uznaje się kapitał ludzki. W nowoczesnych koncepcjach zarządzania zajmuje on centralne miejsce. To właśnie ludzie są siłą napędową organizacji i dlatego umiejętność motywowania pracowników jest tak ważnym elementem efektywnego zarządzania¹. Odpowiednio zmotywowana, a co za tym idzie, efektywna i lojalna kadra jest czynnikiem sukcesu każdego przedsiębiorstwa. Dobrze zorganizowany system motywacyjny przyczynia się do ładu w procesach pracy, pozwala na realizację celów i zadań.

Niektórzy twierdzą, że w pracy najważniejsza jest psychologiczna motywacja. Jednak wiele osób uważa, że motywowanie pracowników przez wynagrodzenia jest najskuteczniejszą metodą motywacji. Część badaczy zajmujących się motywacyjną rolą pieniądza zwraca uwagę na fakt, iż aby motywowanie finansowe prowadziło do pożądaných efektów, konieczne jest zaprojektowanie dobrze przemyślanego systemu wynagrodzeń. Muszą w nim zostać skorelowane interesy firmy i pracownika. Wynagrodzenie finansowe należy do najważniejszych motywatorów, a jego znaczenie jest tym większe, im niższe jest wynagrodzenie pracownika. W związku z tym, motywowanie za pomocą pieniądza powinno być (w różnym zakresie) stosowane przez wszystkich menedżerów odpowiadających za wyniki firmy.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie motywacyjnej roli wynagrodzenia w aspekcie zarządzania systemem wynagrodzeń w firmie. Tematyka referatu koncentruje się na motywowaniu materialnym jako procesie oddziaływania na zachowania człowieka za pomocą środków kształtujących całkowity dochód z pracy. Motywacja materialna może przyjmować różne formy. Najprostszym jej przykładem jest motywowanie pieniężne, ale może to także być udostępnienie pracownikowi na własny użytek służbowego telefonu, samochodu, laptopa czy też wręczanie drobnych upominków (słodyczy, kwiatów, bonów

¹ K. Raczyński: *Kluczowe umiejętności lidera – motywowanie pracowników*, <http://kadry.nf.pl/Artykul/11985/Kluczowe-umiejtnosci-lidera-motywowanie-pracownikow/> (9.01.2012).

towarowych) z okazji takich jak jubileusze, urodziny czy święta. W artykule główny nacisk położony został na motywacyjną rolę wynagrodzenia pieniężnego i od tego momentu pojęcia motywowania materialnego i finansowego traktowane będą jako synonimy. Część teoretyczna referatu powstała na podstawie analizy dostępnej literatury przedmiotu. Na zakończenie zaprezentowane zostały wyniki badania ankietowego nad rangowaniem motywatorów.

Istota motywacji i motywowanie materialne

Z psychologii zarządzania wiadomo, że motywacja jest dość dynamiczną strukturą psychiczną. Istnieje wiele definicji tegoż pojęcia i w związku z tym bywa ono różnie rozumiane. Motywacja nie ma jednoznacznej interpretacji w teorii zarządzania, choć warto zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu kształtowanie motywacji uznawane jest za jedną z funkcji kierowania, a nawet technikę zarządzania. W niniejszej pracy opieram się na definicji motywacji według Robbinsa i DeCenzo. Według nich motywacja to *skłonność do ponoszenia dużych wysiłków, aby osiągnąć cele organizacji, uwarunkowana stopniem, w jakim te nakłady pracy mogą ułatwić zaspokojenie jakiejś indywidualnej potrzeby*². Można zatem powiedzieć, że pracownicy mający motywację znajdują się w stanie napięcia i podejmują starania, aby je złagodzić. Jeżeli wysiłek ten skutecznie doprowadzi do zaspokojenia potrzeby, to zredukuje napięcie. Starania zmierzające do złagodzenia napięcia powinny być skierowane ku celom organizacji, zatem składową częścią podanej definicji jest wymaganie, żeby potrzeby jednostki były zgodne z celami organizacji i dostosowane do nich.

Motywacja do pracy a teorie potrzeb

W licznych opracowaniach z zakresu zarządzania wyróżnia się zazwyczaj cztery koncepcje (podejścia do) motywowania: podejście od strony treści (które podkreśla wagę czynników sprawczych motywacji), podejście od strony procesu (które zajmuje się samym mechanizmem motywacyjnym), podejście bazujące na teorii wzmocnienia (koncentrujące się na sposobie podtrzymywania motywacji) oraz podejście uwzględniające związki pomiędzy motywacją a zadowoleniem z pracy³. W niniejszym artykule zawężony został obszar podejść do motywacji do ujęć podkreślających motywacyjną funkcję indywidualnych dążeń i postaw pracowników. Fundamentem procesu motywowania jest w tym przypadku identyfikacja systemu wartości, zdefiniowanego przez hierarchię potrzeb.

Znajomość potrzeb pracowników umożliwia oddziaływanie na ich motywację do pracy poprzez kształtowanie środowiska organizacyjnego w taki sposób, aby przyczyniało się ono do zaspokojenia poszczególnych pragnień, bądź rozwoju tych pożądaných. Pozwala

² S.P. Robbins, D.A. DeCenzo: *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 429–430.

³ A. Paszkowska-Rogacz: *Doradztwo zawodowe. Wybrane metody badań*, Difin, Warszawa 2009, s. 115.

również na rekrutację takiego personelu, którego cechy będą najodpowiedniejsze na danym stanowisku pracy lub w danej branży. Nieskuteczność motywowania do pracy często wynika z niezajomości potrzeb podwładnych lub z błędnego oszacowania ich rangi⁴.

W praktyce wyróżnia się zacerpnięte z teorii potrzeb Murraya potrzeby: osiągnięć (pragnienie sukcesu), afiliacji (pragnienie przynależności), dominacji (kontroli pracy własnej i innych) oraz autonomii (kontroli nad własnymi zadaniami)⁵. Okazuje się, że w największym stopniu na procesy motywacji materialnej reagować będą osoby o wysokiej potrzebie dominacji, ponieważ to one cenią sobie najbardziej gratyfikację za trud włożony w swoją pracę. Wbrew pozorom, pracownicy o wysokiej potrzebie osiągnięć nie koncentrują się wyłącznie na nagrodach za swoje dokonania, ponieważ dla nich najistotniejsza jest wynikająca z wykonanych zadań satysfakcja, sukces i prestiż. Związana z nim nagroda pieniężna jest dla takich osób kusząca, ale nie jest najważniejsza.

Zarządzanie przez motywację a zarobki

Motywacja pracowników do pracy decyduje o ich osobistych osiągnięciach i dlatego wiedza o niej jest niezbędna do właściwego zarządzania personelem, w tym do kształtowania efektywnego systemu wynagrodzeń. W praktyce zarządzania mówi się nawet o tzw. *zarządzaniu przez motywację*, wyróżniając trzy podejścia: tradycyjne (taylorowskie), zasobów ludzkich Masłowa oraz stosunków współdziałania Mayo.

Model Fredericka W. Taylora wypływa z założenia, że dla większości ludzi praca z natury rzeczy jest nieprzyjemna, dlatego też ludzi bardziej interesuje to, ile zarabiają, niż to, co robią. W związku z tym motywowanie do pracy powinno się ograniczać do stosowania nadzoru pracowników podczas pracy, rozkładania zadań na proste do wyuczenia czynności w celu zwiększenia ich poczucia użyteczności i znaczenia, wprowadzania szczegółowych instrukcji, szkoleń i sprawiedliwego ich przestrzegania.

Kolejny model (zasobów ludzkich Abrahama Masłowa) wynika z założenia, że praca nie jest z natury nieprzyjemna, a każdy człowiek pragnie przyczynić się do współustalanych ważnych celów. Ponadto większość pracowników cechuje się większą kreatywnością niż stawiane im przez pracę wymagania. W tym ujęciu zarządzanie przez motywację polega na spożytkowaniu niewykorzystanych zasobów ludzkich w procesie działania, tworzeniu środowiska pracy umożliwiającego pełne uczestnictwo w realizacji celów organizacyjnych, rozszerzeniu zakresu samokierowania i samokontroli podwładnych przez poznanie struktury hierarchicznej ich potrzeb.

Trzecie podejście (model stosunków współdziałania Eltona Mayo) wyrosło z założenia, że ludzie pragną czuć się ważni i użyteczni w pracy, ale także cenią sobie, że mimo przynależności do organizacji nadal pozostają indywidualnościami. Według tego ujęcia zarządzanie przez motywację powinno uwzględniać informowanie podwładnych o planach

⁴ *Ibidem*, s. 119.

⁵ Na podstawie narzędzi identyfikujących potrzeby: Needs Assessment Questionnaire (NAQ) Heckert'a i in. oraz jego polskiej wersji Kwestionariusza Oceny Potrzeb (KOP) A. Paszkowskiej-Rogacz.

kierownictwa oraz wysłuchiwanie uwag personelu, zapewnienie pracownikom poczucia użyteczności i znaczenia oraz pozwolenie na pewien zakres samodzielności i samokontroli w rutynowych sprawach.

Konsekwencje stosowania wybranego modelu zarządzania przez motywację będą różnorakie, zarówno pod względem subiektywnego zadowolenia z pracy, jak i obiektywnych składników efektywnościowych. W ujęciu Masłowa wzrost efektywności, a równocześnie satysfakcji z pracy wiąże się z rozszerzeniem wpływu samokierowania i samokontroli. Model Mayo natomiast zakłada, że realizacja potrzeb przynależności do organizacji i poczucia ważności zwiększa możliwość współpracy i poprawi morale⁶. W przypadku podejścia tradycyjnego (taylorowskiego), na które zwracam szczególną uwagę w aspekcie motywowania materialnego, będącego tematem niniejszego opracowania, personel akceptuje pracę wyłącznie wtedy, gdy jest dobrze płatna, a szef sprawiedliwy, co prowadzi do przyzwoitej wydajności pracy.

Wykorzystanie systemów nagradzania do motywowania pracowników

Michael Armstrong pisze, że celem systemu płac jest wspomaganie organizacji i menedżerów w konkurowaniu na rynku pracy (poprzez przyciągnięcie i zatrzymanie wykwalifikowanych pracowników), uzyskiwaniu wartości za pieniądze (środki przeznaczone na wynagrodzenia stanowią koszty efektywne) oraz motywowaniu ludzi (zachęcanie ich do najwyższego poziomu jakości wykonania)⁷. W związku z tym system nagradzania w organizacji jest najbardziej podstawowym narzędziem wpływania na motywację pracowników. Stanowią go formalne i nieformalne mechanizmy, za pomocą których definiuje się, ocenia i nagradza wyniki personelu.

Przede wszystkim system nagradzania oddziałuje na postawy pracowników, w tym na ich satysfakcję z pracy. Na zadowolenie pracownika wpływa w dużym stopniu wysokość nagrody za trud włożony w pracę. Ponadto gratyfikacja ma wpływ na zachowanie personelu. Nagrody zewnętrzne wpływają na zadowolenie pracownika, które z kolei odgrywa istotną rolę w ustaleniu, czy pozostanie on na danym stanowisku, czy będzie szukał nowej posady. Systemy nagradzania rzutują też na obecność i absencję personelu, na skłonność do wyteźonej i efektywnej pracy. Wpływają także na motywację do pracy, co wynika z teorii motywacji opartej na koncepcji oczekiwań. Pracownik będzie skłonny do większego wysiłku, jeśli wie, że jego osiągnięcia będą mierzone, oceniane i odpowiednio nagradzane. Oczekiwana relacja wysiłku do osiągnięć, która jest składową systemu nagradzania, kształtuje się pod silnym wpływem oceny osiągnięć pracownika⁸.

⁶ J.F. Terelak: *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 332–333.

⁷ M. Armstrong: *Zarządzanie ludźmi*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2007, s. 266.

⁸ R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 543–544.

Podejście do nagradzania pracowników powinno opierać się na kilku podstawowych zasadach. Przede wszystkim musi zaspokajać potrzeby człowieka nie tylko w zakresie potrzeb elementarnych, ale także wyższych. Oferowane wynagrodzenie i inne formy gratyfikacji muszą wypadać korzystnie w stosunku do konkurencyjnych organizacji. Ponadto system nagradzania powinien brać pod uwagę poczucie subiektywnej sprawiedliwości społecznej oraz indywidualne różnice w zakresie potrzeb i celów w obrębie firmy. Uwzględnienie tych reguł przekłada się na różne systemy nagradzania personelu, wśród których najczęściej stosuje się:

- system opłacania kwalifikacji – inwestowanie w szkolenie pracowników,
- system zryczałtowanej premii – zastępujący podwyżkę płacy zasadniczej,
- system udziału w zyskach – wypłacanie pracownikom zmiennych premii w zależności od wypracowanego zysku,
- system oceny osiągnięć – podwyżki uzależnione od indywidualnych osiągnięć pracowników.

W praktyce zarządzania dużo uwagi poświęca się z jednej strony behawioralnym konsekwencjom określonego systemu płac i polityki finansowej firmy, a z drugiej – ich konsekwencjom subiektywnym. Oba aspekty sprowadzają się do kluczowego problemu zarządzania przez motywację – do wartościowania pracy, które będąc techniką płacową, jest narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi oraz metodą organizacji pracy⁹ w przedsiębiorstwie.

Wartościowanie pracy

Wartościowanie pracy wyznacza podstawową strukturę hierarchiczną płac, korygowaną pod wpływem innych czynników wyznaczających zróżnicowanie wynagrodzeń w firmie, wśród których ważną rolę odgrywa subiektywne poczucie słusznej pracy. Wartościowanie pracy jest metodą oceny jej złożoności oraz ustalenia szczegółowych wymagań, jakie stawia potencjalnemu wykonawcy. To złożony proces organizatorski, mający na celu określenie wymagań treści danej pracy i ustalenie jej relatywnej wartości dla organizacji¹⁰.

Przykładem metody wartościowania pracy dla przedsiębiorstw i spółek jest reprezentująca podejście analityczno-punktowe metoda „UMEWAP-87”, na podstawie której opracowano taryfikatory kwalifikacyjne w większości przedsiębiorstwach państwowych w Polsce. W związku z transformacją ustrojowo-gospodarczą konieczną stała się jej nowelizacja i wprowadzenie „UMEWAP-95”. W metodzie tej uwzględnia się syntetyczne kryteria wartościowania pracy, którym przypisane są punkty składające się na końcową ocenę ilościową, takie jak: złożoność, odpowiedzialność, uciążliwość i warunki pracy¹¹. Te kryteria oceny pracy mają przydzieloną z góry maksymalną liczbę punktów do roz-

⁹ J.F. Terelak: *Psychologia...*, s. 338.

¹⁰ T. Listwan: *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 201.

¹¹ J.F. Terelak: *Psychologia...*, s. 339.

dzielenia między analizowane stanowiska. Analiza pracy polega na dezagregacji kryteriów ogólnych na szczegółowe (np. dla kryterium odpowiedzialności są to: odpowiedzialność za decyzje, kontakty zewnętrzne, wewnętrzne, skutki i inne) oraz ich ocenie i przyznawaniu im przez zespół ekspertów adekwatnej liczby punktów. Następnie sumuje się wyniki uzyskane przez każde stanowisko pracy i w zależności od liczby punktów kwalifikuje się je do właściwej kategorii zaszerogowania. W ten sposób powstaje zakładowa siatka płac z relatywnymi stawkami, wynikająca z charakteru pracy. Poza tym w każdej firmie powinien istnieć taryfikator kwalifikacyjny z opisami stanowisk pracy, w którym precyzuje się kategorie zaszerogowania – tworzy się jednorodne pod względem poziomu złożoności pracy (liczby uzyskanych punktów) grupy stanowisk. Należy mieć na uwadze, że wartość punktu w złotych powinna być pochodną kwoty funduszu płac, uzyskanych liczb punktowych, poziomu płacy minimalnej oraz udziału płacy zasadniczej w całości wynagrodzeń pracowniczych¹². Wartościowanie pracy dotyczy stałej części płacy, jednakże w praktyce nie zaleca się liniowego wiązania bezpośrednio wyników przeliczenia punktów na konkretną kwotę w złotych. W związku z powyższym poziom płacy zasadniczej z uwzględnieniem wyników wartościowania pracy można wyznaczyć za pomocą wzoru:

$$Pz = Pnj + (Pkt_n - Pkt_{nj})Wp,$$

gdzie: Pz – płaca zasadnicza, Pnj – najniższa płaca w danej firmie (np. minimum socjalne), Pkt_n – liczba punktów należąca dla danego stanowiska, Pkt_{nj} – liczba punktów należąca dla stanowiska z płacą najniższą, Wp – wartość jednego punktu w zł. Natomiast wartość jednego punktu określa się jako:

$$Wp = \frac{Pnj(N-1)}{Pkt_{max}},$$

gdzie: N – współczynnik maksymalnej rozpiętości między płacą minimalną a maksymalną, Pkt_{max} – realne maksimum punktów w danej metodzie wartościowania.

Wartość punktowa powinna wskazywać miejsce w obrębie danej kategorii zaszerogowania. Ustalenie końcowej wysokości wynagrodzenia należy oprzeć zarówno na kryteriach charakteru pracy (z zastosowaniem wartościowania), jak i na potencjale zawodowym pracownika i uzyskiwanych przez niego wynikach, biorąc również pod uwagę aktualne płace na lokalnym i branżowym rynku wynagrodzeń. Trzeba jednak pamiętać, że wartościowanie pracy jest nie tylko narzędziem kształtowania systemów wynagrodzeń, powinno również służyć realizacji całej funkcji personalnej w firmie¹³, w tym stanowić może instrument motywowania.

¹² T. Listwan: *Zarządzanie...*, s. 202.

¹³ *Ibidem*, s. 203.

Współczesne tendencje rozwoju systemów wynagrodzeń

Poziom płac zasadniczych musi podlegać zmianie, zarówno ze względów społecznych (rosnące koszty utrzymania), jak i motywacyjnych. Szczególnie istotne są zmiany stawek płac bez zmiany stanowiska pracy (kategorii zaszeregowania) w ramach widełek płac, czyli podwyżki płac. Ze względu na możliwość ich różnicowania, nie zaś jednolity charakter, mają one duże znaczenie motywacyjne. Atrakcyjność motywowania podwyżek płac zależy w dużym stopniu od klarownego określenia i przestrzegania zasad ich realizacji (kryteriów, wysokości i częstotliwości podwyżek)¹⁴. Do kryteriów podwyżek płac zaliczyć można zmiany w poziomie kompetencji, efekty pracy, dostosowanie do rynkowych stawek płac czy też do zmian wskaźnika inflacji itp.

W celu wzmocnienia działania motywacyjnego wynagrodzenia, można je bezpośrednio powiązać z osiągnięciami w pracy przez system uznaniowych podwyżek płac. W takim systemie pracownicy otrzymują zróżnicowane podwyżki wynagrodzenia na koniec roku w zależności od ogólnych osiągnięć w pracy. Jeśli system oceny wyników jest właściwie zaprojektowany, to uznaniowe podwyżki płac sprzyjają utrzymywaniu dobrego poziomu osiągnięć pracowników na dłuższą metę. Jednak coraz częściej firmy eksperymentują z tzw. systemami bodźcowymi. Są to takie systemy nagradzania, w których personel otrzymuje płacę w różnej wysokości na koniec każdego okresu, za który jest wynagradzany, w zależności od wielkości produkcji, jaką wytworzył. Wśród systemów bodźcowych zdobywających coraz większą popularność wymienić można udział w zyskach, udział w korzyściach, premie zryczałtowane oraz wypłaty za kwalifikacje (wiedzę)¹⁵.

Warto też wspomnieć o istotnym składniku wynagrodzenia, jakim jest premia. Celem jej stosowania jest wzmocnienie motywacji pracowników w dążeniu do określonych celów, najczęściej w wymiarze miesięcznym lub kwartalnym. Miarą efektywności systemu premiowego jest jak najściślejsze powiązanie kwoty wypłacanego wynagrodzenia z wynikami, dzięki którym zostały one uruchomione. Premia, będąca krótkookresowym odroczonego składnikiem struktury wewnętrznej płac, jest jednocześnie formą zabezpieczenia się ze strony przedsiębiorstwa, gwarantującą osiągnięcie przez pracowników zamierzonych standardów, wyników i zachowań¹⁶. Ma więc ścisły związek z motywowaniem personelu do pracy. Z kolei przyznawane w sposób uznaniowy nagrody są bardziej elementem pozwalającym na przywiązanie pracownika do firmy niż motywatorem, choć w wielu przypadkach te dwie funkcje nagradzania są spójne.

Tendencje rozwojowe systemów wynagrodzeń koncentrują się na szukaniu nowych (efektywnych i trwałych) dróg dotarcia do motywacji pracownika przy jednoczesnej kontroli rentowności wypłacanych wynagrodzeń. Zaliczyć do nich można: pracownicze pro-

¹⁴ H. Król, A. Ludwicyński: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 375.

¹⁵ R.W. Griffin: *Podstawy...*, s. 544–545.

¹⁶ T. Listwan: *Zarządzanie...*, s. 204.

gramy emerytalno-oszczędnościowe, pakietowe systemy wynagrodzeń, gainsharing¹⁷, broadbanding¹⁸, wynagrodzenia za kompetencje, optymalizację podatkową kosztów pracy¹⁹, wykorzystanie analiz rynku wynagrodzeń, ograniczenie akordowych form wynagrodzeń, globalizację wynagrodzeń. W kontekście globalizacji trzeba zaznaczyć, że wynagrodzenia stają się podstawowym elementem całościowych, spójnych i elastycznych systemów motywowania, wzmacniającym konkurencyjność firmy globalnej²⁰.

Studium przypadku – badanie nad rangowaniem motywatorów

W celu ustalenia pozycji motywacji finansowej w hierarchii motywatorów przeprowadziłam badanie ankietowe wśród 120 osób w wieku 20–25 lat, a więc rozpoczynających swą karierę na rynku pracy. Ankieta była anonimowa, ale jej uczestnicy musieli wskazać swoją płeć. Zadaniem badanych było uszeregowanie czynników motywujących ich do efektywnej pracy w kolejności od najsilniej do najsłabiej motywującego. Wśród proponowanych przeze mnie w ankiecie motywatorów znajdowały się: ambitna praca, stanowisko służbowe (tytuł), przyjaciele w pracy, system emerytalny i płaca, podane w losowej kolejności. Motywatory te odpowiadały potrzebom hierarchii Masłowa:

- fizjologicznym (płaca),
- bezpieczeństwa (system emerytalny),
- przynależności (przyjaciele w pracy),
- szacunku (stanowisko służbowe),
- samorealizacji (ambitna praca).

Ankietowani utworzyli hierarchię motywatorów zaprezentowaną w tabeli 1.

Tabela 1

Hierarchia motywatorów według ankietowanych kobiet i mężczyzn

Lp.	Hierarchia motywatorów według kobiet	Hierarchia motywatorów według mężczyzn
1.	Płaca	Płaca
2.	Ambitna praca	Ambitna praca
3.	Stanowisko służbowe (tytuł)	Przyjaciele w pracy
4.	Przyjaciele w pracy	Stanowisko służbowe (tytuł)
5.	System emerytalny	System emerytalny

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety.

¹⁷ Forma udziału pracowników w korzyściach wynikających z obniżenia kosztów lub wzrostu efektywności pracy zespołu pracowniczego.

¹⁸ Zwiększenie rozpiętości przedziałów płacowych i zmniejszenie liczb kategorii zaszeregowania zasadniczych stawek płac w celu uelastycznienia płac.

¹⁹ Maksymalizacja wartości netto wynagrodzeń.

²⁰ T. Listwan: *Zarządzanie...*, s. 209.

Hierarchia wskazana przez mężczyzn i kobiety różni się tylko tym, że panie stawiają zaspokojenie potrzeby szacunku ponad przynależności, a panowie na odwrót. Wyniki badania można zinterpretować w następujący sposób: młode Polki w pracy dążą najpierw do zaspokojenia potrzeb fizjologicznych, następnie samorealizacji, szacunku, przynależności i na końcu potrzeby bezpieczeństwa. Dla młodych Polaków ważny jest taki porządek zaspokajania potrzeb: na początku fizjologicznych, potem samorealizacji, przynależności, szacunku i w ostatniej kolejności potrzeby bezpieczeństwa.

Wyniki ankiety pokazują, że aby skutecznie motywować pracowników trzeba ich przede wszystkim sprawiedliwie i godnie wynagradzać, ale też pobudzać do rozwoju. Warto podkreślić, że wszyscy badani za najważniejszy motywator uznali wynagrodzenie. Niezwykle istotne jest zatem, aby systemy motywacyjne w firmach, których pracownikami są lub będą ankietowani, uwzględniały ten fakt i jako główny bodziec stosowały motywatory materialne. Nie można jednak zapominać o tym, że odpowiednio skonstruowany system motywacyjny powinien stanowić kombinację elementów grup czynników motywacyjnych, czyli odnosić się nie tylko do kwestii finansowych, ale również do poczucia własnej wartości i stylu życia w pracy. Tylko takie wielostronne podejście do motywacji pozwala wydobywać z ludzi to, co w nich najlepsze²¹.

Wyniki badania potwierdzają również tezę, że hierarchia potrzeb wskazana przez Masłowa nie musi się zgadzać z kolejnością realizacji potrzeb wszystkich pracowników, do każdego z nich należy podchodzić indywidualnie. Badani na ostatnim miejscu wymieniają konieczność spełnienia potrzeby bezpieczeństwa, a wysoko cenią sobie samorealizację, co można wiązać z ich młodym wiekiem. Istotne jest także, iż na różnych etapach naszego życia dążymy do spełniania potrzeb w odmiennej kolejności. Hierarchia motywatorów może być też uzależniona od wykształcenia czy systemu wartości uznawanego przez osobę, a także od przynależności do danej kultury czy grupy społecznej. Ważne, aby pamiętać o tym podczas tworzenia systemu motywacyjnego w konkretnej firmie. Potwierdzają się tu słowa Andrzeja Niemczyka²², że *motywowanie bez wiedzy o potrzebach podwładnych prowadzi donikąd*. Wyniki ankiety wskazały wyraźnie, że to jednak wynagrodzenie jest najsilniejszym motywatorem personelu.

Podsumowanie

Ludzie są cennym zasobem firmy, określającym jej możliwości. Warto dbać o personel, bo zadowolony pracownik jest bardziej efektywny niż ten, który czuje się w pracy nieszanowany i niedoceniany. Satysfakcja z pracy w danym przedsiębiorstwie przekłada się na zysk całej organizacji. Dlatego też dbanie o dobre relacje z zatrudnionymi i motywację

²¹ J. Penc: *Zarządzanie w praktyce. Menedżerskie myślenie i działanie*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998, s. 210.

²² A. Niemczyk, W. Grzesik, A. Niemczyk: *Książka dla skutecznych szefów*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008, s. 53.

zespołu powinno być jednym z ważniejszych celów firmy. Jest to istotne, ponieważ zatrudnienie pracownika na jakimkolwiek stanowisko związane jest z wysiłkiem, poświęconym czasem i wydatkiem finansowym. Utrata dobrego pracownika, którego przeszkoliliśmy, zainwestowaliśmy w niego czas, wiedzę i finanse po prostu nie opłaca się firmie²³.

Systemy nagradzania w organizacji powinny być głównym mechanizmem wykorzystywanym przez menedżerów do motywowania, co potwierdziły wyniki przeprowadzonej ankiety. Odpowiednio zaprojektowane systemy mogą ulepszać postawy, motywację i zachowania. Złe systemy motywacji finansowej wynikają najczęściej z braku zrozumienia przełożonych dla siły, jaką może ona stanowić w motywowaniu podwładnych. Menedżerowie często zapominają, że najważniejszym zasobem każdej firmy są ludzie. Mylą skąpstwo z racjonalną oszczędnością, narażając przedsiębiorstwo na niepotrzebne wstrząsy i straty, a podwładnych na frustrację. Skoro wypracowano wiele skutecznych systemów wynagrodzeń, warto skorzystać ze sprawdzonych metod i dostosowywać je do sytuacji panującej w macierzystej organizacji. Należy pamiętać, że dla większości osób praca jest po prostu towarem, podlegającym wymianie na inny, w większym stopniu ich zadowalający. Dlatego też pracownik niezadowolony z warunków pracy może „wymienić” swą posadę na bardziej satysfakcjonującą, u konkurencji, w myśl zasady: *Ryby płyną tam, gdzie głębiej, a pracownicy idą tam, gdzie lepiej*²⁴.

Literatura

- Armstrong M.: *Zarządzanie ludźmi*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2007.
- Griffin R.W.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Król H., Ludwiczynski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Kubicka A.: *Zadowolony pracownik się opłaca*, <http://dyrektor.nf.pl/Artykul/12683/Zadowolony-pracownik-sie-oplaca/> (9.01.2012).
- Listwan T.: *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Niemczyk A., Grzesik W., Niemczyk A.: *Książka dla skutecznych szefów*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2008.
- Paszowska-Rogacz A.: *Doradztwo zawodowe. Wybrane metody badań*, Difin, Warszawa 2009.
- Penc J.: *Zarządzanie w praktyce. Menedżerskie myślenie i działanie*, Wydawnictwo Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998.
- Raczyński K.: *Kluczowe umiejętności lidera – motywowanie pracowników*, <http://kadry.nf.pl/Artykul/11985/Kluczowe-umiejtnosci-lidera-motywowanie-pracownikow/> (9.01.2012).

²³ A. Kubicka: *Zadowolony pracownik się opłaca*, <http://dyrektor.nf.pl/Artykul/12683/Zadowolony-pracownik-sie-oplaca/> (9.01.2012).

²⁴ A. Niemczyk, W. Grzesik, A. Niemczyk: *Książka...*, s. 92–93.

Robbins S.P., DeCenzo D.A.: *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Terelak J.F.: *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.

mgr Anna Borawska

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Wydział Nauk Społecznych, Instytut Ekonomii i Zarządzania

Katedra Zastosowań Matematyki

Streszczenie

Zbyt niska płaca może stać się przyczyną niskiej efektywności pracy. Budowa każdego funkcjonalnego modelu motywowania w przedsiębiorstwie powinna opierać się na motywatorach materialnych. Motywowanie finansowe stanowi istotny element polityki zarządzania systemem wynagrodzeń w firmie.

FINANCIAL MOTIVATION IN TERMS OF COMPANY'S REMUNERATION SYSTEM MANAGEMENT

Summary

Too low wages may become the cause of low work efficiency. The construction of a functional motivation model should be based on financial incentives. Financial motivation is an essential element of remuneration system management policy in the company.

