

Marek Matejun^{*} Justyna Socha^{**}

Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń na przykładzie przedsiębiorstwa „Pol-Hun” M. Bielska sp.j.

[Po więcej publikacji zapraszam na www.matejun.pl]

1. Wprowadzenie

We współczesnych przedsiębiorstwach, obok zasobów niematerialnych, wciąż rośnie rola zasobów ludzkich i kapitału intelektualnego organizacji. Kierowanie tą sferą, w tym motywowanie pracowników, należy do najtrudniejszych i wymagających największej wiedzy, zadań menedżerów. U podstaw współczesnego zarządzania leży bowiem stwierdzenie, że ludzie stanowią najcenniejszy kapitał organizacji, który należy systematycznie rozwijać i inspirować poprzez **odpowiednie systemy motywacyjne** oraz umiejętne przewodzenie.

Problem motywacji pracowników i jej pobudzania to kwestia często poruszana w literaturze z zakresu organizacji i zarządzania. Dorobek naukowy w tej sferze wciąż się rozwija, próbując wyjaśnić złożone problemy natury ekonomicznej i psychologicznej podkreślając wielowymiarowy charakter opisywanych zjawisk. Na motywację pracowników składa się bowiem wiele czynników i prawdopodobnie nikt nie byłby w stanie określić, zmierzyć i przyporządkować odpowiednich wartości wszystkim z nich. W efekcie menedżerowie dysponują szerokim wachlarzem dostępnych metod, technik i narzędzi motywowania. W tym złożonym instrumentarium ważne miejsce znajdują te elementy, które składają się na szeroko rozumiane wynagrodzenie pracowników. Oczekują oni bowiem, że ich praca znajdzie odzwierciedlenie w godziwym wynagrodzeniu. Mówi się, że tylko te działania, które będą właściwie wynagradzane, będą realizowane i wzmacniane. Dlatego też istotnym komponentem systemów motywacyjnych stają się właściwie skonstruowane i skutecznie wdrażane systemy wynagrodzeń.

^{*} Dr inż., Katedra Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka, matejun@p.lodz.pl.

^{**} Mgr, Katedra Zarządzania, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka, justynasocha4@wp.pl.

Biorąc to pod uwagę **celem rozdziału** jest przedstawienie motywacyjnej roli systemu wynagrodzeń we współczesnym przedsiębiorstwie na podstawie przedsiębiorstwa „POL-HUN” M. Bielska Sp.j. oraz zgłoszenie propozycji zmian w tym systemie w badanej firmie. Badania przeprowadzono z wykorzystaniem metody badań ankietowych oraz metody wywiadu. Celem badań ankietowych było zebranie opinii wśród wybranej losowo grupy pracowników na temat motywacyjnej roli systemów wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. Celem wywiadu była natomiast identyfikacja stosowanych rozwiązań z zakresu wynagradzania w badanej firmie.

2. Miejsce motywowania w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem

Motywowanie pełni ważną rolę w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Jest ona szczególnie podkreślana w funkcjonalnym ujęciu zarządzania, zgodnie z którym wyodrębnienia się określone **funkcje procesu zarządzania**, takie jak: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Z drugiej strony samo motywowanie traktowane jest jako proces kierowniczy polegający na wpływaniu na zachowania ludzi, z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje określone postępowanie człowieka (Stoner, Freeman, Gilbert 2001, s. 426).

Podstawowym celem motywowania jest wydobyć z pracowników tego, co najlepsze dla organizacji za pomocą odpowiednich środków dobranych do ich wrażliwości i potrzeb. Kierownicy mogą także wzbudzać u pracowników określone potrzeby, dążąc do integracji celów pracowników i organizacji (Sekuła 2008, s. 46). W konsekwencji, w motywowaniu następuje wiele zróżnicowanych sprzężeń zwrotnych między podmiotem motywowanym, którym najczęściej jest pracownik, a motywującym – najczęściej kierownictwem przedsiębiorstwa (Pietroń-Pyszczyk 2007, s. 35).

W procesie tym motywujący mogą stosować różnorodne motywy, które jako środki i warunki oddziałujące na motywy postępowania ludzi, mogą mieć charakter zarówno materialny, jak i niematerialny (Penc 2008, s. 503). Wiązą się one bezpośrednio z istotą pracy i są zdolne pobudzić człowieka do wysokiej wydajności poza zakres formalnie wyznaczonych mu zadań. Czynnikiem tymi są m.in.: osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność, awanse, wykonywanie interesującej pracy czy nagrody (Penc 2003, s. 47).

Patrząc w sposób kompleksowy i zintegrowany na problematykę pobudzania pracowników w organizacji można mówić o systemie motywowania pracowników, który obejmuje wiele warunków i czynników służących zapewnieniu odpowiednio wysokiego poziomu motywacji zatrudnionego personelu. Na warunki te składają się elementy środowiska pracy takie, jak: lokalizacja firmy, jej sytuacja ekonomiczna i wizerunek na rynku, struktura organizacyjna, treść i warunki pracy, organizacja

Źródło: Matejun M., Socha J., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń na przykładzie przedsiębiorstwa „Pol-Hun” M. Bielska sp.j., [w:] Stankiewicz J. (red.), Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 88-108.

pracy, poziom techniczny, stosunki społeczne. Proces motywowania w przedsiębiorstwie regulują narzędzia (instrumenty) motywowania, które są zbiorem metod, reguł, sposobów i form postępowania (działania) oraz rozwiązań organizacyjnych (Pietroń-Pyszczyk 2007, s. 27). Można wyodrębnić trzy podstawowe grupy narzędzi (motywatorów), tj. środki przymusu, zachęty i perswazji (Penc 2008, s. 503).

Na kolejnych etapach rozwoju poglądów na zarządzanie kierownicy przyjmowali **różne modele motywowania** (Stoner, Freeman, Gilbert 2001, s. 359), przy czym można wyróżnić trzy główne modele, wykazujące wyraźny związek z szybko postępującym uprzemysłowieniem i rozwojem gospodarki: tradycyjny model motywowania, model stosunków międzyludzkich oraz model zasobów ludzkich (Sekuła 2008, s. 44).

Rozwój poglądów na motywowanie do pracy przeszedł ewolucję od modelu tradycyjnego, opartego na zachętach płacowych, przez model stosunków międzyludzkich, eksponujący znaczenie zaspokajania potrzeb społecznych pracowników, do modelu zasobów ludzkich. Z założeń tego ostatniego modelu wynika, że system motywowania w firmie powinien opierać się na podmiotowym traktowaniu pracownika, integracji celów pracownika z celami organizacji, na samokierowaniu i samokontroli (Sajkiewicz 2000, s. 210).

Skuteczny system motywacyjny to taki, który realizuje postawiony przed nim cel, czyli mobilizuje pracowników do bardziej wydajnej pracy, a jednocześnie zaspokaja ich potrzeby i oczekiwania (Baron-Puda 2007, s. 14). Kształtując taki system, trzeba uwzględnić różnorodne warunki, dotyczące otoczenia, w którym przebiega motywowanie (Jasiński 2005, s. 263).

Konstruując systemy motywacyjne współczesnych przedsiębiorstw, funkcjonujących w burzliwym i dynamicznym otoczeniu, konieczne jest przestrzeganie także dwóch zasad: indywidualizacji i kompleksowości procesu motywowania. Indywidualizacja wymaga poznania potrzeb i oczekiwań poszczególnych pracowników. W wyniku tego zainteresowania kierownik będzie dysponować orientacją na temat cech osobowych pracowników. Natomiast kompleksowość wymaga systemowego podejścia do motywowania. Oznacza to potrzebę tworzenia w firmie układu logicznie spójnych i wzajemnie wspomagających się środków motywacji, a także ich zespołów działających na zasadzie wzmocnienia. Możliwe jest wtedy oddziaływanie na jednego pracownika równocześnie kilkoma motywatorami, dostosowanymi do jego indywidualnych potrzeb, celów i aspiracji. Dlatego też dla właściwego motywowania konieczne jest zastosowanie całego zbioru, czyli systemu sił, czynników i instrumentów oddziaływujących na pracownika (Sajkiewicz 2000, s. 218).

Niezbędne jest także ciągłe **monitorowanie skuteczności motywowania**, aby uniknąć degeneracji systemu. Jest to sytuacja, w której skuteczność motywowania ulega obniżeniu na skutek niedostosowania systemu do nowych warunków i celów pracy oraz nieuwzględnienia nowych trendów w sposobach

Źródło: Matejun M., Socha J., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń na przykładzie przedsiębiorstwa „Pol-Hun” M. Bielska sp.j., [w:] Stankiewicz J. (red.), Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 88-108.

motywowania. Elementy systemu formalizujące jego funkcjonowanie, np. regulaminy wynagradzania, awansowania, oceniania, itp., powinny w sposób jasny i możliwie jednoznaczny przekazywać pracownikom informacje o sposobach motywowania (Jasiński 2005, s. 262).

Jednym z elementów systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie jest **system wynagrodzeń**. Pełni on między innymi funkcję motywacyjną, która jawi się jako komplementarna w stosunku do motywacyjnej roli całego systemu pobudzania w organizacji.

3. Istota i składniki systemu wynagrodzeń oraz ich motywacyjne oddziaływanie

Na system wynagrodzeń składają się sposoby, procesy i praktyki wynagradzania pracowników w danej organizacji, zgodnie z ich wkładem, umiejętnościami, kompetencjami oraz wartością rynkową. System ten rozwijany jest w ramach filozofii, strategii i działań organizacji dotyczących wynagrodzeń (Armstrong 2002, s. 497). Obejmuje on określenie stosowanych składników wynagrodzenia, miejsce i warunki ich przyznawania, zasady ustalania i aktualizowania wysokości wynagrodzeń, formy płac, obowiązujące zasady kształtowania funduszu płac, warunki i kryteria ocen, awansów, podziału kompetencji w zakresie płac, jak również sferę techniki i procedur związanych z naliczaniem i kontrolą wynagradzania (Gruszczyńska-Malec 1997, s. 317).

Wymienione składniki tworzą system, który powinien stanowić integralną część zarządzania zasobami ludzkimi. Jedną z najważniejszych spraw w budowaniu tego systemu jest ustalenie jego składników, które tworzą wewnętrzną strukturę wynagrodzenia. Ze względu na podstawy wynagrodzenia wyróżnia się składniki związane z wkładem pracy, z efektami pracy, z czasem pracy, z warunkami pracy oraz okresem zatrudnienia. Składniki wynagrodzenia można także ująć w dwóch zasadniczych grupach, a mianowicie jako **wynagrodzenie zasadnicze oraz składniki dodatkowe**.

Wśród spotykanych podziałów głównych składników wynagrodzeń można wyróżnić klasyfikację, w której wyodrębniono ich trzy rodzaje. Pierwsze z nich to wynagrodzenie podstawowe, mające z reguły największy udział w wynagrodzeniu całkowitym. Następnie część bodźcowa, obejmująca takie komponenty, jak bonusy, prowizje, udziały w zysku. Kolejny rodzaj to wynagrodzenie pośrednie, na które składają się dodatki obligatoryjne i świadczenia dobrowolne (Pocztowski 2007, ss. 349-350).

System wynagrodzeń jest instrumentem, z pomocą którego staje się możliwa realizacja strategii motywowania w praktyce, ponadto jest on ważnym instrumentem zarządzania zasobami ludzkimi w firmie. **Skuteczny system wynagradzania** wspiera realizację celów strategicznych firmy, docenia i nagradza zarówno indywidualny, jak i zespołowy wkład pracy, dostarcza

pracownikom nagród, postrzeganych jako sprawiedliwe, atrakcyjne, motywuje do działań i zachowań pożądaných z punktu widzenia firmy oraz zapewnia efektywność pod względem kosztów. Stwarza on ponadto możliwości rekrutowania pracowników według potrzeb, zachęca efektywnych pracowników do stabilizacji w firmie, a także zapewnia dobrą komunikację wewnętrzną (Sajkiewicz 2000, s. 283).

Aby móc stworzyć skuteczny system wynagrodzeń, należy poznać mechanizmy oddziaływania poszczególnych czynników. Należy przy tym pamiętać, że determinanty wynagrodzeń ulegają ciągłym zmianom, więc i system wynagrodzeń, by był skuteczny, musi być wciąż modyfikowany pod kątem nowych uwarunkowań (Borkowska 2004, s. 26). Dobry, uniwersalny system wynagrodzeń to taki, który skłania pracowników do zaangażowania i wysokiej efektywności, niezbędnej stabilizacji zatrudnienia, nie powoduje niezadowolonia i konfliktów na tle poziomu i dysproporcji płac między stanowiskami i pracownikami (Sekuła 2008, s. 196).

Do najważniejszych celów stojących przed systemem wynagrodzeń można zaliczyć między innymi: przyciąganie dobrych pracowników na wewnętrzny rynek pracy, utrzymanie wysoko kwalifikowanych i efektywnych pracowników, stymulowanie osiągnięć w pracy, uczenie się nowych zachowań w pracy, rekompensowanie niekorzystnych warunków pracy, a także zapobieganie konfliktom pracowniczym. Biorąc pod uwagę znaczenie tych celów, projektowanie systemu wynagrodzeń staje się działaniem niezwykle złożonym i odpowiedzialnym. Praktyka wskazuje, że systemy wynagrodzeń w różnych organizacjach są odmienne, jednak podstawy i etapy ich tworzenia z reguły są podobne (Sajkiewicz 2000, s. 284).

System wynagradzania pracowników powinien być względnie prosty, a przez to zrozumiały dla ogółu pracowników. Powinien być także względnie stabilny, gdyż jest to cecha, która ułatwia utrwalenie się przyjętych zasad płacowych w świadomości pracowników, co wyzwała i utrwała postawy pracy korzystne dla organizacji (Bieniok 2006, s. 335). Z punktu widzenia pracowników powinien także traktować ich jak grupy interesów, które mają prawo udziału w tworzeniu dotyczących ich sposobów wynagradzania. Powinien również być przejrzysty, pracownicy powinni znać sposoby wynagradzania stosowane w organizacji oraz wiedzieć, od czego zależą ich zarobki (Armstrong 2002, s. 504).

W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi zarządzanie systemem wynagrodzeń nie ogranicza się do wynagrodzeń i bodźców, takich jak płace, premie, prowizje, czy udziały w zyskach. System motywacyjny uwzględnia również różnorodność pracy i stawianie przez nią wyzwania, osiągnięcia, uznanie, odpowiedzialność, możliwość zdobycia kwalifikacji i rozwoju kariery oraz wywieranie większego wpływu na proces podejmowania decyzji (McKenna, Beech 1999, s. 163).

Aby zapewnić **motywacyjną skuteczność systemu wynagrodzeń**, należy poddawać analizie jego otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne oraz możliwość dostosowania konstrukcji tego systemu do tych zmian. Każde wprowadzenie zmiany w systemie wynagrodzeń musi być opłacalne ekonomicznie i przynieść korzyści społeczne. System wynagrodzeń powinien charakteryzować się elastycznością i różnorodnością, ponieważ w jednym przypadku wynagradzał będzie profesjonalizm i jakość działania, a w drugim kompetencje (np. adaptacyjność, przedsiębiorczość, współdziałanie), ułatwiające podejmowanie wyzwań i ponoszenie ryzyka. Szczególną rolę motywującą we współczesnym systemie wynagrodzeń odgrywają programy wynagrodzeń odroczone (systemy ubezpieczeniowe, akcje własnościowe) i pozapłacowe programy kafeteryjne (otrzymanie samochodu służbowego, bezpłatnej opieki lekarskiej, itp.). Uczestnictwo w takim systemie daje poczucie bezpieczeństwa, integruje interesy pracownika z celami firmy, buduje prestiż przedsiębiorstwa (Janowska 2002, s. 126).

Wynagradzanie odbywa się zawsze w konkretnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa, wyznaczonych przez ogół czynników natury ekonomicznej, technicznej, prawnej i społeczno – kulturowej, które wpływają na ostateczny kształt systemu wynagradzania. Samo pojęcie wynagrodzenia jest wieloznaczne i w wąskim znaczeniu może oznaczać płacę, natomiast w szerszym – zarówno płacowe, jak i pozapłacowe korzyści uzyskiwane z racji wykonywania pracy (Pocztowski 1997, s. 8).

Kodeks pracy definiuje pojęcie „wynagrodzenie” jako świadczenie należne z tytułu wykonania pracy najmniej, w następstwie uprzedniego zawarcia umowy o pracę (Bieniok 2006, s. 328). Inna definicja ukazuje, że wynagrodzenia obejmują **wypłaty pieniężne oraz wartości świadczeń w naturze** za wykonaną pracę w ramach stosunku pracy lub na podstawie zleceń, a także honoraria i inne należności związane z pracą (Bieniok 1997, s. 316). Według niektórych autorów, wynagrodzenia to coś więcej niż suma pieniędzy i świadczeń wynikających z zatrudnienia (Borkowska 1993, s. 216). Mianowicie pojęcie wynagrodzeń odnosi się również do takich zagadnień, jak zapewnienie rozwoju kariery zawodowej, tworzenie możliwości powstania pozytywnych relacji wzajemnych między kierownictwem i podwładnymi, a także do bezpieczeństwa pracy oraz szacunku i uznania kolegów (Bieniok 2006, s. 328). Budując, wdrażając i doskonaląc system wynagrodzeń, należy pamiętać również o funkcjach, jakie wynagrodzenie pełni w organizacji, do których zalicza się funkcję: dochodową, kosztową, motywacyjną, społeczną oraz rynkową (Pocztowski 2007, s. 329).

Zasady wynagradzania pracowników determinują wysokość wynagrodzenia oraz kryteria różnicowania, natomiast sam sposób jego świadczenia odbywa się zawsze w konkretnej formie lub formach (Sedlak 1997, ss. 13-14). **Formę płac** można określić jako sposób, metodę wyznaczania wielkości wynagrodzenia całkowitego i jego składników (Sajkiewicz 2000, s. 286). Podstawowymi formami wynagrodzeń są wynagrodzenia: czasowe, czasowo-premialne,

akordowe, akordowo-premiewe, prowizyjne, czasowo-prowizyjne, bonusowe, kafeteryjne (Pietroń-Pyszczyk 2007, s. 74). Są one dodatkowo uzupełniane przez różne wewnętrzne kryteria ich podziału i klasyfikacji.

Podstawę wynagradzania stanowi zwykle **płaca zasadnicza** przypadająca za faktyczny czas pracy oraz mająca bezpośredni związek z wkładem pracy pracownika. Ma ona podstawowe znaczenie w systemie wynagrodzeń. Jest to jedyny składnik wynagrodzenia, który występuje w pełni samodzielnie, co więcej – może to być wyłączny składnik wynagrodzenia (Jacukowicz 1998, s. 69).

Płacę zasadniczą pracowników danej organizacji różnicuje się za pomocą **taryfowego systemu wynagrodzeń**. W jego skład wchodzi: metoda wartościowania pracy, taryfikator kwalifikacyjny, siatka płac oraz tabela płac (Golnau 2008, s. 280). **Rola płacy zasadniczej** polega na opłacaniu wymagań pracy. Tak długo dopóki nie ustali się, jakie są zasadnicze cechy danej pracy, jej wymagania kwalifikacyjne, odpowiedzialność i uciążliwość nie można opłacać efektów pracy ani oceniać przydatności pracownika do jej wykonywania i nagradzać go za jego indywidualne osiągnięcia (Jacukowicz 1998, s. 69).

Pracownicy mogą otrzymywać dodatkowe wynagrodzenie finansowe uzależnione od efektów, umiejętności, kompetencji lub doświadczenia. Firma może także wypłacać specjalne dodatki. Jeżeli takie dodatki nie są częścią płacy zasadniczej, można je uznać za płacę zmienną, czyli płacę obciążoną dużym stopniem ryzyka. Główne rodzaje płacy dodatkowej to między innymi **płaca uzależniona od efektów**, w której podwyżki płacy zasadniczej lub gotówkowe bonusy przyznawane są w zależności od oceny efektów i efektywności pracy pracownika.

Kolejnym rodzajem płacy dodatkowej są **bodźce**, czyli świadczenia powiązane z osiągnięciem wyznaczonych wcześniej celów, pomyślane tak, aby motywować ludzi do osiągania coraz lepszych wyników. Kolejny rodzaj to **płaca uzależniona od umiejętności** nazywana też płacą uzależnioną od posiadanej wiedzy. Natomiast **płaca uzależniona od kompetencji** to świadczenie, które zależy od poziomu kompetencji danej jednostki. Kolejnym rodzajem płacy dodatkowej są **dodatki**, czyli elementy płacy wypłacane jako oddzielne świadczenia za takie czynniki, jak godziny nadliczbowe, praca na zmiany, przestoje, czy praca w dużych miastach. W niektórych organizacjach dodatki za pracę w dużych miastach są zastępowane podwyżką płacy zasadniczej (Armstrong 2002, s. 499).

Wyróżnia się część stałą i ruchomą wynagrodzenia, które pełnią dwie różne funkcje. Część stała stanowi kompensatę za gotowość do pracy i osiągnięcie pewnego standardowego wyniku, a jej zasadniczą rolą jest związanie pracownika z firmą. W celu uzyskania nadwyżki efektywności wprowadza się część ruchomą płacy. Jeżeli część stała płacy jest niska, to pracownicy słabo identyfikują się z firmą i jej problemami (Wach 2001, s. 43).

Płaca w postaci pieniądza zapewnia **pozytywną motywację**, nie tylko dlatego, że ludzie potrzebują i chcą pieniędzy, ale również dlatego, że służą one

do okazania uznania. Płaca umożliwia życie na niższym czy wyższym poziomie, często jest ona postrzegana jako wyznacznik osiągnięć pracownika i tego, jak ocenia go pracodawca. Bezwzględna wartość comiesięcznych wypłat jest niezmiernie ważna, ale często jeszcze istotniejsza dla pracowników i pozwalająca na skuteczne zarządzanie ich efektywności, jest relacja ich płac do pozostałych wynagrodzeń w firmie i tych oferowanych na rynku (Kopertyńska 2008, ss. 103-104).

Płaca stanowi i niewątpliwie jeszcze długo będzie stanowić w naszym kraju podstawową siłę motywacyjną, dlatego też umiejętnie zwiększenie siły motywacyjnej pieniądza (płacy), powinno stać się ważnym instrumentem stymulowania postaw i zachowań ludzi w każdej organizacji. Płaca zachowa szczególną pozycję jako motywator tak długo, jak długo większość społeczeństwa będzie mieć skromne dochody z pracy. Gdy wzrost poziomu zamożności stanie się faktem, znaczenie płacy wśród innych motywatorów ulegnie obniżeniu (Oleksyn 2006, s. 149).

Aby płaca właściwie spełniała funkcję motywacyjną w jej skład powinna wchodzić ruchoma część wynagrodzenia, czyli **premia**. Jej wysokość jest uzależniona od efektów pracy. Powiązanie płac z osiąganiem celów i realizacją zadań firmy ma bardzo duże znaczenie zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika (Jasiński 2005, s. 268). **Motywacyjne oddziaływanie premii** polega na istnieniu i wykorzystywaniu środków, które w racjonalny i powszechnie akceptowany sposób stymulują zachowania pracowników sprzyjające osiągnięciu celów organizacji. To oddziaływanie musi mobilizować do coraz większego indywidualnego oraz zespołowego wysiłku i zaangażowania wszystkich zatrudnionych (Bieniok 2006, s. 341). Motywacyjny charakter premii powinien wiązać się z wynagrodzeniem za efekty pracy, a nie wynikać z samego faktu występowania na danym stanowisku pracy i pozostawiania pracownika do dyspozycji pracodawcy (Marciniak 1998, s. 1).

Aby wynagradzanie ruchomą częścią wynagrodzenia stanowiło skuteczne narzędzie motywowania, należy wskazać podstawę premiowania, czyli określić cele do osiągnięcia i wyznaczyć zadania do realizacji. Należy również opracować kryteria oceny i metody pomiaru wyników oraz ustalić zasady powiązania tych wyników z poziomem premii (Jasiński 2005, s. 270). Można spotkać różne klasyfikacje premii (zob. np. Gruszczyńska-Malec 2001, 126).

Kluczowym zagadnieniem przy kształtowaniu rozwiązań motywowania materialnego jest zaprojektowanie **wewnętrznej konstrukcji indywidualnego wynagrodzenia**. Do składników wynagrodzenia wynikających z wykonywanej pracy, jej wymagań, poziomów wyników, jakości pracy oraz potencjału kwalifikacyjnego pracownika można zaliczyć: płacę zasadniczą, premie, nagrody za wyniki i jakość pracy, udział w zyskach, akcje, prowizje, składniki systemu kafeteryjnego, pakietowego oraz wynagrodzenia z umów cywilnoprawnych. Do składników wynikających z uregulowań prawnych,

Źródło: Matejun M., Socha J., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń na przykładzie przedsiębiorstwa „Pol-Hun” M. Bielska sp.j., [w:] Stankiewicz J. (red.), Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 88-108.

warunków procesu pracy, mających charakter świadczeń socjalnych: różnego rodzaju dodatki przewidziane Kodeksem pracy oraz świadczenia. Natomiast do składników wynagrodzenia wynikających z indywidualnej charakterystyki firmy i wewnętrznych uwarunkowań firmy zalicza się: nagrody jubileuszowe, dodatki stażowe, lub funkcyjne (Listwan 2006, s. 134).

Stworzenie motywującego systemu wynagrodzeń stanowi duże wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw. Dostępne instrumentarium oraz złożoność relacji występujących w procesie motywowania wymaga ciągłego monitorowania i wprowadzania niezbędnych zmian w systemach wynagrodzeń przedsiębiorstw.

4. Metodyka badań empirycznych oraz prezentacja firmy „Pol-Hun”

Realizacji celu pracy poświęcono badania empiryczne prowadzone metodą badań ankietowych oraz metodą wywiadu. **Metodę badań ankietowych** zastosowano wśród pracowników wybranej firmy. Wykorzystano technikę ankiety rozdawanej, w ramach której wykorzystywany był, jako narzędzie badawcze, obszerny kwestionariusz ankiety. Jako podmiot badań wybrano firmę „Pol-Hun” M. Bielska sp.j. Wyboru przedsiębiorstwa dokonano w sposób celowy, z jednej strony kierując się wielkością firmy i złożonością systemu motywacyjnego, z drugiej strony – zapotrzebowaniem kierownictwa na przeprowadzenie analizy i dostępnością materiałów.

Pilotażowe badania ankietowe przeprowadzono w lutym 2009 roku, a następnie, po niewielkiej modyfikacji kwestionariusza ankiety w okresie maj – czerwiec 2009 roku przeprowadzono badania właściwe. Kwestionariusz ankiety skierowano do pracowników przedsiębiorstwa. Realizacja badań polegała na bezpośrednim przekazaniu kwestionariuszy ankiet do wybranych działów. Listę pracowników biorących udział w badaniach wybrano w sposób losowy. W badaniu ankietowym wzięło udział 50 osób, będących pracownikami przedsiębiorstwa „POL-HUN” M. Bielska Sp.j., 35 kobiet oraz 15 mężczyzn. Były to najczęściej osoby w wieku 31-40 lat, dominowali pracownicy z wykształceniem średnim. Badaniami objęto przede wszystkim pracowników działu produkcji. Szczegółową charakterystykę respondentów ujęto w tabeli 1.

Płeć	N	%	Stanowisko pracy	N	%
kobieta	35	70%	kierownik	3	6%
mężczyzna	15	30%	specjalista	6	12%
Wiek	N	%	pracownik biurowy	11	22%
do 30 lat	2	4%	pracownik produkcji	26	52%
31-40 lat	36	72%	inne	4	8%

Źródło: Matejun M., Socha J., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń na przykładzie przedsiębiorstwa „Pol-Hun” M. Bielska sp.j., [w:] Stankiewicz J. (red.), Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 88-108.

41-50 lat	10	20%	Okres zatrudnienia	N	%
pow. 50 lat	2	4%	krócej niż 1 rok	2	4%
Wykształcenie	N	%	pow. 1 - 2 lat	6	12%
wyższe	9	18%	pow. 2 - 5 lat	14	28%
średnie	27	54%	pow. 5 - 10 lat	24	48%
zawodowe	12	24%	pow. 10 lat	4	8%
podstawowe	2	4%			

Tabela 1. Charakterystyka respondentów biorących udział w badaniach ankietowych
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Celem **metody wywiadu** była identyfikacja wybranych elementów systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. W ramach tej metody wykorzystano technikę wywiadu swobodnego z pracownikami działu kadr w oparciu o dyspozycje do wywiadu. Respondentami, którzy udzielali odpowiedzi były dwie kobiety w przedziale wiekowym od 31 do 40 lat o wykształceniu wyższym. Wywiad przeprowadzono na początku czerwca 2009 roku w siedzibie przedsiębiorstwa.

Firma „Pol-Hun” powstała w 1990 roku w Kuluszkach jako spółka cywilna, a w 2001 roku zmieniła status prawny na spółkę jawną. Obecnie jej pełna nazwa brzmi „**Pol-Hun**” **M. Bielska Sp.j.**. Przedsiębiorstwo jest spółką trzech właścicieli: Małgorzaty Bielskiej, Andrzeja Bielskiego i Pawła Knopika. Początkowo firma zajmowała się importem i dystrybucją artykułów chemii gospodarczej produkowanej na Węgrzech. Taki profil działalności prowadzono do roku 1992, kiedy rozpoczęto produkcję własnej kostki zapachowej do WC - “General Fresh”.

Asortyment firmy stanowi szeroka gama wyrobów chemii gospodarczej o nowoczesnych nutach zapachowych i różnorodnych gramaturach. Przedsiębiorstwo jest właścicielem marki „General Fresh”, jednak tylko część produktów na rynku posiada ten znak firmowy, bowiem firma produkuje także marki prywatne dla różnych sieci handlowych. Obecnie asortyment przedsiębiorstwa można podzielić na pięć podstawowych grup:

- kostki i płyny do WC,
- odświeżacze powietrza,
- środki czyszcząco-myjące,
- środki drażniące i wybielające,
- towary do dalszej odsprzedaży.

Źródło: Matejun M., Socha J., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń na przykładzie przedsiębiorstwa „Pol-Hun” M. Bielska sp.j., [w:] Stankiewicz J. (red.), Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 88-108.

Spółka jest zarządzana przez trzech właścicieli, przy czym każdy z nich jest odpowiedzialny za pełnienie innych funkcji w przedsiębiorstwie. Pełnią oni rolę dyrektorów m.in. do spraw produkcji, rozwoju, promocji i administracji. Początkowo w firmie zatrudnionych było ponad dwudziestu pracowników, obecnie jest ich 244 w tym 40 osób zatrudnionych jest na pół etatu. W firmie zatrudnionych jest 147 mężczyzn i 97 kobiet.

System wynagrodzeń w badanym przedsiębiorstwie¹ jest narzędziem zarządzania wspomagającym procesy decyzyjne, planistyczne i kontrolne. Obejmuje szereg warunków i czynników mających zapewnić odpowiednio wysoki poziom motywacji pracowników. Według badanych najważniejsze korzyści płynące z wdrożenia systemu wynagrodzeń to redukcja odpływu kompetentnych i kluczowych pracowników oraz zatrzymanie cennej wiedzy w organizacji, wyzwolenie inicjatyw pracowników i zwiększenie ich efektywności, poszerzenie zakresu wiedzy i umiejętności pracowników (rozwój i doskonalenie) oraz zaspokojenie ich aspiracji.

Formy płac określają sposób uzależniania wynagrodzenia od ilości i efektów pracy. W przedsiębiorstwie przyznawana jest ta część wynagrodzenia indywidualnego, która obejmuje płacę zasadniczą (lub wynagrodzenie akordowe) oraz premie.

Wysokość płacy zasadniczej ustalana jest na podstawie stawki określonej w firmie. Pracownik otrzymuje wynagrodzenie zasadnicze bez względu na poziom wykonania powierzonych obowiązków. Jednak oczekuje się od niego, by obowiązki zostały wypełnione na pewnym poziomie. Wysokość płacy zasadniczej wynika również z przyjętych **kryteriów wyceny stanowiska** (schemat wartościowania). Przykładowymi kryteriami mogą być: zakres odpowiedzialności pracownika, poziom wiedzy, umiejętności interpersonalne, wymagany wysiłek, niekorzystne warunki pracy, niezbędne umiejętności, udział w wypracowywaniu zysku, wkład w rozwój firmy, doświadczenie oraz wiele innych - w zależności od charakteru pracy. Kryteria powinny być tak określone, by pracownik przez ich realizację przynosił przedsiębiorstwu korzyści i przyczyniał się do realizacji założonych celów.

Jeżeli chodzi o metody obliczania **akordowej formy płac**, to w firmie wyróżnia się akord czasowy i ilościowy. Kolejnym składnikiem wynagrodzenia są **premie**, które są przyznawane w zależności od jakości oraz ilości wykonanej pracy. **Premie uznaniowe** przyznawane są kwartalnie i rocznie według uznania pracodawcy. Natomiast **premie motywacyjne** przyznawane są przedstawicielom handlowym. Progi sprzedaży niezbędne dla ich osiągnięcia ustalane są przez dyrektora handlowego, a następnie zatwierdzane przez prezesa. Co miesiąc są one inne i zależą od ilości sprzedanych produktów.

¹ charakterystyki systemu wynagrodzeń dokonano na podstawie wyników wywiadu swobodnego z pracownikami działu kadr w badanym przedsiębiorstwie.

Przedstawicielom handlowym przyznawany jest samochód oraz telefon komórkowy. Telefony komórkowe otrzymują także kierownicy poszczególnych działów. Dla kierowców przyznawane jest również dodatkowe wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych.

5. Opinie pracowników badanej firmy na temat motywacyjnej roli systemu wynagrodzeń

Na wstępie poddano analizie sposób, w jaki ustalana jest wysokość płacy zasadniczej na stanowiskach pracy badanych pracowników. 52% respondentów wynagradzanych jest według formy akordowej. Ten sposób ustalania wynagrodzenia dotyczy badanych pracowników produkcji. Natomiast w przypadku 24 badanych (48%) na podstawie przepracowanego czasu pracy – miesięcznie.

W kolejnej części badań ankietowych poddano analizie wpływ stosowanych instrumentów motywacyjnych na motywację do pracy respondentów. W kafeterii kwestionariusza ankiety wymieniono trzy grupy instrumentów: instrumenty płacowe, pozapłacowe – materialne oraz pozapłacowe – pozamaterialne. Dwie pierwsze grupy instrumentów wpisują się w wąskie rozumienie pojęcia wynagrodzeń, natomiast ostatnia grupa rozszerza badane zjawisko na obszary niematerialne. Badani pracownicy oceniali wpływ poszczególnych instrumentów płacowych na motywację w skali od 1 (najmniejszy wpływ) do 5 (największy wpływ).

Z przeprowadzonych badań wynika, że w odniesieniu do grupy respondentów stosowane są takie składniki płacowe jak: płaca zasadnicza, premia indywidualna, dodatek funkcyjny oraz dodatek za pracę w nocy, w niedziele i święta. Płaca zasadnicza bardzo mocno motywuje respondentów do pracy, natomiast pozostałe stosowane wobec nich, wyżej wymienione składniki płacowe, mają wysokie znaczenie motywujące. W zakresie instrumentów pozapłacowych–materialnych w odniesieniu do badanej grupy pracowników stosowane są takie składniki jak wczasy, wycieczki, przyjęcia okazjonalne, ubezpieczenie, opieka medyczna, talony żywieniowe oraz zakupy wyrobów po preferencyjnych cenach. Do czynników o wysokim znaczeniu motywującym do pracy należą zakupy wyrobów po preferencyjnych cenach, wycieczki oraz opieka medyczna.

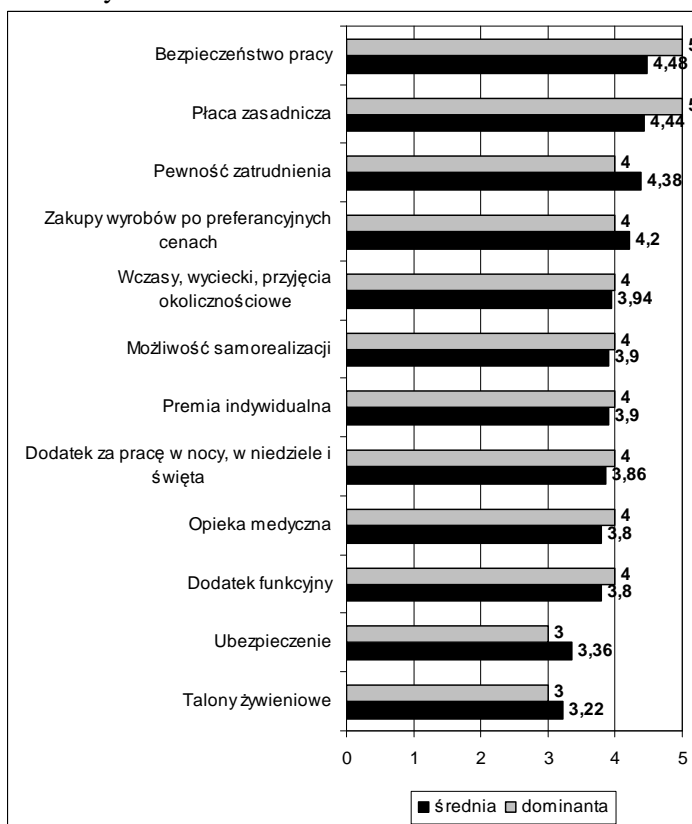
W grupie **instrumentów pozapłacowych–pozamaterialnych** zidentyfikowano stosowanie w badanej grupie takich rozwiązań, jak: możliwość samorealizacji, pewność zatrudnienia oraz bezpieczeństwo pracy. Największe znaczenie motywujące do pracy dla badanych pracowników ma bezpieczeństwo pracy. Wpływ stosowanych instrumentów motywacyjnych na motywację respondentów przedstawiono na rysunku 1. Jak wynika z wyników badań wysoką rolę motywacyjną odgrywają czynniki pozapłacowe-pozamaterialne oraz pozapłacowe-materialne. Jednym składnikiem płacowym bardzo wysoko motywującym do pracy jest płaca zasadnicza. Wysoko motywuje również

Źródło: Matejun M., Socha J., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń na przykładzie przedsiębiorstwa „Pol-Hun” M. Bielska sp.j., [w:] Stankiewicz J. (red.), Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 88-108.

premia indywidualna, jednak jej rola jest mniej widoczna w porównaniu z instrumentami pozapłacowymi.

W następnym etapie poddano ocenie potrzeby, jakie zaspokajają system otrzymywanych wynagrodzeń w badanym przedsiębiorstwie. Respondenci oceniali znaczenie poszczególnych elementów w skali od 1 (najmniejsze znaczenie) do 5 (największe znaczenie).

Na podstawie badań stwierdzono, że w przedsiębiorstwie „POL-HUN” M. Bielska Sp.j. system wynagrodzeń **zaspokaja różnego rodzaju potrzeby**. Zdaniem respondentów w wysokim stopniu zaspokajają podstawowe potrzeby materialne, zachęca do rozwoju zawodowego oraz daje poczucie zabezpieczenia finansowego na przyszłość. System wynagrodzeń w badanym przedsiębiorstwie w średnim stopniu zaspokajają jednak potrzeby wyższego rzędu, takie jak: potrzeba uznania, czy szacunku. Potrzeby jakie zdaniem respondentów zaspokajają wynagrodzenie otrzymywane w badanym przedsiębiorstwie przedstawiono na rysunku 2.

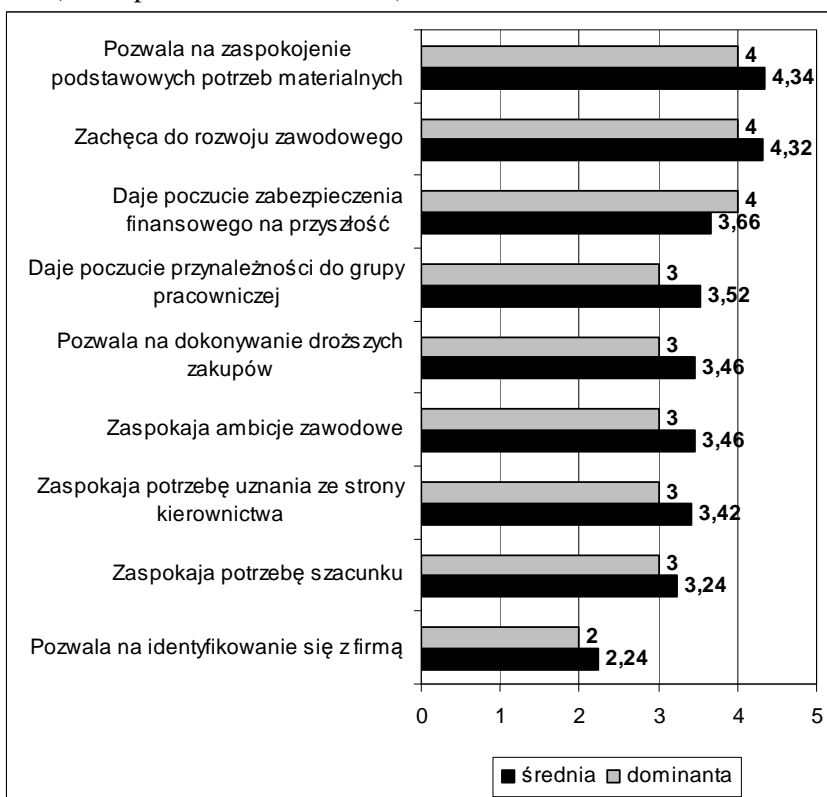


Rysunek 1. Opinie respondentów na temat wpływu stosowanych w firmie Pol-Hun instrumentów motywacyjnych na ich motywację do pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Źródło: Matejun M., Socha J., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń na przykładzie przedsiębiorstwa „Pol-Hun” M. Bielska sp.j., [w:] Stankiewicz J. (red.), Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 88-108.

W kolejnej części badań przeanalizowano, czy zdaniem respondentów stosowany w firmie system wynagrodzeń jest sprawiedliwy. Zdaniem 18 ankietowanych osób (36%) system wynagrodzeń w badanym przedsiębiorstwie jest sprawiedliwy tylko w odniesieniu do wybranych pracowników. Grupa 34% badanych **uważa stosowany system za niesprawiedliwy**, a 4% za sprawiedliwy tylko w odniesieniu do wybranych grup zawodowych. 13 badanych osób, co stanowi 26% respondentów uważa, że obecny system wynagrodzeń w firmie jest zdecydowanie sprawiedliwy w odniesieniu do wszystkich pracowników. Uzyskane wyniki mogą budzić więc pewien niepokój w odniesieniu do poczucia sprawiedliwości w wynagradzaniu pracowników, o czym mówi m.in. teoria J.S. Adamsa (zob. np. Griffin 2002, s. 474).

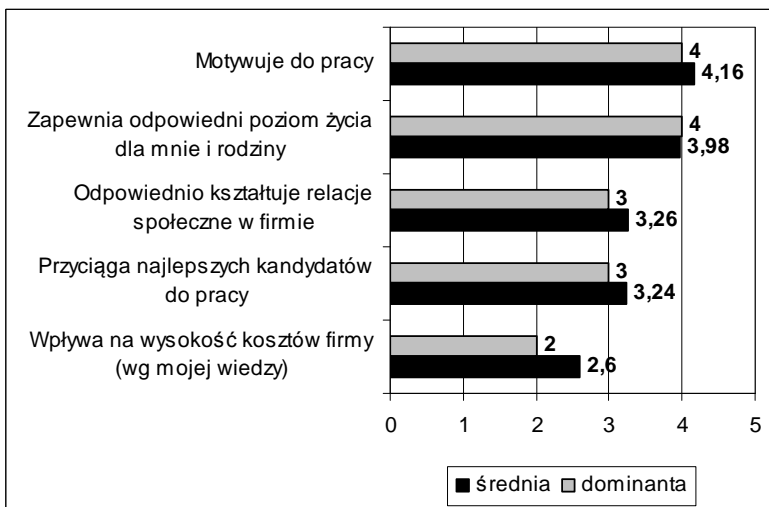


Rysunek 2. Opinie na temat wpływu systemu wynagrodzeń na zaspokajanie potrzeb respondentów
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W kolejnym etapie badań poddano analizie funkcje, jakie realizuje system wynagrodzeń w przedsiębiorstwie „Pol-Hun”. Respondenci oceniali stopień realizacji funkcji w skali od 1 (bardzo niski stopień realizacji funkcji) do 5 (bardzo wysoki stopień realizacji funkcji). Według badanych wynagrodzenie w

Źródło: Matejun M., Socha J., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń na przykładzie przedsiębiorstwa „Pol-Hun” M. Bielska sp.j., [w:] Stankiewicz J. (red.), Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 88-108.

wysokim stopniu motywuje ich do pracy, a także zapewnia odpowiedni poziom życia. Pozostałe funkcje w opinii respondentów są spełniane na średnim i niskim poziomie. Opinie respondentów na temat stopnia realizacji funkcji wynagrodzeń w badanej firmie przedstawiono na rysunku 3.



Rysunek 3. Opinie respondentów na temat funkcji realizowanych przez system wynagrodzeń w firmie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W końcowej części przeprowadzonych badań ankietowych poddano analizie **wybrane charakterystyki** stosowanego w firmie systemu wynagrodzeń, takie jak: elastyczność, jawność, czy łatwość zrozumienia. Respondenci oceniali jakość tych charakterystyk w skali od 1 (bardzo niski poziom) do 5 (bardzo wysoki poziom). Poszczególne charakterystyki oceniono następująco:

- łatwość zrozumienia systemu wynagrodzeń (średnie wskazanie: 3,18, dominanta 3),
- jawność systemu wynagrodzeń (średnie wskazanie: 2,78, dominanta 3),
- elastyczność systemu wynagrodzeń (średnie wskazanie: 2,38, dominanta 3),

Respondenci ocenili więc powyższe charakterystyki na średnim poziomie, co może obniżyć motywującą rolę systemu wynagrodzeń jako kompleksowego systemu bodźców w przedsiębiorstwie.

Podsumowując wyniki badań należy stwierdzić, iż zdaniem respondentów system wynagrodzeń stosowany w przedsiębiorstwie „Pol-Hun” M. Bielska Sp.j. **spełnia w wysokim stopniu rolę motywującą do pracy**. Dla respondentów najważniejszymi czynnikami motywującymi ich do pracy są jednak czynniki pozapłacowe-niematerialne i pozapłacowe-materialne. W grupie czynników

płacowych wysokie znaczenie ma jedynie płaca zasadnicza, bez bardzo dużego wpływu zmiennej części wynagrodzenia.

6. Propozycje zmian w systemie wynagrodzeń badanego przedsiębiorstwa

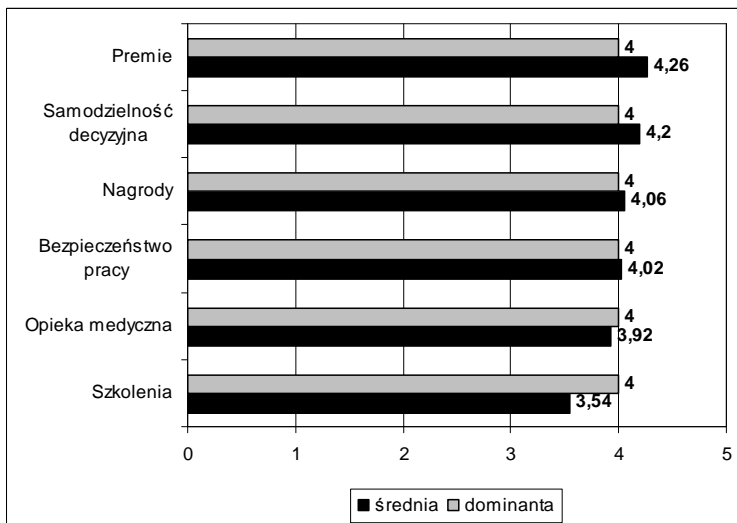
W trakcie prowadzonych analiz stwierdzono, że badani pracownicy oczekują pewnych zmian w stosowanym obecnie systemie wynagrodzeń. 23 badane osoby (46%) twierdzą wprawdzie, że nie są potrzebne zmiany obecnie stosowanego systemu wynagrodzeń. Jednak 19 respondentów, co stanowi 38% ogółu badanych uważa, że zmiany raczej są potrzebne. Natomiast 8 ankietowanych (16%) jest za zdecydowaną zmianą systemu przyznawania wynagrodzeń. Uważają oni, że stawki akordowe powinny być odpowiednie do wykonywanej przez nich pracy, i że powinien nastąpić wzrost sprawiedliwości wynagrodzeń.

Pracownicy oczekują także wprowadzenia dodatkowych składników wynagrodzenia **w zamian za dodatkowy wysiłek w pracy**. Wśród instrumentów o wysokim znaczeniu motywacyjnym w tym przypadku wymieniają: premię (średnie wskazanie 4,38), wzrost bezpieczeństwa pracy (średnie wskazanie 4,14), możliwość uzyskania opieki medycznej (średnie wskazanie 4,14) oraz możliwość awansu (średnie wskazanie 4,06),

Respondenci chcieliby również, aby w stosunku do nich **były wprowadzone takie motywatory** jak: premie, nagrody, szkolenia, opieka medyczna, samodzielność decyzyjna, czy bezpieczeństwo pracy. Te wszystkie motywatory mają dla badanych pracowników wysokie znaczenie. Strukturę odpowiedzi respondentów na temat wprowadzenia dodatkowych motywatorów przedstawiono na rysunku 4. Respondenci oceniali motywacyjne znaczenie dodatkowych instrumentów w skali do 1 (bardzo niskie znaczenie) do 5 (bardzo wysokie znaczenie).

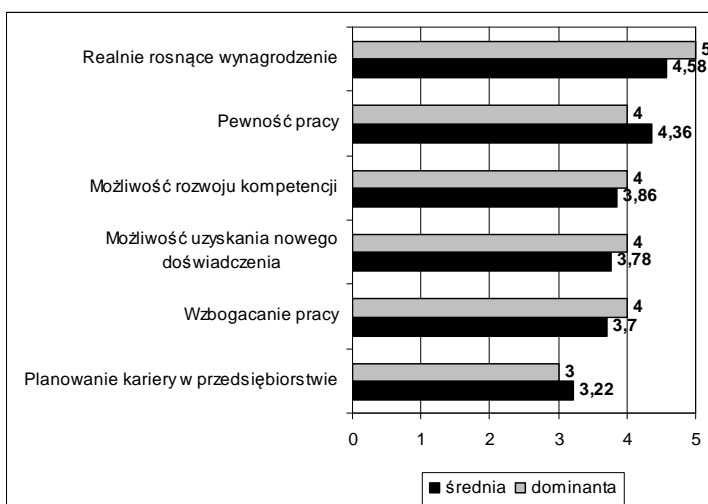
Respondenci przedstawili również **swoje oczekiwania odnośnie systemu wynagrodzeń** w przedsiębiorstwie „Pol-Hun”, wskazując motywacyjny wpływ poszczególnych elementów w skali od 1 (bardzo małe znaczenie) do 5 (bardzo wysokie znaczenie). Dla ankietowanych największe znaczenie ma realnie rosnące wynagrodzenie. Pewność pracy, możliwość rozwoju kompetencji, możliwość pozyskania nowego doświadczenia, wzbogacenie pracy, to elementy o wysokim znaczeniu. Strukturę odpowiedzi przedstawiono na rysunku 5.

Źródło: Matejun M., Socha J., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń na przykładzie przedsiębiorstwa „Pol-Hun” M. Bielska sp.j., [w:] Stankiewicz J. (red.), Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 88-108.



Rysunek 4. Opinie respondentów na temat motywacyjnej roli dodatkowych motywatorów
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Respondenci chcieliby dodatkowo zwiększenia sprawiedliwości stosowanego systemu wynagrodzeń. Ich zdaniem jest zbyt duża rozbieżność w wynagrodzeniach między stanowiskami pracy. W związku z tym powinno zwiększyć się stawki na niektórych stanowiskach pracy, i w bardziej sprawiedliwy sposób traktować pracowników.



Rysunek 5. Oczekiwania respondentów odnośnie systemu wynagrodzeń w badanym przedsiębiorstwie
Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

7. Podsumowanie i wnioski wynikające z badań

System wynagrodzeń pełni istotną rolę w procesie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem. Przejawia się ona nie tylko w motywowaniu pracowników firmy, ale wpływa również na pozostałe podsystemy zarządzania, a także wiele obszarów organizacji, takich jak: poziom i struktura kosztów, system społeczny i kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, systemy informacyjne i informatyczne i wiele innych. W procesie kształtowania systemu wynagrodzeń menedżerowie napotykają na dylematy decyzyjne, które wiążą się z jednej strony z zasadami indywidualizacji i kompleksowości procesu motywowania, a z drugiej – wynikają z bogatego instrumentarium dostępnych środków i metod motywowania pracowników.

Celem prowadzonych badań była analiza i ocena systemu wynagrodzeń stosowanego w wybranym celowo przedsiębiorstwie oraz przedstawienie propozycji zmian, zwiększających motywację pracowników do pracy. Badania przeprowadzono w firmie „Pol-Hun” M. Bielska sp.j. stosując metodę badań ankietowych oraz metodę wywiadu. Badania ankietowe przeprowadzono wśród 50 pracowników przedsiębiorstwa, głównie z działu produkcyjnego. Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować następujące wnioski:

- w odniesieniu do badanej grupy pracowników stosowany jest złożony system wynagrodzeń, który, w szerokim ujęciu, obejmuje instrumenty płacowe, pozapłacowe-materialne i pozapłacowe-pozamaterialne. Dla respondentów największe znaczenie motywacyjne ma bezpieczeństwo pracy oraz płaca zasadnicza. W grupie motywatorów o dużym znaczeniu dominują instrumenty pozapłacowe,
- system wynagrodzeń zaspokaja w wysokim stopniu podstawowe potrzeby materialne badanych pracowników, daje poczucie zabezpieczenia finansowego na przyszłość, a także zachęca do dalszego rozwoju zawodowego. W średnim stopniu zaspokaja on jednak potrzeby wyższego rzędu, takie jak: potrzeba uznania, czy szacunku,
- 74% respondentów uważa stosowany system wynagrodzeń za niesprawiedliwy wobec wszystkich pracowników, jednocześnie zwracając uwagę, iż stosowane rozwiązania w wysokim stopniu motywują pracowników do pracy, a także zapewniają odpowiedni poziom życia dla nich i ich rodzin,
- ankietowani średnio ocenili takie właściwości stosowanego systemu wynagrodzeń, jak: łatwość zrozumienia jego zasad, jawność oraz elastyczność stosowanych rozwiązań. Może to w dłuższym okresie obniżać skuteczność motywacyjną systemu wynagrodzeń w badanym przedsiębiorstwie.

Ponad połowa badanych pracowników zauważa potrzebę zmian istniejącego systemu wynagrodzeń. Dotyczą one przede wszystkim zwiększenia roli premii i

Źródło: Matejun M., Socha J., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń na przykładzie przedsiębiorstwa „Pol-Hun” M. Bielska sp.j., [w:] Stankiewicz J. (red.), Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 88-108.

innych instrumentów w nagradzaniu za kreatywność i dodatkowy wysiłek pracowników, a także wprowadzenia dodatkowych motywatorów w odniesieniu do stanowisk pracy respondentów. Modyfikując system wynagrodzeń właściciele firmy powinni rozważyć wprowadzenie takich rozwiązań, jak:

- zwiększenie jakości i elastyczności systemu wynagrodzeń m.in. poprzez wprowadzenie przejrzystego, jawnego i sprawiedliwego systemu premii indywidualnych i zespołowych oraz innych elementów płacy uzależnionej od wyników pracowników. Rozwiązanie takie podniesie poziom kreatywności i przedsiębiorczości pracowników, dając im poczucie wyższej motywacji do pracy i osiągnięcia ponadprzeciętnych rezultatów,
- wprowadzenie rozwiązań kadrowych, związanych z samodzielnością decyzyjną pracowników, wzbogacaniem pracy i planowaniem karier w przedsiębiorstwie,
- poświęcenie szczególnej uwagi przejrzystości i jawności stosowanych zasad wynagradzania. Może to być realizowane poprzez spotkania z pracownikami, czy wydanie broszury informacyjnej. W dłuższym okresie czasu takie działania powinny podnieść poczucie sprawiedliwości wśród załogi, a także wpłynąć pozytywnie na kulturę organizacyjną firmy,
- ciągle monitorowanie stosowanych rozwiązań z zakresu kształtowania systemu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie.

Wnioski oraz propozycje zmian zostały przekazane kierownictwu spółki do wykorzystania w praktyce gospodarczej.

Bibliografia

1. Armstrong M. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. Baron-Puda M. (2007), *Wybrane zagadnienia projektowania systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem”, nr 2.
3. Bieniok H (red.) (1997), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
4. Bieniok H. (red.) (2006), *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, Wyd. AE Im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.
5. Borkowska S. (red.) (1993), *Innowacyjne strategie płac*, Absolwent, Łódź.
6. Borkowska S. (red.) (2004), *Wynagrodzenia - rozwiązywanie problemów w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
7. Golnau W. (red.) (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CEDEWU.PL Wydawnictwa Fachowe, Warszawa.
8. Griffin R.W. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
9. Gruszczyńska-Malec G. (1997), *Wynagrodzenie za pracę*, w: H. Bieniok (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
10. Gruszczyńska-Malec G. (2001), *Tworzenie systemu płac w firmie*, Biblioteczka Pracownika, Warszawa.
11. Jacukowicz Z. (1998), *Skuteczny system wynagradzania w firmie*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.

Źródło: Matejun M., Socha J., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń na przykładzie przedsiębiorstwa „Pol-Hun” M. Bielska sp.j., [w:] Stankiewicz J. (red.), Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 88-108.

12. Janowska Z. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
13. Jasiński Z. (red.) (2005), *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
14. Kopertyńska M. W. (2008), *Motywowanie pracowników*, Placet, Warszawa.
15. Listwan T. (red.) (2006), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H.BECK, Warszawa.
16. Marciniak J. (1998), *Motywacyjne oddziaływanie systemów premiowych*, „Wynagrodzenia”, nr 4.
17. McKenna E., Beech N. (1999), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Felberg SJA, Warszawa.
18. Oleksyn T. (2006), *Wynagrodzenie efektywne – przegląd problemów*, IpiSS, Warszawa.
19. Penc J. (2003), *Strategiczny system zarządzania*, Wyd. Placet, Warszawa.
20. Penc J. (2008), *Encyklopedia zarządzania: Podstawowe kategorie i terminy*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź.
21. Pietroń-Pyszczyk A. (2007), *Motywowanie pracowników: Wskazówki dla menedżerów*, Wyd. MARINA, Wrocław.
22. Poczowski A. (1997), *Teoretyczne podstawy wynagradzania pracowników*, w: K. Sedlak (red.), *Jak skutecznie wynagradzać pracowników*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
23. Poczowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
24. Sajkiewicz A. (red.) (2000), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa.
25. Sedlak K. (red.) (1997), *Jak skutecznie wynagradzać pracowników*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
26. Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy: teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa.
27. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
28. Wach T. (2001), *Motywowanie i ocenianie pracowników*, Oficyna Wydawnicza Warszawskiej Szkoły Zarządzania, Warszawa.

Streszczenie

W procesie motywowania pracowników współczesnych organizacji menedżerowie dysponują szerokim zestawem metod, technik i narzędzi. Ważną rolę pełnią tu także instrumenty składające się na szeroko rozumiany system wynagrodzeń w organizacji. W rozdziale przedstawiono wyniki badań prowadzonych w firmie „Pol-Hun” sp.j., których celem było przedstawienie motywacyjnej roli systemu wynagrodzeń w badanej firmie oraz zgłoszenie propozycji zmian w tym zakresie.

Summary

Motivational role of reward system on example of enterprise „Pol-Hun” M. Bielska sp.j.

Managers disposes wide range of methods, techniques and instruments in process of motivating employee in modern organizations. There is also important role of instruments connected with reward system in organization. The

Źródło: Matejun M., Socha J., Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń na przykładzie przedsiębiorstwa „Pol-Hun” M. Bielska sp.j., [w:] Stankiewicz J. (red.), Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 88-108.

article presents results of research in „Pol-Hun” sp.j. which aims were presentation the motivational role of reward system in researched enterprise and application proposals of change in this range.