

WIEDZA - RAPORTY - DIAGNOZY - ANALIZY - PRZYKŁADY

C z a s o p i s m o

EKONOMIA I ZARZĄDZANIE



EDYCJA POLSKA e-Prasa

Dwumiesięcznik

SPÓŁKA EUROPEJSKA

Jak założyć
spółkę europejską?

Wspieranie innowacji
w polskiej gospodarce

MAŁE I ŚREDNIE
PRZEDSIĘBIORSTWA

SPÓŁKI GIELDOWE
O NAJWIĘKSZEJ
KAPITALIZACJI RYNKOWEJ

SEKTOR TECHNOLOGII
INFORMATYCZNYCH
W POLSCE

ANALIZA PŁAC
SPECJALISTÓW

SKLEPY Wal-Mart

Ferrari s.23



SINGAPUR

ZARZĄDZANIE
PRZEDSIĘBIORCZE
PETER DRUCKER

NYSE Euronext



POŁĄCZENIA
Z ZAGRANICZNYMI
FIRMAMI



www.czasopismoekonomiaizarzadzanie.com

Drodzy Czytelnicy!

Częstotliwość: 6 numerów/rok

ISSN: 2084-963X

Czasopismo Ekonomia i Zarządzanie to dwumiesięcznik, recenzowane czasopismo akademickie, wydawane od 2012 roku.

Celem Czasopisma jest opublikować i promować artykuły, które prezentują oryginalne prace badawcze, dyskusje naukowe i które będą miały długoterminowy wpływ na badania z Dziedzin nauk ekonomicznych, a w tym ekonomii i zarządzania.

Analityczne, interpretacyjne i empiryczne badania odnoszą się do wielu obszarów, w tym teorii monetarnej, polityki fiskalnej, ekonomii pracy, rozwoju mikro- i teorii makroekonomii, handlu międzynarodowego i finansów, organizacji przemysłowej i społecznej ekonomii, a także ku nowoczesnej ekonomii dobrobytu, organizacji i zarządzania, innowacji, gospodarki i administracji publicznej, turystyki i rekreacji, logistyki, towaroznawstwa, informatyki i ekonometrii.

Czasopismo publikuje również wybrane informacje gospodarcze, polityczne, biznesowe, jak również z zakresu ekologii i ochrony środowiska.

Czasopismo Ekonomia i Zarządzanie to lektura dla wszystkich ekonomistów chcących nadążyć za nowym materiałem w nowych badaniach w dyscyplinie.

Dear Readers!

Frequency: 6 issues/year

ISSN: 2084-963X

The Journal Economy and Management is a bimonthly peer-reviewed academic journal. It covers both theoretical and empirical economics. It was established in 2012.

The Journal aims to publish articles that presents original, discussion research papers in a field of economics and management. Highly selective, widely cited articles of current relevance that will have a long-term impact on economics research.

The analytical, interpretive, and empirical studies in a number of areas including monetary theory, fiscal policy, labour economics, development, micro- and macroeconomic theory, international trade and finance, industrial organization, social economics and also to modern economics prosperity.

The Journal publish also about management of organization, R&D, innovation and about current economic, political and business information from selected countries, as well as about ecology and environmental protection..

The Journal Economy and Management are essential reading for all economists wishing to keep up with substantive new research in the discipline.

**Redakcja Czasopisma
Editorial Office Board**

Redaktor Naczelny / Editor in Chief: Mgr Aleksandra Fudali

Redaktor Naukowy / Editor of the Scientific: Prof. dr hab. Jerzy Olszewski prof. nadzw.
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Komitet Naukowy / The Scientific Committee:

Prof. UG dr hab. Sylwia Pangsy-Kania Uniwersytet Gdański,
Prof. dr hab. Włodzimierz Szpringer Uniwersytet Warszawski,
Prof. zw. dr hab. Jerzy Kisielnicki Uniwersytet Warszawski,
Prof. UW dr hab. Grzegorz Karasiewicz Uniwersytet Warszawski,
Prof. UZ dr hab. Arkadiusz Świadek Uniwersytet Zielonogórski

Recenzent naukowy Czasopisma/ Scientific reviewer of the Journal:

Prof. UZ dr hab. Arkadiusz Świadek,
Prof. US dr hab. Joanna Wiśniewska,
Prof. US dr hab. Krzysztof Janasz

Wydawnictwo / Publishing House:



Naukowe Wydawnictwo IVG

Naukowe Wydawnictwo IVG
Scientific Publishing House IVG
St. Cyfrowa 6, Szczecin 71-441,
POLAND

www.wydawnictwoivg.pl biuro@wydawnictwoivg.pl

© Copyright



GROUPIVG.COM

Groupivg.com
www.groupivg.com biuro@groupivg.com

Dystrybucja w kraju i międzynarodowa
Distribution national and international

Dystrybucja w kraju OPEN ACCESS
Distribution national OPEN ACCESS

Biblioteka Główna Uniwersytetu M. Curie-Skłodowskiej, Biblioteka Uniwersytecka w Łodzi, Biblioteka Uniwersytecka w Toruniu, Biblioteka Uniwersytecka w Poznaniu, Biblioteka Główna UE w Poznaniu, Biblioteka Uniwersytecka w Warszawie, Biblioteka Uniwersytecka we Wrocławiu, Biblioteka Śląska, Biblioteka Publiczna w Warszawie, Książnica Pomorska im. S. Staszica, Biblioteka Główna Uniwersytetu Gdańskiego, Biblioteka Uniwersytecka KUL, Biblioteka Główna Uniwersytetu Opolskiego, Książnica Podlaska im. Łukasza Górnickiego, Biblioteka Politechniki Białostockiej, Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Biblioteka Uniwersytecka Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Biblioteka Narodowa, Biblioteka Jagiellońska, Biblioteka SGH w Warszawie, Podkarpacka Szkoła Wyższa Im. Bł. Ks. Wł. Fin dysza w Jaśle, Biblioteka Główna Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wojewódzka Biblioteka Publiczna w Krakowie Centrum Informacji Biznesowej i Europejskiej, Biblioteka Uniwersytetu Zielonogórskiego.

Czasopismo indeksowane jest w Bazach naukowych
The Journal is indexing in Database Research

EBSCO Publishing, BazEkon, BazHum, BazTech, Wirtualna Biblioteka Nauki ICM UW, ICI Journals Master List

Prenumerata / Subscription

Naukowe Wydawnictwo IVG

Scientific Publishing House IVG

www.wydawnictwoivg.pl biuro@wydawnictwoivg.pl

ISSN 2084-963X

Czasopismo Ekonomia i Zarządzanie nr 2/2014
The Journal Economy and Management no 2/2014

Data wydania / Date of issue: 01. 03. 2014 r.

Artykuł naukowy dodatkowo został opublikowany w OPEN ACCESS na stronie Cza-
sopisma EiZ www.eiz.groupivg.com

Scientific article was published in OPEN ACCESS on web page *Journal Econ-
omy and Management* www.eiz.groupivg.com

©Materiał chroniony prawem autorskim - zasady przedruków określa:

[Regulamin korzystania z serwisu i artykułu](#)

[Zakup licencji](#)

Kanony budowy systemów motywacyjnych pracowników KOR

Wprowadzenie

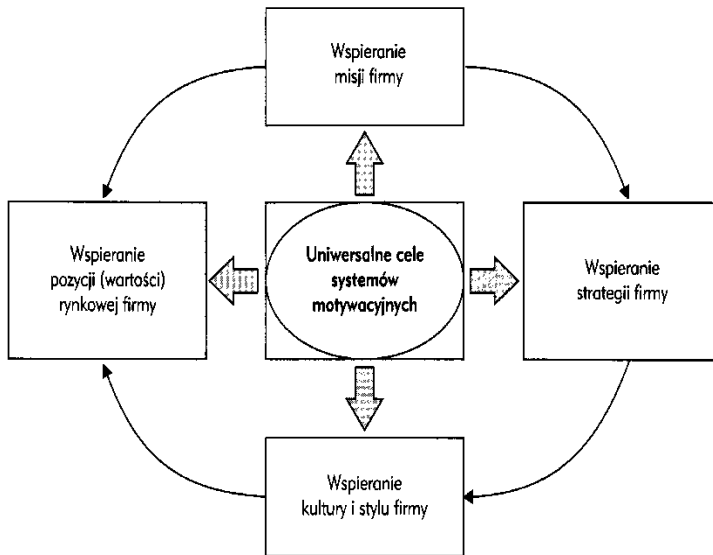
Motywację można kształtować poprzez operowanie różnymi wartościami, jakie każdy pracownik chce osiągnąć w pracy oraz poprzez pracę i których osiągnięcie uważa za możliwe. Świat tych wartości jest naturalnie bardzo bogaty i złożony. Pręto i motywacja jest procesem wieloaspektowym i skomplikowanym, a jego poznanie i skuteczne wykorzystanie w praktycznym działaniu wymaga podejścia systemowego [Penc 2000]. Organizacje zamierzenie lub niezamierzenie budują systemy motywacyjne. W systemach tych zakłada się, co wpływa na zachowania i które zachowania są ważne dla wydajności pracy [Mitchell 2001]. Członkowie organizacji zwracają uwagę na to, jakie zachowania są motywowane pozytywnie. Chęć uzyskania akceptacji i nagrody, nie tylko finansowej – status, pochwała i uznanie społeczne – charakteryzuje działania wszystkich członków organizacji. Zapewne, zachowanie, które jest pozytywnie motywowane będzie powtarzane, a zatem systemy motywacyjne powinny wspierać zaplanowaną strategię [Krzakiewicz 2009].

Istota i cele systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie

System motywacyjny będący kompozycją różnych narzędzi pobudzania i stanowiący zespół bodźców, środków i warunków, które mają zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe w sposób możliwie najkorzystniejszy dla organizacji i dający im satysfakcję osobistą [Penc 2000]. Każda organizacja w zależności od swojej specyfiki może wyznaczać różne cele do osiągnięcia, których osiąganie powinien wspierać system motywacyjny. Niemniej każdy system motywacyjny powinien wspierać uniwersalne cele zawarte w komponentach strategicznych organizacji, co przedstawione jest na rysunku 1.



Rys.1. Uniwersalne cele systemów motywacyjnych organizacji.



Źródło: Oleksyn, T. 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków, s. 234.

Uniwersalne cele przedsiębiorstwa a system motywacyjny

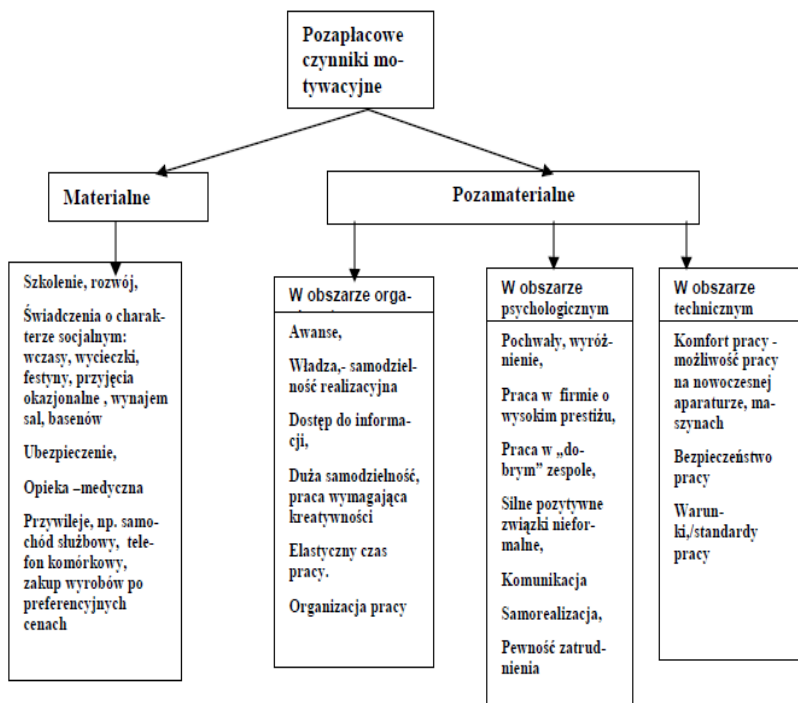
Misja organizacji jest wyrazem jej charakteru, jej podstawowym wyróżnikiem od innych. Zawiera jednoznacznie określone postawy pracowników, które są wyrazem oczekiwań pracodawców. Tak rozumiana misja wyznacza zasadnicze kierunki oddziaływania systemu motywacyjnego [Czerska, 2002], który powinien wspierać realizację misji poprzez nagradzanie postaw pożądaných i korygowanie postaw niewłaściwych. Strategia wyznacza kierunki, w których organizacja chciałaby podążać. System motywacyjny musi przełożyć te ogólne kierunki i cele z nich wynikające na działania poszczególnych pracowników firmie. Dlatego też trzeba go tak kształtować, aby pracownicy byli motywowani do podejmowania działań przybliżających jednostkę do jej strategicznych celów, honorować osiągnięcia istotne z perspektywy strategii [Kopertyńska 2008]. Kultura firmy obejmuje wspólne pojęcia, normy, wartości, postawy (także złe nawyki i przyzwyczajenia) oraz przekonania [Nogalski, Śniadecki 2001]. Poznanie kultury organizacyjnej daje, bowiem możliwość opracowania takiego systemu motywowania pracowników, który w danej organizacji będzie najbardziej efektywny (pozytywny wpływ na wyniki pracy jednostek, wydajność organizacyjną, satysfakcję z pracy i zaangażowanie [Lozano, Gadomska i Sysko-Romańczuk]). System motywacji pełni tu dwójakiego rodzaju funkcje. Po pierwsze – poprzez kryteria stosowania bodźców informuje własnych pracowników o pożądanej, oczekiwanej kulturze oraz przyciąga odpowiednich kandydatów. Po drugie – poprzez stosowanie bodźców dostosowanych do indywidualnych preferencji ludzi koryguje kulturę organizacji utrzymuje ją w pożądanym kształcie [Czerska 2003]. Bardzo istotną rolę w tym procesie odgrywa kadra kierownicza, która stara się upowszechniać właściwe wzorce zachowań [Lida-Gadomska, Platonoff]. Wzrost wartości firmy to uniwersalny i nadrzędny cel wszystkich interesariuszy firmy. Łączy on inwestorów, pracowników, klientów, dostawców i partnerów społecznych. Firma o rosnącej wartości to dobry pracodawca, partner handlowy, inwestycja i płatnik podatków. Dlatego zarówno właściciele jak i zarządy wiodących firm coraz powszechniej wdrażają filozofię zarządzania opartą na tworzeniu wartości firmy („Value-Based Management”). [Deloitte] W celu wsparcia zarządzania wartością firmy przede wszystkim należy wprowadzić system motywowania

oparty na miernikach kreowania wartości, w którym stosuje się zróżnicowane formy wynagrodzenia, ale wiązać się je powinno nie z krótkookresowym zyskiem, a długoterminowymi przepływami pieniężnymi [valuecomesfirst.pl]. System motywacyjny wspierający osiągnięcie uniwersalnych celów powinien wiązać cele indywidualne pracowników z celami organizacyjnymi, co przynosi wymierne korzyści zarówno organizacji jak i jej pracownikom. „*Jeśli poziom wynagrodzenia będzie w jakimś stopniu uzależniony od wyników pracy, wówczas należy przypuszczać, iż wyniki te będą wyższe [...] realizowane są cele całej organizacji, wzrasta poziom zadowolenia klientów, wzrasta sprzedaż, a dzięki temu firma osiąga większe zyski, które z kolei wpływają na wzrost wynagrodzenia pracowników i motywację do jeszcze bardziej wydajnej pracy*” [Lozano, Gadomska i Sysko-Romańczuk]. Indywidualizowane podejście do motywowania decyduje o skuteczności systemu motywacyjnego. Aby pozyskać najlepszych pracowników organizacje powinny pamiętać, że najbardziej utalentowany zasób ludzki ma różne cechy osobowości, aspiracje, różną hierarchię wartości i należy do różnych grup wiekowych. Jeżeli organizacja ma przyciągnąć do siebie, a przede wszystkim utrzymać najlepszych, musi w niej istnieć zrozumienie i akceptacja zróżnicowania. To właśnie różnorodność ludzkich umiejętności i trudność przewidzenia zachowań daje podłoże inicjatywy, twórczości i przedsiębiorczości. Z tego właśnie powodu zasadniczą cechą skutecznego systemu motywacyjnego jest indywidualizacja rozwiązań motywacyjnych. Indywidualizacja wymaga od menadżerów poznania potrzeb i hierarchii wartości, harmonizacji celów pracowników z celami organizacji a tym samym pełnego i autentycznego zaangażowania [Jchnowicz 2002].

Konstruowanie systemu motywacyjnego konkretnej organizacji nie może być dziełem przypadku. Instrumenty motywacyjne powinny się traktować jako narzędzia wspierające cele organizacji, z uwzględnieniem preferencji i potrzeb pracowniczych oraz możliwości i warunków funkcjonowania organizacji. Ich dobór musi mieć charakter dynamiczny, tak jak dynamicznie zmieniają się warunki kształtujące system motywacyjny [Nowosielski, Rojek 2001]. Jest sprawą oczywistą, że nawet optymalne w swoich założeniach systemy motywacyjne, jeżeli nie będą konsekwentnie stosowane w praktyce i zrozumiałe dla wszystkich pracowników – nie będą systemami skutecznymi [Kopycińska 1992]. Instrumenty motywacyjne zwane motywatorami, dzielone są zazwyczaj na: motywatory płacowe, motywatory pozapłacowe materialne

i motywatory pozapłacowe niematerialne [Oleksyn, 2008]. Motywatory płacowe mówią ludziom ile pieniędzy otrzymają w przyszłości jeśli będą dobrze wykonywali swoją pracę – „jeśli zrobisz to otrzymasz tamto” [Armstrong, 1997]. Motywatory pozapłacowe materialne są to świadczenia materialne, bez możliwości wymiany na pieniądze [Godlewska 2003]. Natomiast motywatory pozapłacowe niematerialne nie dają przeliczyć się na pieniądze, a ich zadaniem jest zaspokajanie potrzeb społecznych, statusu, uznania i potrzeby psychologiczne [Trehan, Trehan 2009]. Stosowany w organizacji system motywowania powinien składać się z kombinacji elementów wszystkich grup motywatorów [Ścibiorek 2005].

Rys.2. Klasyfikacja czynników motywacyjnych.



Źródło: Kopertyńska M.W., *System motywacyjny w organizacji (II)* http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/120/system_motywacyjny_w_organizacji_ii.html, [Dostęp: 13.02.2014].

Podsumowanie

System motywacyjny powinien wspierać uniwersalne cele przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem jego możliwości oraz potrzeb i oczekiwań pracowników. Cele te powinny być przełożone na poszczególne komórki organizacyjne i pracowników zgodnie z zasadą „par praemium labori” - jaka praca taka płaca, co oznacza uzależnienie rodzaju i wielkości poszczególnych motywatorów od efektów pracy.

Canons of building motivational systems for employees KOR

The paper presents the design principles of enterprise incentive system, taking into account the need to support through this system of universal purposes such as mission, strategy, culture, the value of the company.

Translated by Przemysław Dziekan

Bibliografia

- Penc, J. 2000, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, s. 10.
- Mitchell, T.R. 2011, *Motivation, New Directions for Theory, Research and Practice*, [za:] Champoux, J., *Organizational Behavior*, Taylor & Francis, New York, s. 152.
- Krzakiewicz, K. 2009, *Kultura organizacyjna i realizacja strategii organizacji*, [w:] Krupski, R. (red.), *Zarządzanie strategiczne, problemy, kierunki badań*, D&D, Wałbrzych.
- Czerska, M. 2002, *Motywacja*, [w:] Czermiński, A., Czerska, M., Nogalski, B., Rutka, R., Apanowicz, J., *Zarządzanie organizacjami*, Dom organizatora, Toruń, s. 337.
- Kopertyńska, M.W. 2008, *Motywowanie pracowników*, Placet, Warszawa, s. 47.
- Nogalski, B., Śniadecki, J. 2001, *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, OPO, Bydgoszcz, s. 154.
- Lozano, A., Gadomska, K., Sysko-Romańczuk, S., *Kulturowe wyznaczniki efektywnych systemów motywacyjnych – wyniki badań*, http://www.integracja.szczecin.pl/files/pdf/publikacje_naukowe_020.pdf [Dostęp: 01.10.2011].
- Czerska, M. 2003, *Zmiana kulturowa w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 119.

Lida-Gadomska, K., Lozano Platonoff, A., *Relacje między kulturą organizacyjną a strukturą w świetle badań szczecińskich przedsiębiorstw*,

http://www.integracja.3is.pl/attachments/0000/0502/publikacje_naukowe_019.pdf

[Dostęp: 01.10.2011].

Deloitte,

http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/zagadnienia/rozwizaniadlacfo/wartoscfirmy/in dex.htm [Dostęp: 13.02.2014].

valuecomesfirst.pl <http://www.valuecomesfirst.pl/zarzadzanie-wartoscia-firmy/> [Dostęp: 13.02.2014].

Lozano, A., Gadomska, K., Sysko-Romańczuk, S., 2011, *Kulturowe wyznaczniki efektywnych systemów motywacyjnych* – wyniki badań,

http://www.integracja.szczecin.pl/files/pdf/publikacje_naukowe_020.pdf [Dostęp: 01.10.2011].

Juchnowicz, M. 2002, *Motywowanie pracowników w inteligentnej organizacji*, [w:] red. Sajkiewicz, A., *Jakość zasobów pracy: Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Poltex, Warszawa, s. 121-122.

Nowosielski, S., Rojek, M. 2001, *Motywacja szyta na miarę*, Personel, 1-15 września, s. 38.

Kopycińska, D. 1992, *Co dalej z motywacją do pracy?*, Zeszyty naukowe US, nr 97, Szczecin, s. 61.

Oleksyn, T. 2008, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków, s. 232.

Armstrong, M. 1997, *Jak być lepszym menedżerem*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, s. 816.

Godlewska, M. 2003, *Nie wszystkich motywuje to samo*, Personel, VIII/2003, s. 7.

Trehan, M., Trehan, R. 2009, *Advertising and Sales Management*, B.B.N. Printers, New Delhi, s. 300.

Ścibiorek, Z. 2005, *Ludzie podczas zmian w organizacji*, Toruń, s. 35.

Autor: mgr Radosław Wiśniewski

Doktorant Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego

Artykuł dostępny w systemie OPEN ACCESS na stronie Czasopisma Ekonomia i Zarządzanie