

Małgorzata Tyrańska

Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Metodyka projektowania systemu motywowania pracowników*

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie własnej koncepcji projektowania systemu motywowania pracowników. System motywowania pracowników jest rozumiany jako uporządkowany zbiór czynników wzajemnie ze sobą powiązanych, tworzących całość mającą na celu stwarzanie warunków i skłanianie pracowników do zachowań użytecznych względem celów przedsiębiorstwa. Zatem prawidłowo zaprojektowany system motywacyjny zwiększa skuteczność pracy kadry menedżerskiej.

Poszczególne części artykułu podporządkowane zostały ogólnej procedurze badawczej, której specyfika wyraża się w tym, że podstawowe znaczenie dla usprawnienia systemu motywowania pracowników ma analiza dotychczasowego rozwiązania, następnie prognozowanie zmian i poszukiwanie nowego skutecznego systemu motywowania pracowników.

Słowa kluczowe: system motywowania pracowników, analiza systemu motywowania pracowników, projektowanie systemu motywowania pracowników, metody analizy systemu motywowania pracowników, metody projektowania systemu motywowania pracowników.

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie własnej koncepcji projektowania systemu motywowania pracowników. System motywowania pracowników jest rozumiany

* Artykuł został przygotowany w ramach projektu badawczego, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2011/03/B/HS4/03585.

jako uporządkowany zbiór czynników wzajemnie ze sobą powiązanych, tworzących całość mającą na celu stwarzanie warunków i skłanianie pracowników do zachowań użytecznych do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Zatem prawidłowo zaprojektowany system motywacyjny zwiększa skuteczność pracy kadry menedżerskiej.

W artykule skupiono uwagę na kwestiach projektowania systemu motywowania pracowników. Przez projektowanie rozumie się merytoryczny i twórczy rodzaj działalności człowieka, który stanowi preparację koncepcyjną i pragmatyczną (odniesioną do metodologii) dla funkcji wykonawczych [Stabryła 2006, s. 215]. Podstawowym celem projektowania jest wzrost sprawności już istniejącego systemu lub opracowanie nowego systemu. Wskazane cele projektowania implikują podejścia do realizacji tego procesu [Stabryła i Trzcieniecki 1980, s. 5]. Projektowanie systemu motywowania pracowników jest przykładem projektowania organizatorskiego, wynikiem którego może być podniesienie sprawności istniejącego w organizacji systemu motywowania pracowników (projektowanie usprawniające) lub opracowanie nowego systemu motywacyjnego (projektowanie bazowe). W artykule przyjęto podejście usprawniające do realizacji procesu projektowania systemu motywowania pracowników.

Poszczególne części artykułu podporządkowane zostały ogólnej procedurze badawczej, której specyfika wyraża się w tym, że podstawowe znaczenie dla usprawnienia systemu motywowania pracowników ma analiza dotychczasowego rozwiązania, następnie prognozowanie zmian i poszukiwanie nowego skutecznego systemu motywowania pracowników. Zatem w ramach proponowanej metodyki systemu motywowania pracowników wyróżniono fazy, takie jak: analiza dotychczasowego systemu motywacyjnego, tworzenie idealnego modelu systemu motywacyjnego, opracowanie aplikacyjnego modelu systemu motywacyjnego, implementacja projektu systemu motywacyjnego do praktyki przedsiębiorstwa, monitorowanie funkcjonowania systemu motywacyjnego¹.

2. Analiza dotychczasowego systemu motywacyjnego

Faza analizy dotychczasowego systemu motywacyjnego ma na celu ustalić występowanie nieprawidłowości w badanym systemie motywacyjnym. Nie można projektować racjonalnych zmian, zmierzających do usprawnienia konstrukcji i funkcjonowania istniejącego systemu motywacyjnego bez wnikliwych, poprze-

¹ Proponowana metodyka projektowania systemu motywowania pracowników została przygotowana na podstawie koncepcji opracowanych w: [Stabryła 1997, Armstrong 2000, Kozioł 2002, Masłyk-Musiał 2003, Borkowska 2006, Pochtowski 2007, Kopertyńska 2008, Sekuła 2008, Vaitkuvienė, Balvočiūtė i Stoškus 2010].

dzających badań diagnostycznych. Analiza systemu motywacyjnego może być przeprowadzona na poziomie całego przedsiębiorstwa, wybranych jednostek lub komórek organizacyjnych, określonych grup pracowniczych, stanowisk pracy lub poszczególnych pracowników. Analiza systemu motywacyjnego może dotyczyć wielu obszarów tematycznych oraz punktów odniesienia. W praktyce przeprowadzenie badań całościowych nie zawsze jest uzasadnione, dlatego typowa analiza systemu motywacyjnego powinna uwzględniać:

- analizę regulaminowych zasad motywowania pracowników w kontekście ich zgodności ze strategią przedsiębiorstwa, przepisami prawa pracy, kulturą organizacyjną,

- badanie skuteczności stosowanych narzędzi motywacyjnych na tle takich wielkości ekonomicznych, jak: koszty pracy, wydajność pracy, przychody ze sprzedaży, zysk oraz ocenę kształtowania się tych relacji,

- badanie opinii pracowników w przekroju różnych grup zawodowych na temat skuteczności stosowanych w przedsiębiorstwie zasad i narzędzi motywacyjnych,

- porównanie stosowanych narzędzi motywacyjnych z rozwiązaniami stosowanymi w przedsiębiorstwach konkurencyjnych w przekroju wybranych stanowisk organizacyjnych.

Realizacja wskazanych zadań badawczych wymaga zastosowania odpowiednich metod (tabela 1).

Metody analizy zasad motywowania pracowników

Analiza systemu motywacyjnego wymaga zgromadzenia informacji o zasadach stosowanych w tym zakresie w przedsiębiorstwie. Identyfikację zasad motywowania pracowników zapewnia metoda analizy dokumentacji przedsiębiorstwa [Podstawy zarządzania informacją 2012, s. 103–104]. Analiza dokumentacji jest formą opracowania informacji dostępnych w publikowanych źródłach. Poszukując informacji o obowiązujących w przedsiębiorstwie zasadach motywowania pracowników, należy przeprowadzić analizę następujących dokumentów: zakładowych układów zbiorowych pracy, regulaminów wynagradzania, regulaminów premiovania, regulaminów organizacyjnych, regulaminów pracy, dokumentacji płacowej, finansowej i kadrowej przedsiębiorstwa.

Uzupełnieniem przeprowadzonej analizy dokumentacji mogą być wywiady z kadrą zarządzającą przedsiębiorstwem. Celem wywiadów jest zbadanie opinii, sądów rozmówcy na określony temat. W zależności od liczby respondentów objętych badaniem stosuje się podział wywiadów na indywidualne i grupowe. Z kolei ze względu na formę zadawanych pytań wyróżnia się wywiady nieustrukturyzowane z pytaniami otwartymi i wywiady ustrukturyzowane z pytaniami zamkniętymi [Podstawy zarządzania informacją 2012, s. 105]. W trakcie wywiadu można uzyskać od kadry zarządzającej szczegółowe wyjaśnienia dotyczące przyczyn

stosowania przyjętych w przedsiębiorstwie zasad motywowania pracowników oraz ustalić jej opinie na temat skuteczności tych zasad.

Tabela 1. Klasyfikacja metod analizy systemu motywacyjnego

Metody analizy zasad motywowania pracowników	Metody analizy preferencji pracowników
Analiza dokumentacji Wywiady z kadrą zarządzającą Listy kontrolne	Metoda J.M. Bluma i R. Russa Test apercepcji tematycznej H.A. Murraya (<i>Thematic Apperception Test – TAT</i>) Kwestionariusz poziomu satysfakcji (<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i>) Metoda D.A. Nadlera i E.E. Lawlera Spirala Archimedesesa Metoda WEST Technika określania subiektywnych odczuć klimatu organizacyjnego Technika określania poziomu autonomii zespołu Lista kontrolna do oceny uciążliwości pracy na stanowiskach sfery administracyjnej
Wskaźnikowa metoda analizy użyteczności systemu motywacyjnego	Metody analizy rozwiązań konkurencyjnych
Wskaźniki analizy kosztów pracy Wskaźniki analizy wydajności pracy Wskaźniki analizy rozwoju pracowników Wskaźniki analizy ruchliwości pracowników	Rynkowe przeglądy wynagrodzeń Benchmarking

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Stabryła 1997, Mikuła i Potocki 1998, McClelland i Burnham 2003, McClelland i Boyatzis 1982, Gros 2003, Mikuła 2001, Węgrzyn 2007, Sekuła 2008, *Wynagrodzenia – praktyczne sposoby rozwiązywania problemów* 2012, Armstrong 2000, Poels 2000].

Przeprowadzone analizy dokumentacji i wywiady z kadrą zarządzającą stanowią podstawę do wypełniania list kontrolnych. Przyjmując, że podstawowymi czynnikami motywacyjnymi są systemy: wynagradzania, oceniania, rozwoju zawodowego pracowników poniżej przedstawiono przykład listy kontrolnej do analizy systemu motywacyjnego (tabela 2)². Lista ta ma postać spisu

² Z kolei L. Vaitkuviene, R. Balvočiūtė i S. Stoškus, analizując systemy motywacyjne zastosowane w przedsiębiorstwach litewskim i szwedzkim, badali przy użyciu kwestionariusza ankiety trzy grupy czynników kształtujących motywację pracowników, a mianowicie czynniki ekonomiczne, prawne, kadrowe. Analiza czynników ekonomicznych prowadziła do oceny satysfakcji finansowej pracowników, poprzez ustalenie zgodności pomiędzy wysokością wynagrodzeń a trudnością i efektywnością wykonywanej pracy, identyfikacji występowania dodatku za pracę w godzinach nadliczbowych oraz premii za szczególne osiągnięcia w pracy.

zadań badawczych oraz pytań kontrolnych, które porządkują proces identyfikacji stosowanych zasad motywowania pracowników. Uzyskane za pomocą listy kontrolnej informacje mogą służyć celom porównawczym, co jest właściwe dla badań diagnostycznych.

Tabela. 2. Przykład listy kontrolnej do analizy systemu motywacyjnego

Syntetyczne zadania badawcze	Analityczne zadania badawcze
Zasady kształtowania wynagrodzeń	<p>1.1. Badanie zgodności celów polityki płac z celami organizacji: – jakie czynniki firma bierze pod uwagę przy ustalaniu polityki płac? – czy planuje się na każdy rok podwyżki ogółem i/lub w rozbi- ciu na podwyżki inflacyjne i motywacyjne? – czy prowadzi się analizy i podejmuje działania dotyczące ograniczenia wypłat z tytułu niemotywacyjnych składników wynagrodzeń (np. za przestoje, dodatki stażowe i funkcyjne, świadczenia)? – czy planuje się wynagrodzenia (środki finansowe na płace, wzrost płac i jakich okresów dotyczy planowanie: roczne, wieloletnie)?</p> <p>1.2. Czy bada się relacje wysokości wynagrodzeń pomiędzy stanowiskami pracy?</p> <p>1.3. Czy analizowana jest struktura rodzajowa i ilościowa wynagrodzenia w przekroju różnych grup pracowniczych?</p> <p>1.4. Czy ustalone są kryteria premiowania w przekroju róż- nych grup pracowniczych?</p>
Zasady oceniania pracowników	<p>2.1. Czy występuje zgodność pomiędzy celami oceny a celami firmy?</p> <p>2.2. Czy kryteria oceny pracy uwzględniają specyfikę różnych grup pracowniczych?</p> <p>2.3. Czy metody oceny pracy zostały dobrane zgodnie ze spe- cyfiką różnych grup pracowniczych?</p> <p>2.4. Czy wyniki oceny pracy stanowią podstawę podejmowania decyzji personalnych?</p> <p>2.5. Jaka jest częstotliwość przeprowadzania oceny pracy?</p>

Analiza czynników prawnych pozwoliła ustalić, czy pracownicy w firmie korzystają z takich udogodnień, jak: przerwy na obiad, urlopy, czy mają zapewnione bezpieczne warunki pracy i ochronę zdrowia, co zagwarantowane jest przepisami prawa pracy i zapisami w umowach o pracę. Analiza czynników kadrowych pozwalała zidentyfikować warunki pracy w firmie, stosowane zasady oceny pracowników, relacje międzyludzkie w firmie, system szkolenia pracowników i możliwość rozwoju kariery oraz partycypację w zarządzaniu firmą [Vaitkuviene, Balvočiūtė i Stoškus 2010, s. 103].

cd. tabeli 2

Syntetyczne zadania badawcze	Analityczne zadania badawcze
Zasady rozwoju zawodowego pracowników	<p>3.1. Badanie zgodności strategii rozwoju pracowników z celami firmy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – czy w firmie istnieje zbiór sukcesorów? – czy opracowuje się ścieżki awansu? – czy bierze się pod uwagę sugestie pracowników w opracowywaniu planu karier? – jakie rodzaje awansu firma oferuje: pionowe, poziome, poziomo – pionowe? – czy firma planuje rozwój zawodowy i awanse? – czy jest opracowana procedura planowania, nadzoru i kontroli w zakresie rozwoju zawodowego i awansów? – czy stosuje się korekty ścieżek awansów oraz planów rozwoju zawodowego i jakie są tego przyczyny? – czy stosowane są wewnętrzne formy szkolenia pracowników? – czy stosowane są zewnętrzne formy szkolenia pracowników? – czy firma korzysta z usług doradców personalnych?
Zasady administrowania systemem motywacyjnym	<p>4.1. Czy dokumentacja kadrowa jest kompletna?</p> <p>4.2. Czy dokumentacja kadrowa jest aktualna?</p> <p>4.3. Czy podział zadań, uprawnień i odpowiedzialności między podmiotami zarządzającymi zasobami ludzkimi w firmie jest jasno określony?</p> <p>4.4. Czy zostały ustalone procedury uruchamiania narzędzi motywacyjnych?</p>

Źródło: opracowanie własne.

Metody analizy preferencji pracowników

Głównym celem zastosowania metod analizy preferencji pracowników jest ustalenie opinii pracowników na temat skuteczności stosowanych w przedsiębiorstwie zasad motywowania. Podstawowym instrumentem tych metod jest kwestionariusz pytań, który w wybranych przypadkach uzupełniony jest o ilustracje prezentujące oceniane przez pracowników sytuacje. Metody te umożliwiają pozyskanie danych z większej próbki badawczej, czyli od wszystkich pracowników przedsiębiorstwa.

Metoda J.M. Bluma i R. Russa służy do określenia hierarchii wartości wybranych motywów, którymi kierują się pracownicy, podejmując i wykonując pracę. Wśród tych motywów pracownicy oceniają: treść wykonywanej pracy, pewność zatrudnienia, nastawienie do nich kadry menedżerskiej, długość dnia pracy, możliwości awansu [Mikuła i Potocki 1998, s. 124–126].

Z kolei test apercpcji tematycznej (*Thematic Apperception Test – TAT*) autorstwa H.A. Murraya, stosowany m.in. przez D.C. McClellanda, umożliwia

rozpoznanie u badanych dominacji jednej z trzech potrzeb: osiągnięć, afiliacji i władzy [McClelland i Burnham 2003, s. 117–126; McClelland i Boyatzis 1982, s. 737–743]. Test TAT obejmuje kilka obrazów przedstawiających w różnych układach jednego człowieka lub grupę ludzi. Badanemu stawia się zadanie opisu przedstawionej ilustracji. Zakłada się, że badany przenosi swoje potrzeby do opisu przedstawionego mu obrazu [Gros 2003, s. 97]. Diagnoza wskazanych potrzeb daje możliwość doboru odpowiednich narzędzi motywacyjnych, niekoniecznie o charakterze materialnym.

W celu rozpoznania poziomu satysfakcji osiąganego przez zatrudnionych pracowników można zastosować kwestionariusz poziomu satysfakcji (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*). W szczególności kwestionariusz informuje o poziomie satysfakcji z oddziaływania na pracownika takich czynników motywacyjnych, jak: płace i inne świadczenia, postawa przełożonego (udzielającego zawodowej pomocy), możliwości awansu, współpracownicy (wykazujący przywiązanie i szacunek), wykonywana praca (opisywana jako atrakcyjna i rozwojowa). Otrzymane wyniki stanowią informację dla kadry menedżerskiej na temat czynników determinujących postawy pracowników i mogą zostać wykorzystane do dokonania zmian w systemie motywacyjnym [Gros 2003, s. 119].

Ważnym czynnikiem motywacyjnym jest atmosfera pracy w przedsiębiorstwie – klimat organizacyjny. Klimat organizacyjny stanowi wypadkową subiektywnych odczuć pracowników na temat wpływu na nich różnych czynników organizacyjnych, sytuacji finansowej firmy, zachowań współpracowników i kierownictwa. Pośrednio klimat organizacyjny może być kształtowany przez otoczenie zewnętrzne, poprzez oceny dokonywane wobec przedsiębiorstwa przez pracowników innych firm i klientów, opinię kolegów i rodziny. W celu kompleksowej oceny atmosfery pracy w przedsiębiorstwie zastosować można technikę określania subiektywnych odczuć klimatu organizacyjnego. Zgromadzone za jej pomocą informacje pozwalają ustalić charakter panujących relacji w trzech podstawowych płaszczyznach: przełożony – pracownik, pracownik – przełożony, pracownik – pracownik [Mikuła 2001, s. 116–118].

Jednym z czynników motywacyjnych jest partycypacja pracowników w zarządzaniu. Przejawem wdrażania idei partycypacji do przedsiębiorstwa jest system grup autonomicznych. W celu doskonalenia funkcjonowania tego systemu, a mianowicie rozszerzania zakresu autonomii grup i polepszania warunków współpracy współdziałających zespołów można posłużyć się techniką określania poziomu autonomii zespołu [Mikuła 2001, s. 116–118]. Technika pozwala ustalić próby ingerencji kierownictwa w uprawnienia grup i ograniczanie ich samodzielności.

Czynnikiem kształtującym motywację pracowników są także warunki pracy. Do badania uciążliwości wynikających z materialnego środowiska pracy użyć można listę kontrolną do oceny uciążliwości pracy na stanowiskach sfery admi-

nistracyjnej (z pominięciem stanowisk kierowniczych). Na podstawie analizy zebranych informacji można wysunąć wnioski dotyczące stopnia i rodzaju występującego zjawiska dehumanizacji [Mikuła i Potocki 1998, s. 114].

Analizę funkcjonowania systemu motywacyjnego uzupełnić można o ustalenie opinii pracowników na temat efektywności stosowanego systemu motywacyjnego przy zastosowaniu metody D.A. Nadlera i E.E. Lawlera. W szczególności metoda pozwala ocenić poziom zaspokojenia wybranych oczekiwań pracowników, a także określić czynniki dehumanizacyjne występujące w systemie motywacyjnym [Mikuła 2001, s. 105–111].

Z kolei metoda spirali Archimedesesa polega na graficznej prezentacji opinii ankietowanych pracowników na temat istotności 16 narzędzi motywacyjnych. Wśród tych motywatorów pracownicy oceniają: poziom płacy, szansę na awans, pewność zatrudnienia, atmosferę w zespole, możliwość uzyskania nagród i premii, możliwość podnoszenia kwalifikacji, partycypację w zarządzaniu, elastyczny czas pracy, możliwość dodatkowego zarobku, dobre warunki pracy, rozwój firmy, traktowanie ludzi, świadczenia socjalne w firmie, samodzielność w pracy, organizację pracy, możliwość uzyskania doświadczenia [Węgrzyn 2007, s. 87–94].

Metoda zaś WEST pozwala ocenić skuteczność wybranych instrumentów motywacyjnych w kontekście realizacji procesów utrzymania i rozwoju pracowników oraz efektywności ich pracy [Sekuła 2008, s. 237].

Rozpoznanie preferencji i opinii pracowników staje się podstawą do projektowania zindywidualizowanych rozwiązań wariantowych w zakresie struktury systemu motywacyjnego.

Wskaźnikowa metoda analizy użyteczności systemu motywacyjnego

Wskaźniki są sposobem uogólniania dużej liczby danych ekonomicznych i porównywania uzyskanych wyników. Wskaźniki wyrażają w jednej liczbie wynik porównania dwóch lub więcej mierzalnych zjawisk gospodarczych [Zarzecki 1997, s. 7]. Oprócz najczęściej stosowanych, klasycznych wskaźników finansowych występują specyficzne wskaźniki odpowiednie do analizy systemu motywacyjnego dotyczące wynagrodzeń, rozwoju potencjału pracy, wydajności i kosztów pracy. Uwzględnienie w analizie systemu motywacyjnego wskaźników zawartych w tabeli 3 pozwoli na ocenę związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy stosowanymi narzędziami motywacyjnymi a efektami funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Analiza zebranych za pomocą zastosowanych wskaźników informacji może być prezentowana na wykresach, diagramach lub w formie tabelarycznej. Pozwoli to na porównanie dynamiki pokazywanych wartości liczbowych w przekroju wyróżnionych grup pracowniczych w przedsiębiorstwie.

Tabela 3. Wybrane wskaźniki oceny użyteczności systemu motywacyjnego

Wyszczególnienie
Przeciętne wynagrodzenie pracownika
Relacja kosztów wynagrodzeń do całkowitego kosztu własnego wyrażonego w procentach
Relacja kosztów wynagrodzeń do całkowitych kosztów pracy wyrażonego w procentach
Relacja pozostałych kosztów pracy do całkowitego kosztu pracy wyrażonego w procentach
Relacja kosztów wynagrodzeń do pozostałych kosztów pracy
Relacja wartości produkcji sprzedanej netto do całkowitych kosztów pracy
Relacja kosztów pracy do kosztów własnych
Jako relacja zysku (wyniku finansowego) do wynagrodzeń osobowych i bezosobowych wyrażona w procentach
Relacja wartości produkcji sprzedanej netto do ogólnej liczby pracowników na koniec danego okresu
Sprzedaż na jednego zatrudnionego
Zysk przypadający na jednego zatrudnionego
Koszty szkolenia przypadające na jednego zatrudnionego
Koszty szkolenia poniesione na jeden dzień szkolenia pracowników
Relacja dni szkolenia do liczby szkolonych pracowników
Relacja liczba szkolonych do łącznego zatrudnienia
Udział pracowników objętych różnymi formami doskonalenia potencjału pracy w ogóle zatrudnionych
Nakłady na rozwój potencjału pracy na zatrudnionego lub grupę
Udział nakładów na rozwój potencjału pracy w kosztach pracy
Liczba planowanych awansów w podziale na poziome i pionowe
Liczba zrealizowanych awansów w podziale na poziome i pionowe
Wskaźniki dynamiki awansów w poszczególnych latach badanego okresu
Liczba osób które spełniły wymagania do awansów i awansowały/nieawansowały
Relacja rzeczywistych do planowanych awansów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Stabryła 1997, s. 203; Sekuła 1997, s. 113].

Metody analizy rozwiązań konkurencyjnych

Opracowując nowy model systemu motywacyjnego, warto również ustalić, jakie rozwiązania w zakresie motywowania pracowników stosują firmy konkurencyjne. W identyfikacji rozwiązań konkurencyjnych pomocne są: rynkowe przeglądy wynagrodzeń oraz *benchmarking*. Metody te umożliwiają dobór takich czynników motywacyjnych, które będą zapobiegać odpływowi z przedsiębiorstwa cennych pracowników. Zastosowanie metod wymaga zapewnienia porównywalności stanowisk pracy objętych analizą. Stosuje się w tym celu opisy stanowisk pracy, wartościowanie pracy i opisy kompetencji [*Wynagrodzenia – praktyczne sposoby rozwiązywania problemów* 2012, s. 262]. Na podstawie rynkowego przeglądu wynagrodzeń przedsiębiorstwo może ustalić swoją pozycję na rynku oraz zdecydować, w jakim kierunku zamierza zmienić prowadzoną politykę wynagradzania [Armstrong 2000, s. 532–533]. Dane z analizy stawek rynkowych mogą

zostać wykorzystane do ustalania poziomu płacy dla pojedynczych stanowisk pracy [Poels 2000, s. 193–208].

Wynikiem przeprowadzonej analizy systemu motywacyjnego jest ustalenie odpowiedzi na następujące pytania: czy system motywacyjny zapewnia odpowiednie narzędzia motywacyjne, skłaniające pracowników do realizacji strategii przedsiębiorstwa? czy stosowane narzędzia motywacyjne powiązane są z efektami osiąganymi przez przedsiębiorstwo, zasadami polityki kadrowej oraz organizacją pracy? które narzędzia motywacyjne są właściwe, które z nich należy pozostawić, a które zmienić? jakie należy podjąć działania celem usunięcia wad systemu motywacyjnego? jaki jest koszt związany z usuwaniem wad systemu motywacyjnego i na jakie korzyści można liczyć po wprowadzeniu zmian? czy system motywacyjny uwzględnia specyfikę pracy różnych grup zawodowych w przedsiębiorstwie? czy przy kształtowaniu systemu motywacyjnego uwzględniono uwarunkowania prawne, ekonomiczne, techniczne oraz społeczno-kulturowe funkcjonowania przedsiębiorstwa?

Na podstawie wyników przeprowadzonej analizy systemu motywacyjnego można przystąpić do projektowania nowego rozwiązania.

3. Tworzenie idealnego modelu systemu motywacyjnego

Model idealny systemu motywacyjnego to model wzorcowy, który formułowany jest na podstawie najlepszych rozwiązań w zakresie motywowania pracowników abstrahujących od dotychczas istniejących w przedsiębiorstwie oraz od jego potencjału ekonomicznego i organizacyjnego. Proces tworzenia idealnego modelu motywacyjnego wspomagają metody heurystyczne. Metody te służą do kreowania nowych zasad i sposobów w zakresie motywowania pracowników. W warunkach kryzysu ekonomicznego, przy ograniczonych możliwościach stosowania motywacyjnych bodźców materialnych, bardzo ważne dla przedsiębiorstwa staje się twórcze korzystanie z pozafinansowych narzędzi motywacyjnych, z uwzględnieniem potrzeb pracowników. Badania wykazują, że pracowników równie skutecznie jak wynagrodzenie motywują czynniki natury psychologicznej, bodźce niematerialne, takie jak: pochwała, uznanie, okazywanie szacunku, relacje międzyludzkie, możliwość rozwoju, partycypacja w zarządzaniu [Nelson 1999, s. 26–31; Herpen, Praag i Cools 2005, s. 327; Vaitkuvienė, Balvočiūtė i Stoškus 2010, s. 107].

Proponowanym kierunkiem poszukiwania wzorcowych rozwiązań w zakresie motywowania pracowników jest zastosowanie zasady indywidualizacji. Za stosowaniem zasady indywidualizacji w tworzeniu systemu motywacyjnego, w szczególności dla kadry menedżerskiej centrów odpowiedzialności, a pośrednio pracowników tych centrów opowiada się J. Nesterak [2002, s. 520–532].

E. Masłyk-Musiał również przychyliła się do indywidualizacji czynników motywacyjnych, stwierdzając, że formy wynagrodzeń powinny być urozmaicone, aby zaspokoić zróżnicowane potrzeby pracowników [Masłyk-Musiał 2003, s. 227, Vaitkuvienė, Balvočiūtė i Stoškus 2010, s. 97–101]. Skuteczne motywowanie musi uwzględniać nie tylko cele przedsiębiorstwa i ich hierarchię, ale także potrzeby i oczekiwania pracowników. Jednostronna orientacja – tylko na potrzeby firmy – może być przyczyną niepowodzenia wdrażania systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie [Kuc i Moczyłowska 2009, s. 107].

Z jednej strony, indywidualizacja systemów motywowania pracowników uwzględniająca specyfikę pracy prowadzi do zwiększenia zadowolenia oraz efektywności pracy poszczególnych osób i przyczynia się w ten sposób do zwiększenia skuteczności stosowanych czynników motywacyjnych. Z drugiej strony, stosowanie tej zasady powoduje wzrost pracochłonności związany z projektowaniem i stosowaniem w praktyce zindywidualizowanych rozwiązań. Uwzględnienie wskazanego kierunku poszukiwania wzorcowych rozwiązań w zakresie motywowania pracowników prowadzi do opracowania zindywidualizowanych programów motywowania dedykowanych różnym grupom zawodowym lub pojedynczym pracownikom przedsiębiorstwa.

4. Opracowanie aplikacyjnego modelu systemu motywacyjnego

System motywacyjny nie może być jednak tworzony w oderwaniu od określonych rozwiązań, które przyjęły się w przedsiębiorstwie i stanowią element jego kultury organizacyjnej, sprawdzają się w praktyce i są respektowane przez pracowników. Dlatego też urealnijając idealny model systemu motywacyjnego, czyli opracowując model aplikacyjny (wdrożeńowy), należy uwzględnić następujące determinanty: rodzaj prowadzonej działalności, strategię firmy, wielkość przedsiębiorstwa, kondycję ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa, preferencje pracowników, rynek pracy. Identyfikacja determinant umożliwi dostosowanie modelu systemu motywacyjnego do możliwości danego przedsiębiorstwa. Przykładowo rodzaj prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności decyduje o celach, zasadach motywowania, stosowanych narzędziach motywacyjnych, niekiedy podyktowanych przepisami branżowymi, postanowieniami zakładowych układów zbiorowych pracy.

Stosowane bodźce motywacyjne będą także zależały od rodzaju przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii. Przykłady narzędzi motywowania kierowane do różnych strategii przedstawiono w tabeli 4.

Wpływ strategii na system motywacyjny ujawnia się wówczas, gdy podstawą uruchomienia bodźców motywacyjnych wobec pracowników jest stopień realizacji

przydzielonych im zadań³. Przy czym największe powiązanie systemów motywacyjnych ze strategią firmy zapewniają systemy oceny wyników, oparte na technice zarządzania przez cele i wyniki, czy strategicznej karty wyników. Zastosowane metody oceny wyników, w powiązaniu z systemem premiowania komunikują pracownikom cele firmy, np. wzrost przychodów ze sprzedaży, wzrost udziału w rynku oraz określają ważne ze względu na realizację tych celów zachowania pracowników, np. prawidłowa obsługa klienta.

Tabela 4. Strategia przedsiębiorstwa a narzędzia motywowania pracowników

Strategia	Czynniki motywacyjne
Rozwojowa	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie możliwości uczenia się i rozwijania kariery – opracowanie programów ustawicznego rozwoju kompetencji pracowników – systematyczna i kompleksowa ocena kompetencji pracowników – tworzenie warunków zapewniających pełne wykorzystanie kompetencji pracowników: samodzielność, praca w grupie, uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji – stosowanie premii za szczególne osiągnięcia, za wykonanie zadań o najwyższej jakości – utrzymanie konkurencyjnego poziomu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie
Naprawcza	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost częstotliwości ocen pracowniczych – stosowanie metod oceny efektywności pracy – uzależnienie wysokości wynagrodzeń od poziomu efektywności przedsiębiorstwa
Stabilizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> – intensywne szkolenia dla wybranych pracowników – projektowanie indywidualnych ścieżek kariery – przeniesienia poziome i pionowe pracowników – uzależnienie wysokości wynagrodzenia od osiągnięć w zakresie troski o klienta i za nowe pomysły
Defensywa	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczenie lub likwidacja wydatków ponoszonych na szkolenia i awanse pracowników – zmniejszenie poziomu płacy zasadniczej – wstrzymanie wypłacania premii – ograniczenie świadczeń rzeczowych dla pracowników

Źródło: opracowanie własne.

O ostatecznym kształceniu systemu motywacyjnego decyduje także wielkość przedsiębiorstwa. W przypadku małych przedsiębiorstw stosowane są systemy motywacyjne o uproszczonej strukturze, np. obok płacy zasadniczej pojawiają się systemy premiowania uznaniowego, ponieważ stosunkowo łatwo można powiązać i ocenić wkład pracy z efektami pracy poszczególnych pracowników. W dużych

³ Szerzej problem motywowania różnych grup pracowników zaangażowanych w realizację strategii omawia A. Kaleta [2013, s. 210–228].

przedsiębiorstwach pojawia się potrzeba podziału pracowników na grupy i opracowania dla każdej z nich „podsystemów motywacyjnych”, uwzględniających specyfikę pracy na określonych stanowiskach. W tabeli 5 przedstawiono przykładowe czynniki motywacyjne adresowane do różnych grup pracowniczych w przedsiębiorstwie.

Tabela 5. Czynniki motywacyjne według grup pracowniczych

Grupy pracownicze	Czynniki motywacyjne
Kadra menedżerska	<ul style="list-style-type: none"> – wynagrodzenie kontraktowe – premie regulaminowe – premie uznaniowe – kafeteria – dochody odroczone – pozapłacowe kompensaty pracy – system oceniania – świadczenie na rzecz rozwoju zasobów ludzkich – motywatory niematerialne
Utalentowani pracownicy	<ul style="list-style-type: none"> – wynagrodzenie zasadnicze – premie uznaniowe – kafeteria – pozapłacowe kompensaty pracy – system oceniania – świadczenie na rzecz rozwoju zasobów ludzkich – motywatory niematerialne
Pracownicy marketingu	<ul style="list-style-type: none"> – wynagrodzenie zasadnicze – prowizja – system oceniania – świadczenie na rzecz rozwoju zasobów ludzkich – motywatory niematerialne
Pracownicy produkcji	<ul style="list-style-type: none"> – wynagrodzenie zasadnicze – premia regulaminowa – system oceniania – świadczenie na rzecz rozwoju zasobów ludzkich – motywatory niematerialne
Pracownicy administracji	<ul style="list-style-type: none"> – wynagrodzenie zasadnicze – premie uznaniowe – system oceniania – świadczenie na rzecz rozwoju zasobów ludzkich – motywatory niematerialne

Źródło: opracowanie własne.

Ważnym czynnikiem, który wymaga uwzględnienia na etapie tworzenia aplikacyjnego modelu systemu motywacyjnego jest kondycja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa decydująca o wysokości nakładów przeznaczonych na motywowanie.

wanie pracowników. Rozstrzyga ona, z jednej strony, o atrakcyjności stosowanych narzędzi motywacyjnych, o możliwości podejmowania działań szkoleniowych, awansowych, ustalaniu puli środków na premie i nagrody, z drugiej strony przesądza o wysokości kosztów, które z tego tytułu może ponieść w danym okresie przedsiębiorstwo analizujące zależność pomiędzy wynikiem działania a nakładami poniesionymi na jego osiągnięcie.

Tabela 6. Kryteria oceny systemu motywacyjnego

Kryterium syntetyczne	Kryteria cząstkowe
Zgodność celów systemu motywacyjnego ze strategią i specyfiką przedsiębiorstwa	1.1. Spójność celów polityki płac ze strategią przedsiębiorstwa. 1.2. Specyficzne mierniki pomiaru efektywności pracy dla różnych grup pracowników. 1.3. Powiązanie wysokości wynagrodzeń z efektami pracy pracowników. 1.4. Powiązanie wysokości wynagrodzeń z sytuacją ekonomiczno-finansową przedsiębiorstwa 1.5. Motywacyjne zasady awansu. 1.6. Atrakcyjność narzędzi motywacyjnych w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami.
Zgodność zasad motywowania pracowników z obowiązującymi przepisami prawa	2.1. Zawiera składniki gwarantowane prawem. 2.2. Prawidłowość ustalania wysokości tych składników. 2.3. Zasady kształtowania narzędzi motywacyjnych przedstawione są w regulaminach lub układach zbiorowych pracy.
Użyteczność systemu motywacyjnego dla realizacji polityki kadrowej	3.1. Prawidłowa relacja płac między stanowiskami pracy (taryfikacja pracy). 3.2. Sposoby ustalania wysokości składników wynagrodzenia oparty na metodach wartościowania pracy, systemach oceniania pracowników. 3.3. Odpowiednie zachowania pracowników (rozwój zawodowy, atmosfera stosunki międzyludzkie, poziom absencji). 3.4. Poprawa jakości pracy. 3.5. Wzrost wydajności pracy.
Czytelność zasad motywowania pracowników	4.1. Znajomość zasad motywowania przez pracowników. 4.2. Zrozumiałość procedur stosowania narzędzi motywacyjnych.
Formalizacja systemu motywacyjnego	5.1. Przestrzeganie procedur stosowania narzędzi motywacyjnych. 5.2. Kompletność dokumentacji kadrowej. 5.3. Aktualność dokumentacji kadrowej.

Źródło: opracowanie własne.

Tworzenie skutecznego systemu motywowania pracowników powinno uwzględniać także preferencje pracowników dotyczące np. niematerialnych czynników motywacyjnych. Jedynie racjonalne połączenie czynników materialnych i niematerialnych zapewnia systemowe podejście w motywowaniu prowadzące do wzrostu satysfakcji pracowników przy jednoczesnym wzroście efektywności ich pracy.

Czynnikiem decydującym o stosowanych rozwiązaniach w zakresie motywowania pracowników jest także rynek pracy, który skłania do uwzględnienia w procesie kształtowania systemu motywowania relacji zachodzącej między popytem a podażą na daną pracę. Prowadzić to może do „przepłacania” niektórych specjalistów wbrew przyjętym w przedsiębiorstwie zasadom wynikającym z przeprowadzonego wartościowania pracy. Sposobem na rozwiązanie tego problemu mogą być szerokie przedziały płacowe w ramach poszczególnych kategorii zaszeregowania oraz utajnione wysokości wynagrodzeń.

Kilka wariantów systemów motywacyjnych oraz ich ocena, która może być przeprowadzona przy wykorzystaniu kryteriów, zostało zaproponowanych w tabeli 6. Na podstawie wyników przeprowadzonej oceny rozwiązań wariantowych następuje wybór aplikacyjnego modelu systemu motywacyjnego.

5. Implementacja projektu systemu motywacyjnego do praktyki przedsiębiorstwa

Wdrożenie projektu systemu motywacyjnego do praktyki wymaga zastosowania specyficznych metod pozwalających przede wszystkim ustalić strukturę systemu wynagradzania pracowników będącego głównym i najważniejszym elementem systemu. Zasadnicze znaczenie dla realizacji funkcji projektowania zasadniczego mają metody wartościowania pracy. Wyniki wartościowania decydują bezpośrednio o zróżnicowaniu zasadniczych stawek płac, a pośrednio o wysokości składników, które ustalane są w relacji do płac zasadniczych, np. premii, dodatków stażowych, funkcyjnych. Większość metod analitycznego wartościowania pracy skupia się jedynie na ocenie trudności pracy z perspektywy statycznej, to jest opisu stanowiska pracy, nie biorąc pod uwagę indywidualnych walorów zatrudnionych na nim osób [Metody organizacji zarządzania 2007, s. 61]. Podstawową wadą podejścia statycznego jest ignorowanie faktu, że praca może być różnie wykonywana w zależności od kwalifikacji, predyspozycji, doświadczenia, postaw i motywacji pracownika. Efekty pracy mogą się różnić zarówno pod względem ilości, jak i jakości wykonania.

Sprawiedliwie wyznaczona płaca powinna odzwierciedlać nie tylko stałe czynniki trudności pracy wynikające ze specyfiki danego stanowiska, ale również efekty pracy uzależnione od indywidualnych cech pracowników. Wskazana teza

doprowadziła do powstania koncepcji wartościowania dynamicznego, które od lat 90. XX w. ewoluje w kierunku wartościowania kompetencji [*Metody organizacji zarządzania* 2007, s. 62–63]. Nowa koncepcja pozwala na ocenę zarówno indywidualnych kompetencji pracowników z perspektywy wzorców wymagań dla danego stanowiska, jak również na ocenę kompetencji z perspektywy wykonywanych funkcji. W rezultacie uzyskuje się nie tylko wycenę pracy dla danego stanowiska, ale również informacje o poprawności zakwalifikowania pracownika do odpowiedniej kategorii w układzie hierarchicznym. Przeprowadzenie takiej wyceny wymaga zdefiniowania wszystkich kompetencji właściwych dla danego stanowiska oraz funkcji realizowanych przez pracownika. Tym samym pojawia się potrzeba opracowania odpowiednich i przystosowanych do potrzeb danej organizacji metod wartościowania kompetencji.

Fazę czwartą kończy proces formalizacji nowego systemu motywacyjnego, polegający na wprowadzaniu zmian w dokumentacji płacowej, kadrowej i organizacyjnej przedsiębiorstwa regulującej stosowanie czynników motywacyjnych.

6. Monitorowanie funkcjonowania systemu motywacyjnego

Faza monitorowania systemu motywacyjnego polega na obserwacji jego funkcjonowania w wybranych przekrojach. Na tym etapie można zastosować zalecenia przedstawione w ramach analizy systemu motywacyjnego, a także posłużyć się zaproponowanymi kryteriami oceny systemu motywacyjnego. Za najważniejszy kierunek badań uznaje się ocenę systemu motywacyjnego prowadzoną w kontekście oceny efektów funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz stopnia zadowolenia pracowników.

Ocena systemu motywacyjnego realizowana w kontekście oceny efektów funkcjonowania przedsiębiorstwa obejmuje badanie realizacji strategii i efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa oraz efektywności kosztów pracy. Najważniejszym zadaniem analizy kosztów pracy jest dostarczenie kierownictwu niezbędnych informacji do podejmowania racjonalnych decyzji w dziedzinie gospodarowania czynnikiem ludzkim w firmie. Analizując poziom kosztów pracy, należy uwzględnić poziom poszczególnych składników tych kosztów, a mianowicie wysokość płac, kosztów szkolenia i doskonalenia zawodowego pracowników, przyznanych świadczeń socjalnych [Bednarski i in. 1998, s. 186].

Uzupełnieniem tych analiz może być metoda kosztów ukrytych, której celem jest wskazanie, a następnie eliminacja skutków dehumanizacji pracy. Skutki dehumanizacji pracy nie podlegają ewidencji księgowej, co ma wpływ na nazwę metody. W celu określenia skutków dehumanizacji pracy przyjmuje się pięć wskaźników: absencję w pracy, wypadkowość, fluktuację pracowników, jakość

wyrobów, wydajność pracy [Mikuła i Potocki 1998, s. 126]. Uzyskane informacje umożliwiają sformułowanie wniosków nakreślających zmiany w systemie motywacyjnym, prowadzące do wzrostu zaspokojenia określonych oczekiwań pracowników, a przez to wzrostu motywacji do pracy.

7. Zakończenie

Projektowanie systemu motywowania pracowników jest procesem złożonym, w ramach którego tworzone są koncepcje systemu jako całości, jak i kształtowane jego podsystemy, np. podsystemy wynagradzania, oceniania, rozwoju dla wyodrębnionych grup zawodowych w przedsiębiorstwie. W proponowanej metodyce wyeksponowano zasadę indywidualizacji czynników motywacyjnych. Uznano, że czynniki te powinny być zróżnicowane, aby zaspokoić rozmaite potrzeby grup zawodowych w organizacji, np. kadry zarządzającej, pracowników sfery produkcji czy marketingu oraz pojedynczych pracowników.

Projektując system motywowania pracowników, należy rozpocząć od ustalenia zasad kształtowania jego centralnego podsystemu, czyli podsystemu wynagradzania pracowników. Następnie wokół tego systemu należy tworzyć pozostałe podsystemy, uwzględniając przy tym takie determinanty, jak: rodzaj prowadzonej działalności, strategia i wielkość przedsiębiorstwa, jego kondycja ekonomiczno-finansowa, preferencje pracowników oraz rynek pracy.

Współcześnie narzędziem gwarantującym powiązanie ze sobą różnych podsystemów motywowania pracowników, zapewniającym oparcie ich na tych samych zasadach realizacji, jest metoda wartościowa kompetencji pracowniczych. W efekcie jej zastosowania powstaje model kompetencyjny, który można wykorzystać do realizacji takich procesów, jak: ocenianie, wynagradzanie, szkolenie, awansowanie pracowników, stanowiących zarazem podsystemy systemu motywowania pracowników.

Przedstawiona w artykule metodyka projektowania systemu motywowania pracowników ma pewne ograniczenia, takie jak np. brak szczegółowych metodyk projektowania poszczególnych podsystemów systemu motywowania, wśród których można wymienić podsystem oceniania, rozwoju i wynagradzania pracowników. Pewnym ograniczeniem jest także uniwersalny charakter prezentowanej metodyki. Ze względu na praktykę zarządzania większe walory poznawcze zyskałoby także rozwiązanie kierowane do konkretnego przedsiębiorstwa, oparte na rozpoznaniu rzeczywistych determinant.

Literatura

- Armstrong M. [2000], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S. [2006], *Motywacja i motywowanie [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bednarski L., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., Waśniewski T., Wersty B. [1998], *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
- Gros U. [2003], *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Herpen M., Praag M., Cools K. [2005], *The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study*, *De Economist* 2005, vol. 153, nr 3, <http://dx.doi.org/10.1007/s10645-005-1990-z>.
- Kaleta A. [2013], *Realizacja strategii*, PWE, Warszawa.
- Kopertyńska M.W. [2008], *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Kozioł L. [2002], *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- Kuc B.R., Moczyłowska J.M. [2009], *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa.
- Masłyk-Musiał E. [2003], *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Metody organizacji i zarządzania* [2007], red. J. Czekaj, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- McClelland D.C., Boyatzis R.E. [1982], *Leadership Motive Pattern and Long-Term Success in Management*, „*Journal of Applied Psychology*”, vol. 67, nr 6, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.737>.
- McClelland D.C., Burnham D.H. [2003], *Power Is the Great Motivator*, „*Harvard Business Review*”, vol. 81, nr 1.
- Mikuła B. [2001], *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kluczbork.
- Mikuła B., Potocki A. [1998], *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Nelson B. [1999], *The Ironies of Motivation*, „*Strategy & Leadership*”, vol. 27, nr 1, <http://dx.doi.org/10.1108/eb054627>.
- Nesterak J. [2002], *System motywacyjny i kontrakty menedżerskie w controllingu [w:] Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie. Zarządzanie pracą*, t. 5, red. T. Wawak, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Pocztowski A. [2007], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Podstawy zarządzania informacją* [2012], red. J. Czekaj, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Poels F. [2000], *Wartościowanie stanowisk pracy i strategię wynagrodzeń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Sekuła Z. [1997], *Motywacyjne kształtowanie płac*, cz. I i II, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Sekuła Z. [2008], *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa.
- Stabryła A. [1997], *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*, Antykwa, Kraków–Kluczbork.

- Stabryła A. [2006], *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stabryła A., Trzcieniecki J. [1980], *Zagadnienia metodologii badania systemów zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Vaitkuvienė L., Balvočiūtė R., Stoškus S. [2010], *The Comparative Analysis of Employee Motivation Tools: the Case of Lithuanian and Swedish Manufacturing Companies*, „Management of Organizations: Systematic Research”, nr 54.
- Węgrzyn B. [2007], *Projektowanie systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8.
- Wynagrodzenia – praktyczne sposoby rozwiązywania problemów* [2012], red. S. Borkowska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Zarzecki D. [1997], *Wykorzystanie wskaźników finansowych w ocenie przedsiębiorstwa. Podstawowe zagadnienia*, Interbook, Szczecin.

A Methodology for Designing an Employee Motivation System

The purpose of this article is to present my own design concept for an employee motivation system. Such a system may be understood as an ordered set of interrelated factors that constitute a coherent whole. The aim of the system is to create conditions and encourage employees to use productive behaviours in regard to enterprise objectives. Accordingly, a properly designed motivation system increases management effectiveness.

Due to space limitations, the system's characteristics have been left out in favour of placing greater focus on its design. The various parts of the article were subordinated to the general examination procedure, the unique character of which is expressed in the fact that fundamental meaning for improving the employee motivation system may be found in the analysis of existing solutions, then forecasting changes and searching for a new, effective system.

Keywords: employee motivation system, analysis of employee motivation system, design of employee motivation system, methods of analysing employee motivation system, methods of designing employee motivation system.