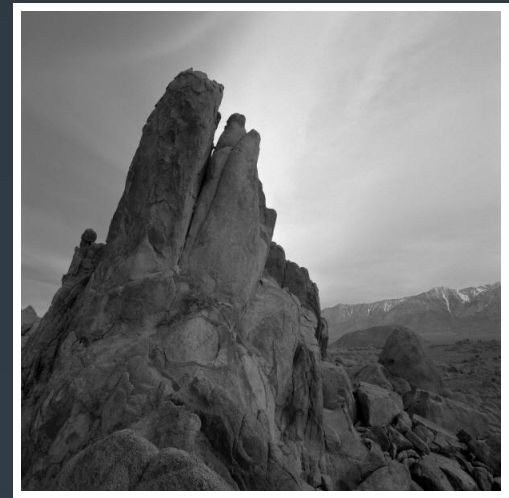


MOTYWACJA I SYSTEM WYNAGRODZEŃ



1

KILIAM KAIMER
UNIWERSYTET WROCŁAWSKI
IDIKS



Przedsiębiorczość

Praca – biznes – kariera

Projekt realizowany jest przez Wydział Filologiczny UW

No matter what your job is,
always try and make it interesting



CZY PIENIĄDZE MOTYWUJĄ
LUDZI ?

- tak, ponieważ...
- nie, ponieważ...

W JAKI SPOSÓB PIENIĄDZE
MOTYWUJĄ LUDZI?

- zapłacić tyle ile chcą ludzie?
- realizować oczekiwania ludzi?
- wiązać zachowania z wielkością dochodu?

Motywacja to:

- stan ducha (bodziec) regulujący zachowania w procesie pracy, wpływania na decyzję uruchamiania, podtrzymywania zachowań zmierzających do osiągnięcia celów organizacji przy jednoczesnym zaspokojeniu własnych potrzeb (potrzeb pracowniczych)

Motywacja – w ujęciu atrybutowym [Milkovich, Newman, 1990,s.589] – jest gotowością człowieka do zachowań w określony sposób, stanem, który inicjuje pewne rodzaje i poziomy aktywności.

Motywowanie to:

Świadome i celowe oddziaływanie na zachowania ludzi w procesie pracy przez kreowanie warunków umożliwiających zaspokojenie ich potrzeb

POTRZEBY - EFEKT PRACY - NAGRODY - ZASPOKOJENIE POTRZEB - NOWE POTRZEBY



EFEKTYWNOŚĆ MOJEJ PRACY

ZALEŻY OD TEGO, CZY ZNAM, ROZUMIEM I JESTEM W STANIE
WYKONAĆ SWOJĄ PRACĘ

i...

CZY CHCĘ JĄ WYKONAĆ ?

WYMIARY MOTYWACJI

[Armstrong, 2007, s.211; Kopertyńska, 2008, s.16]

5

*KIERUNEK

– co pracownik chce osiągnąć, o co się stara, jakie ma pragnienia i obawy

*WYSIŁEK

– jak bardzo się o to stara, jaki zasób sił jest wydatkowany na realizację zadań i celów

*WYTRWAŁOŚĆ -
jak długo się o to stara, z jaką determinacją dąży do końcowych efektów

*STAN
EMOCJONALNY –
pozytywne lub
negatywne uczucia
związane ze
spełnieniem
pragnień lub obaw
pracownika.

- **Wewnętrzny** – oznaczający samoczynny bodziec emocjonalny wynikający z wartości i przekonań danej osoby
- **Zewnętrzny** – będący wyrazem formalnego systemu motywowania w danej organizacji.

TEORIE MOTYWACJI

TRZY FAZY ODDZIAŁYWANIA NA MOTYWACJĘ CZŁOWIEKA
UJĘCIE SYNTETYCZNE

1. AKTYWIZACJA ZACHOWAŃ
2. PROCES KSZTAŁTOWANIA ZACHOWAŃ
3. FAZA SATYSFAKCJI

TEORIE MOTYWACJI

PROCES POWSTAWANIA MOTYWACJI

1. TEORIE TREŚCI

teorie: Maslowa, Alderfera i Herzberga

2. TEORIE PROCESU

teorie: Vroma i Adamsa

3. TEORE WZMOCNIENÍ

teorie: Skinnera i Rottera

MASLOW



ALDERFER

E – existence
R – relatedness
G - grow

- **Potrzeby egzystencji:**
 - fizjologiczne, materialne, poprawa warunków pracy (potrzeby niższego rzędu w teorii Maslowa)
- **Potrzeby stosunków społecznych**
 - Potrzeby i aspiracje, potrzeba integracji w zespole i inne potrzeby społeczne
- **Potrzeba rozwoju osobowego**
 - Potrzeby wyższego rzędu

FRUSTRACJA I REGRESJA – Zejście na niższy szczebel hierarchii potrzeb w sytuacji niemożności zaspokojenia ich na danym poziomie. Demotywacja = szukanie innej kategorii potrzeb łagodzących niezadowolenie z porażki

HERZBERG

Poszukiwanie relacji pomiędzy motywacją a zadowoleniem z pracy

Dwie grupy czynników

Zewnętrzne – niezadowolenia lub higieny

Są niezbędne ale nie wystarczające dla zachowania równowagi człowieka
Dotyczą: stylu zarządzania, polityki przedsiębiorstwa, stosunków międzyludzkich czy warunków pracy i wynagrodzeń

WEWNĘTRZNE – Czynniki zadowolenia

Odnoszą się do treści pracy. Dotyczą zainteresowania pracą, osiągnięciami, uznaniem, odpowiedzialnością, możliwością awansu

VICTOR VROOM

$$M = f(x, y, z)$$

szacuje subiektywne wartości zmiennych wpływających na postawę pracownika taką jak :

Nagroda, możliwość wykonywania danej pracy, powtarzalność danego związku przyczynowo-skutkowego. Motywacja zależy od siły pragnień i oczekiwanego prawdopodobieństwa ich zaspokojenia.

W tym przypadku motywacja (M) jest pochodną funkcji której parametry mogą być subiektywnie oceniane jako:

X- atrakcyjna wartość nagrody,

Y –prawdopodobieństwo (większe od zera) wykonania danej pracy

Z – stopień odczuwanej sprawiedliwości, wyrażony relacją osiągniętego celu.

TEORIA SPRAWIEDLIWOŚCI ADAMSA

W tej teorii bodziec jest łączony z indywidualną oceną słuszności otrzymania bądź nieotrzymania nagrody, kary czy poddania wpływowi innego bodźca. Pracownik porównuje wartość i znaczenie swojego motywatora z sytuacją innych pracowników o podobnym statusie nakładu i zaangażowania w pracę. Człowiek aktywnie odbiera, przetwarza i gromadzi informacje, po czym analizując je odnosi się do nich w miarę swoich potrzeb i na tej podstawie zaczyna działać w sposób dla siebie celowy.

TEORIA MODYFIKACJI ZACHOWAŃ SKINNERA

KONCEPCJA F.B.SKINNERA OPARTA JEST NA SKUTKACH WCZEŚNIEJSZYCH DOŚWIADCZEŃ PRACOWNIKA I POWTARZALNOŚCI REAKCJI. PROGRAMOWANIE ZACHOWANIA CZŁOWIEKA JEST SEKWENCJĄ ZDARZEŃ :

bodziec → zachowanie → skutek → powtarzalna reakcja

Pracownik wiąże określone konsekwencje swojego działania z pozytywnym odczuwaniem swojej roli w danej sytuacji motywacyjnej.

TEORIA USTALENIA CELÓW ROTTERA

CZŁOWIEK DZIAŁA W SPOSÓB DLA SIEBIE RACJONALNY I CELOWY DZIĘKI UWZGLĘDNIENIU SYTUACJI I WARUNKÓW W JAKICH FUNKCJONUJE. SAM USTALA HIERARCHIĘ SWOICH CELÓW ORAZ KOLEJNOŚĆ W JAKIEJ BĘDZIE DĄŻYĆ DO ICH OSIĄGNIĘCIA

SKŁONNOŚĆ DO PRACY UKIERUNKOWANA NA REALIZACJĘ CELÓW UMOŻLIWIAJĄCYCH ZASPOKOJENIE POTRZEB PRACOWNIKA JEST NAJEFEKTYWNIEJSZYM ŹRÓDŁEM MOTYWACJI. CZUJEMY SIĘ NAJBARDZIEJ ZMOTYWOWANI, GDY WYKONUJEMY ZADANIA ZGODNE Z NASZYM SYSTEMEM WARTOŚCI, HIERARCHIĄ POTRZEB, CECHAMI OSOBOWOŚCIOWYMI I PRZYGOTOWANIEM ZAWODOWYM .

TEMPERAMENT A MOTYWACJA

TEMPERAMENT – definicja Jana Strelau

Zespół formalnych i względnie stałych cech zachowania, przejawiających się w sile lub wielkości (szybkości reagowania) oraz czasowych parametrach reakcji.

Struktura temperamentu składa się z dwóch cech:

- Ruchliwości – aspekt czasowy zachowania
- Reaktywności – aspekt energetyczny zachowania, przejawiający się w sile lub intensywności zachowania.

WYSOKOKREATYWNOŚĆ I NISKOKREATYWNOŚĆ

OSOBY WYSOKOKREATYWNE:

Nieodporne na stres
Mało odporne na zmęczenie
Wykonują pracę według wcześniej przygotowanego planu
Ewentualne błędy korygują dopiero po zakończeniu pracy
Wysoka kreatywność wpływa negatywnie na kontakty międzyludzkie i pracę w zespole

OSOBY NISKOKREATYWNE:

Podwyższają swoją wydajność pracując w warunkach stresogennych
Bardziej odporne na zmęczenie
Kreatywność i elastyczność pozwala na dostosowanie się do pracy w stale zmiennych warunkach

SAMOOOCENA A MOTYWACJA

Osoby z niskim poczuciem własnej wartości

- podejmują się zadań prostych ze szczegółowo rozplanowanym harmonogramem
- najczęściej w dużej grupie aby zachować anonimowość

Osoby ze zdecydowanie zawyżonym poczuciem własnej wartości

- W konfrontacji z nieosiągalnym zadaniem nie przyjmują porażki do wiadomości
- Winą za niepowodzenie obarczają otaczającą ich rzeczywistość
- Pozostają w świecie mitów
- Popadają w liczne konflikty i uzależnienia

UJĘCIE TRADYCYJNE TAYLORA

Wykorzystany system zachęt płacowych do motywowania pracowników polegał na uzależnieniu wynagrodzenia od wydajności pracy

Taylor w swojej pracy podkreślał, że najlepszą motywacją dla pracownika stanowi wynagrodzenie pieniężne, a jedyną od niego wymaganą czynnością jest jego praca.

Pracownik podejmuje decyzje w firmie zgodnie z ideą homo oeconomicus, czyli lepiej wykonuje zadania, które dają szansę na uzyskanie wyższego wynagrodzenia.

Powyższa teza początkowo okazała się trafna. Po podwyższeniu dniówki zwiększyła się zdecydowanie wydajność pracy. Następnie jednak okazało się, że firma nie potrzebuje tylu pracowników, gdyż jest ograniczona możliwościami rynku. Postulowano zatem, by zwolnić część załogi. Efektem tych decyzji spadła wydajność, gdyż bardziej motywująca od płacy okazała się pewność zatrudnienia.

KSZTAŁTOWANIE SYSTEMÓW WYNAGRODZEŃ



14

TO, W JAKIM STOPNIU POTENCJAŁ KADROWY ZOSTANIE WYKORZYSTANY ZALEŻY OD SFERY MOTYWACYJNEJ PRACOWNIKÓW

SYSTEM MATERIALNY (WYNAGRODZENIA)

- BODŹCE PŁACOWE
- BODŹCE DOCHODOWE POZAPŁACOWE

SYSTEM POZAMATERIALNY (NIEZWIĄZANY Z DOCHODEM)

- BODŹCE ZWIĄZANE Z PRACĄ
- BODŹCE ZWIĄZANE Z OSOBĄ PRACOWNIKA
- *(DUSZA + CIAŁO)

KSZTAŁTOWANIE SYSTEMÓW WYNAGRODZEŃ



15

KONCEPCJA HERZBERGA BODŹCE:

1. AWANSE
2. BEZPIECZEŃSTWO
3. ODPOWIEDZIALNOŚĆ
4. OSIĄGNIĘCIA
5. ROZWÓJ
6. STOSUNKI MIĘDZYLUDZKIE
7. STYL KIEROWANIA
8. TREŚĆ PRACY
9. UZNANIE
10. WARUNKI PRACY
11. WYNAGRODZENIE
12. ZARZĄDZANIE FIRMA

KONCEPCJA HERZBERGA

CZYNNIKI HIGIENY –

warunki pracy, płaca, stosunki w środowisku pracy, stałość pracy, właściwe działania administracyjne pracodawcy, styl kierowania

CZYNNIKI MOTYWUJĄCE –

Osiągnięcia, uznanie za osiągnięcia pokazywane przez przełożonych, odpowiedzialność, praca sama w sobie, możliwość awansu i rozwoju

ZAŁOŻENIA MOTYWACYJNEGO SYSTEMU WYNAGRODZEŃ



16

STRUKTURA SYSTEMU

KRYTERIA PRYZNANIA

MOŻLIWOŚĆ WZROSTU

CZYTELNOŚĆ REGUŁ

SPRAWIEDLIWOŚĆ (BĄDŹ JEJ POCZUCIE)

WIĄZANIE Z WYNIKAMI I JAKOŚCIĄ PRACY A WYSOKOŚCIĄ DOCHODU

WYNAGRODZENIE



17

UJĘCIE BIZNESOWE:

- Kwota pieniężna, bądź inny materialny ekwiwalent jej wartości wypłacany pracownikowi za wykonywaną przez niego pracę na rzecz pracodawcy, wynagrodzenie z tytułu zatrudnienia

UJĘCIE RYNKOWE

- Cena siły roboczej na rynku pracy, ekwiwalent „towar”, który jest zdobywany przez pracowników oferujących swój potencjał zawodowy w procesie wymiany na rynku pracy.

UJĘCIE PRAWNE:

- Należność przypadająca pracownikowi za wykonaną pracę w ramach stosunku pracy, (czyli płacę), oraz inne składniki z tytułu wynagrodzenia.

UJĘCIE ORGANIZACYJNE

- Charakter relacji zobowiązania ze strony pracodawcy na rzecz pracownika, jako formy określonego zwrotu finansowego za podjęcie określonej pracy.

FUNKCJE WYNAGRODZENIA



18

FUNKCJA SPOŁECZNA:

- poziomy i zróżnicowanie płac rzutują na stosunki międzyludzkie, relacje zawodowe, budowanie zależności między ludźmi

FUNKCJA MOTYWACYJNA:

- Możliwość zarobkowania jest głównym czynnikiem skłaniającym ludzi do podejmowania pracy, zwiększania wydajności, osiągnięcia zakładanych efektów, podnoszenia kwalifikacji, realizacji złożonych, trudniejszych prac.

ZASADY MOTYWOWANIA MATERIALNEGO



19

- Nagradzanie tych działań, które prowadzą do osiągnięcia wyników
- Odnoszenie kosztów do efektywności pracy
- Różnicowanie płac na poszczególnych stanowiskach
- Wyznaczenie właściwych zadań, optymalne obciążenie stanowisk użyteczną pracą w celu zapewnienia właściwego poziomu płacy w relacji do wyniku pracy, treści pracy
- Wycena rynkowa danego stanowiska pracy (kluczowych stanowisk).
- System wynagradzania powinien być jasny, prosty i czytelny, aby pracownik wiedział za co otrzymuje wynagrodzenie
- Wynagrodzenie jest elementem wizerunku (image'u) firmy
- Kierownicy są kluczowymi osobami w systemie wynagrodzeń
- Wynagrodzenia nie są jednym motywatorem do pracy
- Wysokość wynagrodzeń adekwatna do wymagania pracy
- Motywowanie pozytywne
- Stosowanie elementów pozapłacowych, odroczone w czasie,
- Zapomnijmy, że doskonały system płac zlikwiduje konflikty płacowe,
- Motywacyjna rola pieniądza nie polega na oddziaływaniu jego ilością, lecz raczej na oddziaływaniu składnikami wynagrodzenia

STRATEGIA WYNAGRODZEŃ



20

- **LIDER PŁACOWY**

firma oferuje najkorzystniejsze warunki na danym rynku pracy,

- **SOLIDNY ŚRODEK**

firma nadąża za tendencjami rynkowymi i próbuje dopasować swoją ofertę płacową (zwłaszcza na stanowiskach kluczowych) do wymagań rynku,

- **OGON PŁACOWY**

firma stara się wykorzystać inne rozwiązania systemowe do aktywizowania pracowników w miejsce niskich wynagrodzeń.

SYSTEM WYNAGRODZEŃ



21

WYZNACZNIKI POSZCZEGÓLNYCH SKŁADNIKÓW WYNAGRODZEŃ

- RYNEK
- NEGOCJACJE
- WARTOŚCIOWANIE PRACY
- ANALIZA I IDENTYFIKACJA WYNIKÓW OCENY PRACOWNICZEJ
- ZWYCZAJ, ELEMENTY KULTUROWE ORGANIZACJI

SKŁADNIKI WYNAGRODZENIA



SKŁADNIKI WYNAGRODZENIA TO RÓŻNE ELEMENTY PŁACY SKŁADAJĄCE SIĘ NA ŁĄCZNE WYNAGRODZENIE PRACOWNIKA WYNIKAJĄCE Z :

- wykonanej pracy i jej wymagań – płaca zasadnicza
- wynikające z poziomu wyników, jakości pracy oraz potencjału kwalifikacyjnego pracownika,
- wynikające z uregulowań prawnych,
- wynikające z warunków procesu pracy,
- wynikające z indywidualnej charakterystyki firmy i wewnętrznych uwarunkowań firmy

SKŁADNIKI WYNAGRODZENIA



23

Płaca zasadnicza Wymagania pracy, złożoność pracy, treść pracy, ranking stanowisk, pozycja w firmie, prestiż, poczucie bezpieczeństwa, narzędzie awansu pionowego, podnoszenie kwalifikacji, rozwój firmy, bieżący dochód, kompetencje, cena rynkowa zawodu

Premia Efekty pracy, krótkookresowe cele, poziom wykonywanej pracy, oczekiwania w stosunku do zachowań, docenienie efektywnej, uczciwej pracy, odczucie sprawiedliwości, kreatywność

Nagroda Wyjątkowe zachowania, ponadobowiązkowe działania, ponadprzeciętność, wyróżnienie pracownika, budżet na specjalne projekty, musi być duża, rzadko stosować, małej liczbie pracowników, odczucie sprawiedliwości

Prowizja Osiągnięcie bieżących wyników finansowych firmy, dzielenie się firmy z pracownikiem wynikami jego efektywnej pracy, potwierdzenie profesjonalizmu pracownika, poczucie sprawstwa, rozwój strategii sprzedaży

SKŁADNIKI WYNAGRODZENIA



24

Składniki płacy kafteryjnej. Indywidualizacja oferty motywacyjnej, obniżenie poziomu obciążeń fiskalnych, „złote kajdanki” – związanie pracownika z firmą, wyróżnienie grup pracowniczych, urozmaicenie narzędzi motywacyjnych, image firmy, narzędzie walki na rynku pracy

Płace nadliczbowe Monitoring czasu pracy, realizacja kodeksu pracy, nagradzanie dodatkowego czasu, „sprawiedliwość organizacyjna”

Dodatki funkcyjne Zachęta do obejmowania stanowisk kierowniczych ◇ tam gdzie ta funkcja okresowo!! Zespoły projektowe

Dodatki stażowe Lojalność, w okresie bezrobocia traci znaczenie, docenienie „wiekowych” pracowników, ◇ przenieść do długookresowych

FORMY WYNAGRODZENIA



25

FORMA CZASOWA

Wynagrodzenie odpowiadające pozostaniu w dyspozycji pracodawcy przez z góry określony czas. Mogą to być wymiary godzinowe, dniówkowe, miesięczne. Brak większych walorów motywacyjności. Wykonywanie konkretnych zadań ustalonych w umowie o pracę.

CZASOWO-PREMIOWA

Uzależnienie czasu pracy danego pracownika od poziomu wykonania określonej normy, wytworzenia konkretnych efektów, pracy ponad przeciętność. Opłacanie wkładu pracy –część stała (czasowa), opłacanie efektów i wydajności (części ruchome (premiowe)

Nieumiejętne stosowanie zasad premiowania, powoduje, że premia nabierze charakteru stałego dodatku i straci walory motywacyjne.

FORMY WYNAGRODZENIA



AKORDOWA

Uzależnienie wysokości wypłacanego wynagrodzenia od proporcjonalnie wytworzonych dóbr, usług. Stosuje się ograniczenia czasowe, jakościowe, ekonomiczne. Akord może być czasowy, pieniężny, ilościowy. Zwiększa zainteresowanie i odpowiedzialność za wynik, atmosfera współzawodnictwa. Minusem jest ponadnormatywny wzrost płac i wydajności, zamrożenie kapitału, koszty magazynowania, trudności ze zbytem, stąd odejście od akordu prostego na rzecz degresywnego

PROWIZYJNA

Zasada udziału pracownika w efektach finansowych pracy (działy handlowe, przedstawiciele firm, pionierzy sprzedaży, marketingu, zawierania umów, kontraktów) Warunki uzyskania prowizji są dokładnie określone i mierzalne, osiągalne dla pracownika w danym okresie czasu tak, aby potencjalny poziom jego wynagrodzenia był dla niego motywacyjny Najczęściej stosowany wymiar procentowy to przedział 30 –80 % podstawy naliczania

FORMY WYNAGRODZENIA



27

SYSTEM KAFETERYJNY

Polega na dowolnym, indywidualnym wyborze odpowiednich elementów wynagrodzenia niepieniężnego (lub ekwiwalentów, co do oferowanej wartości) przez samego pracownika.

Wartość pieniężna (gotówkowa) może zostać zastąpiona:

- usługami (ubezpieczenia, badanie lekarskie, usługi mieszkaniowe)
- dobrami rzeczowymi (telefon komórkowy, samochód, wynajęcie mieszkania, wyposażenie domu),
- dniami dodatkowymi urlopu,
- świadczeniami socjalnymi,
- funduszem emerytalnym,
- elastycznym czasem pracy,
- szkoleniami,
- udziałem w klubach,
- imprezami sportowymi,
- wycieczkami, atrakcyjnymi wczasami, itp.

Dziękuję za uwagę 😊

