

Wykłady i ćwiczenia

1. Warunki zaliczenia przedmiotu
2. Motywowanie, system motywowania czynniki motywacyjne – istota, funkcje i kierunki rozwoju
3. Teorie motywacji
4. Systemy wynagradzania pracowników
Rola zwierzchników w motywowaniu pracowników
5. Zarządzanie zespołem

Warunki zaliczenia przedmiotu

- Test wiedzy
- Nieobecność na zajęciach
-> uzupełnienie wiedzy
- Aktywność ( : wyższa ocena)
- Kontakt z wykładowcą: a.staszewska@fractalnatura.eu

Warunki zaliczenia przedmiotu

- Zaliczenie przedmiotu:
test wiedzy (jednokrotnego wyboru)
- Kryteria:
 - 100-95%: 5,0
 - 94-90%: 4,5
 - 89-80%: 4,0
 - 79-70%: 3,5
 - 69-60%: 3,0
 - Poniżej 60%: 2,0



Cele przedmiotu

- Zapoznanie studentów z rolą i procesem motywowania pracowników w organizacjach.
- Ukształtowanie umiejętności wykorzystywania metod i narzędzi motywacyjnych.
- Kształtowanie postaw ukierunkowanych na skuteczne motywowanie innych w życiu zawodowym.



Efekty kształcenia

- potrafi określić funkcje i role procesu motywowania pracowników w organizacjach,
- potrafi charakteryzować metody i narzędzia motywowania pracowników w organizacji.
- potrafi analizować czynniki motywacyjne i źródła motywacji i demotywacji pracowników w warunkach zmieniającego się otoczenia,
- potrafi formułować własne, dojrzałe opinie dotyczące roli człowieka w rozwoju organizacji.

FIND A WAY

TO MAKE

IT HAPPEN

Wprowadzenie

Podstawowe pojęcia:

motywacja

- Motyw to wewnętrzny mechanizm wywołujący stan pobudzenia organizmu, prowadzący do dokonania wyboru i ukierunkowania zachowania

Źródło: Zimbardo, P., Johnson, R., McCann, V. Psychologia. Kluczowe koncepcje. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010

- to ogół motywów, a motyw to przyczyna, dla której pracownik zachowuje się w określony sposób

Źródło: Reykowski J. , Motywacja. Postawy prospołeczne a motywacja, PWN, Warszawa 1979: 68.



Wprowadzenie

Podstawowe pojęcia:

motywacja a motywowanie

- Motywacja to **wewnętrzny stan powodujący aktywowanie się** ludzkiego zachowania i nadający mu kierunek,
- Oznacza to, iż każdy człowiek posiada **indywidualną motywację** kształtującą poziom jego zaangażowania w wykonywaną pracę

Źródło: Szaban, J. Miękkie zarządzanie. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego. Warszawa 2003.

- motywowanie **polega na wpływaniu na zachowanie pracowników** za pośrednictwem takich bodźców, które zostaną przez niego przekształcone w działanie zgodne z celami organizacji

Źródło: Kopertyńska, M. Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka. Placet. Warszawa 2008

Wprowadzenie

Podstawowe pojęcia:

motywacja a motywowanie

- motywowanie jest **schematem sił**, który sprawia, że pracownik postępuje w odpowiedni sposób,
- Dzięki motywowaniu pracownicy powinni pracować bardziej:
 - wydajnie,
 - dynamicznie,
 - efektywnie,

Źródło: Griffin R.W, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005: 518.

- Nakłanianie pracowników do realizacji zamieszanych celów za pomocą różnych narzędzi, tak, by wykonywali pracę efektywnie i z chęcią
- Motywowanie wspiera:
 - osiągnięcie celów organizacji,
 - akceptowania przez pracowników postaw i zachowań, które są oczekiwane i proponowanych zwierzchnika,
 - zwiększanie efektywności pracy

Wprowadzenie

Podstawowe pojęcia:

motywacja a samodyscyplina

- Umiejętność,
- Wykonywanie zadań dążących do realizacji zamierzonego celu,
- Bez względu czy ma się na to ochotę, czy nie,
- Wypracowana:
 - Wspiera budowanie szacunku do własnej osoby,
 - Buduje poczucie własnej wartości,
 - Wspiera proces efektywnego zarządzania czasem,
 - Wspiera procesy komunikacji, podtrzymywania relacji



Wprowadzenie

Podstawowe pojęcia:

motywacja a samodyscyplina

- Kiedy go zapytałem o najważniejszą z tysiąca zasad sukcesu, powiedział mi:

„Brian, najważniejsza jest **samodyscyplina**.

Czy potrafisz się zmusić do zrobienia tego,

- co powinienes,
 - wtedy kiedy powinienes,
 - czy ci się chce, czy nie
- oto jest klucz do sukcesu.

Możesz znać wszelkie zasady ale na nic ci się nie przydadzą, jeśli nie będziesz w stanie zmusić się do działania.”



Wprowadzenie

motywacja a samodyscyplina

Ćwiczenie 1

- Usiądź wygodnie i zastanów się:

Wskaż 3, sprawy, działania, które miałaś/miałeś zrealizować w ostatnich 6 miesiącach, ale Ci się nie udało	1. Wybierz jedną i zastanów się, dlaczego nie udało się tego zrealizować? 2. Wskaż główne max. 3 czynniki/przyczyny	Co możesz zrobić, by zrealizować, to czego nie zrobiłaś/eś (z kolumny 2.p.1)?	Przypisz kluczowe zadania/czynności (max. 5) dla wybranego działania, by je zrealizować (z kolumny 2)	Jakie zasoby wykorzystasz by to osiągnąć?

Wprowadzenie

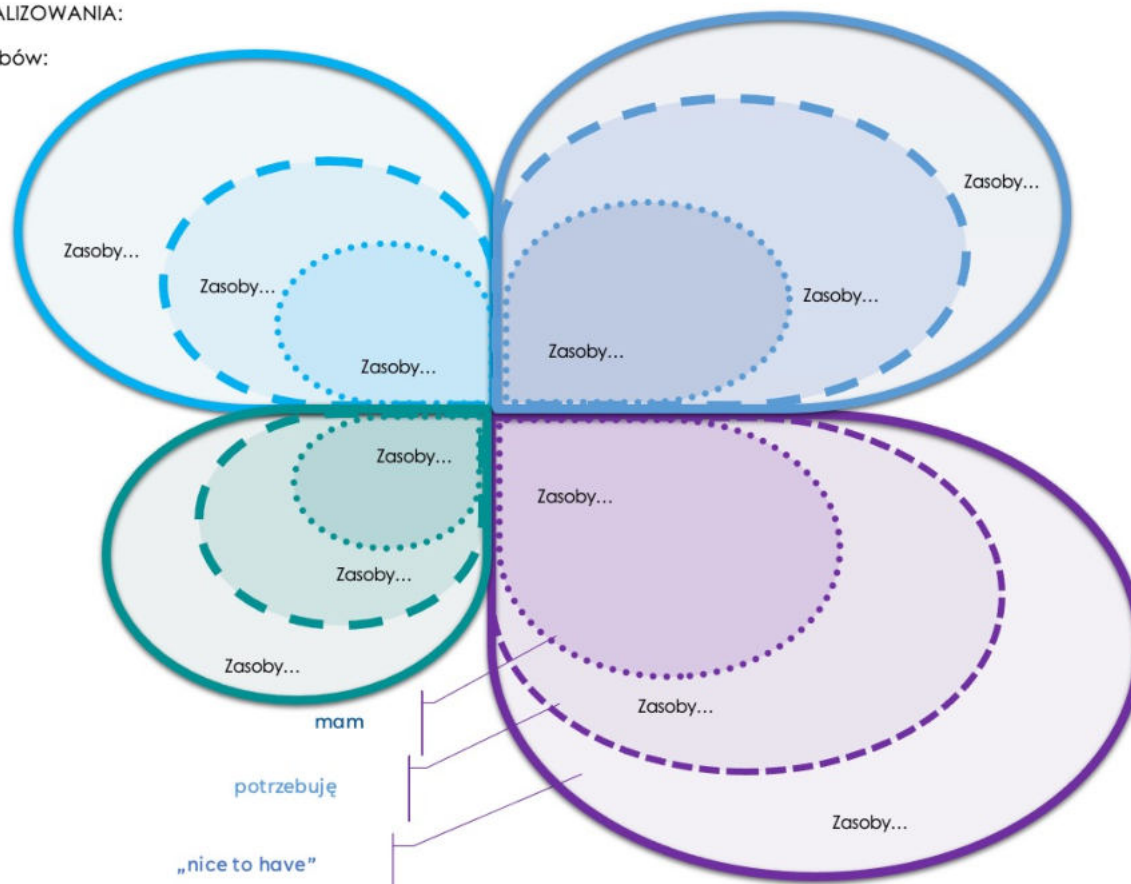
motywacja a samodyscyplina

Ćwiczenie 1

- Usiądź wygodnie i zastanów się:

CEL DO ZREALIZOWANIA:

Analiza zasobów:





**Przerwa
Do 13.07**



Dlaczego nie realizujemy celów?

Dlaczego nie realizujemy celów?

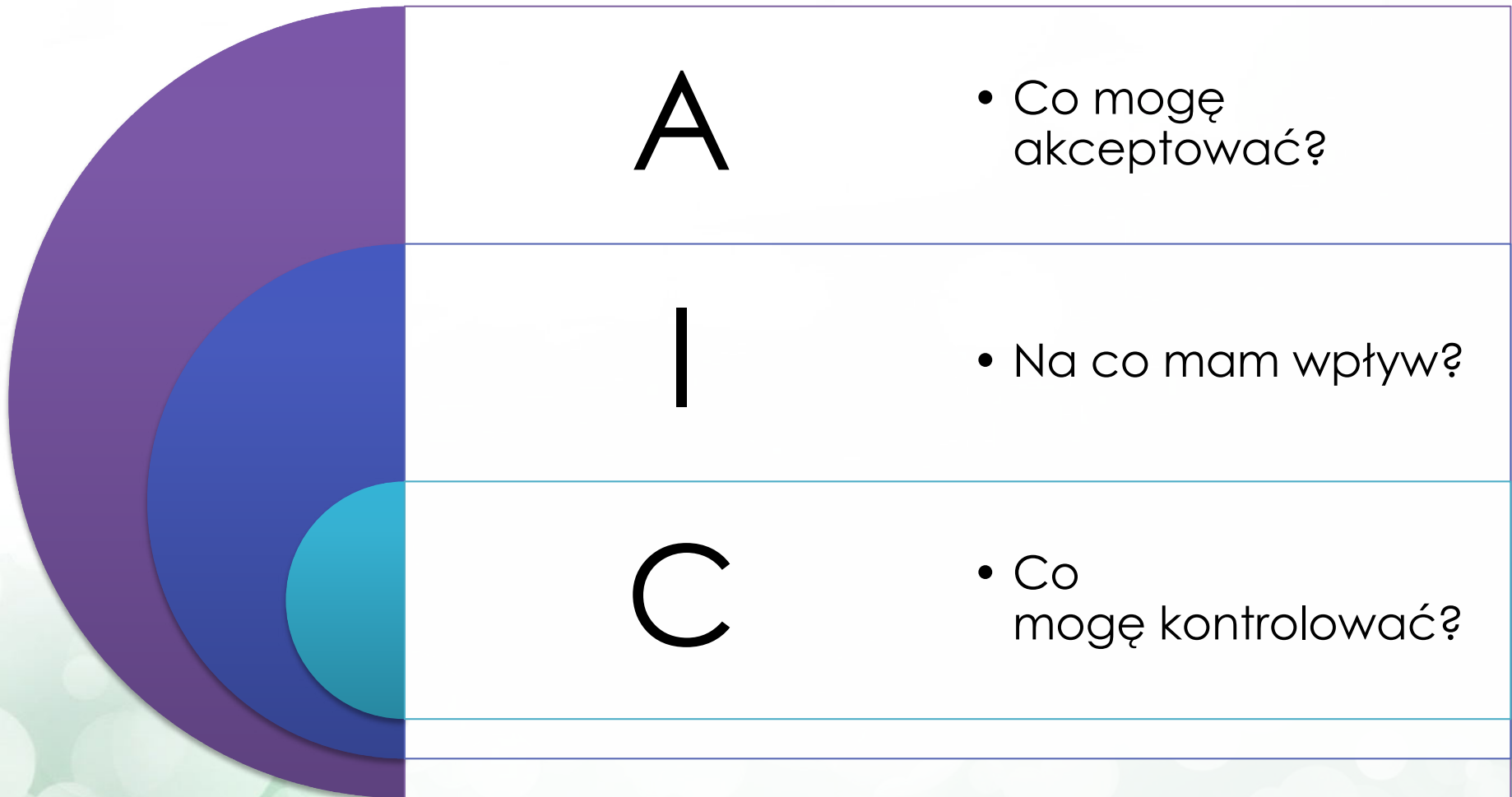
Nasze wyobrażenie, a rzeczywistość

Kiedy klient powie, żebyś
zrobił to taniej



Dlaczego nie realizujemy celów?

Na co mamy realny wpływ?



Jak skutecznie wyznaczać cele?

Dlaczego cel jest ważny?

Zapisz go, komunikuj

Zidentyfikuj bariery/ograniczenia

Czego potrzebujesz, by go osiągnąć

Wizualizuj!

Jak skutecznie wyznaczać cele?

SMART

S

SPECIFIC

Co chcę osiągnąć?

Specific (Sprecyzowany, konkretny)

M

MEASURABLE

Jak będę śledzić swoje postępy?

Measureable (Mierzalne): warto wyrazić liczbami, by były łatwo mierzalne

A

ACTIONABLE

Co muszę zrobić, aby osiągnąć cel?

Achieveable (Osiągalny): możliwy do realizacji

R

RELEVANT

Jak ten cel mi pomoże? w Czym?

Relevant (Istotny): warty poświęcenia czasu i energii, zgodny z tym, co dla Ciebie ważne

T

TIMELY

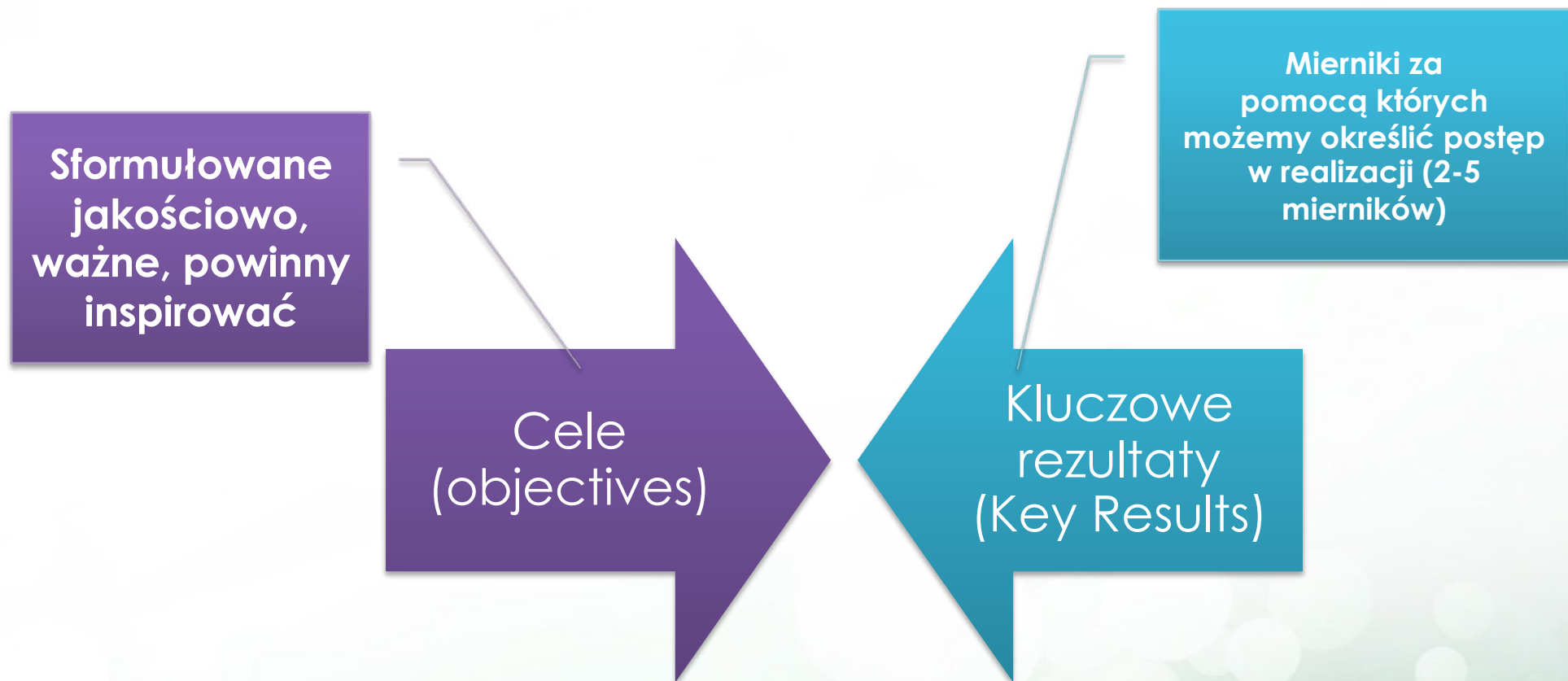
Kiedy osiągnę ten cel?

Time-bound (Określony w czasie): z terminem zakończenia

Mój cel:

Jak skutecznie wyznaczać cele?

OKR



- Chcemy zwiększyć jakość naszych usług na rynku lokalnym

- **Podniesienie średniej oceny z naszych usług z 4 na 4,5-5,0,**
- **Zwiększenie liczby klientów powracających o 60%**
- **Przeszkolimy 80% personelu z zakresu jakości obsługi klienta w ciągu 12 miesięcy**

Jak skutecznie wyznaczać cele?

EXACT

Cele zgodne z wartościami

E (Explicit) – jednoznaczny, zrozumiale sformułowany

X (exciting) – ekscytujący, pozytywny, ważny

A (Assessable) – wymierny, powinien być mierzalny

C (challenging) – ambitny, powinien stanowić wyzwanie

T (Time-framed) – określony w czasie

Wprowadzenie

Podstawowe pojęcia:
motywacja: składniki



Wprowadzenie

Podstawowe pojęcia:

motywacja jako proces

- Wspiera dążenie do zakładanego celu/celów lub/i realizacji zadań,
- Występuje, gdy osiągnięcie celu jest postrzegane przez pracownika jako użyteczne,
- Ma na celu:
 - wywołanie,
 - ukierunkowanie,
 - podtrzymanie określonych zachowań u pracowników
- Proces złożony z interakcji procesów decydujących o **natężeniu motywacji**:
 - myślowych,
 - fizjologicznych,
 - psychologicznych,

Wprowadzenie teorie motywacji

Teorie treści

- „Jakie czynniki motywują ludzi do pracy?”.
- Zakłada, że pracownicy pobudzani są do działania za pomocą identyfikacji i zaspokajania ich potrzeb (czują zawód, niedosyt, gdy potrzeby nie są spełnione).

Teorie procesu

- Jak motywować do pracy?”,
- Identyfikacja i analiza samego procesu motywacji.

Teorie wzmacniania`

- Jak można uczyć odpowiednich zachowań?
- nacisk na sposoby uczenia się,
- Jak reagują pracownicy na pozytywne i negatywne bodźce

Źródło: T. Bednarek, Teoretyczne i praktyczne aspekty systemu motywowania policjantów Laboratorium Kryminalistycznego Komendy Stołecznej Policji, [w:] Problemy kryminalistyki, nr, Centralne laboratorium Kryminalistyczne Policji. In- stytut badawczy, Warszawa, 2009, s. 35.

Teorie motywacji

teorie treści

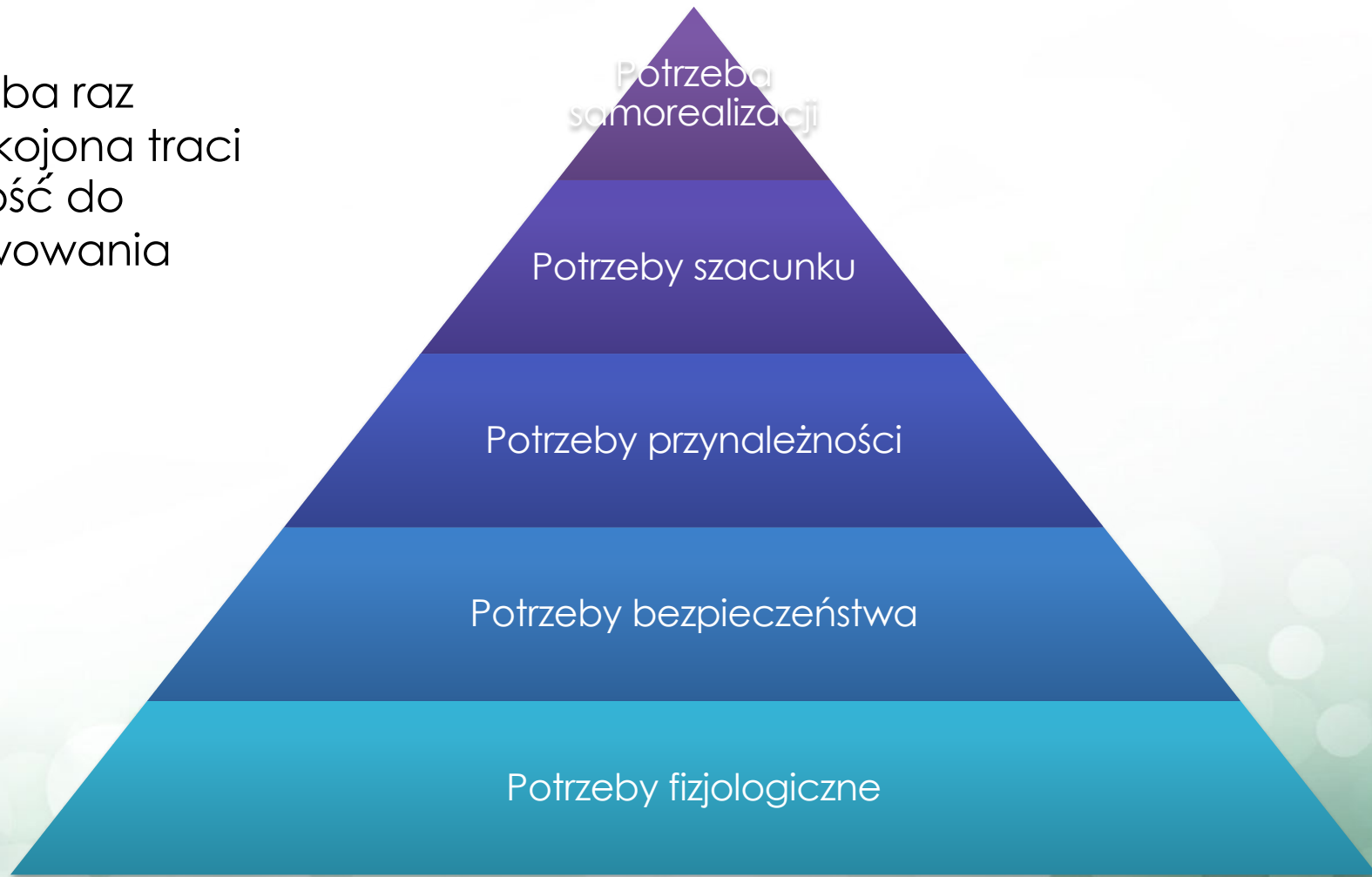
- Opisują wewnętrzne czynniki człowieka i analizują, jak wpływają na działanie,
- Zwolennicy teorii:
 - A. Maslow (hierarchia potrzeb),
 - D. Mc Clelland (teoria trzech potrzeb),
 - F. Herzberg (dwuczynnikowa teoria potrzeb),
 - C.P. Alderfer (teoria ERG: potrzeb).



Teorie treści

hierarchia potrzeb wg Maslowa

potrzeba raz
zaspokojona traci
zdolność do
motywowania



Źródło: Griffin R.W. Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2004: 522.

Teorie motywacji

teoria potrzeb ERG wg Alderfera

- W sytuacji, gdy nie ma można zaspokoić wyższych potrzeb, powracają potrzeby niższego rzędu
- 3 kategorie potrzeb:



Źródło: Stoner J., Freeman R., Gilbert P. , Kierowanie, PWE, 2001:434-435

Teorie treści

czynniki motywacyjne: wg Herzberg

Dwuczynnikowy model elementów przynoszących satysfakcję z pracy lub pozbawiających:

- istnieją grupy czynników pozostających w specyficznej relacji z poziomem satysfakcji z wykonywanej pracy.

higieny

- Stanowią podstawy niezadowolenia z pracy,
- Są zewnętrzne,
- Niezależne od pracownika wykonującego pracę,
- Są składowymi środowiska pracy,
- Jeśli nie osiągną minimalnego poziomu -> wywołują niezadowolenie z pracy
- Pracownik nie ma kontroli nad czynnikami

Wywołujące zadowolenie z pracy

- Zawarte w samym charakterze pracy,
- Niedostateczne ich uwzględnienie przyczynia się do braku satysfakcji z pracy,
- Ich oddziaływanie choćby na podstawowym poziomie wyzwala pozytywną motywację do pracy

Teorie treści

czynniki higieny: wg Herzberg

- wynagrodzenie oraz czynniki dodatkowo płynące z pracy;
- bezpieczeństwo w pracy i zabezpieczenie na przyszłość;
- warunki pracy:
 - odpowiednia temperatura powietrza,
 - oświetlenie,
 - godziny pracy,
 - przestrzeń pracy,
 - wyposażenie,
 - stosunki międzyludzkie,
 - wpływ pracy na samopoczucie i wynagrodzenie

Teorie treści

czynniki higieny: wg Herzberg

- status:
 - przywileje,
 - pozycja społeczna,
 - symbole pozycji społecznej;
- polityka firmy i jasność stosowanych kryteriów;
- relacje interpersonalne między pracownikami oraz przełożonymi a podwładnymi;
- możliwości osiągnięcia satysfakcjonujących relacji w stosunkach społecznych firmy.

Teorie treści

czynniki wywołujące zadowolenie z pracy wg Herzberg

- dążenie do osiągnięć,
- dążenie do sprawdzenia siebie poprzez zrealizowanie konkretnego celu;
- przeświadczenie, że określony wysiłek włożony w pracę zostanie dostrzeżony i doceniony;
- wzrost poczucia odpowiedzialności, przyjmowanie większego zakresu obowiązków;
- progresja pozycji społecznej w pracy jako rezultat włożonego w pracę własnego wysiłku;
- możliwość własnego rozwoju w zakresie wzrostu poziomu wiedzy i doświadczenia zawodowego,
- rozwój,
- awans.

Źródło: Bartkowiak Psychologia zarządzania. Poznań: Akademia Ekonomiczna, 199:123

Teorie treści

teoria trzech potrzeb wg Mc Clelland'a

- Są 3 grupy potrzeb:
- Ludzi można różnicować przez natężenie, z jakim te potrzeby wpływają na ich działania.



Teorie motywacji

teorie treści

Tabela 1.1. Porównanie teorii treści

Hierarchia potrzeb A. Masłowa	Dwuczynnikowa teoria potrzeb F. Herzberga	Teoria potrzeb C.P. Alderfera	Teoria trzech potrzeb D. Mc Clellanda
potrzeby samorealizacji	treści pracy, odpowiedzialność	potrzeby rozwoju	potrzeba osiągnięć
potrzeby szacunku i uznania	awans, rozwój		
potrzeby przynależności i miłości	osiągnięcia, uznanie	potrzeby kontaktu	potrzeba władzy
potrzeba bezpieczeństwa	stosunki z kolegami, przełożonymi, podwładnymi		
potrzeby fizjologiczne	pewność miejsca zatrudnienia	potrzeba egzystencji	potrzeba przynależności
	warunki pracy, wynagrodzenie		

Teorie motywacji

teorie procesu

- Opisują proces motywowania,
- Zwolennicy teorii:
 - J.S. Adams (teoria sprawiedliwości),
 - V. Vroom (teoria oczekiwań),
 - Locke i Latham (wyznaczania celów).



teoria sprawiedliwości wg J.S. Adams'a

ludzie porównują wartość wyników i korzyści do poniesionych nakładów

otrzymany rezultat porównują z wynikami innych współpracowników,

Jeśli pracownik uzna, że relacje osiągniętych korzyści do poniesionych nakładów są podobne u niego i u innych, **odczuje poczucie sprawiedliwości**, gdy relacje będą skrajnie różne – **odczuje poczucie niesprawiedliwości**.

teoria sprawiedliwości wg J.S. Adams'a

- Teoria zakłada, że różnice w otrzymywanych wynagrodzeniach nie będą obniżały motywacji pracowników wówczas, gdy będą sprawiedliwe,
- odczuwana niesprawiedliwość wywoła motywację do działania o pozytywnych lub negatywnych skutkach,
- Pozytywny skutek niosą działania, których celem jest podniesienie własnych wyników,
- negatywny skutek działania ograniczające wysiłek, czyli obniżające poniesione nakłady

teoria oczekiwań wg V. Vroom

- 2 poziomy wyników działania pracownika:
 - I poziom: człowiek ma do wykonania określone zadanie,
 - II poziom: człowiek spodziewa się, że cel który osiągnie będzie korzyścią za wykonanie zadania.
- **Motywacja to iloczyn sum wartości i oczekiwań w podejmowanych działaniach**
- Gdy siła motywacji zależy od tego, jaką wartość przypisuje on ostatecznym skutkom swojego działania, siła może być:
 - **Dodatnia**: wynik powoduje motywację pozytywną;
 - **Zerowa**: wynik spotyka się z obojętnością pracownika;
 - **Ujemna**: wynik wywołuje niechęć, czyli motywację negatywną.

teoria wzmocnień wg Skinner'a

- środowisko społeczne wpływa na postępowanie pracownika,
- Jeśli dokona się właściwych zmian, można stymulować zachowaniami ludzi (i je przewidywać)
- teoria zakłada, że istnieje większe prawdopodobieństwo ponownego wystąpienia nagrodzonych działań/zachowań, niż tych, za które wcześniej człowiek został ukarany,
- Wraz ze wzrostem doświadczenia zawodowego rośnie zbiór wyuczonych reakcji pracownika,

teoria wzmocnień wg Skinner'a

- 4 typy wzmocnień:

wzmocnienie
pozytywne

- wykorzystanie nagród (finansowych i pozafinansowych), by zachęcić pracownika do powtórzenia sukcesu;

unikanie

- odzwyczajanie pracownika od zachowań, które mogą narazić go na nieprzyjemności np. unikanie spóźnień do pracy, by nie otrzymać nagany

wygaszanie

- eliminowanie zachowań niepożądanych w pracy;

karanie

- stosowanie kar w celu przerwania lub zmiany zachowań w miejscu pracy, np. kary za niedotrzymanie terminów.

System motywacyjny definicja

układ logicznie powiązanych ze sobą:

- **procesów,**
- **środków motywacji,**
- **ich zespołów** działających na podstawie wzmocnienia i dających wynik synergiczny,
- **Cel:** kształtowanie wynagrodzeń pracowników w stosunku ich wartości dla firmy, jednomyślnie z przyjętą strategią motywowania.



System motywacyjny

podejście systemowe

- Umożliwia analizę wzajemnych **oddziaływań i związku między otoczeniem a organizacją**
- Wspiera uwzględnienie współzależności wszystkich wyodrębnionych elementów całości.
- Umożliwia wszechstronną i kompleksową analizę organizacji oraz jej proces rozwoju i funkcjonowania,
- Wspiera spełnienie warunków stawianych przed procesem motywowania:
 - zmiany w celach-zadaniach przedsiębiorstw,
 - otwartość na zmiany systemów wartości i oczekiwań ludzi w procesie zmian,
 - otwartość na przekształcenia mające miejsca w systemie zarządzania, jak również na zmienność otoczenia czy zachowania wewnętrznej spójności używanych narzędzi motywowania,
 - omijanie sprzeczności w oddziaływaniach motywacyjnych prze- różnych podmiotów w ramach przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Podstawowe pojęcia: system motywowania



- czynniki oddziaływania motywacyjnego, zachęcające pracowników do efektywnej pracy.
- stanowi zbiór celowo dobranych i logicznie wzajemnie powiązanych **motywatorów**, tworzących spójną całość:
 - służą realizacji misji i celów organizacji
 - uwzględniają możliwe i celowe do uwzględnienia potrzeby i oczekiwania pracowników

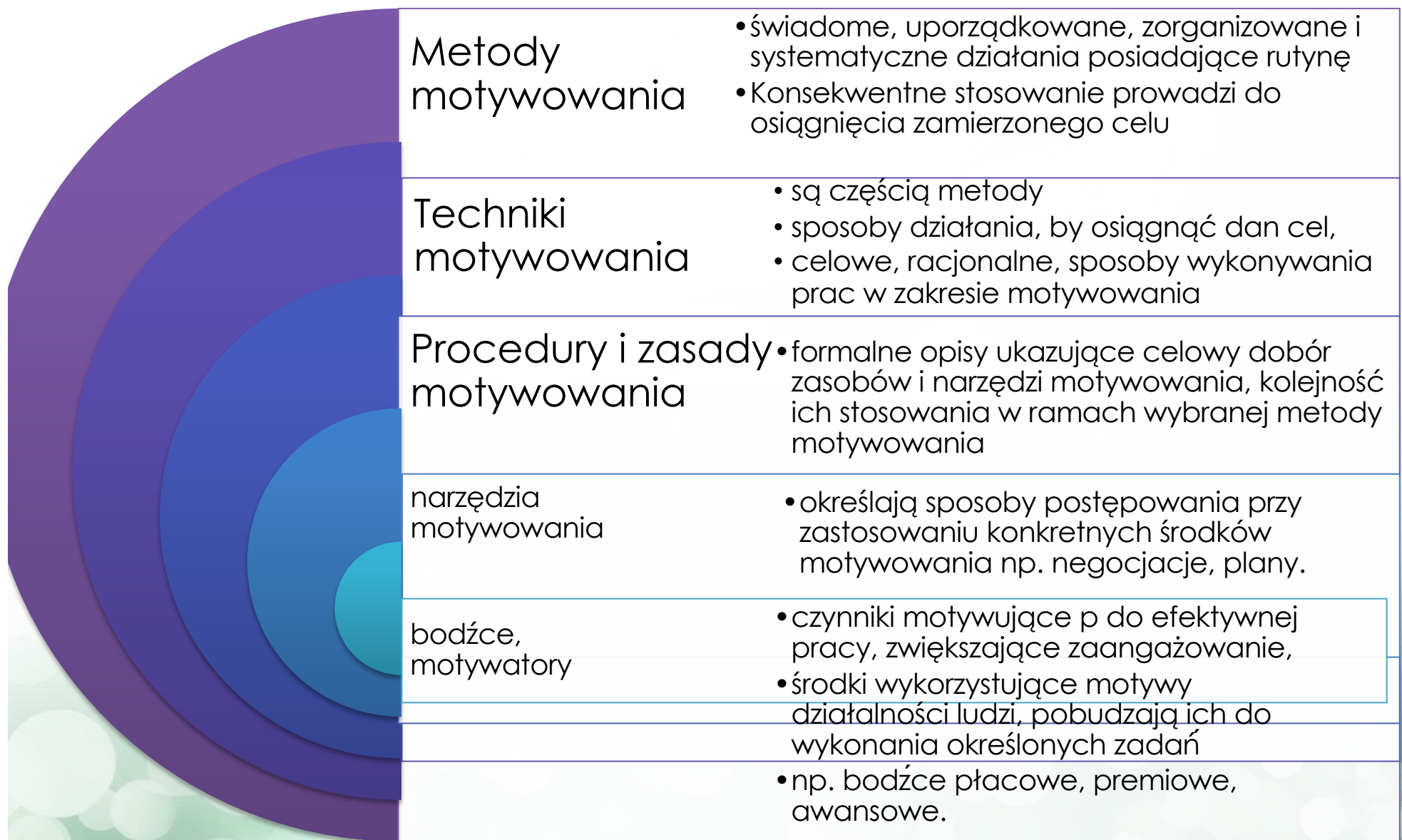
Systemy motywacyjne

uwarunkowania skuteczności systemów motywacyjnych

- uwzględnienie w konstrukcji systemu znaczenia:
 - indywidualnych celów,
 - aspiracji,
 - hierarchii wartości pracowników,
- środki i metody powinny być dostosowane do potrzeb i możliwości pracowników;
- oddziaływanie na pracownika kilkoma sposobami/ środkami motywowania (pobudza do szerszego wykorzystania wewnętrznych mechanizmów motywacyjnych);
- doprowadzenie do funkcjonowania pracowników na zasadach współwłaścicieli firmy, a nie pracowników najemnych

Wprowadzenie

proces motywacji a metody motywowania



Wprowadzenie

proces motywacji a metody motywowania

zarządzanie przez cele

- określanie i negocjowanie celów spójnych dla pracodawcy i pracowników
- Kluczowe:** dobór mierników do oceny efektów końcowych pożądanых wyników końcowych oraz na wspólnych okresowych przeglądach i ocenie uzyskiwanych rezultatów

Rządowe instytucje

(np. ministerstwa) 98%

Samorządy /urzędy 74%

Szkoły 72%

Zawodowe szkoły 66%

Wyższe uczelnie 56%

ochrona zdrowia 50%

Wprowadzenie

proces motywacji a metody motywowania

Nazwa metody	Idea metody	Zalety	Wady
Zarządzanie przez delegowanie uprawnień (ZPD)	Polega na osiąganiu przez kierownika celów przy pomocy ludzki, którymi kieruje. Podstawą jest tu delegowanie uprawnień przez przekazywanie innej osobie, na niższym szczeblu zarządzania, części formalnej władzy i odpowiedzialności za wykonywanie określonych zadań.	Wzbogacenie pracy oraz uaktywnienie i stworzenie możliwości rozwoju podwładnych (podwyższenie ich umiejętności, wzmocnienie pewności siebie, skłonności do podejmowania inicjatywy).	Potencjalna konflikto-genność wynikająca z niechęci delegowania uprawnień przez kierowników oraz niechęci ich przejmowania przez podwładnych.
	Należy delegować przede wszystkim zadania oraz kompetencje rutynowe, operatywne, a nie zadania strategiczne	Przyspieszenie procesu podejmowania decyzji.	Zbiurokratyzowanie organizacji, zwłaszcza, gdy delegowanie uprawnień następuje w formie pisemnej).
	Im większa, bardziej złożona i szybciej rozwijająca się organizacja, tym stopień delegacji i uprawnień powinien być większy.	Racjonalny, równomierny rozkład kompetencji odpowiedzialności w organizacji.	
	Delegować powinno się obowiązki i kompetencje konkretnym pracownikom a nie zespołom, bo grupy nie zawsze da się rozliczyć z odpowiedzialności	Poprawa jakości podejmowanych decyzji (decyzje podejmowane są przez osoby usytuowane bliżej procesów realizacyjnych, a więc bardziej kompetentne).	

Wprowadzenie

proces motywacji a metody motywowania

Nazwa metody	Idea metody	Zalety	Wady
Zarządzanie przez wyjątki (odchylenia)	Polega na identyfikacji „wyjątków” (odchyleń na + lub -) od tego co ustalono jako obowiązujące standardy, plany, wzorce, normy i rutynowe zachowania organizacyjne. To praktyczne, adekwatne nagradzanie lub karanie za wyjątki ponad obszar tolerancji.	Wyzwala samodzielność i odpowiedzialność niższych szczebli zarządzania. Wzmacnia zaufanie do kompetencji niższych szczebli kierowania. Lepiej wykorzystuje się umiejętności i wiedzę fachową całego potencjału pracowniczego.	Trudności w jednoznacznym i stabilnym podziale zadań między kierownikami a podwładnymi Niecierpliwość kierowników, którzy próbują interweniować i ingerować w działalność swoich podwładnych. Większa skłonność kierowników do identyfikowania "wyjątków" negatywnych prowadząca do zaprzepaszczenia pojawiających się także szans i okazji.
Zarządzanie przez wyniki (ZPW)	Zarządzanie przez wyniki zakłada formułowanie konkretnych celów i zadań dla poszczególnych komórek organizacyjnych, a następnie rozliczanie ich z uzyskanych wyników. Nie istotny jest sposób	Wzrost osobistej odpowiedzialności kierowników za wyniki osiągane przez podległe komórki. Szybszy rozwój zawodowy kierowników.	Budzi tendencje do autokratycznego stylu zarządzania. Rodzi konflikty na etapie kontroli i oceny wyników. Nadmierne zainteresowanie wynikami

Wprowadzenie

proces motywacji a metody motywowania

Nazwa metody	Idea metody	Zalety	Wady
Zarządzanie przez zadania (ZPZ)	Polega na przekazywaniu przez kierownika konkretnych i mobilizujących zadań oraz na zlecaniu ich do wykonania przez swoich podwładnych wraz z określeniem terminów ich realizacji. Każdemu zadaniu ustala się na ogół normę czasu w którym zadanie ma być wykonane. By właściwie pracowników motywować trzeba: -wyznaczać zadania mobilizujące, lecz realne, ze względu na wiedzę, doświadczenie pracownika i możliwości organizacyjne; -wyznaczać krótkie terminy realizacji (realne); -dobierać najbardziej adekwatne dla zadania i pracownika bodźce motywacyjne (np. Właściwa płaca za konkretne dzieło).	Dobre wykorzystanie czasu pracowników wykonawczych a w związku z tym wzrost wydajności pracy. Wzrost sprawności organizacyjnej pracowników. Eliminacja procesu „zapominania” celów i zadań. Większa troska o realizację celów firmy.	Większa skłonność do autokratycznego stylu kierowania. Trudności z oszacowaniem czasu trwania poszczególnych zadań. Konfliktogenność wywołana nadmiarem zadań zlecanych pracownikom.

Wprowadzenie

proces motywacji a metody motywowania

Nazwa metody	Idea metody	Zalety	Wady
Zarządzanie przez innowacje (ZPI)	zmierza do rozwoju przedsiębiorstwa przez wprowadzenie szeroko pojętych zmian (usprawnień, udoskonaleń, innowacji) przede wszystkim w przełomowych obszarach działalności firmy. Rozwój przedsiębiorstwa wymaga ofensywnego stylu zarządzania, promującego innowacje. Trzeba doceniać pomysłowość i innowację twórczą pracowników; popierać i wspomagać	Aktywizacja wszystkich członków organizacji w rozwój firmy. Rozwój osobisty pracowników przez ciągłe samokształcenie i doskonalenie zawodowe. Sprzyjanie wręcz wymuszanie postępu, a przez to rozwoju przedsiębiorstwa.	Trudności związane z przełamywaniem oporów, przyzwyczaję pracowników. Ryzyko niepowodzenia towarzyszące zwykle wdrażaniu wszelkich innowacji. Niecierpliwość autorów innowacji i decydentów, w oczekiwaniu na efekty. Konieczność wspomagania techniki ZPI innymi technikami

Źródło: Adamik A., Nowicki M, Metody i narzędzia motywowania personelu, [w:] Zakrzewska - Bielawska A. Podstawy zarządzania, Oficyna Wolters Kluwer, 2012:365

Wprowadzenie

proces motywacji a metody motywowania

Nazwa metody	Idea metody	Zalety	Wady
Zarządzanie przez partycypację (ZPP)	Polega na udziale pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, stworzeniu im możliwości wywierania wpływu oraz dopuszczenie ich do władzy. Celem zarządzania przez partycypację jest wzrost aktywności podwładnych oraz zaspokojenie ich potrzeb wyższego rzędu (samorealizacji, uznania, przynależności) w drodze dopuszczenia ich do procesu podejmowania decyzji Warunkiem skutecznej partycypacji jest zmiana orientacji kierownictwa z osoby na grupę, tolerancja, zaufanie.	Przeciwdziałanie alienacji i stresowi pracowniczemu. Możliwość wykazania się pracowników. Podnoszenie motywacji do pracy. Integracja pracownika z organizacją. Spadek fluktuacji i absencji chorobowej pracowników. Eliminacja napięć społecznych i wzrost efektywności ekonomicznej.	Czasochłonność zebrań. Długi proces decyzyjny. Rozmycie odpowiedzialności za decyzje (szczególnie błędne). Konieczność przygotowania podwładnych do partycypacji, pracy zespołowej, kreatywności, współodpowiedzialności.

Źródło: Adamik A., Nowicki M, Metody i narzędzia motywowania personelu, [w:] Zakrzewska - Bielawska A. Podstawy zarządzania, Oficyna Wolters Kluwer, 2012:365

Wprowadzenie

proces motywacji a metody motywowania

Nazwa metody	Idea metody	Zalety	Wady
Zarządzanie przez komunikowanie się (ZPK)	Polega na budowie i doskonaleniu systemu stałego informowania załogi o głównych celach, problemach i kłopotach przedsiębiorstwa, zamierzeniach kierownictwa oraz o aktualnej i docelowej pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Doinformowanie ma za zadanie: dowartościować załogę, stworzyć klimat wzajemnego zaufania, zmotywować do pozytywnych zachowań na rzecz organizacji.	Doinformowanie. Sprawniejsze rozwiązanie problemów. Wyższa akceptowalność decyzji. Dowartościowanie zespołu. Zaufanie i lepsza atmosfera pracy. Identyfikacja ludzi z organizacją.	Niebezpieczeństwo ujawnienia przez pracowników istotnych informacji konkurentom np. strategia firmy. Możliwość przekształcenia się spotkań informacyjnych w niekontrolowane pretensje, krytyki, zarzuty i ataki pracowników. Słaba percepcja i czytelność komunikatów pisanych, np. biuletynów tablic informacyjnych.

Źródło: Adamik A., Nowicki M, Metody i narzędzia motywowania personelu, [w:] Zakrzewska - Bielawska A. Podstawy zarządzania, Oficyna Wolters Kluwer, 2012:365

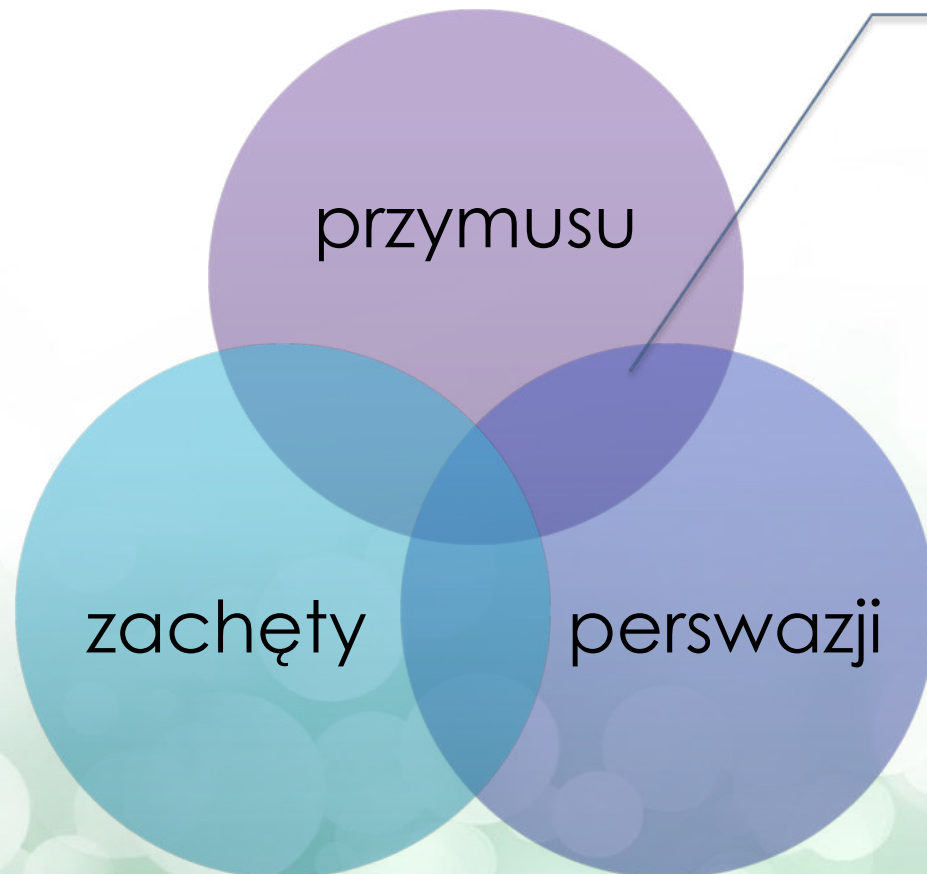
Wprowadzenie

proces motywacji a metody motywowania

Nazwa metody	Idea metody	Zalety	Wady
Zarządzanie przez konflikt (ZPK)	Polega na możliwie wczesnym wykrywaniu potencjalnych źródeł sporów i nieporozumień, aby podjąć odpowiednie środki zapobiegawcze. Zapanowanie nad konfliktem, sterowanie nim, pozwala „skanalizować” go i wykorzystać dla dobra przedsiębiorstwa, np. poprzez wzbudzenie rywalizacji między zespołami, pobudzenie do działań twórczych, nieprzeciętnych Brak konfliktów w organizacji może oznaczać „myślenie stadne”, niebezpieczne dla rozwoju firmy. W przypadku prowadzenia kontrolowanych form konfliktu system rozwija się szybciej, niż gdy wszystkie podsystemy pracują spójnie i bezkonfliktowo.	Zapobiega stagnacji firmy. Umożliwia wykorzystanie twórczej inicjatywy stron konfliktu przez różne formy współzawodnictwa i rywalizacji. Umożliwia wykrycie i eliminację strony konfliktogennej. Ukierunkowuje energię pracowników (fizyczną i psychiczną) w określone, pożądane aktywności. Integruje strony konfliktu jeśli został pozytywnie rozwiązany.	Brak harmonii i współpracy obniżający efektywność pracowników. Wyczerpywanie sił stron biorących udział w konflikcie. Potencjalne niebezpieczeństwo wymknienia się spod kontroli reakcji stron konfliktu i wyzwolenia nieobliczalnych skutków (np. strajk). Postępująca dezintegracja grupy lub osobowości jednostki (np. apatia). Niesprzyjający klimat społeczny w grupie.

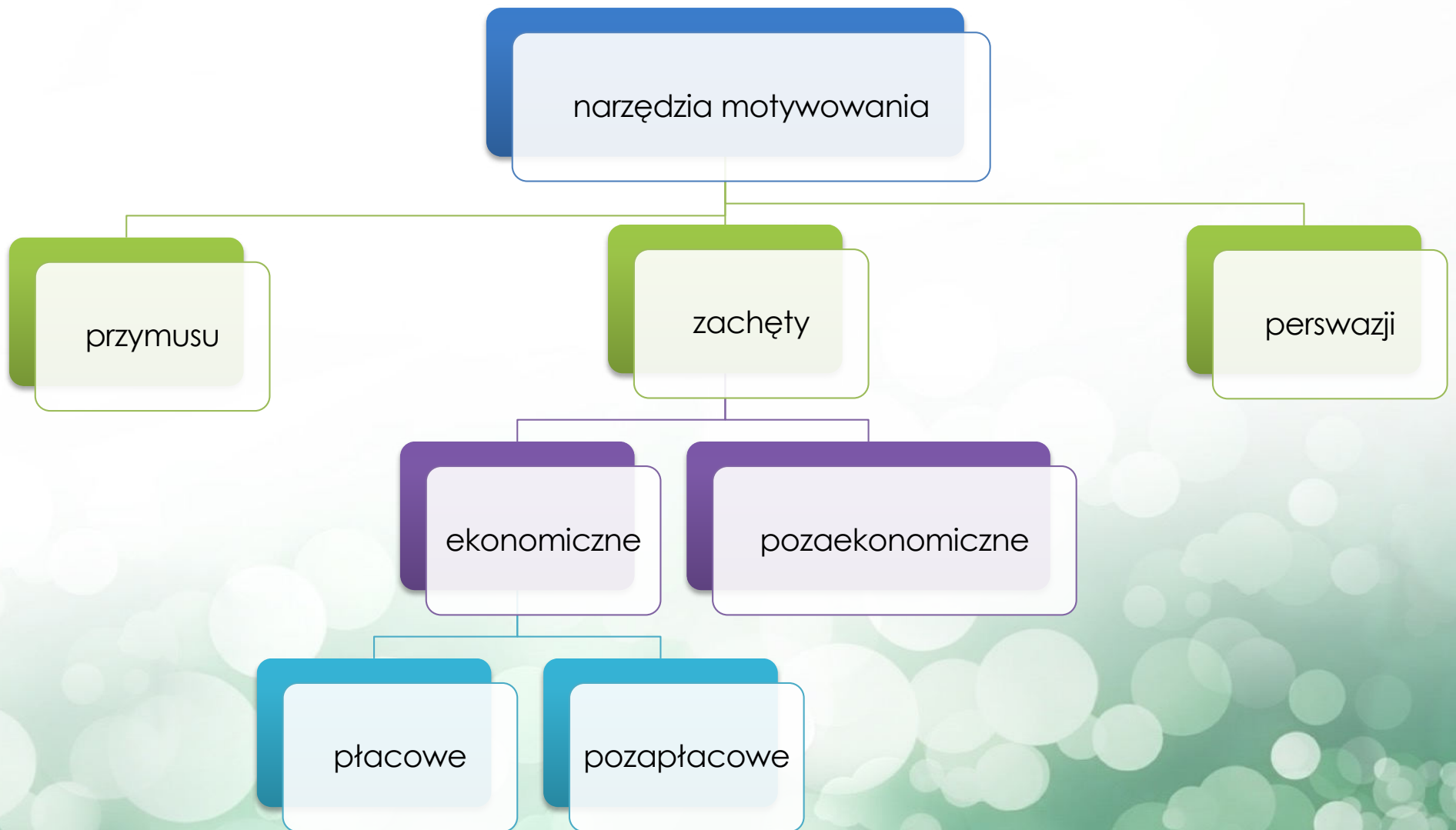
Narzędzia motywacji

- wyzwalany i sterowany za pomocą motywatorów (środków/ bodźców):



- To kategorie strukturalne, zbiorcze,
- stanowią układ zależny od konstrukcji **systemu motywacji**.

proces motywacji a narzędzia motywowania



Wprowadzenie

proces motywacji: środki przymusu

- wspierają podporządkowanie zachowań pracowników wg woli motywującego,
- Sprzyjają interesom organizacji,
- Oparte na strachu i karach, jeśli pracownik źle wykona zadanie,
- pracownikowi często towarzyszy poczucie zagrożenia:
 - utratą części zarobków,
 - otrzymaniem nagany,
 - przesunięciem do mniej płatnej pracy,
 - zwolnienia;
- ich podstawą są normy, instrukcje i zewnętrzne uregulowania,
- przynoszą spodziewany efekt w sytuacjach zagrożenia, szybkiego działania

proces motywacji: środki przymusu

- Środki te nie uwzględniają oczekiwań, czy sytuacji pracownika,
- Najczęstsze formy:
 - rozkazu,
 - nakazu,
 - zakazu,
 - polecenia
 - zalecenia,
 - regulaminy,
 - instrukcje pracy,
 - normy pracy



Wprowadzenie

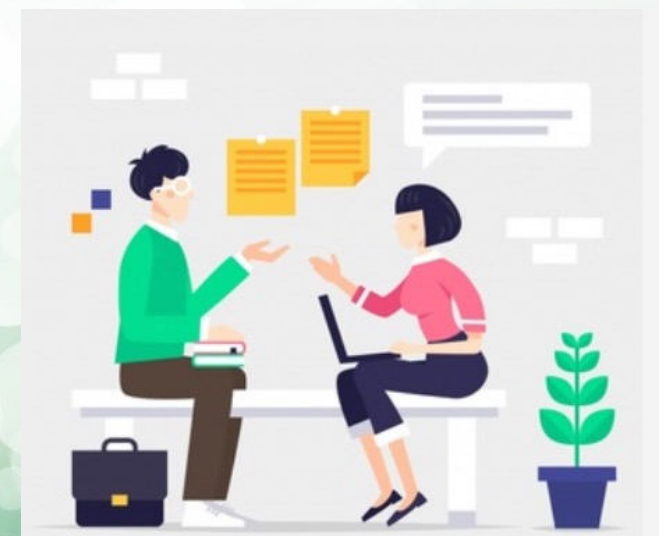
proces motywacji: środki perswazji

- odwołują się do motywacji **wewnętrznej**,
- oddziałuje na sferę umysłową człowieka,
- wynikają z wzajemnego poszanowania motywującego i motywowanego na poziomie rozmów, negocjacji itd.
- nagroda: integracja motywowanego z celami motywującego w dłuższej perspektywie czasu,
- może być oddziaływaniem
 - **jednostronnym**: oparta na ingerencji w sferę emocjonalną pracownika,
 - **dwustronnym**: oparta na wzajemnym partnerskim przekonywaniu i właściwej, zrozumiałej komunikacji;
- Wiąże się ona ze zmianą postaw, nawyków i odczuć.

Wprowadzenie

proces motywacji: środki perswazji

- Wiąże się ze zmianą postaw, nawyków i odczuć,
- Najczęstsze formy:
 - stawianie właściwych celów
 - konsultacje (rady, sugestie)
 - apel,
 - negocjacje
 - partycypacja w zarządzaniu
 - właściwy styl kierowania
 - środki propagandowe
 - referendum,
 - doradztwo,



Wprowadzenie

proces motywacji: środki zachęty

- to obietnice dawane pracownikom: jeśli pracownik wykona zadanie, osiągnie cel ->nastąpią konsekwencje, których pozytywna cenność przekracza koszt wykonania działania,

Źródło: Zieleniewski J., , Organizacja i zarządzanie, Warszawa 1981:511.

- stwarzają perspektywę, dzięki której pracownik chce i dąży do coraz lepszego urzeczywistniania stawianych celów,
- działają długotrwale
- występują w trzech formach:

Wzmacnianie

**Systemowe
pobudzanie**

**Doraźne
pobudzanie**

Wprowadzenie

proces motywacji: środki zachęty

Odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących poszczególne narzędzia pozafinansowej motywacji pracowników według wielkości zatrudnienia (%)

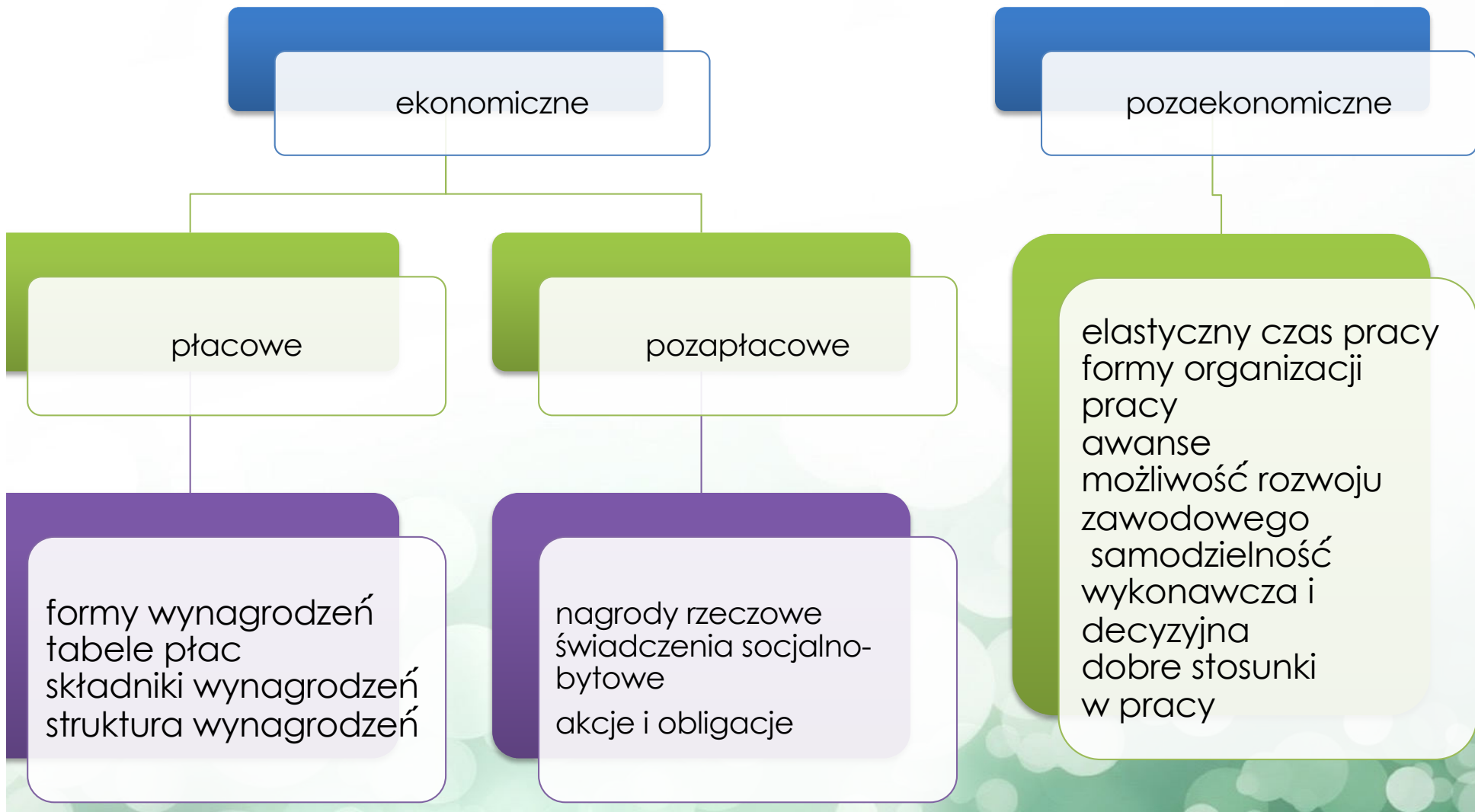
Narzędzia pozafinansowej motywacji pracowników	Wielkość firmy						
	2-49	50-249		250+		Ogółem	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Pochwała ze strony przełożonego	45%	56%	52%	62%	54%	57%	48%
Awans	26%	56%	45%	63%	52%	57%	33%
Bony okazjonalne	25%	27%	29%	35%	27%	28%	26%
Zwiększanie zakresu odpowiedzialności pracowników	23%	29%	28%	38%	29%	30%	25%
Zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji	22%	27%	25%	24%	24%	27%	23%
Szkolenia dodatkowe	12%	27%	21%	36%	27%	28%	15%
Ustanawianie celów efektywnościowych	16%	17%	17%	20%	23%	17%	17%
Karty/karnety fitness	16%	18%	16%	23%	24%	19%	16%
Wyjazdy/imprezy integracyjne	12%	24%	18%	21%	23%	24%	15%
Dodatkowe pakiety ubezpieczeniowe, w tym zdrowotne	11%	17%	13%	26%	22%	18%	12%
Karty/karnet do instytucji kulturalnych	9%	10%	12%	13%	17%	10%	11%
Dofinansowane/bezpłatne posiłki	7%	10%	8%	11%	7%	10%	8%
Żadne/nic	x	8%	x	7%	x	8%	x
Inne	3%	6%	5%	5%	3%	6%	4%
Nie wie	5%	0%	2%	1%	3%	0%	4%
N	2294	888	1052	147	193	1035	3539

Źródło: BKL 2018, 2019 – Badanie pracodawców.

Wprowadzenie

proces motywacji: środki zachęty

- Najczęściej stosowane w procesie motywacji,
- Najczęstsze formy:



Wprowadzenie

czynniki/bodźce zewnętrzne i wewnętrzne

zewnętrzne

- Są stosowane przez pracodawcę
- Wyuczone,
- natychmiastowy wpływ na zachowanie pracownika,
- Skuteczność o krótkim zasięgu czasowym
- przykład: dodatek za pracę w nocy, świadczenia socjalne, płaca zasadnicza, awanse, ale i też kary dyscyplinarne).

wewnętrzne

- Generowane przez pracownika,
- Wrodzone,
- Głęboki wpływ na motywację jednostki
- Skuteczność o długim zasięgu czasowym
- Skutek: satysfakcja z wykonanej pracy

Wprowadzenie

bodźce motywacyjne: podział

Kryterium podziału	Podział
1. Rodzaj zaspokajanych potrzeb	• bodźce podstawowe - zaspokajają potrzeby życiowe organizmu np. płaca zasadnicza • bodźce wyższego rzędu - dotyczą potrzeb typu społecznego estetycznego, moralnego, a także wysublimowanych form zaspokożenia potrzeb podstawowych np. szkolenia
2. Kryterium oddziaływania	• pozytywne (nagrody) - wzmacniają zachowania akceptowane i motywują do podejmowania inicjatywy i dodatkowego wysiłku np. awans, nagrody uznaniowe, premie kwartalne, roczne, szkolenia, • negatywne (kary) - motywują do unikania zachowań niepożądanych i do
	realizacji zadań na najniższym akceptowanym poziomie: działają tak długo jak długo trwa zagrożenie np. nagana, upomnienie, kara pieniężna, degradacja, zwolnienie dyscyplinarne
3. Zakres oddziaływania	• wewnętrzne - sprzyjają realizacji wartości immanentnych człowieka, których osiągnięcie stanowi wartość samą w sobie np. samorozwój, partycypacja w zarządzaniu, elastyczny czas pracy, • zewnętrzne - nastawione na realizację wartości instrumentalnych, są tylko środkiem do realizacji innych wartości np. stanowisko służbowe
4. Sposób oddziaływania	• indywidualne- adresowane do konkretnego pracownika, stymulują ilość i jakość jego pracy np. dostęp do informacji, własny gabinet, samochód służbowy, • zespołowe – adresowane do zespołów, wynagradzanie za wyniki pracy całego zespołu, stosowane w warunkach pracy powiązanej np. samodzielność przy planowaniu i realizacji prac

Źródło: Adamik A., Nowicki M, Metody i narzędzia motywowania personelu, [w:] Zakrzewska - Bielawska A. Podstawy zarządzania, Oficyna Wolters Kluwer, 2012:365

Wprowadzenie

bodźce motywacyjne: podział

Kryterium podziału	Podział
5. Forma	• płacowe np. premia roczna • pozapłacowe np. samochód służbowy
6. Rola bodźców	• podstawowe – stanowią największy procent wynagrodzenia, są podstawową częścią dochodu pracownika, stanowią stały dochód np. płaca zasadnicza • uzupełniające – formy wynagrodzenia zależne od zmiennych warunków, nie ma pewności ich uzyskania np. premia uznaniowa • stałe – związane z trwałymi zasadami wynagradzania, uzależnione od względnie stałych elementów pracy, istnieje pewność ich uzyskania, np. dodatek stażowy, funkcyjny • ruchome – formy wynagrodzenia uzupełniającego wypłacane z różnych tytułów, np. dodatek za pracę w nocy, bony towarowe, dodatkowe ubezpieczenie
7. Charakter narzędzi motywacyjnych	• bodźce ekonomiczne (materialne) np. płaca zasadnicza, premia, nagroda, świadczenia socjalno-bytowe, kafeteryjne formy wynagradzania • bodźce pozaekonomiczne (niematerialne) np. pochwała, awans, nagana, organizacją pracy, partycypacja pracowników, kontrola pracy, ocenianie pracowników, ścieżka kariery zawodowej, komunikowanie się

Źródło: Adamik A., Nowicki M, Metody i narzędzia motywowania personelu, [w:] Zakrzewska - Bielawska A. Podstawy zarządzania, Oficyna Wolters Kluwer, 2012:365

Wprowadzenie

Podstawowe pojęcia: czynniki motywacyjne

- To instrumenty zarządzania,
- Wyróżnia się czynniki:
 - dyrektywne (nakazy, zakazy),
 - parametry ekonomiczno-finansowe,
 - normy prawne,
 - techniki negocjacji,
 - metody rachunkowe (np. analiza ekonomiczna, metody optymalizacyjne)



Źródło: Kopertyńska W.. System motywacyjny w organizacji. Cz.1 i 2.2009 http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/119/system_motywacyjny_w_organizacji_i.html.

Wprowadzenie

czynniki motywacyjne: wg Adama Stabryła

Wyszczególnienie
1. Środowisko pracy 1.1. Środowisko społeczne 1.2. Lokalizacja przedsiębiorstwa i środowisko naturalne 1.3. Wyposażenie techniczne 1.4. Sytuacja ekonomiczna
2. Środki zachęty 2.1. Bodźce materialne: – płace; – premie; – fizyczne warunki pracy; – lecznictwo; – wyjazdy zagraniczne; – mieszkania; – nagrody; – inne. 2.2. Bodźce niematerialne: – system więzi społecznych; – system oceny efektów pracy; – system współzawodnictwa (ranking pracowniczy i kierowniczy).
3. Środki perswazji 3.1. Oddziaływanie wychowawcze przełożonych 3.2. Informowanie

Źródło: Stabryła A., Podstawy zarządzania firmą. Kraków-Kluczbork: Antykwa, 1998:188

Wprowadzenie

czynniki motywacji determinujące system motywacyjny

Cechy pracownika	Cechy organizacji	Cechy otoczenia
– staż pracy w firmie i branży; – doświadczenie; – płeć; – wykształcenie; – wiek pracownika; – sytuacja rodzinna; – system wartości pracownika; – odpowiedzialność; – kwalifikacje i posiadane umiejętności; – lokalizacja w strukturze organizacyjnej; – wymagana wiedza, kompetencje; – zakres kontaktów zewnętrznych; – wyniki pracy; – potencjał; – zajmowane stanowisko	– wielkość mierzona: • zyskiem • liczbą pracowników • majątkiem – zyskowość; – branża; – faza rozwoju organizacji; – kultura organizacyjna; – wpływ pracowników i organizacji związkowych; – technologia produkcji; – forma własności; – struktura własności; – system zarządzania; – struktura organizacyjna; – filozofia wynagrodzeń; – pozycja firmy na rynku pracy; – strategia organizacji; – skala działalności	– system polityczny; – system podatkowy; – system zabezpieczenia społecznego; – stopień i zakres regulacji prawnych w obszarze wynagrodzeń; – rola związków zawodowych; – poziom dochodów w gospodarce narodowej; – poziom rozwoju gospodarczego; – system wartości społeczeństwa; – sytuacja na rynku pracy; – stopień integracji z gospodarką światową

Wprowadzenie

Grupy czynników determinowanych cechami pracownika

demograficzne

- Wiek,
- płeć pracownika,
- sytuacja rodzinna

kulturowe

- Wyznawany system wartości
- pochodzenie,
- Wierzenia/przynależność do grup

kwalifikacyjne

- staż pracy w firmie i branży,
- doświadczenie,
- umiejętności,
- wykształcenie
- kompetencje

związane z pracą

- Gdzie w strukturze organizacyjnej,
- zakres kontaktów zewnętrznych,
- odpowiedzialność,
- wyniki pracy,
- zajmowane stanowisko,
- wymagania,
- wiedza i umiejętności

Wprowadzenie

błędy w motywowaniu

stawianie zbyt wygórowanych wymagań,

Brak sprecyzowanych oczekiwań

brak komentarzy/wyjaśnień dotyczących powierzonego zadania,

Niewłaściwa komunikacja

Nieznajomość potrzeb i możliwości pracowników

Bagatelizowanie komentarzy, propozycji, sugestii pracowników

decydowanie o rozwoju/przyszłości pracownika bez konsultacji z nim

Powierzanie zadań niezgodnych z prawem, przyjętymi zasadami

niekomunikowanie zmian

Systemy wynagradzania pracowników i kierunki przemian



Systemy wynagradzania pracowników

definicje

- Powinien łączyć **strategię przedsiębiorstwa z kulturą organizacyjną**,
- Cel: odpowiednia motywacja pracowników i menedżerów do realizacji celów oraz prezentowania określonych zachowań i postaw,
- Obejmuje:
 - dobór składników i form wynagradzania,
 - opracowanie zasad ustalania wysokości i struktury wynagrodzeń,
 - przygotowanie i wdrożenie procedur wewnętrznych w naliczaniu,
 - wypłacaniu i monitorowaniu wynagrodzeń,
 - podział kompetencji pomiędzy pracowników, którzy realizują te zadania

Systemy wynagradzania pracowników najczęściej stosowane

CZASOWY

- wynagrodzenie zależy od ilości przepracowanego czasu w danym okresie rozliczeniowym,
- stawka wynagrodzenia ustalona na podst. liczby jednostek czasu (godzina, dzień, tydzień, miesiąc),
- Wysokość stawki uzależniona od kwalifikacji i rodzaju pracy
- to, jak wydaje pracuje osoba nie ma wpływu na wysokość stawki rozliczeniowej wynagrodzenia,

akordowy

- bardziej motywuje pracownika do wydajnej pracy
- wynagrodzenie w zależności od wyników pracy, a nie przepracowanego czasu,
- wadliwy, jeśli nie ustali się norm pracy
- należy określić normy pracy (mierniki nakładu, wydajności + jakości efektów),
- normy pracy powinny określać ile zadań/produktów/celów wykona pracownik w określonej jednostce czasu,
- system nie gwarantuje pewnego zarobku,

Systemy wynagradzania pracowników

system akordowy



Systemy wynagradzania pracowników najczęściej stosowane

prowizyjny

- w zależności od ilości i jakości pracy,
- wysokość wynagrodzenia jako stawka procentowa od wartości zrealizowanego zadania, sprzedaży usług/produktów,
- może być uzależniona od kwalifikacji i doświadczenia, ale nie zawsze,
- stawki prowizyjne ustalane są indywidualnie z pracownikami
- Zmiana wartości % powinna być ustalana wyłącznie za zgodą pracownika,
- Brak górnej granicy wynagrodzenia

mieszany

- minimum z dwóch innych składników, najczęściej komponenty: czasowe + wynikowe
- korzyści dla pracodawcy (swoboda wyboru) i pracownika,
- Może zawierać elementy:
 - płaca stała,
 - płacy zmienna, płaca pośrednia (świadczenia pracownicze),
 - wynagrodzenie pozafinansowe
- Przykłady: czasowo-premiowy, dniówkowo-zadaniowy, czasowo-prowizyjny

Systemy wynagradzania pracowników

zasady tworzenia

przejrzystość konstrukcji zrozumiała dla pracowników

zrozumiałe kryteria oceny pracy,

właściwe formułowanie zadań i odpowiednie delegowanie

systematyczność i ciągłość funkcjonowania systemu (DŁUGODFALOWY),

decyzja: wynagradzanie za wyniki, zaangażowanie

różnicowanie wynagrodzeń w zależności od stanowisk pracy i kompetencji, odpowiedzialności i preferencji pracowników,

pozytywne motywowanie (środki ekonomiczne)- traktowane jako nagroda za wysokie efekty w pracy,

realizacja: krótki czas od wykonania zadania do wypłaty wynagrodzenia (premie miesięczne, kwartalne a roczne dla zarządu),

względnie wysoki udział wynagrodzenia zmiennego w (od 15% - 60% wynagrodzenia stałego),

Systemy wynagradzania pracowników

zasady wynagradzania pracowników powinny uwzględniać

Zasada wkładu pracy

- uzależnia wysokość wynagrodzenia od stopnia trudności pracy na danym stanowisku,
- Stosowana przy kształtowaniu płac zasadniczych;

Zasada wynagradzania przez efekty

- Wysokość wynagrodzenia na podstawie efektów pracy
- Stosowana przy kształtowaniu premii i jeśli efekty są trudno mierzalne (sposób obsługi klienta)

Zasada wynagradzania przez kompetencje

- Stosowana do oceny potencjału, który jest wartością dodaną pracy (co pracownik wnosi do przedsiębiorstwa),

Systemy wynagradzania pracowników

zasady wynagradzania pracowników powinny uwzględniać

Zasada wynagrodzenia na podst. kryteriów rynkowych

- Powinna odnosić się do poszczególnych stanowisk
- poziom wynagrodzenia zależy od wysokości płac na podobnych stanowiskach na lokalnym rynku,
- rynkowa wartość pracy wynika z relacji między popytem i podażą na danej pracę;

Zasada wynagradzania według potrzeb

- Wysokość wynagrodzenia na podstawie określonych umów/regulacji wewnętrznych pewnych świadczeń niezwiązanych z ich wkładem pracy ani z osiąganymi przez nich wynikami pracy.

Systemy wynagradzania pracowników

warunki niezbędne by płaca stała się skutecznym bodźcem motywacyjnym: **zasady**

Zasada proporcjonalności przyrostu (progu)

- ocena przyrostu wartości jest proporcjonalna do poziomu uzyskiwanego wynagrodzenia,
- nie każdy przyrost wynagrodzenia (wartość gratyfikacyjna) pobudza motywację;
- przyrost zbyt mały: nie wzmacnia motywacji, a może ją obniżyć

Zasada wielkości oczekiwanej

- przyrost wynagrodzenia powinien odpowiadać oczekiwanej wielkości lub przekraczać ją,
- Przyrost niżej tej wartości może wywołać efekt odwrotny od pożądanego -> może obniżyć motywację (poczucie zawodu pracownika);

Zasada ograniczonej dostępności

- przyrosty wynagrodzeń nie powinny obejmować wszystkich pracowników w tym samym stopniu -> mają mniejszą wartość gratyfikacyjną niż przyrosty, które dotyczą niewielu
- Im premie są częstsze, tym stanowią słabszy bodziec motywacyjny

Systemy wynagradzania pracowników

warunki niezbędne by płaca stała się skutecznym bodźcem motywacyjnym: **zasady**

Zasada psychologicznej odległości

- wpływ wynagradzania za wyniki pracy jest tym mniejszy, im większy jest odstęp czasowy między zrealizowanym zadaniem a otrzymaniem nagrody,
- gdy pracownik otrzyma nagrodę po określonym zachowaniu, pojawi się tendencja do powtórzenia tego zachowania
- (natychmiastowe wynagradzanie osiągnięć ma bardzo wysoką skuteczność motywacyjną

Zasada prawidłowej orientacji

- By określony bodziec miał wpływ motywacyjny, pracownik musi wiedzieć jaki jest związek między jego działaniem, a otrzymywanym wynagrodzeniem
- system płac powinien być jasny, transparentny dla pracowników, inaczej jest „psychologicznie bezużyteczny”

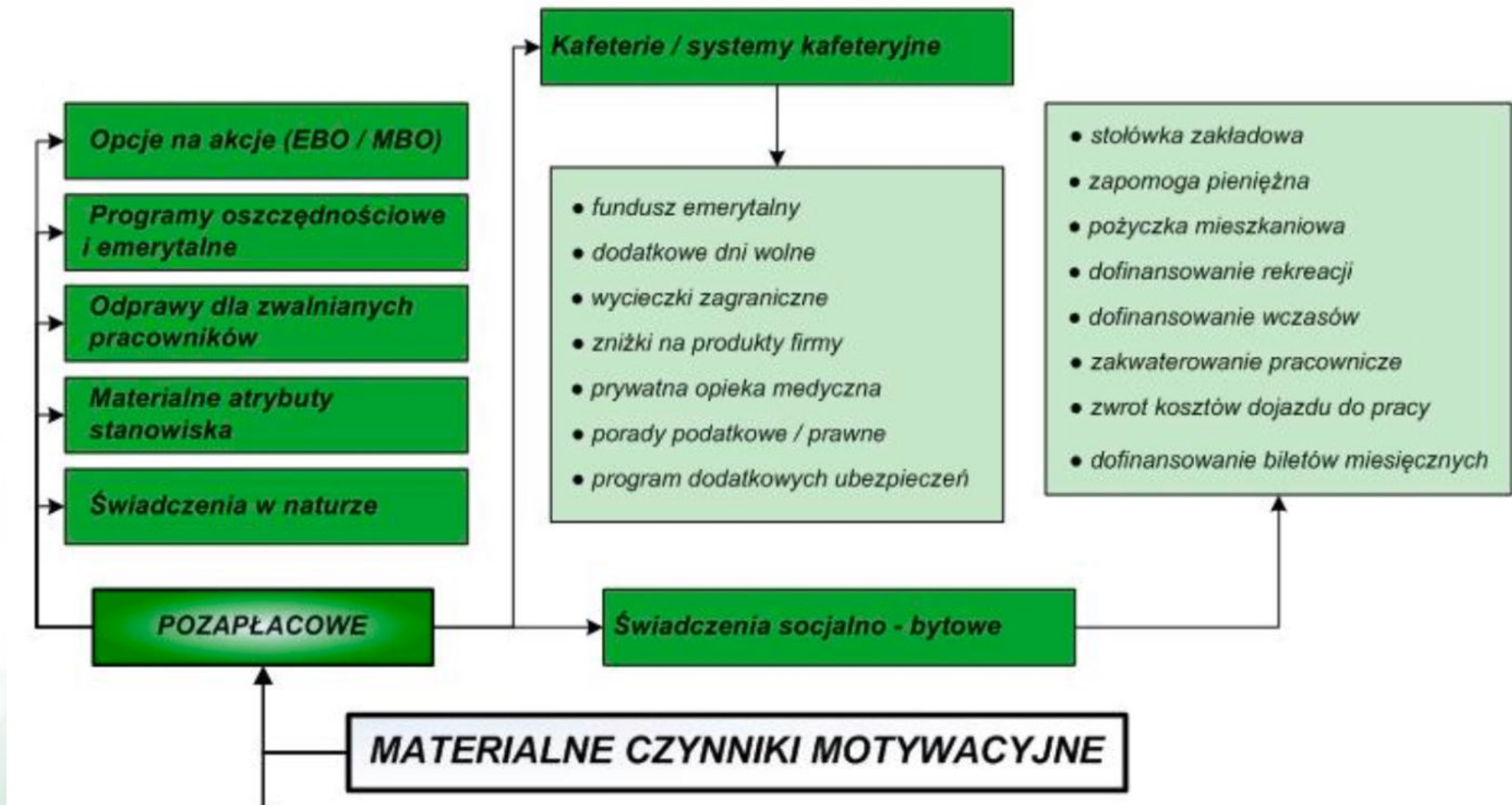
Systemy wynagradzania pracowników

narzędzia kompleksowego wynagradzania



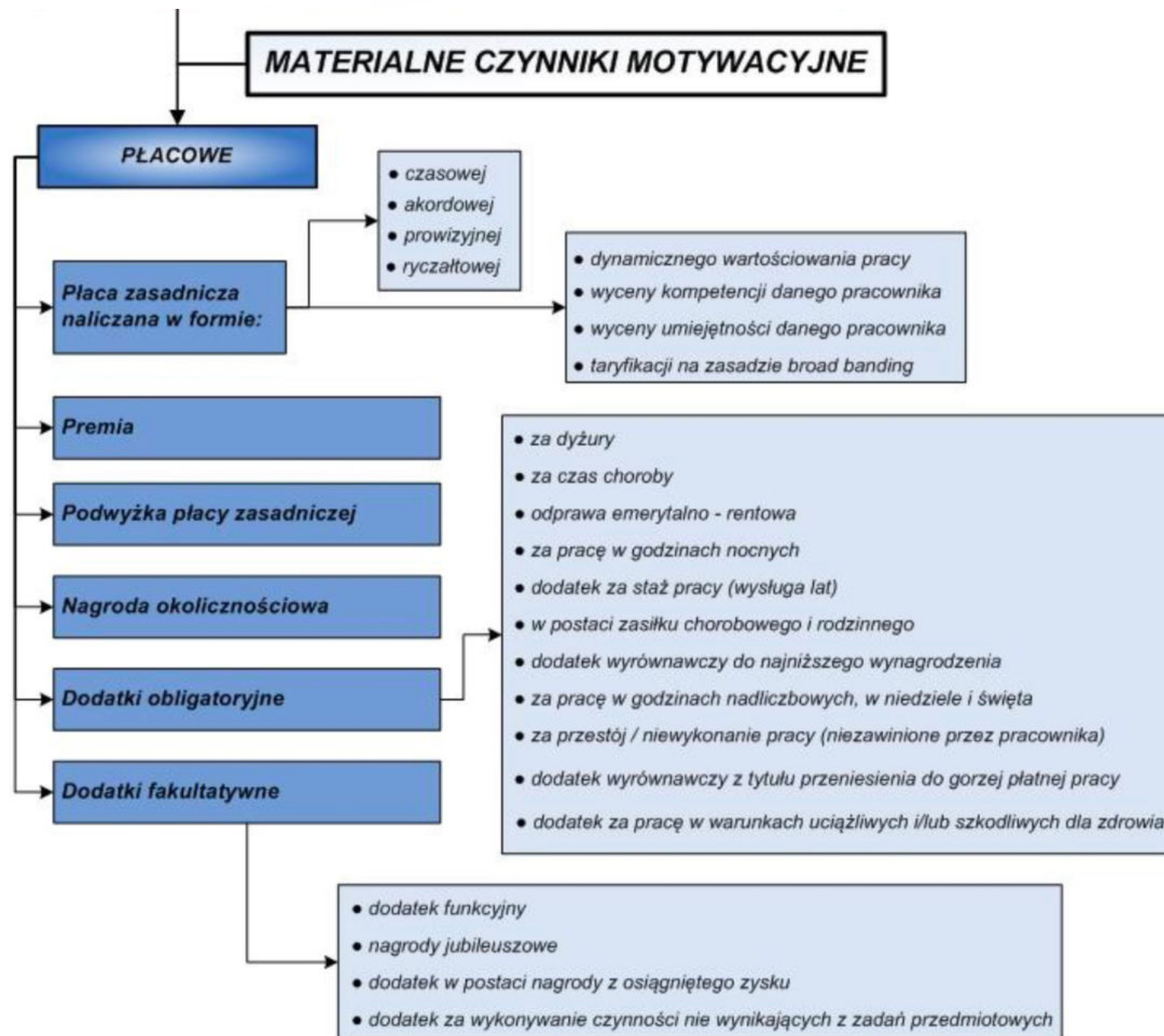
Systemy wynagradzania pracowników

materialne czynniki motywacyjne



Systemy wynagradzania pracowników

materialne czynniki motywacyjne



Systemy wynagradzania pracowników materialne czynniki motywacyjne: funkcje płacy zasadniczej

Rola dochodowa	• podstawa dochodu pracownika, • określa możliwości nabywcze pożądaných dóbr, • i wyznacza stopień zaspokojenia potrzeb pracownika
Rola kosztowa	• wpływa na koszt funkcjonowania organizacji, • warunkuje poziom konkurencyjności organizacji, • Jeśli płace są zbyt wysokie -> ryzyko wprowadzenia oszczędności w innych sferach funkcjonowania organizacji, • wzrost wynagrodzeń nie powinien wyprzedzać wzrostu produktywności (efektywności) pracy.

Systemy wynagradzania pracowników materialne czynniki motywacyjne: funkcje płacy zasadniczej

Rola motywacyjna	• wpływa na wzrost wydajności pracy i chęć podnoszenia kwalifikacji zawodowych • pracownicy postępują zgodnie z oczekiwaniami pracodawców, • „przyciąga” pracowników sprzyja pozostaniu pracownika w organizacji,
Rola społeczna	• Pomocna przy tworzeniu i utrzymywaniu właściwej atmosfery pracy, • zapobiega konfliktom na tle wynagrodzeń, • niesprawiedliwy i nieakceptowany system wynagrodzeń +duże rozwarstwienie dochodowe społeczeństwa sprzyja konfliktom i marginalizacji niektórych pracowników

Systemy wynagradzania pracowników

budowa systemu wynagrodzeń

Analiza sytuacji organizacji

Weryfikacja istniejącego systemu płac

Modelowanie systemu płac

Projektowanie struktury wynagrodzeń

Wdrożenie i ocena efektów, czy system się sprawdza

Systemy wynagradzania pracowników

budowa systemu wynagrodzeń

Fazy	Etapy	Metody i techniki szczegółowe	Efekt zastosowania metod i technik
I. Rozpoznanie sytuacji firmy	1) Identyfikacja celów strategicznych firmy 2) Analiza uwarunkowań prawnych budowy systemu wynagradzania 3) Powołanie zespołu odpowiedzialnego za opracowanie i wdrożenie systemu wynagradzania kadry kierowniczej 4) Przeprowadzenie akcji informacyjnej	• diagnoza, • podejście sytuacyjne • metoda wywiadu, • metoda obserwacji, • spotkania panelowe, • analiza dokumentacji, • analiza ekonomiczno–finansowa, • analiza organizacyjna firmy, • analiza zatrudnienia, • metody zarządzania personelem, • klasyfikator celów, • analiza SWOT, • metody informatyczne, • zestawienia, schematy	• identyfikacja celów strategicznych firmy • rozpoznanie sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej firmy, celem ustalenia mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, jego pozycji na rynku, • identyfikacja rozwiązania strukturalnego, • ustalenie możliwości finansowych przedsiębiorstwa, • identyfikacja struktury zatrudnienia, a w szczególności kwalifikacji i doświadczenia kadry kierowniczej

Systemy wynagradzania pracowników

budowa systemu wynagrodzeń

Fazy	Etapy	Metody i techniki szczegółowe	Efekt zastosowania metod i technik
II. Diagnoza istniejącego rozwiązania płacowego	• Identyfikacja systemu wynagradzania 2.2. Ustalenie oczekiwań kadry kierowniczej • Określenie kierunków analizy systemu wynagradzania • Sformułowanie kryteriów oceny systemu wynagradzania • Postawienie wniosków diagnostycznych	• analiza dokumentacji płacowej, • analiza porównawcza, • metody obserwacji, ankiety, • spotkania panelowe, • analiza efektywności wynagrodzeń, • analiza kosztów pracy, • metody analizy zadowolenia, • metody informatyczne, • zestawienia, schematy,	• ustalenie istniejącej konkurencyjności, efektywności, motywacyjności, zgodności z prawem i realizowaną strategią firmy stosowanego systemu wynagradzania kadry kierowniczej
III. Modelowanie rozwiązań płacowych	3.1. Ustalenie modeli wynagradzania kadry kierowniczej 3.2. Ocena modeli wynagrodzeń 3.3. Wybór optymalnego modelu wynagradzania kadry kierowniczej	• metody prognozowania, projektowania, • metody heurystyczne, • analiza porównawcza, • punktowa metoda wyboru wariantu, • metoda redukcji, • podejście sytuacyjne	• przygotowanie wariantów rozwiązań płacowych dla kadry kierowniczej, • dokonanie wyboru najbardziej skutecznego i efektywnego rozwiązania

Systemy wynagradzania pracowników

budowa systemu wynagrodzeń

Fazy	Etapy	Metody i techniki szczegółowe	Efekt zastosowania metod i technik
IV. Projektowanie struktury wynagradzania kadry kierowniczej	4.1. Kształtowanie części stałej wynagrodzenia 4.2. Ustalanie części zmiennej wynagrodzenia 4.2.1. Identyfikacja specyfiki pracy kierowniczej 4.2.2. Dobór mierników oceny efektywności pracy komórek i jednostek organizacyjnych 4.2.3. Przyjęcie wskaźników określania wysokości ruchomej części wynagrodzenia 4.3. Określenie pakietu wynagrodzenia kierowników 4.4. Formalizacja systemu wynagradzania kadry kierowniczej	• analiza pracy, • metody wartościowania pracy kadry kierowniczej, • metody oceniania pracy kadry kierowniczej • techniki kształtowania taryfikatorów kwalifikacyjnych • i tabel płac, • rynkowe przeglądy płac, • technika negocjacji płacowych, • metody planowania i podziału funduszu wynagrodzeń, • metody awansu płacowego	• wyznaczenie wysokości płacy zasadniczej, • określenie wysokości części ruchomej wynagradzania • opracowanie właściwej relacji płac w firmie

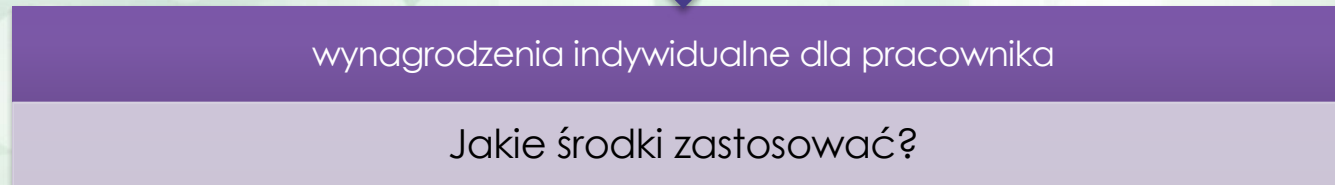
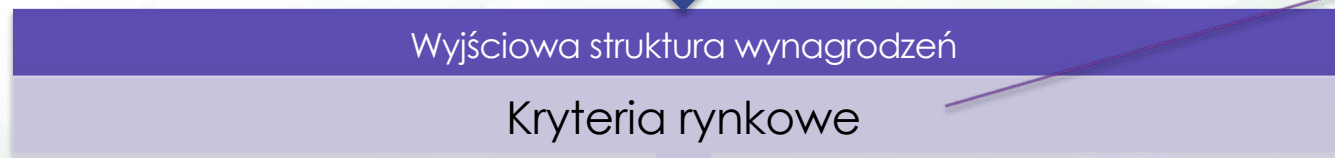
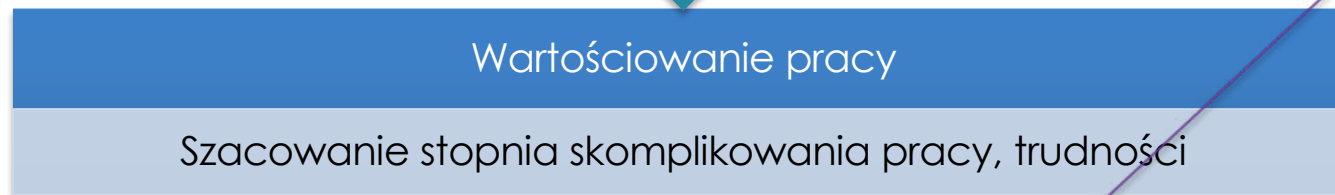
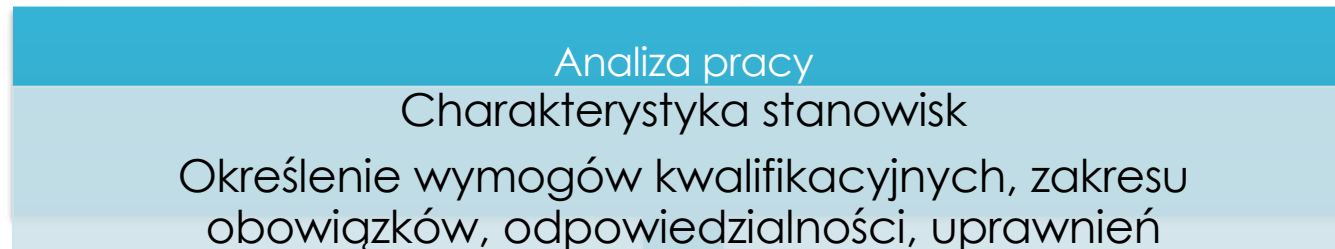
Systemy wynagradzania pracowników

budowa systemu wynagrodzeń

Fazy	Etapy	Metody i techniki szczegółowe	Efekt zastosowania metod i technik
V. Wdrożenie i ocena efektów	5.1. Wdrożenie projektu 5.2. Ocena efektów 5.3. Sformułowanie wniosków udoskonalających	• metoda analizy opłacalności • metody ekonomiczno–finansowe, • analiza wskaźnikowa, • metody analizy zadowolenia, • metody informatyczne	• opracowanie harmonogramu realizacji zmian niezbędnych do wprowadzenia w firmie, • ocena efektów realizacji wprowadzonej propozycji płacowej

Systemy wynagradzania pracowników

struktura systemu wynagrodzeń



Zawiera:

- opis wymagań kwalifikacyjnych
- kategorie zaszerzegowania
- tabele płac (obejmują stawki wynagrodzeń zasadniczych dla poszczególnych kategorii).

Należy uwzględnić:

- **kryteria zewnętrzne** (wartości rynkowe pracy), sytuacja na rynku),
- **kryteria wewnętrzne** (premie, dodatki do płac, świadczenia rzeczowe