

**RYSZARD RUTKA**

**Instytut Organizacji i Zarządzania  
Uniwersytet Gdański**

**MAŁGORZATA CZERSKA**

**Instytut Organizacji i Zarządzania  
Uniwersytet Gdański**

## **METODA IDENTYFIKACJI ZDOLNOŚCI SYSTEMU MOTYWACYJNEGO DO KREOWANIA ZACHOWAŃ OCZEKIWANYCH PRZEZ PRACODAWCĘ**

Opiniodawca: **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**

*W literaturze przedmiotu wiele miejsca poświęca się identyfikacji oczekiwań pracowników w stosunku do systemu motywacyjnego. Autorzy artykułu podjęli próbę opracowania metody diagnozującej zdolność systemu motywacyjnego do kreowania nastawień motywowanych do działań oczekiwanych przez motywującego. Procedura badawcza składa się z etapów:*

- 1. Wybór nastawień pracownika mających znaczenie dla realizacji obowiązków na zajmowanym stanowisku.*
- 2. Ustalenie rang ważności nastawień pracowników dla sprawności realizacji obowiązków.*
- 3. Ustalenie listy motywatorów stosowanych w obszarze badań.*
- 3. Analiza wpływu składników systemu motywacyjnego na kształtowanie nastawień.*
- 4. Konfrontacja oczekiwań dotyczących nastawień pracownika ze zdolnością systemu motywacyjnego do ich kształtowania.*

### **1. System motywacyjny i metody jego oceny**

Warto wyjść od przedstawienia różnych koncepcji mechanizmów motywacyjnych i sprecyzowania własnego stanowiska, które będzie podstawą rozważań. Otóż najczęściej wymienia się teorię treści i procesu [1, s. 298]. Utożsamiają one mechanizm motywowania z wpływem na zachowania podwładnych poprzez zaspokojenie ich potrzeb. Stąd ciekawym wydaje się

wzbogacenie rozważań o perspektywę zaspokojenia również oczekiwań pracodawcy. Z tego punktu widzenia za interesującą uznać należy zaproponowaną przez M. Juchnowicz [2, ss. 67-72] nowatorską koncepcję WIGOR. Analizuje ona motywację jako budowę zaangażowania pracowników. Zaangażowanie najtrafniej definiuje R.I. Vance [3, s. 3] jako „pozytywne nastawienie pracownika do organizacji i jej wartości. Zaangażowany pracownik jest świadom potrzeb biznesu oraz współpracuje z innymi, mając na celu zwiększenie wydajności na rzecz dobra organizacji. Organizacja musi rozwijać i pogłębiać zaangażowanie, co wymaga dwustronnej relacji między pracownikiem a pracodawcą.” Definicja ta wyraźnie podkreśla, że zaangażowanie jest wspólnym kontraktem między pracownikiem a pracodawcą. Na ten aspekt zwracają uwagę także B. Kożuch, J. Jończyk [2, ss. 85-101]. To spojrzenie wzbogaca koncepcja Cz. Sikorskiego [4] – „motywacja jako wymiana”. Opiera się ona na podstawowej przesłance, iż musi zostać zachowana równowaga w wymianie pomiędzy obydwoma stronami (pracownikiem i organizacją). Istotą koncepcji jest tzw. „kontrakt psychologiczny” [5, s. 481]. Jego treść przedstawia się następująco:

#### **Wkład jednostki**

- wysiłek
- zdolności
- lojalność
- kwalifikacje
- czas
- kompetencje

#### **Wkład organizacji**

- płaca
- pewność zatrudnienia
- świadczenia
- możliwość kariery
- status
- możliwości awansu

Skoro organizacja zatrudnia danego pracownika, należy założyć, że jego wkład w życie organizacji zaspokaja w dostatecznym stopniu oczekiwania organizacji. Ten wkład to zachowania realizujące jej cele. W zamian za to organizacja wnosi określony wkład w zaspokojenie oczekiwań pracownika. Ten wkład to struktura, wielkość bodźców i reguły ich stosowania.

Przyjęcie powyższej koncepcji motywacji determinuje spojrzenia na system motywacyjny.

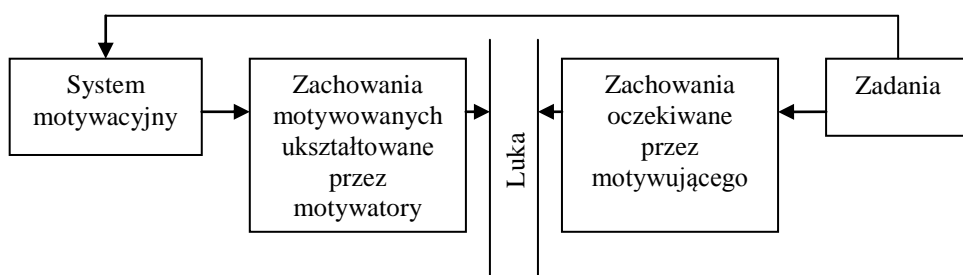
Otóż w literaturze przedmiotu można spotkać wiele spojrzeń na jego istotę i funkcje. Ich synteza pozwala sformułować własne stanowisko, które będzie najbardziej przydatne w toku niniejszych rozważań: „System motywacyjny to zbiór wzajemnie powiązanych narzędzi motywacyjnych i reguł ich stosowania.

Poprzez zaspokajanie potrzeb pracowników ma kształtować postawy służące realizacji celów organizacji”. Jest to spojrzenie skorelowane z przyjętą koncepcją motywacji, gdyż w założeniach systemu zawarto integrację oczekiwań pracowników i pracodawców (równowagę we wzajemnej wymianie).

Przedstawione podejście rzutuje na metodę oceny skuteczności systemu motywacyjnego.

Dominujące spojrzenia na mechanizm motywacji i rolę systemu motywacyjnego skupiają się na zaspokojeniu oczekiwań pracowników. Skuteczność jest więc mierzona stopniem zaspokojenia potrzeb pracowników przez system motywacyjny. W tej grupie metod lokuje się koncepcja D.A. Nadlera i E.E. Lawlera [6, s. 109-110]. Zakłada ona ustalenie tzw. „luki motywacyjnej”. Diagnostuje się w niej poziom oczekiwań pracowników co do poszczególnych bodźców (A) i stopień spełnienia tych oczekiwań przez system motywacyjny (B). Obydwie wielkości szacowane są subiektywnie przez pracowników najczęściej w skali 5-punktowej. Luka motywacyjna stanowi różnicę pomiędzy dwoma wielkościami [ $LM=B-A$ ]. Pokazuje ona poziom zaspokojenia przez system motywacyjny oczekiwań zatrudnionych. Wartość poniżej zera oznacza, że oczekiwania pracowników nie zostały spełnione. Wartość powyżej zera występuje, gdy oczekiwania pracowników zostają zaspokojone ponad wymagany poziom. Można uznać, że w perspektywie operacyjnej (krótkoterminowej) jest to ocena wystarczająca. Natomiast w perspektywie długofalowej ocena skuteczności systemu motywacyjnego powinna uwzględniać respektowanie oczekiwań obu stron. Z kolei M. Juchnowicz [2, s. 93-103] – przedstawia szereg metod oceny skuteczności systemu motywacji, wśród których bardzo ciekawa jest jej autorska metoda. Wszystkie one jednak oceniają tylko syntetyczny efekt systemu motywacyjnego – osiągnięty poziom zaangażowania pracowników. Naszym zamierzeniem stało się więc opracowanie metody pozwalającej ocenić poziom równowagi we wzajemnej wymianie organizacja – pracownik.

## 2. Założenia metody

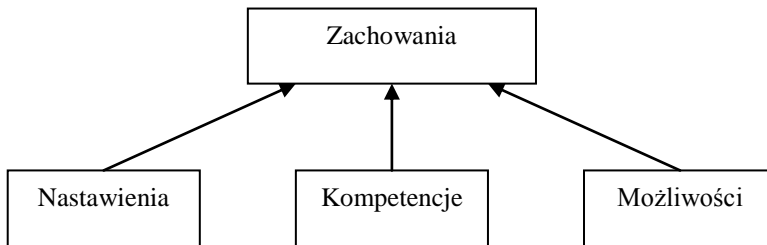


Rys. 1. „Luka motywacyjna” jako różnica pomiędzy oczekiwanymi a rzeczywistymi zachowaniami pracownika

*Źródło: opracowanie własne.*

W przedstawionym schemacie „luka motywacyjna” oznacza różnicę pomiędzy zachowaniami powodowanymi przez system motywacyjny, a zachowaniami oczekiwanymi przez motywującego.

Naszym zdaniem analizując „lukę motywacyjną” należy jednak zawęzić obszar oceny. Zachowania organizacyjne wynikają przecież nie tylko z oddziaływań motywacyjnych. Na zachowania człowieka w organizacji wpływają bowiem trzy czynniki: chęci, umiejętności i możliwość działania.



Rys. 2. Determinanty zachowań  
Źródło: opracowanie własne.

Chęć zachowania się w określony sposób w danej sytuacji nazwalibyśmy *nastawieniem*. Implikuje ono skalę i ukierunkowuje wysiłek intelektualny i fizyczny oraz zaangażowanie emocjonalne pracownika. Nie przesądza jednak o jego zachowaniach, a tym bardziej o osiągniętych wynikach. Na to mają także wpływ *kompetencje* pracownika (umiejętności, postawy, cechy osobnicze) oraz uwarunkowania (techniczne, finansowe, organizacyjne, prawne, itp.) w których działa.

Badając „lukę motywacyjną” należałoby więc nie badać różnicy pomiędzy oczekiwanymi i rzeczywistymi zachowaniami podwładnych, lecz lukę pomiędzy nastawieniami ukształtowanymi przez system motywacyjny a nastawieniami oczekiwanymi przez motywujących.

### 3. Procedura badania

#### **ETAP 1. Wybór nastawień pracownika mających znaczenie dla sprawnego wypełniania obowiązków na zajmowanym stanowisku.**

Analiza literatury przedmiotu, przegląd arkuszy ocen okresowych oraz doświadczenie własne związane z projektowaniem i analizą opisów i stanowisk pracy skłoniły do zaproponowania następującej listy nastawień motywowanych pożądaných przez pracodawcę. Lista ta nie ma charakteru zamkniętego i może być rozszerzona lub zmieniona w zależności od specyficznych cech analizowanego stanowiska pracy. Specyficzne profile nastawień, które mogą posłużyć uzupełnieniu tej listy przedstawiają np. J. Cohn i J. Katzenbach, G. Vlah dla pracowników innowacyjnych [7] czy też J.M. Lichtarski dla członków zespołów zadaniowych [8].

Proponowana lista obejmuje:

**1. Nastawienie na skuteczność** rozumiane jako determinacja w dążeniu do osiągnięcia założonego poziomu osiągnięcia celu w wyznaczonym czasie. Dążenie do osiągnięcia założonej skuteczności może oznaczać potraktowanie ekonomicznej efektywności działania (a więc przewagi przychodów nad kosztami ich uzyskania), jako kryterium drugorzędneho.

**2. Nastawienie na efektywność ekonomiczną działania** rozumiane jako determinacja w dążeniu do osiągnięcia założonego poziomu przewagi przychodów nad kosztami osiągnięcia celów. Nastawienie na efektywność może prowadzić do korekty postawionego celu lub nawet całkowitej rezygnacji z jego osiągnięcia jeżeli istnieje duże ryzyko nie osiągnięcia nadwyżki przychodów nad kosztami.

**3. Nastawienie na jakość procesów i wyników działania** rozumiane jako determinacja w dążeniu do osiągnięcia pożądanych parametrów jakościowych dzieła. Nastawienie na jakość może więc prowadzić do opóźnienia realizacji postawionego celu lub rezygnacji z jego osiągnięcia albo obniżenia efektywności ekonomicznej działania, jeśli daje to szansę na osiągnięcie zakładanego poziomu jakości procesu i wyniku działania.

**4. Nastawienie na postrzeganie formalnych standardów działania** rozumiane jest jako poziom determinacji w dążeniu do skłonności do działania zgodnego z przepisami organizacyjnymi. Nastawienie to może prowadzić do odstąpienia od działania wówczas gdy nie ma możliwości przestrzegania norm obowiązujących w obszarze działania. Pracownik o takim nastawieniu nie poświęci przestrzegania formalnych standardów na rzecz osiągnięcia zakładanego celu lub efektywności ekonomicznej działania.

**5. Nastawienie na pozyskiwanie i dzielenie się wiedzą** oznacza wysoki poziom zaangażowania się w rozwój własnych kompetencji i kompetencji współpracowników tworzących wartość intelektualną organizacji. Nakłady na rozwój potencjału intelektualnego traktowane są przez pracownika jako inwestycja w przyszłość własną i organizacji.

**6. Nastawienie na pracę zespołową** rozumiane jest jako przekonanie o większych szansach realizacji własnych oczekiwań poprzez działanie zespołowe niż indywidualne. Podporządkowanie działań indywidualnych standardom działania zespołowego nie jest więc przejawem słabości czy kunktatorstwa lecz przejawem świadomego racjonalizmu.

**7. Nastawienie na przywództwo** oznacza skłonność do działania w imieniu innych ludzi, na rzecz innych ludzi i przejęcia odpowiedzialności za wywierany na nich wpływ. Osiąganie celów jednostki nastawionej na przywództwo jest możliwe jedynie poprzez umiejętne oddziaływanie na innych uczestników zorganizowanego działania zespołowego.

**8. Nastawienie na odpowiedzialne działanie** należy rozumieć jako ukształtowanie się poczucia odpowiedzialności za podejmowane działania, które nie jest wymuszone permanentnym nadzorem i zagrożeniem negatywnymi

konsekwencjami. Wysoki poziom poczucia odpowiedzialności jest szczególnie cenny w przypadku gdy występują istotne trudności oceny trafności podejmowanych przez motywowanego działań i skuteczności identyfikacji ponoszonego przez niego wysiłku.

**9. Nastawienie na stabilne zatrudnienie i wynagrodzenie** oznacza ukształtowanie się postawy polegającej na niskiej skłonności do zmiany miejsca zatrudnienia. Wysoki poziom tzw. lojalności wobec zatrudniającego jest szczególnie ważny gdy proces przygotowania pracownika do sprawnego wykonywania zadań jest długotrwały i kosztowny.

**10. Nastawienie na innowacyjność działania** oznacza gotowość do kreatywnego poszukiwania celów i sposobów działania oraz akceptację ryzyka z tym związanego. Ukształtowanie się tego rodzaju nastawień wymaga istnienia kultury organizacyjnej akceptującej niezbędny poziom ryzyka w działaniu i systemów motywacyjnych opartych na bilansowaniu sukcesów i porażek motywowanego.

**11. Nastawienie na zmiany** oznacza pozytywny stosunek do wszystkiego co zmienia dotychczas stosowane metody, środki i warunki działania. Ukształtowanie się tego rodzaju nastawienia wymaga stosowania systemów motywacyjnych, które wynagradzają wkład i ryzyko motywowanego poniesione na wszystkich etapach zmian.

**12. Nastawienie na zaangażowane działanie** rozumiane jako gotowość do poświęcenia własnej energii, czasu i umiejętności w stopniu umożliwiającym osiągnięcie satysfakcji z dobrze spełnianego obowiązku. Satysfakcja ma źródło w daleko posuniętej integracji pracownika z organizacją.

## **ETAP 2. Ustalenie rang ważności nastawień pracowników dla sprawności realizacji obowiązków.**

Zaproponowana metoda zakłada ustalenie znaczenia poszczególnych nastawień oczekiwanych przez przełożonych (motywujących) poprzez stosowanie techniki rangowania.

Rangowanie należy rozpocząć od ustalenia listy nastawień pracownika, które mają kluczowe znaczenie dla sprawnego pełnienia roli na zajmowanym stanowisku. Listę tą powinien ustalić zespół sędziów kompetentnych najlepiej poprzez osiągnięcie consensusu<sup>1</sup>. Następnym etapem powinno być ustalenie rangi wybranych nastawień dla realizacji zadań przypisanych stanowisku. Najbardziej obiektywną metodą rangowania jest porównanie każdego nastawienia z każdym przy wykorzystaniu „macierzy wymuszonych porównań” (szczegółowy opis metody w [8, ss. 196-198]).

---

<sup>1</sup> Ze względu na pracochłonność metody liczba wybranych do porównań nastawień nie powinna przekraczać dziesięciu kompetentnych (ekspertów) po osiągnięciu wspólnego stanowiska, możliwe jest uzyskanie wysoce zobiektywowanych wyników dotyczących rangi każdego z rozpatrywanych nastawień.

### **ETAP 3. Ustalenie listy motywatorów stosowanych w obszarze badań.**

Spośród istniejącego zestawu motywatorów [1, ss. 326-364] wybieramy te, które są stosowane w danej organizacji. Poniżej zostaną przedstawione te, które w praktyce spotyka się najczęściej. Autorzy zaprezentowali krótki opis motywatorów, którym powinni posługiwać się badani w trakcie wypełniania formularzy. Opis ten ma służyć jednakowej interpretacji pojęć przez wszystkich uczestników badania.

**1. Forma płacy zasadniczej** – ustalana jest w umowie o pracę w formie stałej stawki (miesięcznej, godzinowej, za sztukę czy operację), albo jako stały procentowy udział np. w wartości sprzedaży.

Najczęstsze formy płac zasadniczych:

- **czasowa** – płacona jako stała płaca miesięczna, bądź ilość przepracowanych godzin razy stała stawka godzinowa;
- **akord**<sup>2</sup> – ilość wykonanych sztuk lub operacji razy stała stawka za jednostkę;
- **zadaniowa** – ustalona w umowie kwota wynagrodzenia za wykonanie konkretnego zadania;
- **prowizja**<sup>3</sup> - ustalony w umowie procentowy udział w np. przychodach czy obrocie uzyskanych indywidualnie przez pracownika;
- **kontrakt menedżerski** – ustalona stała stawka miesięczna na z góry założony okres, wraz z wyznaczeniem wyraźnych najczęściej liczbowo zadań do wykonania.

**2. Udział płacy zasadniczej w wynagrodzeniach ogółem** – reguły płacy zasadniczej są stałe, stąd granice tej płacy są w większości do przewidzenia. Gwarantuje ona pułap bezpieczeństwa socjalnego. Premie i prowizja są niepewne co do otrzymania i co do wielkości. Dlatego różne są oczekiwania pracowników co do struktury wynagrodzeń. Jedni wolą większy udział może nawet wysokich, ale niepewnych zmiennych części wynagrodzeń. Oznacza to tolerancję ryzyka. Inni wolą większy udział w miarę bezpiecznych (choć może wówczas niższych) płac zasadniczych.

**3. Skala i zasady awansu płacowego** – pracownik analizuje skalę owej podwyżki płac (bez względu na to czy wynika z awansu hierarchicznego czy z przekazania bardziej odpowiedzialnych i skomplikowanych zadań). Ważne są też zasady owego awansu, one bowiem decydują o indywidualnych „kosztach” ich spełnienia i o szansie uzyskania awansu. Motywowany ocenia też przestrzeganie przez motywującego regulaminowych zasad.

---

<sup>2</sup> Zwykle zakłada się jakąś stałą część płacy, niezależną od efektów. Ma to zapewnić pracownikom bezpieczeństwo płacowe w przypadku wystąpienia niezależnych od nich zakłóceń w toku pracy.

<sup>3</sup> W tej formie również (dla bezpieczeństwa płacowego pracowników) zakłada się jakąś stałą część płac.

**4. Wysokość i zasady przyznawania premii i nagród** – ważne są przyjęte kryteria premiowania, łatwość ich spełnienia i wysokość samej premii. Należy to rozróżnić dwie sytuacje:

- **premia regulaminowa** – określona w regulaminie kwota lub wskaźnik udziału w płacy zasadniczej za realizację wcześniej określonych zadań premiowych;
- **premia uznaniowa**<sup>4</sup> – stały, określony w umowie procent dodatku do płacy zasadniczej;
- **nagroda pieniężna** – uznaniowa, okolicznościowa, przyznana przez pracodawcę za szczególne osiągnięcia.

Premia regulaminowa skierowuje nastawienia na realizację zadań premiowych. Natomiast premia uznaniowa motywuje do unikania nastawień zagrożonych karami.

**5. Wysokość i zasady przyznawania dodatku stażowego** – zasady przyznawania są określone prawem. Z założenia miał motywować do stabilizacji zatrudnienia. Dziś tę rolę pełni rynek pracy. Ponadto przyznawany on jest za cały okres pracy. Przy zmianie miejsca pracy nie ma więc potrzeby liczenia stażu od początku. Pracownicy najczęściej traktują go jako należny dodatek do płacy zasadniczej.

**6. Wysokość i zasady przyznawania dodatku kierowniczego** – mogą tu wystąpić dwie podstawowe sytuacje. Dodatek jest przyznawany w sytuacji okresowego pełnienia funkcji kierowniczej (np. zastępstwo). Motywuje do podejmowania dodatkowych wyzwań. Jeżeli przysługuje kierownikowi stale, oprócz płacy zasadniczej, jest przez niego odbierany jako przysługujący mu stały dodatek do płacy zasadniczej.

**7. Wysokość i struktura wynagrodzeń kafeteryjnych** – są one nagrodą za konkretne osiągnięcia. Oferują możliwość wyboru jednej spośród oferowanych korzyści np. płatny dodatkowy urlop, weekend dla rodziny, przelot samolotem na urlop). Motywujący musi rozpoznać oczekiwania motywujących. Czy wolą kafeterie, czy gratyfikacje pieniężne? Czy nagrody odpowiadają motywowanym?

**8. Wysokość i struktura wynagrodzeń pakietowych** – są to dodatkowe korzyści negocjowane indywidualnie przez każdego pracownika przy podpisywaniu umowy o pracę (np. telefon komórkowy, samochód, dopłata do paliwa, do mieszkania, laptop, dodatkowe ubezpieczenie zdrowotne). Ich działanie ma dwoisty charakter – motywacyjny (np. jako oznaka prestiżu pracownika) oraz/lub jako ułatwienie pracy.

**9. Wysokość i zasady wynagradzania udziałowego** – jako wynagrodzenie przekazywana jest pracownikowi określona ilość akcji firmy lub określony procent udziału w jej wynikach. Działanie tego motywatora ma charakter

---

<sup>4</sup> Możliwość utraty premii lub jej części w przypadku naruszenia regulaminu pracy (np. nieobecności nieusprawiedliwione, stan nietrzeźwości).



długoterminowy, ukierunkowuje motywowanych na troskę o przyszłość organizacji. Siła jego oddziaływania zależy od kilku warunków:

- strategia motywowanego co do horyzontu czasowego zaspokajania potrzeb;
- trudności spełnienia założonych kryteriów wynagradzania;
- wielkość otrzymanego udziału (kwoty lub ilości akcji).

**10. Pewność zatrudnienia** – motywator ten obejmuje działania firmy kształtujące subiektywne poczucie stabilności pracy (np. ograniczanie zwolnień, wykorzystanie przemieszczeń, outplacement). Siła oddziaływania tego bodźca zależy od sytuacji rodzinnej motywowanego, jego zawodu i rynku pracy.

**11. Istnienie i zasady indywidualnego planu rozwoju pracownika** – zawierają się tu działania firmy pomagające pracownikom zaplanować i osiągnąć w przyszłości oczekiwane miejsce w firmie (np. planowanie karier, organizacja szkoleń, pomoc pracownikowi w przekwalifikowaniu się, finansowanie indywidualnych inicjatyw szkoleniowych, coaching, mentoring).

**12. Zasady i szanse awansu organizacyjnego** – decyduje tu rodzaj kryteriów awansu, wyraźnie ich określenie i przestrzeganie, korzystanie najpierw z rekrutacji wewnętrznej, z przydzielania bardziej odpowiedzialnych zadań. Na siłę oddziaływania tego motywatora składa się również ilość wakujących stanowisk uznanych za awans oraz potencjalnych kandydatów.

**13. Warunki pracy** – w ich skład wchodzi warunki fizyczne (mikroklimat, bhp, oświetlenie, wilgotność, zapylenie, zagrożenia), warunki techniczne (ilość, stan techniczny i poziom nowoczesności wyposażenia technicznego), warunki organizacyjne.

**14. Społeczny klimat pracy** – obejmuje on relacje z szefem (poziom dystansu hierarchicznego, styl kierowania), relacje ze współpracownikami (rywalizacja, współpraca, neutralność), skala i poziom konfliktów oraz sposób radzenia sobie z nimi.

**15. Partycypacyjne formy udziału w zarządzaniu** – należy tu uwzględnić zakres problemowy, skalę uczestnictwa, formy (spotkania, narady, konsultacje, referenda, organy przedstawicielskie), etapy uczestnictwa (opiniowanie decyzji, projektowanie wariantów decyzji, wybór decyzji).

**16. Charakter pracy** – obejmuje on poziom różnorodności zadań, poziom formalizacji powtarzalności zadań, samodzielność w pracy, zakres delegowanych uprawnień.

**ETAP 4. Analiza wpływu poszczególnych składników systemu motywacyjnego na kształtowanie się nastawień pracowników na danym stanowisku organizacyjnym.**

Analizę należy przeprowadzić posługując się tabelami 1 i 2. Pierwsza z nich pozwala na przypisanie odpowiedniej wartości punktowej danemu poziomowi wpływu motywatora na ukształtowanie się analizowanego nastawienia motywowanego pracownika. Autorzy przyjęli cztery poziomy wpływu: dwa pozytywne (A i B), obojętny (C), i przeciwny (D).

Warianty C należy zaliczyć do negatywnych, ponieważ jako nie wywołujący oczekiwanych efektów a jednocześnie generujący koszty oznacza marnotrawstwo nakładów na motywację.

Tabela 1. Rodzaje wpływu motywatora na rozpatrywane nastawienie

<b>Rodzaje wpływu</b>			
<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Motywator bardzo skutecznie wpływa na pożądane kształtowanie się nastawienia	Motywator w niewielkim stopniu wpływa na pożądane kształtowanie się nastawienia	Motywator ma obojętny wpływ na pożądane kształtowanie się nastawienia	Motywator zniechęca do pożądane kształtowania się nastawienia
+2 pkt.	+1 pkt.	0 pkt.	-1 pkt.

*Źródło: opracowanie własne.*

Zasadniczym krokiem w etapie czwartym jest wypełnienie tabeli 2. Dla każdego z rozpatrywanych nastawień należy wypełnić odrębną tabelę, w której zostanie przedstawiony wpływ obowiązującego systemu motywacji na kształtowanie się tego nastawienia. Należy zadbać o to, aby tablicę wypełniały osoby zdolne do obiektywnego i opartego na własnych doświadczeniach zidentyfikowania poziomu wpływu każdego z motywatorów na proces kształtowania analizowanego nastawienia.

W kolumnie odpowiadającej poziomowi wpływu danego motywatora na nastawienie należy postawić „X”, a w kolumnie „Punkty” wpisać liczbę odpowiadającą punktacji przynależnej zaznaczonej kolumnie.

Sumując liczbę „X” w każdej z kolumn uzyskujemy informację o strukturze motywatorów ze względu na ich kierunek i siłę oddziaływania na kształtowanie się rozpatrywanego nastawienia. Sumując natomiast punkty w ostatniej kolumnie (6) uzyskujemy informację o łącznej sile oddziaływania motywatorów na kształtowanie się rozpatrywanego nastawienia.

Tabela 2. Poziom i kierunki wpływu motywatorów na kształtowanie się nastawienia

Wpisz jedno z nastawień z opracowanej listy: .....  
*wpisz analizowane nastawienie*

Lp.	Składnik systemu motywacyjnego (motywator)	A	B	C	D	Punkty
1	2	3	4	5	6	7
1.	Stosowana forma płacy zasadniczej.	X				+2
2.	Udział płacy zasadniczej w wynagrodzeniu ogółem.		X			+1
3.	Zasady i szanse awansu płacowego.			X		0
4.	Zasady przyznawania premii i nagród.				X	-1
5.	Wysokości i zasady przyznawania dodatku stażowego.					
6.	Wysokości i zasady przyznawania dodatku kierowniczego.					
7.	Wysokość i zasady konfigurowania wynagrodzenia kafeteryjnego.					
8.	Wysokość i struktura wynagrodzeń pakietowych.					
9.	Zasady budowy wynagrodzenia udziałowego (w zyskach, akcjach, itp.).					
10.	Pewność zatrudnienia.					
11.	Zasady budowy indywidualnego planu rozwoju pracownika.					
12.	Zasady i szanse awansu organizacyjnego.					
13.	Warunki pracy.					
14.	Społeczny klimat pracy.					
15.	Partycypacyjne formy udziału w zarządzaniu.					
16.	Organizacja pracy.					
RAZEM PUNKTY *						

**Uwagi:**

- \* Im większa liczba punktów, tym większa zdolność stosowanego systemu motywacyjnego do kształtowania analizowanego nastawienia.
- W przypadku nie występowania motywatora na danym stanowisku wpisać „-”.
- Wypełnione elementy kolumn 3-7 mają charakter przykładowy.

Źródło: opracowanie własne.

### ETAP 5. Konfrontacja oczekiwań dotyczących nastawień ze zdolnością systemu motywacyjnego do ich kształtowania.

Po wypełnieniu tabel diagnozujących zdolność kształtowania analizowanych nastawień należy sporządzić tabelę, w której porównane zostaną rangi nastawień ze względu na ich znaczenie dla realizacji zadań wykonywanych na danym stanowisku z rangowaną zdolnością systemu motywacyjnego do kształtowania tych nastawień.

Tabela 3. Zdolność systemu motywacyjnego do kształtowania pożądanych nastawień

Nastawienie	Ranga nastawienia ze względu na jego znaczenie *	Zdolność systemu motywującego do kreowania nastawień		Różnica rang (2 - 4)
		pkt. **	ranga ***	
1	2	3	4	5
1) .....	.....	.....	.....	.....
2) .....	.....	.....	.....	.....
3)... <i>Wpisz nastawienia</i> ...	.....	.....	.....	.....
4)... <i>poddane analizie</i> .....	.....	.....	.....	.....
10) .....	.....	.....	.....	.....

#### Uwagi:

\* - dane uzyskane w etapie 3

\*\* - dane uzyskane w etapie 4

\*\*\* - im większa liczba punktów tym wyższa ranga. Najwyższej randze wpisz 1.

*Źródło: opracowanie własne.*

Uzyskane wyniki w kolumnie 5 tabeli 3 wskażą na różnicę pomiędzy znaczeniem danego nastawienia dla sprawnego realizowania zadań na danym stanowisku pracy a zdolnością systemu motywującego do skutecznego kształtowania tego nastawienia. Wynik ujemny oznacza, że rangowana zdolność analizowanego systemu motywującego do kształtowania danego nastawienia jest niższa niż zrangerowane znaczenie tego nastawienia dla realizacji zadań danego stanowiska. Nastawienia o szczególnie wysokim wyniku ujemnym winny być przedmiotem doskonalenia w pierwszej kolejności.

Analiza tabel dotyczących identyfikacji poziomu i kierunku wpływu motywatorów na oczekiwane nastawienia pozwala na skupienie uwagi na tych elementach systemu motywującego, które są szczególnie nieefektywne w procesie kształtowania tych nastawień pracowniczych, które mają kluczowe znaczenie dla organizacji.

## Literatura

- [1] **Cohn J., Katzenbach J., Vlsek G.:** Finding and grooming breakthrough innovators, „Harvard Business Review” 2008 No. 12.
- [2] **Czerska M.:** Motywacja, [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. (red.), Zarządzanie organizacjami, Dom Organizatora, Toruń 2001.
- [3] **Griffin R.W.:** Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 2004.
- [4] **Juchnowicz M.:** Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania, PWE, Warszawa 2012.
- [5] **Kożuch B., Jończyk J.:** Zaangażowanie organizacyjne a efektywność zasobów ludzkich [w:] Bohdziewicz P. (red.), Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- [6] **Lichtarski J.M.:** Pożądane kompetencje członków zespołu zadaniowego, „Przeгляд Organizacji” 10/2011.
- [7] **Mikuła B., Potocki A.:** Humanizacja organizacji pracy – aspekty metodologiczne, AE, Kraków 1998.
- [8] **Rutka R.:** Studium czynników korygujących styl kierowania w przedsiębiorstwach, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1984.
- [9] **Sikorski Cz.:** Motywacja jako wymiana, Difin, Warszawa 2004.
- [10] **Vance R.I.:** Employee engagement and commitment, SHRM Foundation, 2006.

## THE METHOD OF IDENTIFICATION THE MOTIVATIONAL SYSTEM ABILITY TO CREATING THE BEHAVIOUR WANTED BY EMPLOYERS

### Summary

In literature there is a deep and frequent discussion connected with the identification of employees' expectations toward the motivational system. There are no propositions of identification the employers expectations toward his system. So authors have worked out the method diagnosing the ability of motivational system to creating motivated people disposition to behaviours expected by employers.

The procedure has completed with five steps:

1. The list of dispositions important for completing the professional tasks;
2. Ranking this dispositions from the point of view their important and completing the tasks;
3. The list of motivators used in studied casus;
4. The analysis of influence the motivational system of employees' dispositions;
5. The confrontation the expected dispositions with ability of system motivational to create this dispositions.