

**Ewa Tracz**

## **KONCEPCJA SYSTEMU MOTYWOWANIA W FIRMIE X**

### **1. Wstęp**

Wraz z rosnącą rolą zasobów ludzkich i kapitału ludzkiego we współczesnych przedsiębiorstwach wzrasta też znaczenie profesjonalnej realizacji funkcji motywowania. Skuteczność i efektywność działań w tym zakresie jest związana z koleją z poziomem profesjonalizmu kierowania i postawami reprezentowanymi przez menedżement firmy oraz jakością instrumentarium wspierającego działania motywacyjne. Podstawowym narzędziem tego instrumentarium jest system motywowania. Docelowo system motywowania powinien być systemem zintegrowanym i spójnym, tzn. wykorzystywać i kojarzyć w pełni wszystkie obszary organizacji będące źródłem motywacji ludzkiej – nie może być tylko ograniczony do wynagradzania pracowników, jak się to jeszcze zdarza w praktyce. Niestety, właściwe jego zaprojektowanie, zgodne z najnowszą wiedzą, specyfiką, strategią i potrzebami firmy, nie jest sprawą prostą. Z jednej strony wymaga bowiem kompetencji, doświadczenia zawodowego i kreatywności ze strony uczestników zespołu projektowego, a z drugiej – bardzo dobrego rozpoznania sytuacji motywacyjnej w danej organizacji (do czego nie ma jednoznacznych i prostych narzędzi).

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji systemu motywowania zaprojektowanego dla jednej z firm w Polsce oraz etapów dochodzenia do końcowego rozwiązania.

### **2. Ogólny schemat projektowania systemu motywowania**

Projektowanie systemu motywowania, jak wspomniano, jest niełatwym przedsięwzięciem dla organizacji. Kluczowe dla powodzenia projektu i jego wdrożenia jest zaangażowanie zarządu, przekonanie kadry zarządzającej, ale i pracowników o konieczności, ważności podjętych prac i korzyściach z nich płynących. Zespół projektowy na każdym etapie pracy powinien znajdować wsparcie ze strony zarządu, szczególnie że prace projektowe trwają najczęściej kilka lub kilkanaście miesięcy. Ważny jest także poziom merytoryczny zespołu, który realizuje projekt. Lider zespołu musi umieć budować motywację i zaangażowanie wszystkich uczestników

projektu. Dobrze jest też, gdy zespół ma kompetencje w zakresie zarządzania projektami. Do zespołu powinien należeć także szef komórki personalnej lub członek zarządu.

Punktem wyjścia dla projektowania jest wyznaczenie celów systemu motywowania, które winny wynikać ze strategii firmy, jej strategii personalnej i motywacyjnej. Niewątpliwie więc wyjściowe cele systemu motywowania to wspieranie realizacji strategii organizacji (niezależnie od podejścia do jej projektowania), rozwoju i zaangażowania pracowników oraz przekształcanie zasobów ludzkich w kapitał ludzki.

Cele systemu motywowania jako całości powinny zostać dalej kaskadowane na poszczególne podsystemy systemu motywowania i ewentualnie ich podmioty (zespoły pracownicze).

Warunkiem skuteczności projektu jest także przeprowadzenie diagnozy sytuacji motywacyjnej w danej firmie. Sytuację motywacyjną należy przy tym rozumieć jako:

- dominujące u pracowników potrzeby, oczekiwania, systemy wartości, postawy, czynniki pobudzające zaangażowanie do pracy,
- postrzeganie przez pracowników sposobu motywowania ich przez przełożonych,
- sposób rozumienia przez kierowników funkcji i istoty motywowania.

Ważne jest też zdiagnozowanie kontekstu sytuacji motywacyjnej: kultury organizacyjnej (zob. szerzej: [Tracz 2006, s. 594-603]), komunikacji i przepływu informacji, organizacji pracy, co powinno pozwolić na szerszą i głębszą identyfikację czynników wpływających na obniżanie bądź na pobudzanie motywacji pracowników konkretnej firmy. Na etapie diagnostycznym można wykorzystać wyniki badania satysfakcji pracowników, satysfakcji klienta wewnętrznego (lub inne adekwatne), jeśli takie są realizowane w przedsiębiorstwie, ale najbardziej skutecznym rozwiązaniem jest przygotowanie i przeprowadzenie badań za pomocą indywidualnie zaprojektowanych narzędzi identyfikujących sytuację motywacyjną (ankiety, wywiady, obserwacje, obserwacje uczestniczące itp.).

Wyniki tak przeprowadzonej diagnozy mogą oczywiście przybierać różne formy, m.in. w postaci sylwetki przeciętnego pracownika. Ważne, aby kształt wniosków z badań umożliwiał właściwe ich spożytkowanie w procesie projektowania i uruchamiał użyteczną kreatywność projektantów.

Powstające rozwiązania wymagają weryfikacji. Obszarami krytycznymi są powiązania między podsystemami systemu motywowania i między nimi a innymi systemami w organizacji. Dlatego właśnie na nie należy zwrócić uwagę i uwzględnić je nawet już przy budowaniu założeń dla całego systemu motywowania i jego podsystemów. To pozwala na późniejsze uniknięcie wielu błędów w proponowanych rozwiązaniach. Warunkiem jakości projektu jest więc także umiejętność myślenia systemowego zespołu projektowego.

Aby przedsięwzięcie zakończyło się rzeczywistym sukcesem, niezbędne jest wdrożenie nowego systemu motywowania. Ważne przy wdrożeniu zmiany jest przekonanie pracowników do nowego rozwiązania, pokazanie korzyści i nauczenie posługiwania się proponowanym instrumentarium. Oczywiście wprowadzone rozwią-

zanie wymaga monitoringu i w pewnej perspektywie doskonalenia lub nawet zmiany – jeśli system wyczerpał już swoje możliwości, zmienili się sami pracownicy (ich potrzeby, oczekiwania, aspiracje), zmieniła się też sytuacja na rynku itd. Należy pamiętać, że docelowy system motywowania może być zbyt trudny do wdrożenia w krótkim czasie, np. chociażby ze względu na dotychczasową kulturę organizacyjną. W takim przypadku można zastosować rozwiązanie „pomostowe” – przejściowy system motywowania, którego celem byłaby m.in. zmiana pewnych niepożądanych wzorców zachowań, ukierunkowanie myślenia na inne wartości itp., czyli stworzenie bardziej sprzyjających warunków do wprowadzenia docelowej zmiany.

Tabela 1. Etapy projektowania systemu motywowania

Etap	Treść etapu
1	Decyzja o przedsięwzięciu
2	Wyznaczenie priorytetów (w kontekście misji, wizji, strategii, specyfiki i potrzeb organizacji, personelu)
3	Określenie modelu pracy nad przedsięwzięciem. Określenie sposobu i zakresu partycypacji pracowników (w tym związków zawodowych) oraz zasad i sposobu komunikacji
4	Dobór i przygotowanie zespołu projektowego/wdrożeniowego. Określenie zakresu jego pracy, odpowiedzialności, kompetencji, wsparcia itp.
5	Opracowanie planu i sposobu pracy zespołu
6	Wyznaczenie celów systemu motywowania
7	Określenie modelu i struktury systemu motywowania dla przedsiębiorstwa
8	Kaskadowanie celów systemu motywowania na podsystemy systemu motywowania
9	Wyznaczenie wstępnych założeń dla systemu motywowania i jego elementów. Określenie instrumentarium motywowania
10	Diagnoza <i>sytuacji motywacyjnej</i> (ważny zakres badania, szczegółowe cele, techniki, precyzja, poufność i zapewnienie bezpieczeństwa)
11	Weryfikacja modelu, priorytetów, celów itd. systemu motywowania
12	Opracowanie harmonogramu prac (celów i zadań poszczególnych etapów, ich mierników, wykonawstwa i odpowiedzialności, terminów, sposobu monitorowania, narzędzi itd.)
13	Realizacja prac projektowych w przyjętym trybie. Koordynacja i monitoring. Zapewnienie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• skuteczności, efektywności oraz wewnętrznej spójności podsystemów i całości systemu motywowania,</li> <li>• zgodności rozwiązań z wiedzą z zakresu motywowania, wynikami diagnozy, priorytetami organizacji i jej specyfiką,</li> <li>• rozwiązań kształtujących motywację i zaangażowanie kierowników w motywowanie podwładnych</li> </ul>
14	Pilotaż. Weryfikacja rozwiązań
15	Przygotowanie wszystkich pracowników do zmiany. Informowanie, uświadamianie, uczenie możliwości nowego systemu i sposobu posługiwania się instrumentarium w nim zawartym
16	Wdrażanie (określenie także ścieżki reklamacji i uwag pracowników). Monitoring i korekty
17	Określenie zasad monitoringu funkcjonowania systemu motywowania i realizacji funkcji motywowania w organizacji
18	Stały monitoring funkcjonowania systemu motywowania i realizacji funkcji motywowania w organizacji

Źródło: [Tracz 2007, s. 378].

Aby więc przedsięwzięcie w postaci implementacji nowego spójnego systemu motywowania powiodło się, konieczne jest konsekwentne i profesjonalne realizowanie każdego z jego etapów (etapy te przedstawiono w tab. 1).

### **3. Wynik diagnozy sytuacji motywacyjnej w Firmie X. Określenie kierunków doskonalenia motywowania**

Firma X jest przedsiębiorstwem handlowo-produkcyjnym, córką koncernu zachodniego. W czasie przygotowania projektu systemu motywowania należała do sektora MŚP (ponad 200 osób zatrudnionych). Jej bardzo dynamiczny rozwój i osiągnięty sukces rynkowy spowodowały, że firma zaczęła odczuwać pilną potrzebę uporządkowania organizacyjnego, profesjonalizacji narzędzi zarządzania, w tym stworzenia spójnego i adekwatnego do strategii systemu motywowania. Ponieważ przedsiębiorstwo nie miało odrębnej komórki personalnej, stworzono zespół projektowy, w którego skład wchodził też konsultanci – specjaliści z zewnątrz<sup>1</sup>. Należy też dodać, iż: firma miała spłaszczoną strukturę organizacyjną (dyrektor zarządzający, kierownicy komórek, pracownicy), niski poziom formalizacji, a personel stanowili w znacznej większości młodzi, ambitni, dynamiczni pracownicy, przede wszystkim mężczyźni. Dla przedsiębiorstwa ważne też było budowanie kompetencji pracowników, których podstawę stanowiła specyficzna wiedza i doświadczenie, nabywane tylko poprzez pracę w tej Firmie.

Przy tworzeniu i implementowaniu systemu motywowania kierowano się ogólnym schematem dotyczącym projektowania systemu motywowania (por. tab. 1) oraz starano się wziąć pod uwagę specyfikę Firmy i jej kulturę organizacyjną:

- mały stopień sformalizowania,
- spłaszczoną strukturę,
- dużą samodzielność pracowników (szczególnie kierowników),
- dotychczasowe kształtowanie się wynagrodzeń i ich strukturę udziałową,
- poziom wiedzy i kompetencji pracowników,
- wartości firmy.

Projektowanie zostało więc poprzedzone diagnozą sytuacji motywacyjnej, dla której zespół projektowy specjalnie przygotował i wykorzystał określone narzędzia (ankietę, schemat wywiadów, schemat obserwacji).

Przy konstruowaniu pytań ankiety do diagnozy sytuacji motywacyjnej kierowano się wnioskami płynącymi z teorii motywacji (por. szerzej m.in.: [Aronson 1987; Karaś 2003, s. 16-85; Penc 1996, s. 145-174; Kozioł, Tyrańska 2002, s. 21-29; Steinmann, Schreyögg 1995, s. 315-342; Tracz 2006, s. 362-377]) oraz definicją motywowania: „Motywowanie jest procesem świadomego i celowego oddziaływania na postępowanie (motywy działania) ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celów motywującego” [Borkowska 1985, s. 11]. Ankiety do wypełnienia otrzymali

<sup>1</sup> Maria Korczyńska (menedżer projektu, konsultant, trener) i autorka artykułu (konsultant).

wszyscy pracownicy, których miał objąć nowy system motywowania. Jej wypełnienie było dobrowolne. Ankieta nie była anonimowa, aczkolwiek zapewniono dyskrecję wszystkim respondentom. Otrzymano ponad 30% zwrotów. Wyniki ankiety pozwoliły na skonstruowanie sylwetki typowego przedstawiciela kluczowych pracowników (tab. 2).

Tabela 2. Sylwetka typowego przedstawiciela kluczowych pracowników w Firmie X

Cechy
Młody (23-34 lata), inteligentny, ambitny, wrażliwy, dumny
Ma rodzinę, małe dzieci
Lubi sport, turystykę, podróże, interesuje się różnorodną muzyką, informatyką oraz lubi czytać książki, prasę (ale nie ma na to czasu)
Jeśli jest mężczyzną, to na pierwszym miejscu stawia pracę
Mocno związany z Firmą; widzi w niej swoją życiową szansę, ale również i niedostatki organizacji
Lubi wyzwania, kontakty z ludźmi, ciekawą pracę (raczej koncepcyjną), samodzielną
Chce się rozwijać i doskonalić, awansować; awans i „pieniądze” są ważne – traktuje je jako wyraz uznania
Bardzo potrzebuje docenienia (choć wprost tego nie komunikuje), nie tylko finansowego; kobiety szczególnie potrzebują uznania werbalnego
Trudno u niego zdobyć autorytet (udało się to dyrektorowi Firmy); walczy z autorytetami
Działa pod presją czasu, ma problemy z planowaniem i hierarchizacją spraw
Nie lubi biurokracji, formalizacji
Lubi aktywność, wyzwania, walkę, ale niezbyt akceptuje pracę zaplanowaną, systematyczną, uporządkowaną
Nie oddziela życia osobistego od pracy
Praca jest stylem jego życia – tu się realizują jego główne potrzeby, także afiliacji
Jest w trakcie poszukiwań własnej drogi życiowej, zawodowej oraz mistrza (a jeśli go znalazł, to ciągle się z nim mierzy)
Nie uczy się na błędach w pracy (co także wynika m.in. z braku systemu oceniania)

Źródło: opracowanie na podstawie materiałów Firmy X.

Z badań wyniknęło, że:

- 1) pracownicy Firmy X są kadrą o bardzo dużym potencjale, zaangażowaną w swoją pracę i działalność Firmy,
- 2) praca to ich „styl życia”,
- 3) czują emocjonalne przywiązanie do Firmy,
- 4) dominującą potrzebą jest dla nich potrzeba osiągnięć, są więc dla nich ważne:
  - zadania – wyzwania (pobudzające i dające zadowolenie),
  - jasno wytyczone, ambitne, trudne, ale osiągalne cele,
  - samodzielność, odpowiedzialność,
  - docenienie, uznania i pochwały (informacja zwrotna, bodziec – poszukiwanie reakcji i oddźwięku, jakie wywołuje wykonane zadanie, pozwala na szczególne zadowolenie i odczuwanie satysfakcji z pracy),

5) kierownicy mają małą wiedzę z zakresu motywowania i są tego świadomi. Widzą konieczność i użyteczność wprowadzenia systemu motywowania.

Za mocne strony motywowania w Firmie X uznano atrakcyjną ogólną ofertę zatrudnienia dla pracowników: ciekawą pracę, wyzwania, możliwości rozwoju, dobre wynagrodzenie (jego poziom), prestiż Firmy, przyjazną atmosferę w pracy i młodych, ambitnych współpracowników.

Wyniki szczegółowej diagnozy pozwoliły określić też kierunki doskonalenia motywowania:

- uporządkowanie systemu wynagradzania; określenie spójnych narzędzi wynagradzania – zarówno płacowych, jak i pozapłacowych; ustalenie relacji płacowych wynikających z treści wykonywanej pracy (w kontekście kompetencji);
- stworzenie systemu oceniania; sformalizowanie oceniania w dłuższych horyzontach czasowych, sprecyzowanie kryteriów i zasad oceniania, zapewnienie ich spójności;
- określenie ścieżek awansu pionowego i poziomego (w kontekście rozwoju pracownika, jego kompetencji i osiągnięć).

Za warunek konieczny tego doskonalenia uznano poprawę komunikacji, organizacji pracy, wzmocnienie zespołowości oraz podniesienie poziomu kompetencji kierowniczych.

#### **4. Założenia koncepcji systemu motywowania w Firmie X**

Wyniki diagnozy pozwoliły wypracować koncepcję systemu motywowania Firmy X. Przy jej określaniu wzięto także pod uwagę strategię Firmy, specyfikę pracy i personelu. Za podstawowe cele systemu motywowania przyjęto:

- wspieranie realizacji strategii Firmy X, jej misji i wizji;
- skłanianie pracowników do podejmowania wyzwań, do lepszej pracy, doskonalenia siebie i organizacji;
- kształtowanie aktywnych postaw pracowników (wzrost przedsiębiorczości, inwencji, zaangażowania i kreatywności);
- integrowanie pracowników wokół celów i wartości firmy; budowanie lojalności pracowników;
- dawanie pracownikom poczucia sprawiedliwego, podmiotowego traktowania oraz wsparcia.

Projektowany system motywowania w Firmie X miał się składać z systemu wynagradzania, oceniania i awansowania. Diagnoza wskazała, że głównym obszarem było ocenianie. Kierownicy w miarę rozwoju i wzrostu Firmy (poszerzenia rozpiętości kierowania) zaczęli mieć coraz większe problemy ze sprawiedliwą i skuteczną oceną podwładnych oraz pracy całego zespołu. Stworzenie narzędzi oceniania było więc dla nich jedną z najważniejszych kwestii kierowania. Istotne również okazało się określenie jasnych zasad i ścieżek awansu. W Firmie X pracowali młodzi, ambitni ludzie (por. tab. 2), którzy w sporej grupie rozwijali się wraz z Firmą. Powszechnie

podwyżki wynagrodzeń w Firmie i wysokie premie za wyniki Firmy (dla wszystkich pracowników) były niedostatecznym wyrazem uznania dla ich indywidualnej pracy, osiągnięć i rozwoju. Problemem w projektowaniu była spłaszczona struktura Firmy – awans pionowy miał bardzo ograniczony zasięg.

System wynagradzania wymagał uporządkowania, określenia pewnych jasnych reguł i powiązania z pozostałymi podsystemami systemu motywowania.

W tabeli 3 przedstawiono wypracowane orientacje poszczególnych aspektów systemu motywowania.

Tabela 3. Zorientowanie systemu motywowania

Aspekt	Zorientowanie
Motywowanie	pozytywne oparte na podmiotowym traktowaniu pracownika oparte na aktywnej postawie kierowników oparte na efektach, doskonaleniu, kreatywności wspierające integrację i współpracę
Wynagradzanie	za treść pracy, efekty, zachowania za doskonalenie, kreatywność awans płacowy: pionowy, poziomy wzrost płac za efekty wynagrodzenia (formy) indywidualne i zespołowe
Ocenianie	efektów (indywidualnych, zespołowych) zachowań (ukierunkowanie na wartości Firmy, klienta) promujące aktywność, kreatywność promujące doskonalenie rozmowa oceniająca – dialog, wsparcie
Awansowanie	awans: pionowy, poziomy powiązany z osiągnięciami, rozwojem, zadaniami oparty na ocenianiu powiązany z podwyżką wynagrodzenia

Źródło: opracowanie własne.

Określono zasady przyszłego systemu motywowania w Firmie X:

1. Nacisk na kształtowanie systemu w kierunku motywowania pozytywnego oraz podmiotowego traktowania pracowników.
2. Objęcie jednolitym systemem motywowania wszystkich pracowników (przy czym jest on dopasowany do specyfiki poszczególnych grup pracowników).
3. Uwzględnienie w systemie motywowania różnych efektów organizacji:
  - związanych ze strategią, całością Firmy,
  - związanych z różnymi szczeblami efektów (efekty indywidualne i zespołowe).
4. Oparcie systemu motywowania na partycypacji pracowników i aktywnej postawie kierowników. Pracownicy nie są tylko biernymi uczestnikami procesu motywowania, biorą aktywny udział w tym procesie (np. rozmowa oceniająca ma charakter dialogu).

### 5. W systemie wynagradzania:

- nagradzanie najlepszych za ponadprzeciętne wyniki; przyrosty wynagrodzeń są związane z poziomem efektów (według ustalonych reguł, a nie są wynikiem tylko negocjacji z kierownictwem, jak to było dotychczas);
- rozpiętości płacowe są więcej niż tzw. średnie, są czynnikiem motywującym do lepszej pracy i lepszych efektów. Rozpiętości płacowe między stanowiskami mogą wzrastać pod warunkiem formułowania zadań – wyzwań i rzetelnej oceny pracowników;
- stosowanie różnych form wynagrodzeń: podstawowe, premie, nagrody; premie są w zasięgu większości pracowników, ale są relacjonowane do poziomu osiągnięć; nagrody są dla najlepszych (według zasady Pareta). Premiowanie jest powiązane z planowaniem zadań oraz ocenianiem kwartalnym;
- realizowanie postulatu zespołowości przez określenie warunków granicznych uruchamiania funduszu premiowego na poziomie całej Firmy (odpowiedni poziom zysku i sprzedaży). W przypadku zespołów obsługi klienta – przez zespołowe premie oparte na ocenie dokonań danego zespołu;
- umacnianie samodzielności i wpływu kierowników na zespół przez wprowadzenie funduszu motywacyjnego kierownika, którym wyłącznie on sam dysponuje i pożytkuje go w różnych celach związanych z motywowaniem swoich podwładnych.

### 6. System oceniania:

- oparcie systemu oceniania na ocenie wyników oraz zachowań. Uwzględnienie w ocenie doskonalenia oraz wartości organizacji;
- wzięcie pod uwagę przy ocenianiu wyników indywidualnych i zespołowych, w krótkich i w długich horyzontach czasowych;
- realizacja oceniania kwartalnego. Ogólnymi kryteriami oceny pracowników (bez kierowników) są: poziom realizacji zadań, zaangażowanie, współpraca z klientami (wewnętrznymi i zewnętrznymi), sposób działania i samodzielność, wizerunek, wartości Firmy. Kierowników ocenia się poprzez realizację zadań funkcjonalnych i priorytetowych (kierownika i komórki);
- kluczowa dla oceny jest rozmowa oceniająco-doskonająca, ukierunkowana na dialog i rozwój pracownika oraz ustalanie zadań;
- system oceniania ma charakter „pomostowy”, przejściowy – jego zadaniem jest wykształcenie i umocnienie założonych wzorców zachowań.

7. Określenie zasad awansu pionowego i poziomego (w związku ze spłaszczoną strukturą organizacyjną Firmy).

8. Zapewnienie bardzo dobrej znajomości zasad systemu motywowania przez wszystkich pracowników; pracownicy uczestniczą w przygotowaniu nowych rozwiązań.

9. System motywowania wymaga zbudowania i monitorowania relacji z jego „filarami”, za które uznano: dobór pracowników, rozwój i doskonalenie pracowników, komunikację, organizację i przywództwo, kulturę organizacyjną i wartości.



Ostatni z postulatów wymagał zaplanowania dalszych prac rozwijających wymienione obszary. Szczególnie ważna była tu profesjonalizacja doboru (silny związek z awansowaniem, ocenianiem) i jasna, drożna komunikacja, tak by ukrócić znacznie działania „poczty pantoflowej”, niejednokrotnie obniżającej skuteczność motywowania. Konieczne również stało się określenie ścieżek rozwoju pracowników (zgodnie z kierunkiem rozwoju Firmy) – bez nich problematyczne stałoby się funkcjonowanie systemu awansowania. W Firmie X zamierzano także określić jasno granice funkcjonowania komórek, stanowisk i zespołów. Niedookreślenie tych granic było częstą przyczyną konfliktów. Firma X planowała także zwiększyć efekt synergiczny przez promowanie zespołowości i podnoszenie poziomu współpracy. Zespołowość miała więc być wsparta zastosowaniem zespołowych form wynagradzania oraz kryteriów oceniających realizację współpracy i udział pracownika w efektach wypracowanych przez jego zespół. Najcenniejsze wartości Firmy i związane z nimi postawy powinny być także wspierane przez kształtowanie pożądanej kultury organizacyjnej. System motywowania jest bowiem jednym z narzędzi zmiany kultury, ale z drugiej strony sama kultura może stanowić istotną barierę przy wprowadzaniu „nowej kultury motywowania”.

## 5. Podsumowanie

Określenie koncepcji projektowanego systemu motywowania jest bardzo ważnym etapem – warunkuje jakość przyszłego rozwiązania. Dlatego warto poświęcić mu wystarczająco dużo uwagi. Trzeba najpierw przygotować diagnozę *sytuacji motywacyjnej* i wytyczne wynikające ze strategii firmy, następnie w odpowiednio przygotowanym zespole wypracować wspólnie spójną koncepcję systemu motywowania. Ważne, aby koncepcja ta wpisywała się w specyfikę firmy, jej strategię, kulturę organizacyjną, ale z drugiej strony, by była też podstawą do budowy wyważonego narzędzia zmiany niepożądanych postaw, wzorców myślenia i zachowań. W niektórych przypadkach wydaje się konieczne wprowadzenie rozwiązań „pomostowych”, zanim docelowy system czy część jego składowych zostaną w pełni wdrożone. Podstawową trudnością jest więc zapewnienie wewnętrznej spójności systemu i jego przylegania do innych podsystemów organizacji.

Niniejszy artykuł zaprezentował przykładową koncepcję systemu motywowania wypracowaną w jednej z polskich firm. Zaprojektowany na jej podstawie system motywowania będzie funkcjonował, jeśli jego „filary” zostaną dopracowane, a kadra kierownicza przeszkolona w zakresie możliwości systemu i umiejętności posługiwania się nim. Warunkiem koniecznym jest też konsekwencja w stosowaniu opracowanych i przyjętych w Firmie X zasad motywowania.

## Literatura

- Aronson E., *Człowiek – istota społeczna*, PWN, Warszawa 1987.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, AE, Poznań 2003.
- Kozioł L., Tyrańska M., *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo „Biblioteczka Pracownicza”, Warszawa 2002.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
- Stoner J., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- Tracz E., *Audyty kultury organizacyjnej – warunek konieczny implementacji zmian organizacyjnych*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, red. J. Skalik, AE, Wrocław 2006.
- Tracz E., *Projektowanie proinnowacyjnych systemów motywowania*, [w:] *Zarządzanie rozwojem organizacji*, t. 1, red. S. Lachiewicz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.

## THE CONCEPT OF A MOTIVATING SYSTEM IN X COMPANY

### Summary

The article's goal is to present the concept of a motivating system in one of the Polish companies, and subsequent stages on a journey to the ultimate solution.

---

**Ewa Tracz** – dr inż., adiunkt w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.