

Maria Wanda Kopertyńska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ZMIANA SYSTEMÓW MOTYWOWANIA JAKO WYNIK PRZEOBRAŻEŃ PRAKTYKI ZARZĄDZANIA

1. Wstęp

Motywowanie do pracy to jedna z najważniejszych, a jednocześnie najtrudniejszych funkcji zarządzania. Łączy bowiem w sobie zagadnienia różnorodnej natury: począwszy od filozoficznych podejść i interpretacji ludzkiego istnienia, poprzez psychologiczne i socjologiczne konteksty ludzkich zachowań, na ekonomicznych przesłankach i konsekwencjach tego procesu dla organizacji skończywszy. Choć w literaturze przedmiotu można spotkać różne poglądy na temat sposobów motywowania pracowników, to panuje zgodność opinii co do znaczenia motywowania jako dziedziny zarządzania przyczyniającej się do sukcesu przedsiębiorstwa, choćby ze względu na to, że jest to jeden z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy.

Zmiany w motywowaniu obserwowane są w bardzo długim okresie. Stosowane instrumentarium motywowania było więc nie tylko dostosowane do „obowiązującej” koncepcji człowieka, ale również powiązane z metodami wytwarzania i zarządzania, co w uproszczonej formie można zaobserwować w poszczególnych modelach motywowania do pracy. Obecnie coraz częściej spotykane są opinie głoszące konieczność poszukiwania nowych, bardziej skutecznych, a jednocześnie zgodnych z „duchem czasu” sposobów motywowania. Zmiany te wymusiły czynniki zewnętrzne, określane mianem nowej rewolucji technicznej, dla której właściwe są procesy globalizacji, rozwój technik informacyjnych i telekomunikacyjnych oraz znaczny wzrost znaczenia wiedzy w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i wewnętrzne warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa. Warunki te wiążą się ze zmianami filozofii i podejścia do człowieka oraz poglądów na temat znaczenia pracy w jego życiu, są również skutkiem zmian warunków funkcjonowania organizacji, a także sposobów i form zarządzania. Zmiany w systemach motywowania były więc wynikiem zmian zadań, jakie przed tymi systemami postawiono, czyli:

- 1) pozyskania i utrzymania wartościowych pracowników w organizacji,
- 2) zapewnienia efektywnej pracy na stanowisku,

- 3) motywowania do kreatywności i innowacyjności,
- 4) motywowania do aktywności, przedsiębiorczości i działań ponadnormatywnych,
- 5) zachęcania do podejmowania większej odpowiedzialności (decyduję i odpowiadam),
- 6) zachęcania do pracy zespołowej,
- 7) zachęcania do rozwoju kompetencji, awansowania,
- 8) zachęcania do uczciwości i lojalności wobec pracodawcy.

2. System płac jako instrument motywowania płacowego

Szczególne miejsce w systemie motywowania zajmują płace, co wynika ze spełnianych przez nie funkcji. Jedną z nich jest funkcja dochodowa, związana z tym, że wynagrodzenie stanowi istotny składnik dochodów osiąganych przez pracowników. Determinuje więc ono możliwość nabywania pożądanych dóbr służących do zaspokajania różnorodnych potrzeb ludzi, a także odtwarzanie zdolności do pracy oraz rozwój osobowości. Płaca pełni również funkcję kosztową, stanowiąc dla organizacji zatrudniającej pracowników element kosztów pracy i wpływając tym samym na konkurencyjność firmy na rynku. Jest również rodzajem nagrody otrzymywanej przez pracowników za wykonywaną pracę, pełni też funkcję bodźcową, tj. motywującą pracowników do zachowań oczekiwanych przez organizację. W aktualnych uwarunkowaniach zmieniają się oczekiwania pracodawców wobec pracowników. Wśród nich wymienia się głównie: elastyczność, samodzielność pracowników, odpowiedzialność pracowników za ich karierę, tworzenie wartości jako kryterium oceny ich pracy, gotowość pracowników do zmian i zdolność przystosowania się do nich [Pocztowski 2003]. Takie zachowania można wyzwalać głównie poprzez oddziaływanie za pomocą płac.

Płaca spełnia również funkcję społeczną. Wyraża się to w tworzeniu warunków do nawiązywania i istnienia stosunków zaufania, współdziałania pracowników i pracodawców oraz współpracy między poszczególnymi grupami pracowników.

Realizacja poszczególnych funkcji płacy wymaga wypracowania w przedsiębiorstwie systemu wynagradzania, w ramach którego powinny być rozwiązane następujące kwestie: składniki wynagrodzenia, zasady kształtowania poszczególnych składników wynagrodzenia, narzędzia systemu, czyli m.in. metody wartościowania oraz formy płac, tj. sposób uzależnienia otrzymywanego rodzaju i wysokości płacy od nakładów i wyników.

Wymagania co do wzrostu konkurencyjności firm wymusiły ewolucję w systemach wynagradzania. Zmiany te wiązały się głównie z potrzebą uwzględnienia przy tworzeniu systemów wynagradzania wszystkich funkcji płacowych. Wynagrodzenie, jako składnik dochodów z pracy dla pracownika wraz z pozostałymi wydatkami ponoszonymi przez firmę z racji zatrudnienia pracownika, składa się na koszty pracy. Naturalnym interesem pracodawcy jest dążenie do optymalizowania kosztów pracy, szczególnie wtedy, gdy konkurenci osiągają tu przewagę. Dlatego dla pracodawcy coraz ważniejsze staje się nie tylko to, ile środków wydatkowano na płace, ale też jaki efekt dzięki temu osiągnięto. Ma to wpływ z jednej

strony na konkurencyjność przedsiębiorstwa, z drugiej zaś na kształtowanie aktualnych i przyszłych dochodów pracownika. Funkcja społeczna z kolei wiąże się nie tylko z zagwarantowaniem spokoju, brakiem konfliktów (dlatego w dotychczasowych systemach płacowych przeważały premie regulaminowe, dodatki stażowe, nagrody jubileuszowe), ale – co jest bardzo istotne – ze znaczeniem płac dla określenia pozycji społecznej, prestiżu, poczucia ważności i użyteczności społecznej. Wskazuje na to definicja płacy przedstawiona przez J.S. Adamsa – „płaca jest jednym z ważniejszych kryteriów, jakie ludzie używają w organizacji, żeby ocenić swoją pozycję w porównaniu z innymi. Na podstawie tej oceny mogą stwierdzić, jaki powinien być ich wysiłek w pracy” [Wilson, Rosenfeld 1990, s. 73].

Dlatego też zmiany w systemach wynagradzania szły głównie w kierunku zwiększenia ich efektywności i motywacyjności, co wiązało się z potrzebą zmniejszenia liczby składników wynagrodzeń, w tym głównie o charakterze należnym pracownikowi, ściślejszego powiązania płacy z jakością pracy i wynikami osiąganymi w pracy. W zakresie kształtowania struktury wewnętrznej płacy doprowadzono do utrzymania w grupie jedynie składników mających związek z pracą i jej wynikami, jak płaca zasadnicza oraz premie, nagrody gwarantowane przez kodeks pracy. Znaczne zróżnicowanie wystąpiło również w kształtowaniu płacy zasadniczej oraz premii i nagród. Płacę zasadniczą ustalono z wykorzystaniem wartościowania pracy na stanowisku oraz wartościowania kompetencji. W znacznej części dla kształtowania płac zasadniczych czy też całkowitych wynagrodzeń wykorzystywano też rynkowe przeglądy płac. Chodzi tu o rynek sektora, np. sektora bankowego, czy też rynek geograficzny, regiony/miasta, w których firmy funkcjonują, różniące się poziomem rozwoju gospodarczego i wynikającego z tego znaczenia lokalnych rynków płacowych.

Dostrzeżenie roli wiedzy w skutecznym konkurowaniu w nowym, trudnym środowisku gospodarczym, pozwalającym zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną, doprowadziło do rozwoju wynagradzania za kompetencje. Wprowadzenie pojęcia kompetencji nie jest jednoznacznie definiowane, jednak najczęściej opisuje się je jako umiejętności, wiedzę oraz określone zachowania, które są konieczne, aby w pracy osiągnąć sukces [Anthony, Pettrewe, Kacmar 1999].

Kompetencje mogą być wykorzystywane w zintegrowanej ocenie pracy – wartościowaniu i kompleksowej ocenie pracy pracownika pod kątem kształtowania płacy zasadniczej. Wysokość wynagrodzenia pracownika może być też uzależniane od indywidualnych kompetencji i ich wartości na rynku pracy. Stosowanie wynagradzania za kompetencje prowadzi do znacznego zróżnicowania wynagrodzeń, zgodnie z zasadą „zwycięzcy biorą wszystko” [Borkowska 2003].

Walka o utrzymanie i wzmocnienie konkurencyjnej pozycji firm oraz o efekty nie gorsze, niż osiągają firmy konkurencyjne spowodowała zwiększenie znaczenia ruchomej części wynagrodzenia, wypłacanej najczęściej w formie premii. Stosowanie premii wynika ponadto z wymienionych niżej przesłanek:

1. W warunkach gospodarki rynkowej nie można kształtować wynagrodzeń w oderwaniu od efektów, co jest nie tylko antymotywacyjne, ale również niebezpieczne dla przedsiębiorstwa. Działalność gospodarcza zawsze wiąże się z

pewnym ryzykiem, a pracownicy nie mogą się całkowicie odcinać od konieczności chociaż częściowego partycypowania w tym ryzyku, które samo w sobie może działać mobilizująco i skłaniać do przedsiębiorczości.

2. Wynagradzanie za konkretne wyniki, np. produktywność pracy pozwala ocenić wykorzystanie posiadanego potencjału zasobów ludzkich firmy.
3. Orientacja wynagradzania na wyniki wytwarza postawę silnej identyfikacji pracownika z sukcesem firmy/jednostki organizacyjnej/zespołu. Pracownik zdobywa pewność, że „opłaca” mu się dobrze pracować, bo efekty jego pracy przekładają się bezpośrednio na wynagrodzenie.
4. Wyznaczenie zadań do realizacji i monitorowanie ich wykonania, wskazuje czy uzasadniony jest wpływ określonych środków na wynagrodzenia. Środki przeznaczone na realizację zadań stanowią pewnego rodzaju „bufor kosztowy”, który można zaoszczędzić, w przypadku braku realizacji zadań co w konsekwencji prowadzi do racjonalizacji kosztów pracy.
5. Warunki funkcjonowania firm wymagają elastyczności zachowań, wyścigu o klienta, dbałości o klienta, potrzeby świadczenia wysokiej jakości usług, elastycznych i przedsiębiorczych zachowań pracowników – stąd potrzeba premiowania określonych zachowań.

Nagradzanie premią w praktyce gospodarczej może być znacznie zróżnicowane. Podstawę premiowania stanowią wyniki pracy pracownika bądź też efekty osiągnięcia wyznaczonych indywidualnych celów, wyniki zespołu/ grup, co jest skutkiem rozwoju grupowych form organizacji pracy (zespoły gwiazd, grupy partnerskie), osiągnięcie celów biznesowych wyodrębnionych jednostek organizacyjnych, wyniki firmy, a także szczególnie pożądane zachowania, np. dzielenie się wiedzą, czy też wartości szczególnie cenione w firmie.

Poprzez rozwiązania premiowe dostarczamy pracownikom informacji o tym, co jest podstawą premiowania – czy tylko wyniki, czy też sposób osiągnięcia tych wyników. Stosując zespołowe formy premiowania, główny nacisk kładzie się na efekty grupowe. Praca w zespole może motywować wszystkich członków zespołu do zwiększania wysiłków i pracy wykorzystującej ich cały potencjał, w sposób zarówno pozytywny (tworząc atmosferę zaangażowania, wzajemnej pomocy), jak i negatywny (ganiąc tych, którzy nie odpowiadają przyjętym w zespole standardom). Szczególnie istotne z punktu widzenia motywacji do określonych zachowań jest wynagradzanie zespołów pracowniczych. Specjaliści twierdzą, że w nowoczesnych organizacjach wśród głównych funkcji, takich jak: usatysfakcjonowanie klientów, osiągnięcie efektów ekonomicznych oraz wspieranie inicjatywy i odpowiedzialności, systemy wynagrodzeń powinny wspierać efektywną pracę zespołową oraz kooperację poziomą [Juchnowicz 2003, s. 118]. Wówczas wśród pracowników wykształcają się takie zachowania, jak obowiązek dzielenia się odpowiedzialnością za wyniki czy współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji. W warunkach, gdy stawia się głównie na osiągnięcia indywidualne, przy premiowaniu preferuje się współzawodnictwo i konkurencję.

3. Elementy motywowania pozapłacowego zwiększające zadowolenie pracowników

Oczekiwania pracowników, stanowiące podstawę tworzenia systemu motywowania w przedsiębiorstwie, wiążą się z możliwościami zaspokojenia potrzeb w sytuacji pracy lub poprzez pracę, ale również realizacji cenionych wartości. Każdy człowiek ma swój system wartości, oczekuje zaspokojenia różnych potrzeb. Aby właściwie rozbudzić motywację, trzeba stworzyć warunki umożliwiające zaspokojenie różnych potrzeb, a więc pozyskiwanie różnych wartości, czyli tego wszystkiego, co ma rzeczywistą i wyobraźalną zdolność do ich zaspokajania. W odniesieniu do poszczególnych grup pracowników cele i oczekiwania mogą być zróżnicowane.

Dostrzeżenie potrzeby zaspokojenia oczekiwań i potrzeb pracowników zawoocowało znacznym rozszerzeniem zbioru pozapłacowych elementów motywowania wykorzystywanych w systemach motywacyjnych firm. Uznano, że to właśnie one stanowią istotny bodziec motywacyjny do efektywniejszej pracy, świadczą o dbałości firmy o pracownika, a co najważniejsze – wychodzą naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom pracowników. Zdaniem A. Polańskiej bodźce pozapłacowe stanowią bardzo istotny i niezbędny element motywowania pracowników, co uzasadniają następujące argumenty [Polańska 1999, s. 103-106]:

- 1) niezadowolenie z pracy zarobkowej powoduje zmniejszenie wydajności pracy i brak chęci do doskonalenia i wykorzystania swoich umiejętności,
- 2) powstaje możliwość uruchomienia bezinwestycyjnych czynników warunkujących rozwój przedsiębiorstwa,
- 3) bodźce pozapłacowe nie wymagają wielkich nakładów finansowych.

Elementy motywowania pozapłacowego występują w dwóch grupach, jako:

- 1) elementy motywowania występujące w postaci materialnej,
- 2) elementy motywowania występujące w postaci pozamaterialnej.

Do pierwszej grupy należą elementy motywowania o charakterze materialnym, mające jednak postać inną niż pieniężna. Elementy te stanowią często podstawę wynagradzania kafeteryjnego, którego istota polega na stworzeniu pracownikowi możliwości dopasowania świadczeń i przywilejów do ich bieżących potrzeb i indywidualnych oczekiwań i polega na wyborze, w ramach określonej z góry kwoty, rzeczowej formy zapłaty. Nadaje to wynagrodzeniu charakter partycypacyjny. Wybór i stosowanie nagród o charakterze niepieniężnym w dużej mierze determinują czynniki kulturowe, zarówno te związane z kulturą organizacji, jak i kulturą społeczeństwa. Wśród powodów wprowadzenia tej formy wynagradzania wymienić należy następujące:

- 1) pracownicy ciągle się zmieniają, zmieniają się też ich potrzeby, potrzebują w związku z tym nowych korzyści,
- 2) pozwala to zdywersyfikować sposoby motywacyjnego oddziaływania na pracowników stosunkowo niskim kosztem,
- 3) pozwala firmie na zredukowanie rosnących kosztów pracy.

Pracownik, poza możliwościami wyboru takiej nagrody, jaka mu najbardziej odpowiada, osiąga również inne korzyści. Wśród nich należy wymienić głównie uniknięcie nadmiernego obciążenia podatkami, jak też zapewnienie sobie większego

bezpieczeństwa na niepewną przyszłość, zwłaszcza na starość, na wypadek utraty pracy, zdrowia czy też kalectwa. Formy te stosowane są głównie w firmach międzynarodowych w bankach oraz spółkach giełdowych. Systemy te stają się bardzo istotnym elementem motywowania w warunkach dużej konkurencji na rynku i pozwalają zatrzymać „kapitał intelektualny” w firmie [Piechnik-Kurdziel 2000, s. 154-160].

Druga grupa to bodźce pozamaterialne, które można podzielić na:

- zewnętrzne w stosunku do wykonywanej pracy – pochwały, nagany, opinie,
- bezpośrednio odnoszące się do wykonywanej pracy – warunki pracy, poprawne stosunki międzyludzkie, zwłaszcza dobre relacje przełożony – podwładny, właściwy przydział zajęć, zwiększenie stopnia swobody, konsultowanie decyzji itp. [Penc 1996, s. 240-242].

Jak wskazują doświadczenia badawcze¹, szczególne znaczenie ma posiadanie pracy będącej źródłem stałych dochodów. Posiadanie pracy jest często stawiane wyżej niż poziom zarobków. Z pewnością i stałością pracy pracownicy wiążą możliwość osiągnięcia wielu innych korzyści, mających wymiar zarówno materialny, jak i pozamaterialny.

Docenianie i nagradzanie wkładu wnoszonego do organizacji wiąże się z wynagradzaniem. Oczekiwania pracowników w odniesieniu do wynagrodzenia nie ograniczają się jedynie do kwoty, jaką chcieliby zarabiać. Ważne są również inne cechy wynagrodzenia, które mogą wpływać na zadowolenie pracowników. Tymi determinantami mogą być przekonanie pracowników o sprawiedliwym wynagradzaniu, które należy tłumaczyć dostrzeganiem (lub nie) związku między włożoną pracą, zaangażowaniem i wysiłkiem a otrzymanym wynagrodzeniem, postrzeganie przez pracowników związku między wzrostem wynagrodzenia a wzrostem efektywności pracy oraz przekonanie pracownika o tym, że jego wynagrodzenie jest odpowiednie do jego kompetencji.

Wśród innych aspektów pracy wpływających w szczególny sposób na satysfakcję pracowników wskazać należy m.in. docenienie i uznanie za bardzo dobrą pracę, wykorzystanie kwalifikacji, a także rozwój kompetencji, możliwość decydowania, poczucie sensu i celowości wykonywanej pracy, dostęp do informacji, kształtowanie poprawnej atmosfery w pracy.

Uznanie pracy za bardzo dobrą ma istotne znaczenie dla zwiększenia poczucia własnej wartości. Pracownik czuje się na tyle wartościowy, na ile czuje się godny pochwał. Okazywanie uznania pracownikom wzmacnia motywację i zaangażowanie pracownika, poczucie własnej wartości oraz samoocenę pracownika.

Rozwój kwalifikacji wychodzi naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom pracowników ze względu na możliwość rozwoju zawodowego, stwarzanie pracownikom warunków do samorealizacji, zwiększenie „elastyczności kwalifikacyjnej” (co zwiększa szanse pracownika na rynku pracy) oraz kształtowanie ścieżki kariery pracowników. Rozwój kwalifikacji jest szczególnie doceniany ze względu na wiele korzyści, na które wskazywano w praktyce²:

- 1) zwiększa motywację pracownika poprzez sygnał przekazywany od firmy, że przedsiębiorstwo jest świadome ich znaczenia i roli,

¹ Doświadczenia te pochodzą z firm dolnośląskich, z którymi autorka współpracuje.

² Doświadczenia badawcze pochodzą z firmy telekomunikacyjnej (telefon komórkowa).

- 2) szkolenie jest traktowane jako wartość dodana do umiejętności pracownika, które będzie mógł wykorzystać także do kontynuowania swojej kariery,
- 3) wzrost identyfikacji pracowników z firmą – pracownicy lepiej rozumieją cele i zasady jej działania,
- 4) poprawa komunikacji, zwłaszcza podczas wspólnych warsztatów z kadrą kierowniczą,
- 5) pełniejsza realizacja potrzeb pracowników – szkolenie jest odbierane jako nagroda za dobrą pracę i starania pracownika,
- 6) możliwość podejmowania przez pracowników coraz bardziej zobowiązujących wyzwań, co przynosi korzyść firmie i pracownikom,
- 7) lepsze rozumienie potrzeby zmian – szkolenia ułatwiają pracownikom porażenie sobie z nowymi sytuacjami i z problemami, które one przynoszą.

Ważna jest również identyfikacja pracowników z celami firmy, wpływa ona bowiem na postrzeganie pracowników jako interesariuszy, a nie wyłącznie jako podwładnych. Docenianie i nagradzanie wkładu wnoszonego do organizacji ma istotne znaczenie dla zwiększenia poczucia własnej wartości oraz zwiększa zaangażowanie pracownika. Z kolei dostęp do informacji jest gwarancją dobrej atmosfery w pracy, zaspokaja potrzeby przynależności, interakcji społecznych i komunikacji wewnętrznej, kształtuje pozytywne postawy wobec pracy, zwierzchnika i współpracowników oraz wpływa na morale pracowników. Wśród szczególnie istotnych aspektów związanych z dostępem do informacji wskazać należy na:

- identyfikację pracowników z firmą – pracownicy dobrze poinformowanego o sprawach firmy zależy na tym, by w firmie „dobrze się działo” – pracownik wie, że od jego pracy w dużym stopniu zależy dobro firmy,
- lepsze kierowanie zespołem – pracownicy zaznajomieni z ogólną sytuacją w firmie, a także z zadaniami firmy lepiej pracują jako zespół; pracownicy nie tracą czasu na poszukiwanie informacji,
- wzmocnienie motywacji – pracownicy z którymi rozmawia się o ważnych dla firmy problemach, „nie stoją z boku”, potrafią się bardziej zaangażować w działalność firmy, zależy im na dobrym wykonywaniu swoich obowiązków,
- integrację pracowników – pracownicy informowani o ważnych dla firmy problemach czują odpowiedzialność za siebie i zespół, pomagają sobie w trakcie wykonywania zadań.

Ważnym elementem wynikającym z oczekiwań pracowników i ich potrzeb jest atmosfera w pracy, dobre stosunki i życzliwość w środowisku pracy, klimat w pracy, poprawne stosunki międzyludzkie. Służą one kształtowaniu wysokiego poziomu kultury organizacyjnej i sprzyjają osiągnięciu bardzo dobrych wyników pracy. Jeżeli stworzy się taki klimat, w którym pracownik będzie się czuł dobrze, to wpłynie to na lepsze rezultaty jego pracy. Każdy człowiek ma potrzebę bycia częścią pewnej całości, potrzebuje asymilacji. Wyalienowany pracownik nie będzie dbał o jakość wykonywanej przez siebie pracy, nie będzie też dobrym ambasadorem firmy w świecie zewnętrznym. Dlatego tak ważna jest atmosfera w pracy, stosunki między pracowni-

kami oraz między pracownikami a kadrą zarządczą, która w przeciwieństwie do komunistycznej maksymy „dziel i rządź” działa w imię hasła „łącz i zarządzaj”³.

Samodzielność oznacza swobodę działania i decydowania. Duża samodzielność i przyjmowanie na siebie odpowiedzialności są szczególnie ważne dla pracowników szukających dużych wyzwań. Nie mniej istotne znaczenie ma możliwość wykonywania pracy wymagającej zaangażowania oraz innowacyjności.

4. Podsumowanie

Współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa wyznaczają kierunki zmian w różnych obszarach jego działalności. Jednym z nich jest obszar zarządzania zasobami ludzkimi, w którym zauważa się m.in. wzrost udziału zatrudnienia osób o wysokich kwalifikacjach i pracowników wiedzy. Zmieniają się oczekiwania wobec pracowników. Przedsiębiorstwo ceni pracowników samodzielnych, otwartych na zmiany, elastycznych, wykazujących gotowość ciągłego pogłębiania i poszerzania wiedzy i jednocześnie wykazujących się kreatywnością, innowacyjnością. Dlatego zadaniem systemu motywowania funkcjonującego w organizacji jest kształtowanie postaw i zachowań zgodnych z oczekiwaniami pracodawcy. Ale system ten musi też uwzględniać oczekiwania i potrzeby pracowników. Ważne jest zatem, aby określić i zidentyfikować oczekiwania pracowników, by poprzez odpowiedni dobór instrumentów motywowania kształtować ich motywację.

Literatura

- Anthony W.P., Petrewe P.L., Kacmar M.K. (1999), *Human Resources Management a Strategic Approach*, third edition, Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, New York.
- Borkowska S. (2003), *Wynagrodzenia w nowej gospodarce*, [w:] *Praca i polityka społeczna wobec wyzwań integracji*, red. B. Balcerzak-Paradowska, IPiSS, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2003), *Prokonkurencyjne instrumenty motywowania*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa.
- Penc J. (1996), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Piechnik-Kurdziel A. (2000), *Wynagradzanie personelu*, [w:] *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, red. A. Szalkowski, AE, Kraków.
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej gospodarce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1.
- Polańska A. (1999), *Zarządzanie personelem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Wilson D.C., Rosenfeld R.H. (1990), *Managing Organizations*, McGraw-Hill Book Company England.

CHANGE OF MOTIVATION SYSTEMS AS A RESULT OF MANAGEMENT PRACTICE TRANSFORMATION

Summary

The commentary describes how changes commonly known as the new technical revolution, applicable to globalization processes, advances in information and telecommunication systems, increased significance of knowledge about operational processes within companies as well as other internal processes, influence changes in determining incentives and other motivational factors.

³ Z doświadczeń firmy międzynarodowej powstałej ze spółki Skarbu Państwa, działającej we Wrocławiu.