

Małgorzata Tyrańska
Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Metodyczne aspekty analizy i oceny systemu motywacyjnego*

Streszczenie

Narzędziem, które daje kadrze menedżerskiej możliwość kształtowania postaw i zachowań pracowników zgodnych z celami przedsiębiorstwa, jest system motywacyjny. Ze względu na zmieniającą się sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa, przepisy prawne oraz rosnące aspiracje pracowników narzędzie to powinno się poddawać systematycznej analizie, po to by oceniać jego aktualną skuteczność i wskazywać kierunki doskonalenia.

Jako cel artykułu przyjęto zatem wyeksponowanie podstawowych płaszczyzn jego analizy i oceny, których zastosowanie doprowadzi do wyznaczenia obszarów wymagających radykalnej zmiany lub doskonalenia. Dla realizacji tego celu przedstawiono funkcję i strukturę systemu motywacyjnego. Następnie określono zadania badawcze w analizie systemu motywacyjnego oraz podano kryteria oceny systemu motywacyjnego.

Słowa kluczowe: system motywacyjny, analiza systemu motywacyjnego, ocena systemu motywacyjnego, kryteria oceny systemu motywacyjnego, zmiana i doskonalenie systemu motywacyjnego.

1. Wprowadzenie

Skuteczność pracy kierownika zależy w dużej mierze od umiejętnego motywowania pracowników, wpływania na ich postawy i zachowanie. Narzędziem, które umożliwia kierownikom realizację tych zadań, jest system motywacyjny.

* Artykuł został przygotowany w ramach projektu badawczego sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2011/03/B/HS4/03585.

W artykule przyjęto, że jest to uporządkowany zbiór narzędzi motywacyjnych powiązanych wzajemnie ze sobą i tworzących całość mającą na celu stwarzanie warunków i skłanianie pracowników do zachowań prowadzących do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa.

Doceniając rolę systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie, jako cel artykułu przyjęto wyeksponowanie podstawowych płaszczyzn jego analizy i oceny, których zastosowanie doprowadzi do wyznaczenia obszarów wymagających radykalnej zmiany lub doskonalenia. Dla realizacji tego celu w artykule przedstawiono funkcję i strukturę systemu motywacyjnego. Następnie określono zadania badawcze w analizie systemu motywacyjnego oraz podano kryteria oceny systemu motywacyjnego.

2. Funkcje i struktura systemu motywacyjnego

Analizując system motywacyjny, szukamy odpowiedzi na pytanie „czemu ten system służy?” po to, by zidentyfikować jego istotne funkcje. Można w tym miejscu przywołać koncepcję M. Armstronga, według którego funkcją naczelną systemu motywacyjnego jest stworzenie środowiska pracy oraz wypracowanie polityki i praktyk zapewniających wyższy poziom efektywności pracowników [2000, s. 122–124]¹. Z kolei funkcje szczegółowe systemu motywacyjnego wyróżnione przez M. Armstronga przedstawiono w tabeli 1.

Wskazane w tabeli funkcje są realizowane za pośrednictwem bodźców motywacyjnych (instrumentów, narzędzi motywowania), które bezpośrednio mają wpływ na zachowania pracownicze. Psychologowie przez bodziec rozumieją stan lub zmiany w sytuacji podwładnych wywołujące ich określone zachowanie się

¹ Zestawienie funkcji systemu motywacyjnego prezentuje także J. Walas-Trębacz. Autorka wymienia następujące funkcje systemu: dobór pracownika i wzajemne dopasowanie pracownika i pracy, rozpoznanie hierarchii potrzeb personelu, dobór narzędzi motywacyjnych (płaca, jak również bodźców pozapłacowych i partycypacji pracowników w zarządzaniu), zlecenie zadań i oddziaływanie argumentacyjne, ocena wykonania zadań i korekta zgodności między stosowanymi przez przełożonych bodźcami a stopniem wykonania zadań przez podwładnych [Walas-Trębacz 1994, s. 83]. Z kolei E. Masłyk-Musiał uważa, że system motywacyjny, który ma wywołać pożądane zachowania, powinien zapewnić: (1) prawdopodobieństwo zaistnienia związku między wysiłkiem (staraniami) a określonym wynikiem poprzez przypisanie poziomom wykonywania zadań określonej wartości, sprecyzowanie zachowań wymaganych na danym stanowisku pracy oraz wyraźne sformułowanie, co jest w procesie pracy nagradzane (kryteria ocen działania); (2) osiąganie wartościowych wyników poprzez zapewnienie związku między otrzymywanym wynagrodzeniem za pracę a atrakcyjnością produkowanych dóbr, co wyraża się w ich poszukiwaniu i nabywaniu przez klientów (tzw. nagrody właściwe); (3) poczucie sprawiedliwego wynagrodzenia, co wiąże się z postrzeganiem i kalkulacją relacji występujących między nakładami pracy a uzyskiwanymi nagrodami [Masłyk-Musiał 2003, s. 226].

(impuls). Zarządzanie bodźcem obejmuje środki kształtujące sytuację podwładnych [Czerska 2002, s. 324]. Istnieje wiele klasyfikacji bodźców motywacyjnych, wybrane z nich zostały przedstawione w niniejszej części artykułu.

Tabela 1. Szczegółowe funkcje systemu motywacyjnego

Funkcja	Objaśnienie
1. Mierzenie motywacji	Zmierzają do wskazania obszarów, w których należałoby usprawnić praktyki motywacyjne; informacje na temat poziomu motywacji można uzyskać poprzez badania postaw, mierników produktywności, płynności zatrudnienia i absencji, analizę wyników przeglądów efektów, analizę spraw poruszanych w procedurach rozpatrywania skarg oraz entuzjazmu, z jakim pracownicy uczestniczą w kołach jakości i tym podobnych działaniach
2. Docenianie pracowników	Oznacza inwestowanie w ich sukces, ufanie im i delegowanie uprawnień, stwarzanie możliwości uczestnictwa w dotyczących ich sprawach, informowanie, sprawiedliwe traktowanie, widzenie w nich istot ludzkich, a nie „zasobów”, które można wykorzystać zgodnie z interesem kadry kierowniczej, oraz wynagradzanie (finansowe i nie tylko) wskazujące na stopień, w jakim się ich ceni
3. Rozwijanie behawioralnego zaangażowania	Zaangażowanie behawioralne oznacza, że jednostki kierują swoje wysiłki w stronę osiągnięcia celów organizacji i celów związanych z ich stanowiskiem pracy. Zrodzić się może przez włączenie ludzi w proces wyznaczania celów, przekazanie im większej odpowiedzialności w kierowaniu własnym stanowiskiem pracy, co dotyczy zarówno jednostek, jak i zespołów (delegowanie uprawnień), oraz sprawienie, by wynagradzanie było jasno związane z sukcesami w osiągnięciu ustalonych celów
4. Tworzenie w organizacji klimatu sprzyjającego motywacji	Klimat organizacyjny i wartości uznawane przez organizację powinny podkreślać znaczenie wysokich efektów. Należy zachęcać menedżerów i liderów zespołów, by ich zachowanie stanowiło wzorzec zachowania oczekiwanego od pracowników
5. Rozwijanie umiejętności przywódczych	Menedżerom i liderom zespołów należy pomagać w poznaniu procesu motywacji i tego, jak mogą wykorzystać swoją wiedzę w celu podniesienia motywacji członków swojego zespołu
6. Projektowanie stanowisk pracy	Projektowanie stanowisk pracy wymaga zastosowania teorii motywacji, zwłaszcza tych jej aspektów, które odnoszą się do potrzeb i motywacji przez samą pracę (motywacja wewnętrzna)
7. Zarządzanie przez efekty	Procesy zarządzania przez efekty mogą zapewnić wytyczenie celów, sprzężenie zwrotne i wzmocnienie efektywności organizacyjnej
8. Zarządzanie wynagrodzeniami	Procesy zarządzania wynagrodzeniami mogą zapewnić bezpośrednią motywację przez różne formy płacy uzależnionej od efektów, jeśli zwraca się baczniejszą uwagę na znaczenie teorii wartości oczekiwanej i teorii sprawiedliwości

cd. tabeli 1

Funkcja	Objaśnienie
9. Rozwój pracowników	Pojęcie rozwoju pracowników dotyczy rozwoju osobistego, a teoria motywacji jasno wskazuje, że postęp przez rozwój własny – ukierunkowanie własnego uczenia się – stanowi najlepszą formę rozwoju
10. Wykorzystanie metod modyfikacji behawioralnej	Modyfikacja behawioralna, zwana też modyfikacją zachowania organizacyjnego, wykorzystuje behawioralną zasadę warunkowania instrumentalnego (tj. wpływania na zachowanie za pomocą konsekwencji tego zachowania). Wyróżnia się pięć stopni modyfikacji behawioralnej: zidentyfikuj zachowanie krytyczne; zmierz częstotliwość – uzyskaj niezbite dowody na to, że istnieje realny problem; przeprowadź analizę funkcjonalną – zidentyfikuj bodźce, które wywołują zachowanie, oraz konsekwencje, w postaci nagród lub kar, wpływające na to zachowanie; opracuj i wprowadź strategię interwencji – może to wymagać posłużenia się pozytywnym lub negatywnym wzmocnieniem w celu wpłynięcia na zachowanie (tj. zapewnienia lub odmowy nagród finansowych i innych); oszacuj efekty interwencji – sprawdź, czy nastąpiła poprawa, a jeśli tak, to jaka, i zastanów się, co należy zrobić w przypadku niepowodzenia interwencji

Źródło: [Armstrong 2000, s. 123–124].

J. Reykowski do tzw. składników środowiska psychologicznego, czyli systemu motywacyjnego, zalicza: zadania pracownika, czyli to, co ma on do zrobienia w instytucji; wymagania, jakie instytucja stawia pracownikowi, warunki do wykonania zadań stwarzane pracownikowi przez instytucję oraz pozycję, jaką ta instytucja zapewnia pracownikowi w społeczeństwie [1979, s. 59–61].

J.A.F. Stoner i Ch. Wankel uważają natomiast, że motywację pracowników kształtują trzy zmienne: cechy indywidualne, cechy stanowiska oraz cechy sytuacji roboczej [1992, s. 364].

W strukturze zakładowego systemu motywacji do pracy A. Szałkowski wyróżnia pięć wzajemnie sprzężonych podsystemów, takich jak podsystem bodźców ekonomicznych, pozaekonomicznych i socjalnych, podsystem polityki personalnej oraz wartościowanie pracy [1994, s. 51–58].

Według A. Stabryły system motywacyjny wspomagający procesy decyzyjne, planistyczne i kontrolne składa się z następujących elementów: czynników motywacyjnych (oddziaływań środowiskowych, środków zachęty i perswazji), systemu zadaniowego, systemu partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz kosztów pracy [1997, s. 187–194].

Z kolei G. Gruszczyńska-Malec zakłada, że głównym narzędziem realizacji procesu motywacyjnego w przedsiębiorstwie są mechanizmy nagradzania, które tworzą system motywacyjny [1999, s. 5].

M. Czerska także podkreśla instrumentalny wymiar systemu motywacyjnego. Autorka bodźce motywacyjne dzieli na materialne (wynagrodzenia) oraz niematerialne dotyczące wykonawcy i pracy [2002, s. 326–327].

L. Koziół wymienia następujące elementy systemu motywacyjnego: struktura treści pracy, zakres zadań, odpowiedzialności i uprawnień, system partycypacji, system oceniania i rozwoju pracowników, system wynagradzania, organizacja czasu pracy, stosunki międzyludzkie, polityka socjalna i zabezpieczenie społeczne oraz materialne środowisko pracy. Według L. Koziółka każdy element systemu motywacyjnego powinien być rozpatrywany z perspektywy kosztów pracy, które stanowią zasadniczą przesłankę praktycznego zastosowania danego elementu w przedsiębiorstwie [2002, s. 66–67].

W systemie motywacyjnym S. Borkowskiej występują trzy grupy środków motywacyjnych: przymusu, zachęty i perswazji. Środki przymusu cechują się dużym stopniem imperatywności, wynikającym z zagrożenia sankcją. Oczekiwane zachowanie (zadanie) jest wyraźnie określone przez motywującego i narzucone pracownikowi. Środki zachęty polegają na oferowaniu określonej nagrody w zamian za oczekiwane zachowanie (działanie). Środki perswazji prowadzą natomiast do zmiany postaw i zachowań ludzi oraz stanu ich umysłu [Borkowska 2006, s. 336].

Z. Sekuła ze względu na miejsce opracowania założeń dotyczących kształtowania narzędzi motywacyjnych wyróżnia systemy zewnętrzne i wewnętrzne. Zewnętrzne systemy motywacyjne przyjmują postać rozwiązań o zasięgu [Sekuła 2008, s. 179]:

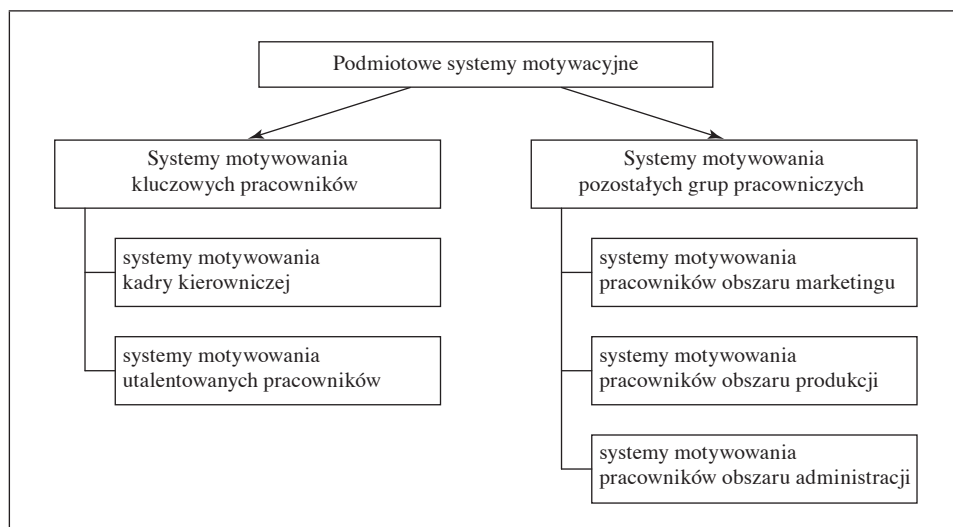
– ogólnokrajowym: kodeks pracy, ustawa o związkach zawodowych, organizacjach pracodawców, radach pracowniczych, szczegółowe regulacje dotyczące ryzyka zawodowego, szkodliwości i bezpieczeństwa pracy, ustawa o tworzeniu zakładowego funduszu świadczeń socjalnych i negocjowaniu wzrostu wynagrodzeń oraz płacy minimalnej;

– sektorowym: wynagrodzenia i świadczenia w różnego typu jednostkach sfery budżetowej, organizacjach rządowych i samorządowych oraz ponadzakładowych układach zbiorowych pracy obowiązujących w Polsce w niektórych sektorach produkcji materialnej (górnictwo, energetyka).

Rozwiązania przedstawione w zewnętrznych systemach motywacyjnych regulują stosowanie bodźców motywacyjnych na minimalnym poziomie. Poszczególne przedsiębiorstwa mogą korzystniej kształtować zasady i warunki w obszarach będących przedmiotem regulacji zewnętrznych [Sekuła 2008, s. 179].

Mając na względzie przedstawione klasyfikacje struktury systemu motywacyjnego, zaproponowano własne jej ujęcie. Systemy motywacyjne podzielono na przedmiotowe i podmiotowe, uwzględniając przy tym specyfikę pracy różnych grup zawodowych. Przedmiotowe systemy motywacyjne to takie, które mają

charakter uniwersalny i znajdują zastosowanie wobec wszystkich pracowników, bez względu na umiejscowienie ich stanowiska w strukturze organizacyjnej oraz rodzaj wykonywanej pracy. Podmiotowe systemy są natomiast adresowane do wybranych grup pracowniczych lub do pojedynczych pracowników (zob. rys. 1).



Rys. 1. Klasyfikacja podmiotowych systemów motywacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Wśród omawianych systemów można wyróżnić systemy motywowania: kadry menedżerskiej, utalentowanych pracowników oraz systemy motywowania pozostałych grup pracowniczych w przedsiębiorstwie. Z kolei w ramach systemów motywowania pozostałych grup pracowniczych mogą występować szczegółowe rozwiązania motywujące w inny sposób pracowników zatrudnionych na stanowiskach związanych z marketingiem, produkcją czy administracją. Ponadto tworzone są zindywidualizowane systemy motywacyjne przeznaczone dla poszczególnych członków zarządu, wybranych specjalistów – kluczowych pracowników danego przedsiębiorstwa. Struktura takiego systemu jest złożona, podlega także negocjacji poprzedzającej zawarcie umowy kontraktowej.

Z jednej strony indywidualizacja systemów motywowania pracowników uwzględniająca specyfikę pracy prowadzi do zwiększenia zadowolenia i efektywności pracy pracowników, przyczyniając się w ten sposób do zwiększenia skuteczności stosowanych narzędzi motywacyjnych². Z drugiej strony, stosowanie

² Za stosowaniem zasady indywidualizacji w tworzeniu systemu motywacyjnego, w szczególności dla kadry kierowniczej centrów odpowiedzialności, a pośrednio pracowników tych centrów,

tej zasady powoduje wzrost pracowitości związany z projektowaniem i stosowaniem w praktyce zindywidualizowanych rozwiązań.

Podsumowując przegląd koncepcji prezentujących strukturę systemu motywacyjnego, należy zaznaczyć, że najważniejszym, a zarazem uniwersalnym narzędziem motywacyjnym skierowanym do wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie jest wynagrodzenie zasadnicze. Rola płacy zasadniczej polega na opłacaniu wymagań związanych z pracą (poziomu uciążliwości pracy, wymagań kwalifikacyjnych, zakresu odpowiedzialności). Płaca ta jest składnikiem wynagrodzenia, który może występować w pełni samodzielnie i zarazem może stanowić jedyny składnik wynagrodzenia. Drugie rozwiązanie nie jest jednak prawidłowe, ponieważ utrudnia opłacanie zróżnicowanych efektów pracy. Dopiero po określeniu wysokości płacy zasadniczej można opłacać efekty pracy, oceniać postawy i osobowe cechy pracownika oraz nagradzać go za indywidualne osiągnięcia.

Wysokość wynagrodzenia zasadniczego w przypadku naczelnej kadry menedżerskiej oraz pracowników o wysokim potencjale wiedzy (talentów) jest uregulowana postanowieniami zawartych umów kontraktowych, które zostały ustalone przez strony umowy podczas prowadzonych negocjacji. Wysokość wynagrodzenia pozostałych pracowników jest natomiast określona w umowie o pracę, na podstawie zasad określonych w regulaminach wynagradzania lub układach zbiorowych pracy.

Udział płacy zasadniczej w łącznym wynagrodzeniu pracownika zależy od liczby i wysokości pozostałych składników wynagrodzenia oraz od poglądów na ich motywacyjną rolę. Jeżeli różne aspekty pracy, takie jak: staż pracy, funkcje kierownicze, utrudnione warunki pracy opłacane są odrębnie, to udział płacy zasadniczej w łącznym wynagrodzeniu jest mniejszy – i odwrotnie, jeżeli wymienione dodatki włączone są do płacy zasadniczej, to jej udział w łącznym wynagrodzeniu jest odpowiednio wyższy.

Kolejnym uniwersalnym narzędziem motywacyjnym jest system oceniania, kształtujący pożądane w danym przedsiębiorstwie postawy zatrudnionych pracowników. Wyniki przeprowadzonych ocen pracowniczych powinny stanowić podstawę decyzji o wysokości i częstotliwości stosowania specyficznych narzędzi motywacyjnych, takich jak: premie, prowizje, kafeterie, dochody odroczone, pozapłacowe kompensaty pracy, świadczenia na rzecz rozwoju zasobów ludzkich. Zestawienie narzędzi motywacyjnych adresowanych do różnych grup pracowniczych przedstawiono w tabeli 2.

opowiada się także J. Nesterak [2002, s. 520–532]. E. Masłyk-Musiał również przychyliła się do indywidualizacji narzędzi motywacyjnych, stwierdzając, że formy wynagrodzeń powinny być urozmaicone, aby zaspokoić zróżnicowane potrzeby pracowników [2003, s. 227].

Tabela 2. Narzędzia motywowania pracowników

Wyszczególnienie	Kadra menedżerska	Utalentowani pracownicy	Pracownicy sfery marketingu	Pracownicy sfery produkcji	Pracownicy sfery administracyjnej
Premie regulaminowe	+		+	+	
Premie uznaniowe	+	+			+
Prowizje			+		
Kafeteria	+	+			
Dochody odroczone	+				
Pozapłacowe kompensaty pracy	+	+	+		
Świadczenia na rzecz rozwoju zasobów ludzkich	+	+	+	+	+

Źródło: opracowanie własne.

3. Zadania badawcze związane z analizą systemu motywacyjnego

Analiza systemu motywacyjnego wymaga zgromadzenia informacji o stosowanych w przedsiębiorstwie rozwiązaniach. Do podstawowych źródeł informacji o systemie motywacyjnym zalicza się: zakładowe układy zbiorowe pracy lub regulaminy wynagradzania, dokumentację płacową oraz regulamin organizacyjny przedsiębiorstwa, regulaminy pracy, dokumentację finansową i kadrową przedsiębiorstwa, a także wyniki badania opinii pracowników przedsiębiorstwa (tabela 3). Zebrane informacje są pomocne w ustaleniu funkcji spełnianych przez system motywacyjny oraz w zidentyfikowaniu stosowanych w przedsiębiorstwie narzędzi motywacyjnych.

Analiza systemu motywacyjnego może być przeprowadzona na poziomie całego przedsiębiorstwa, wybranych jednostek lub komórek organizacyjnych, określonych grup pracowniczych, stanowisk pracy lub poszczególnych pracowników. Z kolei ze względu na konieczność analizy zebranych informacji wyróżnić można następujące sposoby porównania zebranych informacji o systemie motywacyjnym: w czasie (dane z okresów ubiegłych), z wielkościami wzorcowymi, w przestrzeni (zewnątrzne: w skali sektora, regionu, kraju oraz wewnętrzne: w skali przedsiębiorstwa, pomiędzy stanowiskami pracy).

Wymienione kierunki analizy systemu motywacyjnego dotyczą wielu obszarów tematycznych oraz punktów odniesienia. W praktyce przeprowadzenie badań całościowych nie zawsze jest uzasadnione, dlatego typowa analiza systemu

motywacyjnego może uwzględniać badanie skuteczności stosowanych narzędzi motywacyjnych na tle różnych wielkości ekonomicznych, takich jak: koszty pracy, wydajność pracy, przychody ze sprzedaży, zysk oraz ocena kształtowania się tych relacji. W ramach analizy systemu motywacyjnego można również określić czynniki i bariery wzrostu wydajności pracy. Ponadto analizę systemu motywacyjnego można poszerzyć o badanie opinii pracowników na temat stosowanych w przedsiębiorstwie narzędzi motywacyjnych, przeprowadzone w przekroju różnych grup zawodowych w celu ustalenia ich preferencji.

Tabela 3. Przykładowy zestaw informacji o systemie motywacyjnym

Informacje ogólne	Informacje o strukturze systemu motywacyjnego	Informacje ekonomiczne
Kodeks pracy Przepisy ustaw branżowych Postanowienia ponadzakładowych układów zbiorowych pracy, zakładowych układów zbiorowych pracy, regulaminów wynagradzania, umów o pracę dotyczące m.in.: – celów polityki wynagrodzenia, – zasad kształtowania wynagrodzeń, – zasad administrowania wynagrodzeniami, – podmiotów odpowiedzialnych za realizację założeń polityki płac Zasady polityki personalnej firmy	Wewnętrzna struktura płac Formy płac Elementy systemu taryfowego (stosowane metody wartościowania stanowisk pracy, konstrukcja taryfikatora kwalifikacyjnego i tabeli płac) Zasady zawarte w zakładowym funduszu świadczeń socjalnych Systemy oceniania pracowników Zasady udziału pracowników w szkoleniach Zasady awansowania pracowników Preferencje pracowników	Sytuacja ekonomiczno-finansowa firmy Poziom i dynamika wynagrodzeń w firmie (fundusz wynagrodzeń) Koszty pracy (wysokość i struktura) Wydajność i jakość pracy Konkurencyjność systemu motywacyjnego w stosunku do rynku pracy

Źródło: opracowanie własne.

Przyjmując, że podstawowymi narzędziami motywacyjnymi są systemy wynagradzania, systemy oceniania, systemy rozwoju zawodowego pracowników oraz zasady administrowania systemem motywacyjnym, w tabeli 4 przedstawiono proponowany zbiór zadań badawczych, stanowiących przedmiot analizy systemu motywacyjnego. Zestaw ten przyjmuje postać spisu zadań badawczych oraz pytań kontrolnych.

Zastosowanie zasady indywidualizacji przy tworzeniu systemu motywacyjnego wymaga poznania preferencji różnych grup zawodowych dotyczących użycia określonych narzędzi motywacyjnych. W celu poznania tych preferencji można wykorzystać następujące metody badania czynników motywacji: Bluma i Russa,

Hackmana i Oldhama, analitycznego procesu hierarchicznego, Lawlera i Portera, spiralę Archimedesesa, WEST.

Tabela 4. Zadania badawcze w analizie systemu motywacyjnego

Syntetyczne zadania badawcze	Analityczne zadania badawcze
Zasady kształtowania wynagrodzeń	<p>1.1. Badanie zgodności celów polityki płacowej z celami organizacji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – planowana i rzeczywista wysokość funduszu płac – wskaźnik wzrostu wydajności pracy a wskaźnik wzrostu płacy przeciętnej – wskaźnik wzrostu zysku a wskaźnik wzrostu środków na płace – wskaźnik udziału wynagrodzeń w kosztach ogółem – dynamika udziału wynagrodzeń w kosztach ogółem – jakie czynniki firma bierze pod uwagę przy ustalaniu polityki płacowej – czy planuje się na każdy rok podwyżki ogółem i (lub) w rozbi- ciu na podwyżki inflacyjne i motywacyjne – czy prowadzi się analizy i podejmuje działania dotyczące ograniczenia wypłat dotyczących mało pożądaných skład- ników płac (za przestoje, dodatki stażowe, funkcyjne, czas tracony, świadczenia) – czy planuje się wynagrodzenia – środki na płace, wzrost płac i jakich okresów dotyczy planowanie (roczne, wieloletnie) <p>1.2. Badanie proporcji płac w powiązaniu z wykonywaną pracą (analizą obejmuje się stanowiska jednoimienne lub w obrębie takich samych zawodów)</p> <p>1.3. Przedstawienie struktury rodzajowej i ilościowej płacy w prze- kroju różnych grup pracowniczych</p> <p>1.4. Badanie przesłanki stanowiącej podstawę przyznania premii – kryteriów premiowania w przekroju różnych grup pracowniczych</p>
Zasady oceniania pracow- ników	<p>2.1. Badanie spójności pomiędzy celami oceny a celami firmy</p> <p>2.2. Badanie prawidłowości doboru kryteriów oceny w przekroju różnych grup pracowniczych</p> <p>2.3. Badanie prawidłowości doboru metod oceny w przekroju róż- nych grup pracowniczych</p> <p>2.4. Badanie sposobu wykorzystania wyników ocen w różnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi (skuteczności decyzji personalnych)</p> <p>2.5. Badanie częstotliwości przeprowadzania ocen</p>
Zasady rozwoju zawodo- wego pracowników	<p>3.1. Badanie zgodności strategii rozwoju pracowników z celami firmy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – czy w firmie istnieje zbiór sukcesorów? – czy opracowuje się ścieżki awansu? – czy bierze się pod uwagę sugestie pracowników w opracowy- waniu planu karier?

cd. tabeli 4

Syntetyczne zadania badawcze	Analityczne zadania badawcze
	<ul style="list-style-type: none"> – jakie rodzaje awansu firma oferuje: pionowe, poziome, poziomo-pionowe? – czy firma planuje rozwój zawodowy i przyznawanie awansów? – czy jest opracowana procedura planowania, nadzoru i kontroli w zakresie rozwoju zawodowego i awansów? – czy stosuje się korekty ścieżek awansów oraz planów rozwoju zawodowego i jakie są tego przyczyny? – czy stosowane są wewnętrzne formy szkolenia pracowników? – czy stosowane są zewnętrzne formy szkolenia pracowników? – czy firma korzysta z usług doradców personalnych?
Administrowanie system motywacyjnym	<ol style="list-style-type: none"> 4.1. Badanie zupełności dokumentacji kadrowej 4.2. Badanie aktualności dokumentacji kadrowej 4.3. Badanie procedur opracowywania dokumentacji kadrowej 4.4. Badanie podziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności między podmiotami zarządzającymi zasobami ludzkimi w firmie 4.5. Badanie procedur stosowania narzędzi motywacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Metoda Bluma i Russa służy do określenia hierarchii wartości wybranych motywów, którymi kierują się pracownicy, podejmując i wykonując pracę [Mikuła i Potocki 1998, s. 124–126].

Metoda Hackmana i Oldhama pozwala określić na podstawie pięciu kryteriów zawartość motywacyjną zadania przydzielonego pracownikowi do realizacji, pod względem jego dostosowania do oczekiwań pracownika [Hackman i Oldham 1975, s. 159–170; Kozioł 2011, s. 51].

W celu poznania czynników motywujących pracowników do pracy oraz określenia ich priorytetów, czyli ustalenia ważności każdego czynnika motywującego poprzez nadanie mu wagi określonej liczbowo, można wykorzystać metodę analitycznego procesu hierarchicznego AHP – *analytic hierarchy process* [Adamus i Szara 2000].

Analizę funkcjonowania systemu motywacyjnego można uzupełnić o identyfikację opinii pracowników z zastosowaniem metody Lawlera i Portera, która pozwala ustalić poziom zaspokojenia wybranych oczekiwań pracowników, a także określić czynniki dehumanizacyjne występujące w systemie motywacyjnym [Mikuła 2001, s. 105–111].

Metoda spirali Archimedesesa polega na graficznej prezentacji opinii ankietowanych pracowników na temat 16 narzędzi motywacyjnych [Węgrzyn 2007, s. 87–94]. Metoda WEST pozwala z kolei ocenić skuteczność wybranych instru-

mentów motywacyjnych w kontekście realizacji procesów utrzymania i rozwoju pracowników oraz efektywności ich pracy [Sekuła 2008, s. 237].

Zebrane w proponowany sposób informacje służą do identyfikacji dotychczasowych rozwiązań stosowanych w ramach badanego systemu motywacyjnego, a następnie są wykorzystywane do oceny prawidłowości jego funkcjonowania. Uzyskane wyniki mogą być użyte w celach porównawczych, co jest właściwe dla badań diagnostycznych. Analiza zebranych informacji może być prezentowana na wykresach, diagramach lub w formie tabelarycznej, co pozwala na przedstawienie dynamiki pokazywanych wartości liczbowych lub zjawisk w przekroju badanych grup pracowniczych.

4. Kryteria i mierniki oceny systemu motywacyjnego

Kryteria oceny to wybrane cechy badanego obiektu lub procesu, których intensywność lub niekiedy samo występowanie jest podstawą do przyznania mu określonej wartości (oceny) [Nalepka 1993, s. 10]. Kryteria oceny spełniają następujące funkcje: precyzują i analitycznie przedstawiają oceniany aspekt obiektu, ustalają niezbędne dane o obiekcie, które należy zebrać dla poprawnego przeprowadzenia oceny, określają kierunek dociekań teoretycznych przy formułowaniu wzorców oceny³.

Przeprowadzona analiza literatury i własne przemyślenia autorki umożliwiają sformułowanie uniwersalnych kryteriów, które należy uwzględnić przy ocenie istniejących oraz projektowaniu nowych systemów motywacyjnych. Wzorcowy system motywacyjny powinien wspierać strategię firmy, uwzględniać jej specyfikę, być zgodny z obowiązującym prawem, użyteczny dla realizacji polityki kadrowej, konkurencyjny, sformalizowany oraz zrozumiały dla pracowników firmy. Wybór kryteriów oceny w analizie systemu motywacyjnego zależy od celu badania. W tabeli 5 przedstawiono uniwersalny zbiór kryteriów oceny systemu motywacyjnego.

Celem systemu motywacyjnego jest wspieranie realizacji strategii przedsiębiorstwa. System motywacyjny winien ponadto uwzględniać specyfikę i uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa, co oznacza, że nie może być tworzony

³ Wzorec oceny jest zestawieniem kryteriów tworzących pewien agregat, który stanowi wielokryterialny układ wartościujący. Wzorce oceny mogą mieć charakter normatywny lub postulatyczny. Wzorce normatywne są wyrażone przez wielkości (cechy, parametry) dane z góry i traktuje się je jako optymalne lub ustala w sposób obligatoryjny, jako wielkości zadane. Uznaje się je za wielkości ekstremalne, których przekroczenie lub nieosiągnięcie jest mankamentem. Natomiast wzorce postulatyczne przyjmują dwojaką postać: jako stymulanty, czyli cechy, dla których pożądana jest tendencja wzrostowa, lub jako destymulanty, czyli cechy, dla których pożądana jest tendencja spadkowa [Stabryła 2008].

w oderwaniu od rozwiązań sektorowych oraz tych, które przyjęły się i stanowią element jego kultury organizacyjnej, sprawdzają się w praktyce i są pozytywnie oceniane przez pracowników. Każdy składnik systemu motywacyjnego powinien wspierać realizację określonego przez organizację celu, a zasady jego stosowania powinny być powiązane ze specyfiką wykonywanej pracy.

Tabela 5. Kryteria oceny systemu motywacyjnego

Kryteria podstawowe	Kryteria szczegółowe
Zgodność celów systemu ze strategią i specyfiką firmy	1.1. Jasność i jednoznaczność celów polityki płacowej uwzględniającej strategię firmy 1.2. Specyficzne mierniki pomiaru efektywności pracy dla różnych grup pracowników 1.3. Powiązanie wysokości wynagrodzeń z efektami pracy pracowników 1.4. Powiązanie wysokości wynagrodzeń z sytuacją ekonomiczną firmy 1.5. Motywacyjne zasady awansu 1.6. Atrakcyjność narzędzi motywacyjnych w porównaniu z narzędziami innych firm
Zgodność z prawem	2.1. System motywacyjny złożony ze składników gwarantowanych prawem 2.2. Prawidłowość ustalania wysokości tych składników 2.3. Zasady kształtowania narzędzi motywacyjnych przedstawione w regulaminach lub układach zbiorowych pracy
Użyteczność systemu w realizacji polityki kadrowej	3.1. Prawidłowa relacja płac między stanowiskami pracy (taryfikacja pracy) 3.2. Sposoby ustalania wysokości składników wynagrodzenia oparte na metodach wartościowania pracy i systemach oceny pracowników 3.3. Odpowiednie zachowania pracowników (rozwój zawodowy, atmosfera, stosunki międzyludzkie, dopuszczalny poziom absencji) 3.4. Poprawa jakości pracy 3.5. Wzrost wydajności pracy
Czytelność zasad motywowania pracowników	4.1. Znajomość pracowników dotycząca zasad motywowania 4.2. Zrozumiałość procedur stosowania narzędzi motywacyjnych
Formalizacja systemu	5.1. Przestrzeganie procedur uruchamiania narzędzi motywacyjnych 5.2. Kompletność dokumentacji kadrowej 5.3. Aktualność dokumentacji kadrowej

Źródło: opracowanie własne.

Warunek zgodności z prawem, tj. przepisami kodeksu pracy i innymi aktami prawnymi, np. ponadzakładowymi układami zbiorowymi pracy obowiązującymi w danym sektorze gospodarki, jest spełniony wówczas, kiedy system motywacyjny

zawiera gwarantowane prawem składniki, do których zalicza się: płacę zasadniczą, odprawę emerytalno-rentową, dodatkowe wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych i nocnych, wynagrodzenia za przestój niezawiniony i inne. Nadto przepisy dopuszczają możliwość ustalania w przedsiębiorstwie korzystniejszych rozwiązań w zakresie kształtowania wysokości obligatoryjnych składników wynagrodzeń, niż jest to opisane w tych przepisach (art. 9 k.p.). Innymi słowy, zapisy w zakładowych układach zbiorowych pracy nie mogą być mniej korzystne od obowiązujących regulacji prawnych, zwłaszcza kodeksu pracy.

Ponadto zapisy zawarte w regulaminie oceniania nie mogą naruszać zasady równego traktowania w zatrudnieniu (art. 9, § 4 k.p.). W szczególności przyjęte zasady oceniania nie mogą dyskryminować pracowników ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy (art. 11³ k.p.). Ponadto przepisy kodeksu pracy wymuszają równe traktowanie pracowników, czyli niedyskryminowanie ich w trakcie podejmowania decyzji kadrowych podyktowanych wynikami przeprowadzonych ocen pracowniczych, np. w zakresie: nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych (art. 18^{3a} k.p.).

Użyteczny system motywacyjny to taki, którego narzędzia pobudzają pracowników do zwiększania wydajności i poprawy jakości pracy. Prawidłowość ta zostanie osiągnięta, jeżeli narzędzia motywacyjne będą dostosowane do rodzaju zadań i specyfiki pracy na danym stanowisku. Niezadowolenie pracowników ze stosowanych narzędzi motywacyjnych negatywnie oddziałuje na ilość absencji w pracy, płynność kadr, a w ostatecznym rozrachunku prowadzi do zmniejszenia wydajności pracy. W związku z tym ocena użyteczności systemu motywacyjnego dla polityki kadrowej wymaga zastosowania różnych wskaźników cząstkowych, dotyczących: rozwoju potencjału pracy, ruchliwości pracownicej, stosunków międzyludzkich, atmosfery w pracy, wydajności i kosztów pracy oraz jakości pracy. Uwzględnienie w analizie systemu motywacyjnego mierników przedstawionych w tabeli 6 pozwala na ocenę związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy stosowanymi narzędziami motywacyjnymi a efektami funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Kolejnym kryterium oceny systemu wynagradzania jest jego prostota zapewniająca czytelność i zrozumienie przez pracowników stosowanych zasad motywowania. Pracownik powinien wiedzieć, jakie składniki systemu motywacyjnego mu przysługują oraz za co i kiedy są przyznawane. Ocena tego kryterium jest możliwa poprzez badanie opinii pracowników przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankiety.

Tabela 6. Mierniki oceny użyteczności systemu motywacyjnego

Rozwój potencjału pracy
<ul style="list-style-type: none"> – koszty szkolenia / liczba zatrudnionych pracowników – koszty szkolenia / dni szkolenia – dni szkolenia / liczba szkolonych pracowników – liczba szkolonych pracowników / łączne zatrudnienie – udział osób objętych różnymi formami doskonalenia potencjału pracy w ogóle zatrudnionych – nakłady na rozwój potencjału pracy na zatrudnionego lub grupę pracowników – udział nakładów na rozwój potencjału pracy w kosztach pracy – liczba rezerwowej kadry kierowniczej – liczba komórek, w których przewidziana jest rezerwowa kadra kierownicza – liczba komórek ogółem w firmie – liczba planowanych awansów w podziale na poziome i pionowe – liczba zrealizowanych awansów w podziale na poziome i pionowe – wskaźniki dynamiki awansów w poszczególnych latach badanego okresu – liczba osób, które zrealizowały pewne etapy rozwoju zawodowego – liczba osób, które spełniły wymagania do awansów i awansowały / liczba osób, które nie awansowały – wskaźnik zrealizowanych awansów stanowiący relację awansów rzeczywistych do planowanych
Wskaźniki ruchliwości pracowniczej
<ul style="list-style-type: none"> – płynność zatrudnionych = liczba niepożądanych zwolnień / przeciętna liczba zatrudnionych – wskaźnik wewnętrznych przemieszczeń pracowniczych = (liczba pracowników, którzy podlegali przemieszczeniom wewnętrznym w danym okresie / ogólna liczba pracowników na koniec danego okresu) · 100 – wskaźnik stabilizacji pracowniczej = (liczba pracowników ze stażem pracy w przedsiębiorstwie dłuższym od przyjętego minimum stabilizacji (np. powyżej 5 lat) / ogólna liczba pracowników na koniec danego okresu) · 100 – ogólny wskaźnik zmian wielkości zatrudnienia = (ogólna liczba pracowników na koniec okresu badanego (późniejszego) – ogólna liczba pracowników na koniec okresu bazowego (wcześniejszego) / ogólna liczba pracowników na koniec okresu bazowego (wcześniejszego)) · 100
Atmosfera w miejscu pracy i stosunki przemysłowe
<ul style="list-style-type: none"> – koszty złych stosunków przemysłowych / liczba zatrudnionych – koszty nieplanowanego wzrostu płac / liczba zatrudnionych – koszty produkcji utraconej na skutek złych stosunków przemysłowych / liczba zatrudnionych – liczba osobodni straconych na skutek strajków / liczba przepracowanych osobodni – liczba dni pracy straconych na skutek nieobecności / liczba przepracowanych osobodni – liczba zatrudnionych o stażu powyżej 12 miesięcy obecnie / łączne zatrudnienie rok wcześniej – liczba zatrudnionych o stażu powyżej 12 miesięcy obecnie / łączne zatrudnienie obecnie
Wydajność pracy
<ul style="list-style-type: none"> – ogólny wskaźnik wydajności pracy = wielkość produkcji w danym okresie (wyrażona np. w miernikach naturalnych, wartościowych lub umownych) / nakłady pracy żywej na wykonanie produkcji w danym okresie (wyrażona np. przez ogólną liczbę pracowników, liczbę stanowisk robotniczych)

cd. tabeli 6

<ul style="list-style-type: none"> – umowny wskaźnik wydajności pracy = zdolność produkcyjna / liczba stanowisk robotniczych grupy przemysłowej – wskaźnik wydajności w ujęciu wartościowym = wartość produkcji sprzedanej netto / ogólna liczba pracowników na koniec danego okresu – sprzedaż na jednego zatrudnionego – wartość dodana (sprzedaż – materiały) na jednego zatrudnionego – zysk przypadający na jednego zatrudnionego
Koszty pracy
<ul style="list-style-type: none"> – przeciętne wynagrodzenie pracownika – wskaźnik generalny kosztów pracy = koszty pracy (np. w tys. zł w ciągu roku) – nakłady (wydatki) związane z zatrudnieniem finansowane z zysku i funduszy pochodnych / koszty własne · 100 – wskaźnik generalny kosztów wynagrodzeń = koszty wynagrodzeń / całkowity koszt własny · 100 – wskaźnik cząstkowy kosztów wynagrodzeń = koszty wynagrodzeń / całkowite koszty pracy · 100 – wskaźnik cząstkowy pozostałych kosztów pracy = pozostałe koszty pracy / całkowite koszty pracy · 100 – relacja kosztów wynagrodzeń i pozostałych kosztów pracy = koszty wynagrodzeń / pozostałe koszty pracy – poziom produktywności kosztów pracy = wartość produkcji sprzedanej netto / całkowite koszty pracy – relacja kosztów pracy do kosztów produkcji lub wartości sprzedaży = koszty pracy / koszty własne (wartość produkcji – sprzedaż w cenach zbytu lub realizacji) · 100 – wskaźnik rentowności płac = zysk (wynik finansowy) / wynagrodzenia osobowe i bezosobowe · 100
Jakość pracy
<p>– Syntetyczny wskaźnik sprawności:</p> $\beta = \sum_j \frac{F_j^{(f)}}{F_j^{(w)}} c_j$ <p>gdzie:</p> <p>$F_j^{(f)}$ – wartość rzeczywista spełnienia j-tego wymogu cechy w procesie pracy</p> <p>$F_j^{(w)}$ – wartość wzorcowa ustalona dla j-tego wymogu (cechy)</p> <p>c_j – punktowa waga istotności j-tego wymogu (cechy)</p> <p>Sam iloraz $(F_j^{(f)} : F_j^{(w)})$ jest miernikiem porównawczym, natomiast wskaźnik β stanowi wyrażone w skali punktowej sumaryczne kryterium sprawności</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Stabryła 1997, s. 203; Sekuła 2000, s. 113].

Posługiwanie się w trakcie oceny wzorcami stanowi podstawowy warunek obiektywizacji uzyskiwanych ocen i ustaleń diagnostycznych. Sformułowanie takich ustaleń polega na stwierdzeniu występowania lub braku występowania nieprawidłowości w badanym systemie motywacyjnym pod względem danego kryterium oceny.

Jeśli przyjąć, że wymienione kryteria oceny systemu wynagradzania stanowią wzorce dla rozwiązań praktycznych, to ocena konkretnego systemu polega na porównaniu istniejących rozwiązań z tymi kryteriami. Postępowanie to stanowi podstawę do przyznania systemowi motywacyjnemu określonej wartości (oceny) i uznania go pod względem danego kryterium za prawidłowy (mocna strona) lub nieprawidłowy (słaba strona). Tak wyprowadzone ustalenia diagnostyczne mają charakter wstępny, gdyż ostateczne ustalenie błędów i ich istotności następuje po weryfikacji ocen, a zwłaszcza po próbie wyjaśnienia przyczyn pojawienia się stwierdzonych nieprawidłowości w systemie motywacyjnym.

5. Zakończenie

Wynikiem przeprowadzonej analizy systemu motywacyjnego jest ustalenie odpowiedzi na pytania, czy system motywacyjny zapewnia odpowiednie narzędzia motywacyjne skłaniające pracowników do realizacji celów i strategii przedsiębiorstwa; czy stosowane narzędzia motywacyjne powiązane są z efektami osiąganymi przez przedsiębiorstwo, zasadami polityki kadrowej oraz organizacją pracy; które narzędzia motywacyjne są właściwe, które z nich należy pozostawić, a które zmienić; jakie należy podjąć działania w celu usunięcia wad systemu motywacyjnego; jaki jest koszt związany z usuwaniem wad systemu motywacyjnego i na jakie korzyści można liczyć po wprowadzeniu zmian; czy system motywacyjny uwzględnia specyfikę pracy różnych grup zawodowych w przedsiębiorstwie; czy przy kształtowaniu systemu motywacyjnego uwzględniono uwarunkowania prawne, ekonomiczne, techniczne oraz społeczno-kulturowe. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi możliwe jest wskazanie kierunków i sposobów doskonalenia systemu motywacyjnego.

Literatura

- Adamus W., Szara K. [2000], *Zastosowanie Analitycznego Procesu Hierarchicznego AHP do racjonalizacji zarządzania i organizacji gospodarstw (przedsiębiorstw)*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, nr 4–5.
- Armstrong M. [2000], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S. [2006], *Motywacja i motywowanie [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, WN PWN, Warszawa.
- Czerska M. [2002], *Motywacja [w:] A. Czermiński i in., Zarządzanie organizacjami*, Dom Organizatora, Toruń.
- Gruszczyńska-Malec G. [1999], *Koncepcja systemu motywacji pracowniczej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 5.

- Hackman J.R., Oldham G.R. [1975], *Development of the Job Diagnostic Survey*, „Journal of Applied Psychology”, nr 60.
- Kozioł L. [2002], *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, WN PWN, Warszawa–Kraków.
- Kozioł L. [2011], *Trychotomy of Motivating Factors in the Workplace: Concept Outline*, „Research Papers Collection”, vol. 19, nr 2.
- Masłyk-Musiał E. [2003], *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Mikuła B. [2001], *Elementy nowoczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kluczbork.
- Mikuła B., Potocki A. [1998], *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Nalepka A. [1993], *Koncepcja systemu oceny struktury organizacyjnej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, seria: Monografie, nr 112, Kraków.
- Nesterak J. [2002], *System motywacyjny i kontrakty menedżerskie w controllingu [w:] Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie. Zarządzanie pracą*, t. 5, red. T. Wawak, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.
- Reykowski J. [1979], *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Sekuła Z. [2000], *Controlling personalny. Strategie personalne. Zadania i narzędzia controllingu personalnego*, TNOiK, Bydgoszcz.
- Sekuła Z. [2008], *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa.
- Stabryła A. [1997], *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka*, Antykwa, Kraków–Kluczbork.
- Stabryła A. [2000], *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, WN PWN, Warszawa.
- Stabryła A. [2008], *Procedura kategoryzacji w ocenie efektu synergicznego firmy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego Krakowie, nr 782, Kraków.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch. [1992], *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Szałkowski A. [1994], *Motywacyjne aspekty gospodarowania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, tekst jednolity: Dz.U. z 2007 r., nr 64.
- Walas-Trębacz J. [1994], *Funkcja motywacji w procesie zarządzania*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 411, Kraków.
- Węgrzyn B. [2007], *Projektowanie systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8.

Methodological Aspects of the Analysis and Assessment of a Motivation System

Management effectiveness depends largely on the ability to motivate employees and influence their attitudes and behaviour. One tool that enables managers to do so is a motivation system. The article assumes that such a system is an ordered set of motivational tools related to each other, whose aim is to encourage employees to achieve the enterprise's objectives, and create the conditions to allow them to do so.

Thus, appreciating the role of the motivation system in an enterprise, the aim of this article is to display the basic levels of an analysis and assessment, the use of which will lead to the designation of areas needed for radical changes and improvement to be made. To achieve this goal the paper presents the function and structure of the motivation system. The author also provides research tasks and criteria for analysing and assessing a motivation system.

Keywords: motivation system, analysis of motivation system, assessment of motivation system, criteria of assessment of motivation system, change and improvement of motivation system.