

dr Michał Adam Leśniewski  
dr Jan Berny  
Uniwersytetu Jana Kochanowskiego  
w Kielcach

## Wynagrodzenia w procesie motywowania pracowników<sup>1</sup> Salary in the process of motivating employees

**Streszczenie:** Motywowanie<sup>2</sup> to funkcja zarządzania, ukierunkowana na osiągnięcie zamierzonego celu/-ów w rozwoju zasobów ludzkich<sup>3</sup>. To funkcja nadająca sens i wartość pracy pracownika w danej organizacji. Motywowanie, aby było skuteczne, musi być włączone w ogólny system zarządzania organizacją. Jakość motywowania stwarza warunki do pracy różnym osobom. Opracowanie w sposób całościowy omawia problem motywacji w powiązaniu z wynagrodzeniem.

**Słowa kluczowe:** wynagrodzenia, motywowanie, zasoby ludzkie

**Abstract:** Motivation is a function of management, aimed at achieving the intended purpose/s in the development of human resources. This function confers meaning and value to an employee in your organization. For motivation to be effective it must be included in the overall management system. Quality creates conditions to motivate different people to work. The development as a whole deals with the problem of motivation in relation to remuneration.

**Keyword:** salary, motivating, human resources

### Motywacja a wynagrodzenie<sup>4</sup>

Problematyka motywacji pracowników stanowi od wielu lat znaczący problem zarówno w rozważaniu naukowców, jak i w codziennych działaniach praktyków<sup>5</sup>. Każdy z nas jest odrębną jednostką i to, co motywuje jednego pracownika, niekoniecznie może wywoływać taki efekt u drugiego. Zatem,

---

<sup>1</sup> Opracowanie jest kontynuacją teoretycznej analizy problemu rozwoju zasobów ludzkich w organizacji dr. Michała Adama Leśniewskiego i dr. inż. Jana Bernego.

<sup>2</sup> Zob. J. Berny, M.A. Leśniewski, P. Górski, *Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu*, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, nr 92, Seria: Administracja i Zarządzanie (19) 2012, Siedlce 2012, s. 77-89.

<sup>3</sup> Zob. M.A. Leśniewski, S. Morawska, *Zasoby ludzkie w organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2012.

<sup>4</sup> Podrozdział opracowany został przez dra Michała Adama Leśniewskiego.

<sup>5</sup> Z. Nieckarz, *Psychologia motywacji w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2011, s. 185.

aby motywowanie przez wynagrodzenie było efektywne, powinno być dostosowane indywidualnie do pracownika. Nie można jednoznacznie stwierdzić, że coś konkretnie i z taką samą siłą motywuje ludzi<sup>6</sup>.

Istnieją w literaturze przedmiotu dwa podejścia dotyczące motywacyjnej roli pieniądza. Według jednego poglądu, motywowanie pracowników przez wynagrodzenia jest najskuteczniejszą metodą. Przedstawiciele drugiego poglądu, twierdzą, że pieniądze nie motywują ludzi do pracy.

Część osób zajmujących się kwestią motywowania zwraca uwagę na to, aby motywowanie finansowe prowadziło do pożądaných efektów. Uważają, że konieczne jest zaprojektowanie dobrze przemyślanego systemu wynagrodzeń. Takiego systemu, w którym skorelowane będą zarówno interesy firmy, jak i pracownika<sup>7</sup>.

Pojęcie wynagrodzenia jest wieloznaczne. W wąskim ujęciu oznacza płacę, natomiast w szerszym płacowe oraz pozapłacowe korzyści uzyskiwane z tytułu świadczenia pracy. Jednak najprościej przez pojęcie wynagrodzenia należy rozumieć ogół wydatków pieniężnych oraz świadczeń w naturze, które pracownik otrzymuje od pracodawcy z tytułu zatrudnienia<sup>8</sup>. Wynagrodzenie to coś, na co zasługujemy w wyniku wykonywania dobrej pracy. Dlatego też ten, kto ma lepsze wyniki w pracy, powinien zarabiać więcej niż ten, kto ma gorsze wyniki. Ale wynagrodzenie to nie tylko zapłata za wykonaną pracę, gdyż pełni ono również funkcję motywującą do zwiększonego wysiłku w przyszłości. Jeśli pracownik będzie wiedział, co ma zrobić, aby uzyskać wyższe wynagrodzenie, z dużą dozą pewności można stwierdzić, że będzie on bardziej zainteresowany tym, aby rozwijać swoje umiejętności i zwiększyć efektywność<sup>9</sup>.

Wyróżniamy zewnętrzne i wewnętrzne wynagrodzenie. Wynagrodzenie zewnętrzne dostarczane jest przez pracodawców w formie płac. Płace mają ułatwić przyciągnięcie i zatrzymanie odpowiednich pracowników. Natomiast wynagrodzenie wewnętrzne – niefinansowe, związane jest z odpowiedzialnością, osiągnięciami oraz samą pracą. Wynagrodzenia wewnętrzne mają jednak głębszy i bardziej długotrwały wpływ na motywację pracowników. Zatem systemy wynagrodzeń powinny obejmować zarówno wynagrodzenia wewnętrzne, jak i zewnętrzne<sup>10</sup>.

<sup>6</sup> M. Borkowska, *Kiedy wynagrodzenie wpływa na motywację*, Źródło: INFOR, artykuł z dnia 12.01.2009, dostępny w Internecie: [http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie/artykuly/60970,kiedy\\_wynagrodzenie\\_wplywa\\_na\\_motywacje.html](http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie/artykuly/60970,kiedy_wynagrodzenie_wplywa_na_motywacje.html) (data odczytu 27.12.2011).

<sup>7</sup> J. Burdek, *Jak zmotywować poprzez system wynagrodzenia*, artykuł z dnia 28.07.2008, dostępny w Internecie: [http://www.wynagrodzenia.pl/artikul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.78/wpis.1672](http://www.wynagrodzenia.pl/artikul.php/typ.1/kategoria_glowna.78/wpis.1672) (data odczytu 29.12.2011).

<sup>8</sup> M. Borkowska, *Kiedy wynagrodzenie wpływa na motywację*, Źródło: INFOR, artykuł z dnia 12.01.2009, dostępny w Internecie: [http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie/artykuly/60970,kiedy\\_wynagrodzenie\\_wplywa\\_na\\_motywacje.html](http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie/artykuly/60970,kiedy_wynagrodzenie_wplywa_na_motywacje.html) (data odczytu 03.05.2012).

<sup>9</sup> P. Carlsson, *Kształtowanie wynagrodzeń*, Wyd. Podlaska Spółdzielnia Produkcyjno-Handlowo-Usługowa, Białystok 2008, s. 9-10.

<sup>10</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wyd. Wolters Kluwer Polska - OFICYNA, Warszawa 2009, s. 121.

## Istota motywacji<sup>11</sup>

Motywacja jest pojęciem o różnych znaczeniach. Najczęściej rozumiana jest jako stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania<sup>12</sup>. Motywacja jest mechanizmem psychologicznym, który daje człowiekowi siłę do działania. Od niej zależy intensywność oraz wytrwałość wysiłków zmierzających do osiągnięcia zamierzonego celu. Człowiek zaczyna działać, ponieważ odczuwa nieprzyjemny stan napięcia, który wynika z poczucia braku jakiegoś czynnika. Poczucie to pobudza go do działania ukierunkowanego na zaspokojenie potrzeby. Jednak kiedy cel zostanie osiągnięty, napięcie znika i przestaje wtedy działać bodziec. Ustanie działania bodźca powoduje eliminację motywu działania, a w konsekwencji eliminację samego zachowania. Czynnikiem prawdziwej motywacji są te wszystkie elementy, które zachęcając ludzi do lepszej pracy stwarzają im możliwość wykorzystania i rozwoju ich zasobów oraz kapitału intelektualnego. Motywacja to proces, w wyniku którego dochodzi do pobudzenia i ukierunkowania aktywności pracowników<sup>13</sup>.

Człowiek jest wtedy zmotywowany, kiedy czuje, że to, co robi, doprowadzi go do celu, jakim jest nagroda, która zaspokoi jego określone potrzeby. Dobrze zmotywowani ludzie mają jasno określony cel i chętnie podejmują działania zmierzające do osiągnięcia takiego celu<sup>14</sup>. Jednak motywacja pracownika zależy nie tylko od celów, czy wynagrodzeń. Bardzo ważne są także oczekiwania pracownika, czyli ocena prawdopodobieństwa, że otrzyma on wartościowe wynagrodzenie. Im większą kontrolę ma pracownik nad środkami osiągnięcia celów, tym większa będzie jego motywacja. Oznacza to, że systemy płac, w których wynagrodzenie zależy od efektywności, kompetencji, wkładu, czy posiadanych umiejętności, mogą zwiększać motywację pracowników. Są jednak pewne warunki:

- 1) pracownicy wiedzą, co otrzymają w zamian za swoje wysiłki lub osiągnięcia,
- 2) pracownicy wiedzą, że to, co mogą otrzymać, jest warte posiadania,
- 3) pracownicy oczekują, że to otrzymają<sup>15</sup>.

Pieniądz jest jednym z istotnych motywatorów. Spełnia on różną rolę dla różnych grup społecznych i pracowniczych. To właśnie pieniądz przyciąga najlepszych specjalistów do przedsiębiorstwa. Pieniądz w postaci płacy stanowi źródło dochodu pracowniczego, jest wyznacznikiem poziomu życia, bezpieczeństwa socjalnego, wyznacznikiem poczucia wartości oraz uznania dla posiadanych talentów, umiejętności, oraz kwalifikacji. Zatem płaca w postaci pieniądza zapewnia pozytywną motywację, ale nie dlatego, że ludzie potrzebują i chcą pieniędzy. Dzięki pieniądзом ludzie zostają doceniani za pracę, jaką wykonują. Zatem pieniądze są wyrazem uznania. Płaca umożli-

<sup>11</sup> Podrozdział opracowany został przez: dr. inż. Jana Bernego.

<sup>12</sup> W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 7.

<sup>13</sup> P. Sankowski, Motywacyjny system wynagradzania, artykuł z dnia 02.04.2005, Dostępny w Internecie: <http://www.twoja-firma.pl/artykuly/531,motywacyjny-system-wynagradzania.html> (data odczytu 27.12.2011).

<sup>14</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami...*, op. cit., s. 111.

<sup>15</sup> Tamże, s. 122.

wia życie na niższym, czy wyższym poziomie, często jest również postrzegana jako wyznacznik osiągnięć pracownika i tego, jak ocenia go pracodawca<sup>16</sup>.

### Wybrane teorie motywacji a wynagrodzenia<sup>17</sup>

W celu zwiększenia wydajności pracowników za pomocą płac, wykorzystuje się teorie motywacji. To dzięki nim można zwiększyć wydajność pracownika, nie ponosząc przy tym żadnych nakładów finansowych<sup>18</sup>. Teoria motywacji odpowiada na pytanie, co skłania ludzi do określonych działań i zachowań. Zajmuje się ona czynnikami wpływającymi na wysiłek, jaki pracownicy są gotowi włożyć w swoją pracę<sup>19</sup>.

Początkowe badania w zakresie nauk o organizacji i zarządzaniu traktowały motywację do pracy, jako prostą relację: wyższa płaca – większa motywacja do jej wykonania.

Taylor pokazuje, że związek pomiędzy płacą a wydajnością jest oczywisty, gdyż pieniądze są najlepszym środkiem motywującym do pracy. Twierdził on, że człowiek będzie wykonywał takie działania, których efektem będzie wyższe wynagrodzenie. Zatem, jeżeli przełożony ustali, że pracownik otrzyma wyższe wynagrodzenie za wyższą produktywność, to należy się spodziewać, że działania człowieka będą ukierunkowane na osiągnięcie tego celu<sup>20</sup>.

Teoria potrzeb Masłowa, Alderfera pokazuje, że pracę należy traktować jedynie jako środek, który pozwala zaspokoić potrzeby najniższego rzędu, a według teorii potrzeb, człowiek jest istotą, która dąży do zaspokojenia potrzeb.

Teoria hierarchii potrzeb Masłowa opiera się na twierdzeniu, że ludzie w swoich działaniach muszą zaspokajać pięć podstawowych grup potrzeb<sup>21</sup>. Wyróżnia on potrzeby: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, uznania i samorealizacji. Maslow uważa, że ludzie spełniają swoje potrzeby w kolejności od najniższych do najwyższych. Siła potrzeby zależy od bieżącej sytuacji oraz ostatnich doświadczeń człowieka. Każda potrzeba fizjologiczna musi być choć częściowo zaspokojona, zanim dana osoba zapragnie zaspokojenia potrzeby wyższego rzędu. Bowiem zaspokojenie potrzeb niższego rzędu, blokuje funkcjonowanie pracownika na wyższym poziomie potrzeb<sup>22</sup>.

Alderfer uważa, że odczuwanie potrzeb przez ludzi ma charakter dynamiczny i ciągły. Będąc przekonanym, że ludzie mogą odczuwać kilka potrzeb jednocześnie, podzielił potrzeby na krótkookresowe, długookresowe oraz okazjonalne. Teoria ERG sugeruje nam, że ludzie mogą być jednocze-

<sup>16</sup> M. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wyd. Placet, Warszawa 2009, s. 107.

<sup>17</sup> Podrozdział opracowany został przez: dr. Michała Adama Leśniewskiego.

<sup>18</sup> J. Lipiec, *Motywacyjna rola płacy w kontekście teorii motywacji*, artykuł z dnia 21.04.2007, Dostępny w Internecie: [http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.771-wpis.1355](http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.771-wpis.1355) (data odczytu 27.12.2011).

<sup>19</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami...*, op. cit., s. 111.

<sup>20</sup> J. Lipiec, *Motywacyjna rola płacy w kontekście teorii motywacji*, artykuł z dnia 21.04.2007, Dostępny w Internecie: [http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.771-wpis.1355](http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.771-wpis.1355) (data odczytu 27.12.2011).

<sup>21</sup> Z. Nieckarz, *Psychologia motywacji w organizacji...*, op. cit., s. 24.

<sup>22</sup> W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników...*, op. cit., s. 38-39.

śnie motywowani pragnieniem pieniędzy, przyjaźni i możliwością nabycia nowych umiejętności. Alderfer twierdził, że w sytuacji, kiedy dana potrzeba nie zostanie zaspokojona, jednostka będzie odczuwała frustrację, a więc zejdzie na niższy poziom i ponownie zacznie szukać sposobu zaspokojenia potrzeby niższego rzędu. Stopień zaspokojenia potrzeby zależy bowiem od tego, jak intensywna jest ta potrzeba, a to z kolei wpływa na motywację. Z motywacją u Alderfera mamy do czynienia w momencie, kiedy człowiek nie może zaspokoić danej potrzeby i w wyniku niezadowolenia przenosi swoje pragnienia na inną kategorię potrzeb<sup>23</sup>. Posługując się stwierdzeniem Alderfera, iż „ludzie dążą do zaspokojenia potrzeb w kolejności hierarchicznej”, można przytoczyć przykład studenta. Ponieważ to głównie u ludzi mających skromny stan posiadania, zaraz po ukończeniu studiów, zaspokojenie potrzeb związanych z egzystencją może być bardzo silnym motywatorem do działania<sup>24</sup>.

W dwuczynnikowej teorii Herzberga, praca zostaje uznana jako zewnętrzny czynnik, który wpływa na niezadowolenie z pracy. Według niego, na wzrost zadowolenia z pracy wpływają jedynie te czynniki, które związane są z treścią pracy, a uzyskanie przez pracownika przyzwoitego wynagrodzenia, nie powoduje zadowolenia z pracy<sup>25</sup>. Herzberg nigdy nie był przekonany o skuteczności pieniądza, jako czynnika motywującego. Twierdził on, że choć brak pieniędzy może powodować niezadowolenie, to zadowolenie z ich otrzymania trwa krótko. Miał tu na myśli głównie pracowników mających stałe wynagrodzenie<sup>26</sup>. Uważał, iż samopoczucie pracowników może poprawić podwyżka, która stanowi nie tylko dodatkowy dochód, ale jest potwierdzeniem, że są oni doceniani. Uczucie euforii jednak szybko mija. Trzeba więc pamiętać, że ludzie mają różne potrzeby. Nie można zakładać więc, że pieniądze motywują każdego w taki sam sposób i w tym samym stopniu. To, co motywuje jednego, niekoniecznie będzie motywowało drugiego. Dla niektórych pieniądze mają większe znaczenie niż dla innych<sup>27</sup>.

Mimo że pieniądź jako taki nie reprezentuje niczego konkretnego, stanowi on dużą siłę motywującą, ponieważ symbolizuje wiele niewymiernych celów. Dla różnych ludzi może być symbolem różnych rzeczy. Płaca jest często najważniejszym kryterium wyboru pracodawcy i czynnikiem decydującym o pozostaniu w firmie lub odejściu z niej<sup>28</sup>.

Według Kohna, „żadne ścisłe badania naukowe nie potwierdziły długoterminowej poprawy jakości pracy w wyniku zastosowania jakiegoś systemu wynagradzania”. Przytoczone przez niego wyniki badań wskazują, że im większy nacisk kładzie się na motywacyjną funkcję płac, tym szybciej spada zainte-

<sup>23</sup> D. Podmoroff, *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wyd. Wolters Kluwer Polska – OFICYNA, Warszawa 2010, s. 30-31.

<sup>24</sup> M. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników...*, *op. cit.*, s. 69.

<sup>25</sup> J. Lipiec, *Motywacyjna rola płacy w kontekście teorii motywacji*, artykuł z dnia 21.04.2007, Dostępny w Internecie: [http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.77/wpis.1355](http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.77/wpis.1355) (data odczytu 27.12.2011).

<sup>26</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Wolters Kluwer Polska - OFICYNA, Warszawa 2011, s. 296.

<sup>27</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami...*, *op. cit.*, s. 118.

<sup>28</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, *op. cit.*, s. 296.

resowanie pracą. Twierdził, że motywowanie pracowników za pomocą wynagrodzeń zmniejsza ich zaangażowanie w pracę. Kohn podkreślał, że ludzi do zrobienia czegoś można nakłonić w różny sposób, jednak o wiele trudniej jest sprawić, aby chcieli to zrobić. Zatem według Kohna bodźce finansowe w ogóle nie zachęcają do pracy. Bardzo podobnie myśli Pfeffer: „ludzie pracują nie tylko dla pieniędzy, ale również, a nawet jeszcze bardziej po to, aby nadać życiu sens. Potrzebują satysfakcji i radości płynącej z pracy. Firmy, które ignorują ten fakt, w zasadzie ograniczają się do przekupywania pracowników, którzy odpłacają im brakiem lojalności i zaangażowania”. Pfeffer uważał, iż wysokie wynagrodzenie nie może zastąpić środowiska pracy, w którym zostanie zapewnione wzajemne zaufanie, radość oraz zadowolenie z pracy<sup>29</sup>.

Należałoby tu postawić pytanie: czy pieniądze naprawdę motywują ludzi do pracy? Pytając wprost w większości przypadków, można otrzymać odpowiedź twierdzącą. Jednak w kontekście szerszego zestawu środków motywujących, którymi może posłużyć się organizacja, kwestia ta wygląda inaczej. Organizacja to nie tylko miejsce, gdzie pracownicy pobierają wynagrodzenie za wykonywaną pracę. To przede wszystkim organizm społeczny, gdzie najważniejsze dla procesu pracy stają się nie tylko kwalifikacje, czy doświadczenie, ale również relacje interpersonalne. Analizując odpowiedź na pytanie, czy pieniądze motywują, czy też nie, należałoby się również zastanowić nad dwoma kwestiami. A mianowicie, czy pieniądze są głównym motywatorem oraz czy istnieją inne przesłanki, które wytłumaczą powody zaangażowania się ludzi w realizację celów wyznaczonych przez organizację<sup>30</sup>.

Wynagrodzenia stanowią wyraz uznania dla pracowników za ich osiągnięcia i wkład, jaki wnoszą w rozwój firmy. Mogą one również pełnić funkcję czynników motywujących, jeżeli pracownicy uważają, że są warte starań i wiedzy, jak je osiągnąć<sup>31</sup>. Funkcja motywacyjna płacy polega na harmonizowaniu interesów pracowników i firmy. Zatem pracownik osiąga korzyści w zamian za realizację zadań, jakie stawia przed nim firma. Tak więc przez płace skłania się pracowników do podejmowania pracy, trwania przy niej oraz polepszania efektów<sup>32</sup>.

Finansowe zachęty mogą motywować pracownika, tylko wtedy, gdy:

- 1) Przełożony stawia bardzo wysokie wymagania,
- 2) relacja praca – wynagrodzenie jest dla pracownika jasna i przejrzysta,
- 3) poziom wynagrodzenia jest dla pracownika naprawdę atrakcyjny,
- 4) przełożony wynagradza realny wysiłek pracownika, natomiast jeśli zachęta pieniężna staje się oczywistością, nie motywuje ona już więcej pracownika,
- 5) wybrano odpowiedni moment na wynagrodzenie, nagroda nie powinna być zbyt odległa w czasie od wypełnienia zadania, a wynagrodzenie jest sprawiedliwe<sup>33</sup>.

<sup>29</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami...*, op. cit., s. 118.

<sup>30</sup> Z. Nieckarz, *Psychologia motywacji w organizacji...*, op. cit., s. 28.

<sup>31</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami...*, op. cit., s. 113.

<sup>32</sup> M. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 108.

<sup>33</sup> A. Heyde, B. Linde, *Psychologia dla kadry zarządzającej. Jak znajomość ludzkich charakterów pomaga w zarządzaniu?*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 138-139.

Gupta oraz Shaw skupiają się na instrumentalnym oraz symbolicznym znaczeniu pieniądza. Znaczenie instrumentalne dotyczy tego, co można otrzymać za pieniądze – mieszkanie, samochód, natomiast znaczenie symboliczne polega na postrzeganiu pieniędzy przez nas oraz przez inne osoby, pieniądze mogą tu być oznaką statusu społecznego.

Kohn w swoich poglądach uwzględnia tylko wynagrodzenia finansowe, nie nawiązuje do wynagrodzeń niefinansowych, które również mogą motywować pracowników, pod warunkiem, że zostaną odpowiednio zastosowane. Natomiast Pfeffer podkreśla znaczenie zaufania oraz poczucie sensu wykonywanej pracy. Zupełnie inne zdanie w tej kwestii mają Gupta i Shaw, którzy przyjmują prosty punkt widzenia i twierdzą, że: „jeśli pewne zachowania zapewniają człowiekowi pieniądze, to prawdopodobnie będzie on je powtarzał. Pracownicy będą więc robić to, za co są wynagradzani, unikając wysiłku, za który nikt im nie płaci”<sup>34</sup>.

Teorie motywacji jasno wskazują, że pieniądze nie są jedynym czynnikiem motywującym pracowników. Jednak tylko nieliczni byliby skłonni pracować, gdyby nie otrzymywali za to wynagrodzenia. W dzisiejszych czasach to właśnie wysokość i struktura wewnętrzna płacy jest najważniejszym czynnikiem decydującym o podjęciu pracy, albowiem tylko pieniądze są w stanie zaspokoić dwa podstawowe szczeble w piramidzie A. Masłowa – potrzeby fizjologiczne i bezpieczeństwa<sup>35</sup>.

Wynagrodzenia finansowe z pewnością dostarczają pracownikom motywacji. Ludzie potrzebują pieniędzy, a więc chcą je zarabiać. Pieniądze motywują ludzi, ponieważ umożliwiają pośrednie lub bezpośrednie zaspokojenie wielu potrzeb. Na pierwszym miejscu należałoby wymienić tu podstawową potrzebę, którą jest potrzeba przeżycia i bezpieczeństwa, o ile dochody mają charakter stały, następnie samooceny – pieniądze są widoczną oznaką, że człowiek został przez kogoś doceniony oraz statusu, gdzie pieniądze pozwalają przejść na wyższy poziom hierarchii społecznej oraz kupować rzeczy, na które nie może sobie pozwolić otoczenie. Pieniądze zaspakajają również mniej pozytywne, ale powszechne skłonności, jak zachłanność, czy chciwość<sup>36</sup>.

Żaden z poglądów nie kwestionuje faktu, iż wynagrodzenia są podstawowym czynnikiem, który skłania ludzi do podjęcia pracy, pozostania w niej oraz rozwijania się<sup>37</sup>.

S. Borkowska sformułowała 8 zasad, których należy przestrzegać, aby motywowanie poprzez wynagrodzenia było skuteczne<sup>38</sup>:

<sup>34</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 296.

<sup>35</sup> T. Wasiluk, *Wynagrodzenia za pracę: ich rola w systemie motywacji pracowników*, s. 2, dostępny w Internecie: <http://www.wasiluktomasz.republika.pl/wynagrodzenia.pdf> (data odczytu 04.01.2012).

<sup>36</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami...*, op. cit., s. 117-118.

<sup>37</sup> J. Burdek, *Jak zmotywować poprzez system wynagrodzenia*, artykuł z dnia 28.07.2008, dostępny w Internecie: [http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/typ.1/katego-ria\\_glowna.78/wpis.1672](http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/typ.1/katego-ria_glowna.78/wpis.1672) (data odczytu 29.12.2011).

1. Wysokość wynagrodzenia powinna być proporcjonalna do wymagań, jakie stawiane są pracownikowi. Konieczne jest zatem opracowanie odpowiednich zasad pomiaru.
2. Różnorodność narzędzi motywujących, których dobór powinien odpowiadać zarówno organizacji przedsiębiorstwa jak i oczekiwaniom pracowników. W małej firmie może to oznaczać jednolity system wynagradzania zatrudnionych.
3. Narzędzia motywujące powinny stworzyć spójny system.
4. System wynagrodzeń powinien być przejrzysty i prosty. Zatem zrozumiały dla wszystkich pracowników. Ważne jest to szczególnie wtedy, kiedy pracownicy mają niskie wykształcenie.
5. Motywowanie pozytywne – autorka zwraca uwagę na negatywne działanie kary. Wynagradzanie powinno opierać się na nagradzaniu za osiągnięcie określonego efektu, a nie na karaniu za jego brak. Zatem S. Borkowska nie popiera systemu, w którym pracownik miałby być pozbawiony określonego wynagrodzenia, w wyniku uchybień w wykonywaniu obowiązków<sup>39</sup>.
6. Odstęp pomiędzy działaniem a nagrodą powinien być jak najmniejszy, w przeciwnym przypadku pracownik nie zapamięta tego.
7. Pracownika należy wynagradzać za te efekty pracy, które są od niego zależne.
8. Należy starać się dopasować formy wynagrodzeń do poszczególnych osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Jeżeli warunki organizacyjne na to pozwolą, pracownik powinien mieć możliwość wyboru<sup>40</sup>.

Stosując powyższe zasady, należy jednak zminimalizować zasadę „odstęp pomiędzy działaniem a nagrodą powinien być jak najmniejszy, w przeciwnym przypadku pracownik nie zapamięta tego”. Dlatego, że coraz częściej zdarza się, że częste nieuzasadnione premie oraz stały wzrost płacy, szczególnie niezwiązany z polepszeniem jakości jej wykonania, prowadzi do spadku satysfakcji z wykonywanej pracy<sup>41</sup>.

W efektywnym motywowaniu pracowników przez wynagrodzenie, najważniejsze jest, aby wysokość wynagrodzenia była zróżnicowana w zależności od wyników pracy. Plany motywacyjne powinny być stosowane nie tylko, jako nagroda za dobrze wykonaną pracę, lecz powinny również minimalizować konflikty między współpracownikami. Zatem, aby wynagrodzenie spełniało funkcję motywacyjną, musi być w taki sam sposób traktowane przez pracodawcę oraz przez samego pracownika. Oznacza to, że zarówno

---

<sup>38</sup> T. Wasiluk, *Wynagrodzenia za pracę: ich rola w systemie motywacji pracowników*, s. 15, dostępny w Internecie: <http://www.wasiluktomasz.republika.pl/wynagrodzenia.pdf> (data odczytu 04.01.2012).

<sup>39</sup> M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Wyd. Wolters Kluwer Polska – OFICYNA, Warszawa 2010, s. 147.

<sup>40</sup> J. Burdek, *Jak zmotywować poprzez system wynagrodzenia*, artykuł z dnia 28.07.2008, dostępny w Internecie: [http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.78/wpis.1672](http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.78/wpis.1672) (data odczytu 29.12.2011).

<sup>41</sup> T. Wasiluk, *Wynagrodzenia za pracę: ich rola w systemie motywacji pracowników*, s. 15, dostępny w Internecie: <http://www.wasiluktomasz.republika.pl/wynagrodzenia.pdf> (data odczytu 04.01.2012).



pracodawca, jak i pracownik, rozumieją wynagrodzenie jako nagrodę za dobrze wykonaną pracę, jako pozytywny czynnik, który łączy pracownika z zatrudniającą go organizacją. Natomiast wynagrodzenie nie może być traktowane przez kierownictwo firmy jako zło konieczne<sup>42</sup>.

Wynagrodzenie finansowe należy wciąż do najważniejszych motywatorów, a jego znaczenie jest tym większe im niższe jest wynagrodzenie pracownika. Dlatego też wynagrodzenie za pomocą pieniędzy powinno być stosowane przez wszystkich menadżerów odpowiedzialnych za wyniki firmy<sup>43</sup>.

Wysokość wynagrodzenia pieniężnego jest bardzo ważna dla każdego pracownika. Wynagrodzenie jest sygnałem dla pracownika, ile jest wart, jak wysoko jest ceniony przez swoich przełożonych oraz jak wysoko firma ocenia jego pracę i ile jest skłonna za nią zapłacić. Kwota pieniężna, stanowiąca wysokość wynagrodzenia, jest zatem ważnym środkiem komunikacji między pracodawcą, a pracownikiem. Uświadomienie sobie przez pracownika, jaką wartość stanowi dla firmy, może z dużym prawdopodobieństwem znacząco zwiększyć odczuwane przez niego zaangażowanie i motywację do pracy<sup>44</sup>.

Należałoby tu postawić kolejne pytanie: czy premie finansowe motywują ludzi tak naprawdę do pracy? Owszem, ale tylko tych ludzi, dla których pieniądze są silnym czynnikiem motywującym, zatem ich oczekiwania dotyczące otrzymania nagrody finansowej są wysokie. Ale pieniądze nie są tak do końca dobrym sposobem na motywowanie pracowników. Jeżeli ktoś pracuje tylko dla pieniędzy, zapewne mniej lubi swoje zadania i niekoniecznie wykonuje je dobrze. Owszem pieniądze mogą dostarczać pozytywnej motywacji, ponieważ są one materialnym wyrazem uznania. Jednak aby pieniądze motywowały do pracy muszą być jasno związane ze staraniami lub poziomem odpowiedzialności. Zatem jeżeli pieniądze mają motywować ludzi do pracy, to pracownicy powinni otrzymywać tyle pieniędzy, ile im się należy<sup>45</sup>.

Mimo dużej różnorodności bodźców motywacyjnych, pieniądze wciąż uważane są za podstawowy czynnik motywujący. Spełnienie oczekiwań pracowników, co do wynagrodzenia umożliwiającego zaspokojenie ich podstawowych potrzeb jest zgodne z teorią Masłowa. Od dawna jednak wiadomo, że motywowanie tylko przez płace nie jest działaniem ani optymalnym, ani skutecznym. Wyniki licznych badań wskazują, że płacy nie postrzega się jako najważniejszego czynnika motywującego, lecz pojawia się ona na trzecim lub czwartym miejscu wśród wartości, jakie pracownicy cenią sobie najbardziej. Pracownicy cenią sobie bardziej niż pracę, dobrą atmosferę pracy, możliwość samorealizacji, uznanie, czy możliwość rozwoju osobistego,

<sup>42</sup> P. Sankowski, Motywacyjny system wynagradzania, artykuł z dnia 02.04.2005, Dostępny w Internecie: <http://www.twoja-firma.pl/artykuly/531,motywacyjny-system-wynagradzania.html> (data odczytu 27.12.2011).

<sup>43</sup> J. Burdek, *Jak zmotywować poprzez system wynagrodzenia*, artykuł z dnia 28.07.2008, dostępny w Internecie: [http://www.wynagrodzenia.pl/artikul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.78/wpis.1672](http://www.wynagrodzenia.pl/artikul.php/typ.1/kategoria_glowna.78/wpis.1672) (data odczytu 29.12.2011).

<sup>44</sup> P. Sankowski, Motywacyjny system wynagradzania, artykuł z dnia 02.04.2005, dostępny w Internecie: <http://www.twoja-firma.pl/artykuly/531,motywacyjny-system-wynagradzania.html> (data odczytu 27.12.2011).

<sup>45</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 297.

a bonusy, takie jak podróże, czy szkolenia, oddziałują skuteczniej na pracowników, niż podwyżki w gotówce<sup>46</sup>.

Pieniądze są motywatorem krótkotrwałym, dlatego formułując zachęty materialne, należy pamiętać o tym, że ludzie pragną osiągnąć w życiu różne cele. Mają bardzo zróżnicowane potrzeby i pragnienia. Kwestia wynagrodzenia jest istotna, jednak nie na dłuższą metę. Podwyżka pensji, zwłaszcza przyznana za zasługi pozytywnie wpływa na motywację, ale pieniądze nie są środkiem, który w stu procentach motywuje pracowników<sup>47</sup>. W każdym przedsiębiorstwie pojawiają się pracownicy, których główna uwaga skupia się na wynagrodzeniu oraz korzyściach, jakie z niego wynikają (konsumpcja dóbr i usług, czy status). Jednak bardzo często są i tacy pracownicy, których motywacja do pracy i osiągania dobrych wyników płynie z samych siebie i wtedy bardziej do pracy motywuje ich pochwała czy uznanie. Zatem motywowanie za pomocą pieniędzy zależy od konkretnego człowieka i jego potrzeb<sup>48</sup>.

Pieniądze nie są jedynym i wyłącznym motywatorem dla każdego pracownika. Jednak przeważają opinie, iż są one istotnym motywem działań dla większości ludzi. Zwiększające się potrzeby materialne powodują, iż dobra atmosfera w pracy nawet w połączeniu z awansem zawodowym, nie jest w stanie zrekompensować pracownikowi niskich zarobków. Z tego powodu nie ma raczej wątpliwości, że wynagrodzenie jest najważniejszym kluczem, przy użyciu którego można zmotywować pracowników do efektywnej pracy. Niestety nie można dać jednej wyczerpującej odpowiedzi na pytanie, jak zmotywować pracownika przy użyciu systemu wynagradzania. Jednakże świadomość błędów, jakich należy unikać, na pewno pozwoli przybliżyć odpowiedź na pytanie, jak wynagradzać, by osiągnąć wysoką motywację pracowników<sup>49</sup>.

W literaturze i praktyce jest szeroka dyskusja na temat roli płac. Jedni uważają bodźce płacowe za główny czynnik motywacyjny, inni nie. Znaczenie pieniędzy jako środka motywującego jest silnie zdeterminowane przez indywidualne potrzeby i oczekiwania. Wynagrodzenie jest klasycznym motywem, który zachęca do skutecznej pracy, doskonalenia umiejętności zawodowych oraz wspinania się po drabinie awansu. Ludzie młodzi, dobrze wykształceni i ambitni, ale dopiero rozpoczynający swoją karierę zawodową są bardzo zainteresowani pieniędzmi. Pragnienie posiadania takich dóbr jak mieszkanie, czy samochód, powodują, że pieniądze nie są tylko czynnikiem higieny, ale także istotnym motywatorem.

M. Armstrong niewątpliwie ma rację mówiąc, że pieniądze mogą zapewnić pozytywną motywację w odpowiednich okolicznościach. Nie tylko z tego powodu, że ludzie potrzebują i chcą pieniędzy, ale dlatego, że służą

<sup>46</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wyd. Wolters Kluwer Polska - OFICYNA, Kraków 2006, s. 121-122.

<sup>47</sup> P. Forsyth, *Jak motywować ludzi*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2000, s. 39.

<sup>48</sup> A. Heyde, B. Linde, *Psychologia dla kadry...*, *op. cit.*, s. 138.

<sup>49</sup> J. Burdek, *Jak zmotywować poprzez system wynagrodzenia*, artykuł z dnia 28.07.2008, dostępny w Internecie: [http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.78/wpis.1672](http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.78/wpis.1672) (data odczytu 29.12.2011).

one również jako środek uznania. Należy również pamiętać o tym, że motywowanie przez wynagrodzenie jest dobrym rozwiązaniem, ale na chwilę. Owszem można zmotywować przez wynagrodzenie, ale nowo przyjętego pracownika. Pierwsza podwyżka sprawi mu dużo radości. Jednak każda kolejna będzie miała dla niego już coraz mniejsze znaczenie, gdyż wykształci się w nim wewnętrzne poczucie, że mu się co pewien okres taka podwyżka należy, bez względu na wyniki, jakie osiąga.

### Podsumowanie<sup>50</sup>

Motywowanie i wynagrodzenia to zwarty system rozwoju zasobów ludzkich w każdej organizacji. Motywowanie, aby można je było włączyć w system zarządzania organizacją, musi być oparte na różnych teoriach. Jakość motywowania winna korelować z jakością wynagradzania. Każda organizacja musi budować i kształtować własny system motywacji (motywowania), który ma uwzględniać warunki rozwoju otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego. System motywacji musi być oparty na różnych teoriach motywacji, aby mógł być kompletny.

### Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Wyd. Wolters Kluwer Polska – OFICYNA, Warszawa 2009.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Wolters Kluwer Polska – OFICYNA, Warszawa 2011.
- Berny J., Leśniewski M. A., Górski P., Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu, [w:] „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego” nr 92, Seria: Administracja i Zarządzanie (19) 2012, Siedlce 2012.
- Borkowska M., *Kiedy wynagrodzenie wpływa na motywację*, Źródło: INFOR, dostępny w Internecie: [http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie-artykuly/60970,kiedy\\_wynagrodzenie\\_wplywa\\_na\\_motywacje.html](http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/motywowanie-artykuly/60970,kiedy_wynagrodzenie_wplywa_na_motywacje.html).
- Burdek J., *Jak zmotywować poprzez system wynagrodzenia*, artykuł z dnia 28.07.2008 dostępny w Internecie: [http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.78/wpis.1672](http://www.wynagrodzenia.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.78/wpis.1672).
- Carlsson P., *Kształtowanie wynagrodzeń*, Wyd. Podlaska Spółdzielnia Produkcyjno-Handlowo-Usługowa, Białystok 2008.
- Forsyth P., *Jak motywować ludzi*, Wyd. HELION, Gliwice 2000.
- Heyde A., Linde B., *Psychologia dla kadry zarządzającej. Jak znajomość ludzkich charakterów pomaga w zarządzaniu?*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Kopertyńska M., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wyd. Placet, Warszawa 2009.

<sup>50</sup> Podsumowanie opracowane zostało przez: dr. inż. Jana Bernego.

- Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009.
- Leśniewski M.A., Morawska S., *Zasoby ludzkie w organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2012.
- Lipiec J., *Motywacyjna rola płacy w kontekście teorii motywacji*, artykuł z dnia 21.04.2007, dostępny w Internecie: [http://www.wynagrodzenia.pl/artykul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.77/wpis.1355](http://www.wynagrodzenia.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.77/wpis.1355).
- Nieckarz Z., *Psychologia motywacji w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2011.
- Podmoroff D., *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Wyd. Wolters Kluwer Polska – OFICYNA, Warszawa 2010.
- Sidor-Rządowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Wyd. Wolters Kluwer Polska – OFICYNA, Warszawa 2010.
- Sankowski P., *Motywacyjny system wynagradzania*, artykuł z dnia 02.04.2005, dostępny w Internecie: <http://www.twoja-firma.pl/artykuly/531,motywacyjny-system-wynagradzania.html>
- Wasiluk T., *Wynagrodzenia za pracę: ich rola w systemie motywacji pracowników*, dostępny w Internecie: <http://www.wasiluktomasz.republika.pl/wynagrodzenia.pdf>
- Zbiegień-Maciąg L., *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Wyd. Wolters Kluwer Polska – OFICYNA, Kraków 2006.