

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

Sukces w zarządzaniu kadrami

Różnorodność w zarządzaniu

kapitałem ludzkim –

podejścia, metody, narzędzia

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-493-6

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
Zbigniew Antczak: Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce	13
Dominika Bąk-Grabowska: Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych	24
Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk: Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych	33
Piotr Bohdziewicz: Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji	45
Beata Buchelt: Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych	61
Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski: Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań	74
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur	99
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze	108
Zdzisława Janowska: Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych	120
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji	130
Monika Kampioni-Zawadka: Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji	140
Tomasz Kawka: Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń	152
Małgorzata Kluska-Nowicka: Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym	165
Jacek Kopeć: Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników	177
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
Iwona Kubica: Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group	219
Grzegorz Łukasiewicz: Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
Alicja Miś: Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową	241
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie	254
Piotr Oleksiak: Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji	272
Ewa Olszak: Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji	283
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych	295
Piotr Pilch: Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji	308
Katarzyna Piórkowska: Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych	325
Sylwia Przytuła: Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych	337
Anna Rakowska: Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
Tomasz Sapeta: Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych	361
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów	372
Agata Ślodkiewicz: Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku	389
Agnieszka Springer: Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji	399
Marzena Stor: Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	409
Aneta Stosik: HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej	423
Marzena Syper-Jędrzejak: Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera	432
Katarzyna Tracz-Krupa: Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich	442
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Różnorodność metod zarządzania marką osobistą	454
Magdalena Zalewska-Turzyńska: O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta	463

Summaries

Zbigniew Antczak: Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland	23
Dominika Bąk-Grabowska: Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk: Pay and work values preferences based on the empirical studies	44
Piotr Bohdziewicz: Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization	60
Beata Buchelt: Performance management in Polish companies operating on international markets	73
Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski: Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results	89
Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski: Managing human potential in the conditions of cultural diversity	98
Iwona Czaplicka-Kozłowska: Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński: Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions	119
Zdzisława Janowska: The role of management in the adaptation of multicultural work teams	129
Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz: Human resource management vs. organization effectiveness	139
Monika Kampioni-Zawadka: Talent management in a contemporary organization	151
Tomasz Kawka: Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system	164
Małgorzata Kluska-Nowicka: Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
Jacek Kopeć: Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek: Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
Iwona Kubica: Business model for diversity management implementation...	206
Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka: Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results	218
Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek: Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group	229

Grzegorz Łukasiewicz: Organizational effects of diversity management	240
Alicja Miś: Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application	271
Piotr Oleksiak: The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations	282
Ewa Olszak: The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection	293
Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak: Selected determinants of sports talents development.....	307
Piotr Pilch: The role of organizational policy within social capital management in organization	324
Katarzyna Piórkowska: Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes	336
Sylwia Przytuła: The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings	350
Anna Rakowska: Diversity of human resources – the research state and future challenges	360
Tomasz Sapeta: Employees’ remuneration in the context of business diversification on international markets	371
Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik: Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches	388
Agata Słodkiewicz: Development of organization potential – case study	398
Agnieszka Springer: Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
Marzena Stor: Managerial capital as a source of company’s competitive advantage	422
Aneta Stosik: Idea Management concept implementation in small service business.....	431
Marzena Syper-Jędrzejak: Diversity management as an essential competence of the contemporary manager	441
Katarzyna Tracz-Krupa: European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski: Diversity of personal branding methods.....	462
Magdalena Zalewska-Turzyńska: The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital	473

Tomasz Kawka

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CZY PIENIĄDZE MOTYWUJĄ? RÓŻNORODNOŚĆ UWARUNKOWAŃ MOTYWACJI PRACOWNICZEJ W KONTEKŚCIE SYSTEMU WYNAGRODZEŃ

Streszczenie: Celem artykułu jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy wynagrodzenie jako wartość materialna może być trwałym źródłem wyzwania motywacji pracowniczej. Próba odpowiedzi będzie syntetyczna analiza roli pieniądza w motywowaniu na tle wybranych teorii z zakresu zarządzania i ekonomii: dwuczynnikowej teorii motywacji Herzberga, zarządzania przez zaangażowanie, cenowej elastyczności popytu konsumpcyjnego, prawa Gossena malejącej krańcowej użyteczności, zróżnicowania definicyjnego pojęć wynagrodzeń w ujęciu teorii interesariuszy. Stwierdzono, iż nie można wskazać prostej relacji między płacą a motywacją. Pozwala to postawić następującą tezę: atrybutem motywującym pracowników są głównie uwarunkowania umożliwiające uzyskanie określonego dochodu. Kluczowe czynniki kształtujące trwałą postawę motywacyjną w zakresie wynagrodzeń to: jego struktura, przyjęte kryteria, możliwość wzrostu, sprawiedliwość redystrybucji oraz powiązanie dochodu z wiedzą, kompetencjami i wynikami pracy.

Słowa kluczowe: wynagrodzenie, motywacja, zaangażowanie, elastyczność, krańcowa użyteczność.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.13

1. Wstęp

W celu organizowania pracy każde przedsiębiorstwo potrzebuje odpowiedniego zaangażowania niezbędnych zasobów, które, poprzez umiejętne ich połączenie w procesie zarządzania nimi, zapewnią efektywne osiągnięcie celów danej jednostki. Jednym z kluczowych wyzwań w tym obszarze zarządzania organizacją jest zapewnienie kompetentnej oraz zmotywowanej kadry pracowniczej. Stanowi to o zasadniczych celach pośrednich zarządzania kapitałem ludzkim [Listwan 2010, s. 17]. Odczuwanie przez pracownika swoistej powinności, zaangażowania czy wręcz potrzeby działania, poczucia chęci i satysfakcji podjęcia określonej pracy, uświadomienia sobie konieczności zaangażowania w wykonywanie swoich obowiązków wiąże się nierozdzielnie z pojęciem **motywacji** [Juchnowicz 2014, s. 17-19]. Kluczem do efektywnej inwestycji w kapitał ludzki jest dotarcie do motywów działania człowieka oraz

ich skuteczne utrwalenie. Jednym z najbardziej trwałych i zasadniczych warunków, narzędzi oddziaływania na postawy pracownicze powinien być motywacyjnie skonfigurowany system wynagrodzeń [Armstrong 2009]. Należy postawić w tym miejscu, ważne z punktu widzenia zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, pytanie: co to znaczy motywacyjny system wynagrodzeń? Pojawia się tu wręcz filozoficzne pytanie – czy rzeczywiście pieniądze i ich obiektywna ilość tak naprawdę motywują ludzi do działania w procesie pracy? Gdyby tak w rzeczywistości było, to prostym sposobem osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu kadrami byłoby ciągle zwiększanie dochodu pracownika. Przekładałoby się na wzrost poczucia satysfakcji, który nie jest jednoznaczny ze wzrostem motywacji czy zaangażowania [Juchnowicz 2014].

Różnorodność i kompleksowość oddziaływania za pomocą systemu materialnego, jak i pozamaterialnego na motywy zachowań człowieka w procesie pracy, zwłaszcza w dobie organizacji opartej na wiedzy, wskazują, iż jest to problem bardzo złożony i trudny do jednoznacznej klasyfikacji (np. [Mikuła 2012]). Celem niniejszego artykułu jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o to, czy wynagrodzenie jako wartość materialna może być **trwałym źródłem wyzwania motywacji pracowniczej**. Próba odpowiedzi na tak postawione pytanie **będzie syntetyczną analizą roli pieniądza w motywowaniu na tle wybranych teorii z zakresu zarządzania i ekonomii**. W świetle tak postawionego celu artykułu należy przyjąć założenie, iż różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim, zarówno w zakresie narzędziowym, jak i funkcjonalnym, przejawia się przede wszystkim w procesie motywowania. Nie można wskazać tym samym prostej relacji między płacą a motywacją. Przyjęcie takiej perspektywy pozwala postawić następującą tezę – **atrybutem motywującym pracowników do działania są przede wszystkim uwarunkowania doprowadzające do uzyskania określonej kwoty dochodu z pracy. Pieniądze same w sobie nie wyzwają poczucia satysfakcji i zadowolenia**.

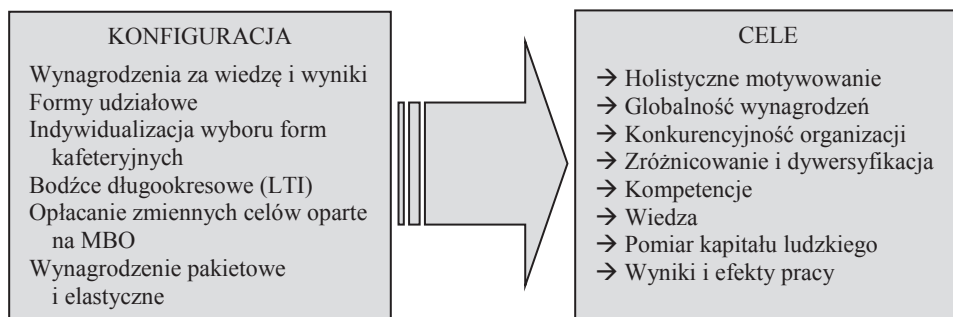
2. Rola pieniądza w kształtowaniu motywacji pracownika

W założeniach twórcy filozofii pieniądza w życiu człowieka – G. Simmela, wartość pracy wyrażona w postaci pieniężnej ma charakter subiektywny, posiadający atrybut pojęcia abstrakcyjnego, gdzie użyteczność wynikająca z relacji płaca-praca dla każdego podmiotu jest jego jednostkową właściwością i interpretacją [Simmel 1997, s. 383-389]. Pieniądz we współczesnym świecie służy jako symboliczna forma wyznaczająca charakter, wartość, substancję oraz ilość i jakość pracy. Pieniądz jest zatem cywilizacyjną soczewką, w której skupiają się najistotniejsze procesy życia społecznego. Nasz stosunek do pieniędzy ze względu na zmiany ekonomiczne, społeczne, cywilizacyjne oraz kulturowe – z dekady na dekadę ewoluje, zmienia się. Jedna rzecz pozostaje – w rozumieniu tez filozofii pieniądza – niezmienna: to założenie, iż funkcje pieniądza określają stosunek i relacje ludzi między sobą. Nadaje to wynagrodzeniom kontekst socjologiczny: wzajemnego oddziaływania ludzi na

siebie. Z punktu widzenia logiki to przecież nie płaca ani relacje między abstrakcyjnie rozumianymi składnikami wynagrodzeń uruchamiają dany proces pracy, działanie w pracy. Podłożem oddziaływania na zachowania ludzi poprzez system wynagrodzeń są ludzkie postawy, interakcje, ich wzajemne decyzje. Założenia systemów motywowania do pracy są zasadniczym obszarem wyrażania takiej funkcjonalności pieniądza. Dzięki nim, a dokładniej dzięki ich redystrybucji i wymianie, ludzie kształtują między sobą relacje. Od czasów teorii naukowego zarządzania, fordowskiej filozofii pracy, gdzie płaca odzwierciedlała ekwiwalent kosztu niezbędnego do wytworzenia danego produktu, dzisiaj, w dobie nowej gospodarki, wynagrodzenia przechodzą fazę ewolucji, przybierając wartość nakładu inwestycyjnego związane z potencjałem wiedzy, którego organizacja potrzebuje do zrealizowania swojego modelu biznesowego. Oznacza to, iż wynagrodzenie jawi się dziś jako atrybut ukształtowania odpowiedniej relacji społecznej, emocjonalnej czy formalnej (im korzystniejszej i dłuższej dla pracownika, tym bardziej motywacyjnej) pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą. Tym samym wysokość otrzymywanych wynagrodzeń powinna być regulowana w sposób adekwatny dla obu stron za pomocą określania szczegółowych parametrów powstawania owej wzajemnej relacji pomiędzy stronami. W tym rozumieniu wynagrodzenie nie jest celem samym w sobie, dla którego, wg filozofii Simmela, człowiek pracuje, w procesie motywowania dąży się, aby końcowa wartość dochodu była adekwatna i określała poziom jakości racjonalnego i korzystnego dla obu stron związku w procesie pracy. Takie podejście nabiera istotnego znaczenia, zdecydowanie w przypadku zmian uwarunkowań zarządzania organizacją w kierunku **nowej gospodarki** [Kawka 2014]. W odniesieniu do warunków współczesnego rynku pracy, gdzie ciągle dominują w większości zasady i siła pracodawcy – trudno jednak kształtować wzajemne, obopólne relacje płacowe, które miałyby charakter motywacyjnej adekwatności. Adekwatność jednak występuje – tylko po stronie pracownika, przejawia się w braku motywacji, spadku zaangażowania, dywersji zadań, obniżaniu jakości pracy. Jest to skutek zbudowania systemu wynagrodzeń opartego na płacy minimalnej, strategii wynagrodzeń poniżej płacy rynkowej czy wysokim stopniu uznaniowości w decyzjach płacowych (np. [Janowska, Chmal 2012, s. 158-167]).

Pojawiające się jednak coraz częściej wyzwania gospodarki opartej na wiedzy implikują coraz częstsze próby wyzwalania innowacyjności jako warunku niezbędnego do poprawy efektywności organizacji i osiągnięcia trwałych przewag konkurencyjnych [Borkowska 2007, s. 69]. Dlatego praktyka, jak i literatura wskazują tendencje przechodzenia od indywidualnych form wynagradzania do zespołowych, od świadczeniowych do udziałowych form premiowania (*profit sparing, gainsharing*), od egalitarnych rozwiązań budowy tabel płacowych do indywidualizacji wyboru w formach kafeteryjnych, od bieżących opłat działań do form długoterminowych (*long term incentive – LTI*), od opłacania zadań z powtarzalnego opisu stanowiska pracy do wynagrodzeń zadaniowych opartych na partycypacyjnym MBO (*management by objectives*). Ponadto uwzględnia się podejście konfiguracyjne, sytuacyjne

i najlepszych praktyk przy projektowaniu nowoczesnych systemów wynagrodzeń całkowitych [Borkowska 2007, s. 69]. Jeśli wziąć pod uwagę charakter zmian kształtowania się zrębów nowej gospodarki, to zmiany nie są oczywiście ani w pełni dokonane, ani dychotomicznie wyłączające pierwotny stan wyjściowy. Są to nowe rozwiązania, które współistnieją z dotychczasowymi formami i rozwiązaniami, niemniej, wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy, nabierają coraz istotniejszego znaczenia i zdecydowanie większych proporcji – zaczynają pojawiać się w praktyce nowoczesnych organizacji. Na zestawieniu uwarunkowań kształtowania się systemów wynagrodzeń (rys. 1) są uwidocznione mechanizmy motywowania materialnego w dobie rozwoju organizacji nowej gospodarki. Należy zwrócić uwagę, iż pojęcie poziomu wynagrodzeń nie występuje jako cel autonomiczny. Jest to konsekwencja przyjęcia odpowiednich założeń konfiguracyjnych przy tworzeniu systemu. Rysunek pokazuje schematycznie relacje między konfiguracją określającą poziom wynagrodzeń w nowej gospodarce a różnorodnością celów we współczesnej organizacji osiągniętych za pomocą narzędzi materialnych.



Rys. 1. Wpływ elementów systemu wynagrodzeń współczesnych organizacji na cele organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Współczesne rozumienie roli wynagrodzeń sprowadza się zatem do postrzegania motywowania materialnego jako złożonego i kompleksowego narzędzia, które przede wszystkim [Borkowska 2007; Armstrong 2009; Armstrong, Brown 2008; Kawka 2012]:

- dostarcza kompleksowej i całkowitej motywacji opartej na zróżnicowanych składnikach,
- jest narzędziem walki konkurencyjnej zarówno na rynkach biznesowych poprzez funkcję kosztową, jak i w pozyskaniu pracowników,
- jest narzędziem budowania relacji między kadrą kierowniczą a pracownikami wiedzy,
- jest elementem współczesnego globalnego zarządzania organizacją poprzez przenikanie się nurtów i form rozwiązań płacowych stosowanych przez firmy globalne,

- stanowi źródło identyfikacji i opłacania wartości posiadanego kapitału ludzkiego w organizacji,
- stanowi o wartości pracownika, jego pracy oraz wiedzy, różnicuje w znacznym stopniu i wpływa na tworzenie się podziałów społecznych w obrębie organizacji, regionu, danego społeczeństwa,

Opisany wyżej zakres współczesnych znaczeń motywowania materialnego pracowników nowej gospodarki jest zbiorem postulatów, założeń i interpretacji, które powinny się odzwierciedlić w wyliczeniu motywacyjnego dochodu dla pracownika, a po stronie pracodawcy – rentownego nakładu inwestycyjnego na zdyskontowanie posiadanego kapitału ludzkiego. Aby wynagrodzenia mogły realizować powyższe funkcjonalności, należy skonfigurować warunki stosowania odpowiednich form, narzędzi i metod kształtowania systemu wynagrodzeń. Inaczej mówiąc – znaleźć adekwatne kryteria konfigurowania motywacyjnego systemu wynagrodzeń

3. Motywacyjny system wynagrodzeń

Według *Słownika zarządzania kadrami* [2005] motywacja to proces inicjowania aktywności, zawierający właściwe każdemu człowiekowi uzasadnienie rozpoczęcia lub zaprzestania rozpoczętych już działań. Motywację rozumie się w tym kontekście jako funkcję regulacyjną działania, gdzie należy ponieść pewien wysiłek, aby osiągnąć określony cel, coś dla siebie cennego i wartościowego [Kawka 2005, s. 89]. Motywacja jest również wynikiem procesu, którego początek bierze się w postrzeganiu pewnego rodzaju niedostatku bądź deficytu między istniejącym a oczekiwanym stanem rzeczy. Moment dostrzeżenia tej rozbieżności pozwala na oszacowanie zasobów i możliwości – i po takiej analizie następuje wyznaczenie celu oraz rozpoczęcie działań do jego osiągnięcia [Nieckarz 2011, s. 21]. Motywację można porównać do wewnętrznej siły drzemiącej w środku człowieka, w pewien sposób analogiczny do siły fizycznej. Na zewnątrz nie zawsze jest ona zauważalna, dopiero w konkretnym działaniu, w określonej sytuacji, uzewnętrzniamy te zachowania. Siła ta to „popędy, instynkty i życzenia, a także stany napięć”, które nazywa się mechanizmami organizmu ludzkiego. Od jej wielkości i struktury (siły i rodzaju reakcji emocjonalnych) zależy ogólna aktywność psychofizyczna jednostki, mobilizacja jej sił i energii oraz chęci podejmowania zadań trudniejszych i ponoszenia ryzyka. Wpływa ona głównie na intensywność i trwałość wysiłków zmierzających do osiągnięcia wytyczonego celu, a więc decyduje o codziennej gotowości do pracy [Kuc, Moczydłowska 2009, s. 77]. Dostarczanie napędu do właściwej motywacji pracownikom pozwala na maksymalne wykorzystanie ich potencjału, co w kontekście wynagrodzeń można zrozumieć jako określenie odpowiedniego strumienia inwestycyjnego środków materialnych, które uruchomią odpowiednie zachowania pracownicze. Obecnie coraz więcej firm wychodzi z założenia, że o wiele skuteczniejsze jest nagradzanie dobrze wykonanej pracy niż karanie za błędy [Kopertyńska 2008, s. 18]. **To stanowi o adekwatności budowania relacji placowych między pracodawcą**

a pracownikiem. Wynagrodzenia, bez względu na ich poziom, muszą nieść z sobą odpowiedni przekaz i komunikację. Organizacja chce opłacać nie pracownika jako takiego, ale odpowiednią kombinację postaw, zachowań, reakcji i sposobów pracy. Wtedy będzie można konfigurować końcową wartość dochodu. Należy jednak pamiętać, aby ten poziom też nie był zbyt wysoki w kontekście ryzyka nieosiągnięcia dochodu. Im silniejsza jest motywacja, tym energiczniejszą aktywność przejawia pracownik i tym większą wykazuje uporczywość w dążeniu do rezultatu, naturalnie w zależności od tego, jakie stawia sobie cele i jak ocenia możliwości ich urzeczywistnienia w sytuacji swego działania. Nie oznacza to, oczywiście, że nadmierne natężenie motywacji jest dla jakości jego działania korzystne, a zwłaszcza dla jakości rezultatu tego działania. Zbyt silna motywacja bowiem pogarsza działanie, a nawet je paraliżuje, gdyż silne stany uczuciowe (nadmierne napięcie emocjonalne) zakłócają i deformują ludzkie czynności i powodują ich dezorganizację [Penc 2000, s. 137] – jak choćby pojawienie się efektu Crespy’ego [Sedlak 2010, s. 179]. Na tle powyżej zarysowanych opisów rozumienia pojęcia motywacji można stwierdzić, iż wynagrodzenia mogą być efektywnym narzędziem motywowania **wtedy, kiedy są zintegrowane – poprzez adekwatne warunki, kryteria i składniki – z mechanizmem wpływu na intencjonalne zachowania człowieka.** Z perspektywy pracodawcy sama wysokość wynagrodzenia wydaje się w tym kontekście czynnikiem, który ma charakter wtórny, jeśli chodzi o konfigurację skutecznego narzędzia oddziaływania. Płaca może być bardzo wysoka (albo niska) dla pracownika, niemniej, jeśli nie będzie uzasadniona odpowiednimi parametrami powiązаныmi z całą sferą aktywności człowieka w procesie pracy, stanowić będzie tylko czynnik zadowolenia bądź satysfakcji (frustracji i złości), lecz niekoniecznie będzie wtedy instrumentem motywacji czy zaangażowania.

4. Zasady kształtowania efektywnego systemu wynagrodzeń

Załoženiami, wpisującymi się w uzasadnienie przyjętej powyżej perspektywy, mogą być wybrane teorie z dziedziny ekonomii i zarządzania, w których można wskazać na specyfikę wynagrodzeń na tle koncepcji motywowania i zaangażowania w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Autor – co jest oczywiście, z jednej strony subiektywnym zbiorem decyzji piszącego, przyjął następujące koncepcje jako (z drugiej strony) obiektywną podstawę do merytorycznej dyskusji wokół przyjętej w niniejszej pracy tezy:

- a. Dwuczynnikowa teoria motywacji F. Herzberga**
- b. Zarządzanie przez zaangażowanie**
- c. Cenowa elastyczność popytu konsumpcyjnego**
- d. Prawo Gossena malejącej krańcowej użyteczności**
- e. Zróżnicowanie definicyjne pojęć wynagrodzeń w ujęciu teorii interesariuszy**

Ad a. Dwuczynnikowa teoria motywacji F. Herzberga jest jedną z płaszczyzn rozumienia roli i znaczenia dochodów z pracy w hierarchii oraz siły oddziaływania narzędzi motywowania [Kościński, Listwan 2005, s. 88-90]. Według założeń autora koncepcji pracownik opłacany za swoją pracę stanowi zasób, który nie odczuwa zniechęcenia i negatywnych postaw wobec pracodawcy i swoich obowiązków zawodowych. Wynagrodzenia stanowią klasyczny czynnik higieny psychicznej, który warunkuje co najwyżej minimalny poziom pozytywnych zachowań pracowniczych. Tym samym nie ma pewności ani dostatecznych danych z badań, iż odpowiednie wynagradzanie jest czynnikiem zaliczanym do grupy motywatorów. Stawia to poważne pytania w praktyce zarządzania kapitałem ludzkim, czy sama kwota, siła dochodowa pieniądza może być skutecznym i trwałym narzędziem oddziaływania [Borkowska 2006, s. 319-330]. Można więc przyjąć, iż aby ocenić realną wartość wyzwania zaangażowania pracowniczego za pomocą wynagrodzeń, warto zadać następujący zestaw pytań podczas konstrukcji systemu wynagrodzeń w organizacji:

- Czym są dla danego pracownika wynagrodzenia?
- Jaką mają siłę oddziaływania w zakresie krótko- i długookresowym?
- W jakiej relacji (hierarchii) w stosunku do innych bodźców można ocenić wynagrodzenia?
- Jakie źródła i czynniki kompensują poczucie posiadania wartości materialnych?

Z zadowoleniem i niezadowoleniem związane są zatem – zgodnie z przyjętą koncepcją – różne zestawy czynników. Spadek niezadowolenia nie jest tożsamy ze wzrostem zadowolenia. Wskazuje to na logiczne następstwo budowania systemu motywowania materialnego, gdzie redukcja niezadowolenia jest bazą wyjściową do wzrostu motywacji. **Można więc przyjąć, iż wynagrodzenia nie podnoszą i nie utrwalają poziomu motywacji pracowniczego, stanowią niezbędny pierwotny fundament budowania wieloaspektowego i skomplikowanego procesu wyzwania zaangażowania pracowniczego.**

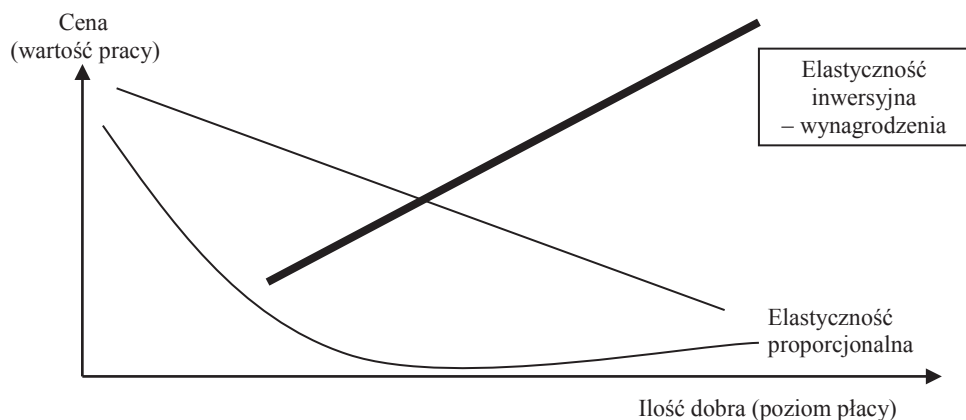
Ad b. Koncepcja zarządzania przez zaangażowanie promowana w rodzimej literaturze przedmiotu przez M. Juchnowicz [2010] wpisuje się w powyższe rozważania na temat roli pieniądza we współczesnej organizacji. Zróżnicowanie możliwości i uwarunkowań wpływających na końcowy efekt pracy człowieka jest związany z dużym zakresem indywidualizacji rozwiązań motywacyjnych wspartych działaniami pozamaterialnymi. Jest to bardzo kompleksowe podejście tłumaczące możliwości wpływania na aktywność zawodową pracowników poprzez odpowiednią kombinację instrumentów finansowych i pozafinansowych. Wśród nich można wydzielić składniki zarówno aktywne, jak i pasywne wynagrodzeń wobec oddziaływania na zaangażowanie [Juchnowicz 2010, s. 147]. Instrumenty pasywne to takie, które nie są zróżnicowane według kryterium udziału pracowników w kreowaniu wartości organizacji, lecz zależą od ich potrzeb podstawowych. Istota nowego postrzegania wynagrodzenia to czynnik aktywny, który jest pochodną wiedzy, kompetencji i wysokich wyników w konsekwencji. Odchodzi się tym samym od charakteru świadczenia czy uznaniowości w decyzjach płacowych. **W tym świetle pojawia się**

nowa koncepcja wynagrodzenia opartego na wiedzy jako czynnika sterującego automotywację współczesnego pracownika. Dochód jako taki nie jest już zatem wartością określonego świadczenia czy zależności prostego przełożenia faktu zatrudnienia czy wykonywania obowiązków, staje się wartością uzależnioną od wzrostu indywidualnego potencjału kompetencji pracownika. Poziom wynagrodzenia w tym świetle jest zatem konsekwencją odpowiedniego zaangażowania i wiedzy, a sama motywacja jest kształtowana na równi z innymi narzędziami oddziaływania.

Ad c. W większości koncepcji mikro- i makroekonomicznych przyjmuje się, iż pieniądź jest zasobem [Begg 2007, s. 123]. Posiadanie i gromadzenie pieniędzy nie jest równoważne z ich wydawaniem. Tym samym możemy mówić o mechanizmach rządzących dobrami i usługami, które nabywa człowiek w odniesieniu do pojęcia pieniędzy. Można więc odnieść zachowania pracowników otrzymujących specyficzne dobro – pieniądź do koncepcji **cenowej elastyczności popytu konsumpcyjnego** [Begg 2007a, s. 104]. Jest to pojęcie związane z subiektywną oceną stosunku względnej zmiany ilości otrzymywanego dobra do względnej zmiany jego ceny (wartości). Jest to stopień zmiany procentowej chęci zakupu (posiadania) wyrażonej w sztukach towaru, jeżeli cena (wartość) danego towaru zmieni się o 1%. Na zmianę określonej ceny danego dobra – w określony sposób konsument reaguje zmianą popytu na dane dobro. To zachowanie określane jest właśnie **stopniem elastyczności**. Przyjmując, iż wynagrodzenie to też dobro, towar, który jest nabywany w procesie specyficznej transakcji zakupu – w naszym przypadku: w procesie pracy, można traktować płacę za pracę jako dobro. Jest to dobro, które jest w odpowiedni sposób kupowane przez pracownika (oferującego swoje kompetencje, czas, wysiłek, zaangażowanie czy nawet zdrowie). Warunki tej transakcji są regulowane przez rynek, pracodawcę i samego pracownika. Do czynników wpływających na elastyczność popytową danego dobra (wynagrodzeń) można zaliczyć [Begg 2007a]:

- substytuty (pozamaterialne instrumenty),
- udział wydatków na dane dobro (posiadane kompetencje, zaangażowanie, zdrowie, czas pracy, możliwość zwiększania wynagrodzeń),
- wpływ czasu na zmianę ceny tego dobra (inne potrzeby posiadania i wydatkowania),
- rodzaj potrzeb konsumentów (nieskończone i nielimitowane potrzeby posiadania pieniędzy),

Charakterystyczny przebieg funkcji elastyczności cenowej wynagrodzeń przedstawiają na rys. 2 wykresy o ujemnej zależności (wskaźnik elastyczności dla większości dóbr ma znak ujemny) i mówimy wtedy o elastyczności proporcjonalnej. Przyjmując założenie, iż człowiek, gdyby mógł pracować cały czas i miał możliwość rozwijania swojego potencjału – teoretycznie mógłby zwiększać w sposób dodatni i nieskończony swój potencjał wartości pracy, a tym samym zwiększać ilość dobra – poziomu płacy za świadczoną pracę. Możemy więc mówić o teoretycznym założeniu, iż elastyczność cenowa popytu na pieniądź albo jest w ogóle niemożliwa do określenia, albo ma charakter elastyczności inwersyjnej, rosnącej. Jediną limitacją jest pułap możliwości ilości i jakości pracy człowieka.



Rys. 2. Teoretyczna zależność elastyczności cenowej wynagrodzeń

Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do pieniędzy nie występują zatem wyżej opisane prawa, ponieważ nie można wskazać takiej ceny (wartości pracy, którą teoretycznie człowiek może świadczyć), przy której będzie występować odpowiedni wpływ poziomu elastyczności cenowej na poziom oczekiwanych płac. Asymptotą, która teoretycznie ogranicza ten ciąg nieograniczonego zapotrzebowania na pieniądze, może być poziom zdrowia, wytrzymałości czy formalnych i prawnych uwarunkowań procesu pracy.

Ad d. Rozumienie wynagrodzeń w paraleli do specyfiki dobra konsumpcyjnego jest zbieżne z kolei z koncepcją *krańcowej skłonności do konsumpcji* [Begg 2007, s. 55]. Jest to zależność informująca, jaką część każdego dodatkowego poziomu wynagrodzeń (dochodu) przeznaczają się na konsumpcję. W teorii przyjmuje się wartość ułamka, o który wzrasta konsumpcja przy wzroście dochodu [Begg 2007, s. 71]. Przyjmując pieniądź jako dobro, na które pojawia się pewien poziom konsumpcji, należy stwierdzić, iż najprawdopodobniej w przypadku wynagrodzeń nie występuje powszechna zależność malejącej krańcowej skłonności do konsumpcji. Można to odnieść do koncepcji użyteczności zwanej **prawem Gossena**, czyli do psychologicznej teorii wartości i ceny, prawa nasycalności potrzeb człowieka [Bywalec 2010, s. 115-116]. Użyteczność to właściwość dobra, dzięki której zostaje zaspokojona określona potrzeba człowieka. W miarę wzrostu konsumpcji danego dobra użyteczność krańcowa każdej kolejnej jednostki maleje. Wzrostowi użyteczności całkowitej odpowiada spadek użyteczności krańcowej. Przy dalszym poziomie zwiększania dóbr dalsze zwiększanie tego zasobu spowoduje, że użyteczność może być ujemna. Wynagrodzenia nie podlegają prawu malejącej użyteczności krańcowej. Wzrostowi użyteczności nie odpowiada spadek użyteczności krańcowej. Nie ma takiej wartości asymptoty, dla której można określić malejącą wartość użyteczności wzrostu poziomu wynagrodzeń. Liczne eksperymenty w grupach fokusowych, które od wielu lat

autor przeprowadza w zakresie oceny motywów wzrostu wynagrodzeń na zajęciach z zakresu ZZL, zarówno na studiach podyplomowych, jak i studiach MBA – wskazały jednoznacznie, iż w deklaracjach uczestników nie można określić jednoznacznej kwoty, która wyhamowywałaby presję posiadania i zwiększania dochodów. Nie ma takiego punktu na skali wzrostu podwyżek wynagrodzeń, w którym pojawia się odczucie i pewność, iż od tej kwoty krańcowa użyteczność będzie maleć. **Świadczyć może to o sensowności założenia, iż proste, bezwarunkowe podnoszenie wynagrodzeń nie wpływa na pojawianie się wartości dodanej związanej ze wzrostem motywacji do działania.** Można zadać zawsze, na drugi dzień po podwyżce, pytanie: a dlaczego w sumie płace nie wzrosły o kolejny punkt procentowy?

Ad e. Teoria interesariuszy R.E. Freemana to koncepcja prowadzenia działalności gospodarczej przez budowanie przejrzystych, długoterminowych i trwałych relacji ze wszystkimi zainteresowanymi stronami [Paliwoda-Matiolańska 2009]. Przyjmując tę koncepcję zarządzania organizacją, można wskazać szeroki wachlarz **dyferencjacji definiowania wynagrodzeń, w których przyjmuje się odmienne perspektywy rozumienia wartości pieniędzy przez interesariuszy, co wpływa na różnorodność funkcjonalności wynagrodzenia** (np. [Kopertyńska 2008; Pocztowski 2011; Armstrong 2009; Borkowska 2004; Jacukowicz 1999; Janowska 2010]):

- *Ujęcie ekonomiczne*: społecznie akceptowalny środek wymiany, jednostka rachunkowa, środek tezauryzacji, miernik odroczonej płatności [Begg 2007, s. 103].
- *Ujęcie biznesowe*: nakład pieniężny bądź inny materialny ekwiwalent jej wartości wypłacany pracownikowi za wykonywaną przez niego pracę na rzecz pracodawcy.
- *Ujęcie organizacyjne/zarządcze*: charakter relacji zobowiązania ze strony pracodawcy na rzecz pracownika jako formy określonego zwrotu inwestycyjnego za podjęcie określonej pracy.
- *Ujęcie prawne*: należność przypadająca pracownikowi za wykonaną pracę w ramach stosunku pracy oraz inne składniki z tytułu zatrudnienia w świetle warunków obowiązującego ustawodawstwa.
- *Ujęcie rynkowe*: cena kompetencji danego zawodu na rynku pracy, ekwiwalent, „towar”, który jest zdobywany przez pracowników oferujących swój potencjał zawodowy w procesie wymiany na rynku pracy.
- *Ujęcie społeczne*: strumień dochodów uznany za sprawiedliwy i godziwy do normalnego funkcjonowania pracownika i jego rodziny, wynikający z motywów podjęcia pracy.

Aby wynagrodzenie spełniało swoje funkcje i pozwalało na osiągnięcie komplementarnych celów wszystkich interesariuszy organizacji, nie może być traktowane tylko jako strumień dochodów, który powinien podlegać ciągłym podwyżkom i wpływać na zadowolenie tylko jednego podmiotu: pracownika. Bezrefleksyjne i niepowiązane z innymi obszarami podejmowanie decyzji o podnoszeniu wynagrodzeń – bez właściwej analizy rynkowej, biznesowej, zarządczej, a także strategicz-

nej – powoduje, iż pieniądze jako motywator w dłuższym okresie nie spełniają swoich funkcji. Różnorodność uwarunkowań ekonomicznych i rynkowych, regulacji prawnych i organizacyjnych, odmiennych założeń biznesowych i społecznych – to wszystko sprawia, iż **chcąc zdefiniować motywacyjny charakter wynagrodzeń, należy uwzględnić zróżnicowany zestaw czynników kształtujących efektywność wynagrodzeń.**

5. Podsumowanie

Oczywiście, przyjmując tezę, iż wynagrodzenia nie motywują, doskonale zdajemy sobie sprawę, iż każdy z pracowników w sposób naturalny dąży jednak do maksymalizacji swojego dochodu i ten mechanizm stanowi fundament do wywoływania zachowań pracowniczych. Niemniej przyjęta w niniejszym tekście perspektywa pracodawcy uzasadnia założenie, iż poziom wynagrodzenia nie jest środkiem motywacji, lecz jej finalnym celem. Aby spróbować dokonać rekapitulacji odpowiedzi na problem postawiony w tekście, w zakończeniu zostaną przedstawione zasadnicze przesłanki konfigurowania efektywnego systemu wynagrodzeń. Czynniki podnoszącymi trwale poziom motywacji, a tym samym wpływającymi na zaangażowanie do pracy, nie są pieniądze w ujęciu autotelicznym samej nagrody, lecz następujący zestaw uwarunkowań pozwalający daną kwotę z zyskiem dla wszystkich interesariuszy wypłacać (inwestować, regulować czy opłacać):

- **Struktura systemu wynagrodzeń jest kluczowym narzędziem wyzwalania zaangażowania** – motywacyjna rola pieniądza nie polega na oddziaływaniu jego ilością, lecz raczej na oddziaływaniu składnikami wynagrodzenia.
- **Jasne kryteria przyznania danego składnika i powiązanie go z określonym zachowaniem** – każdy składnik powinien mieć jasno określoną funkcję.
- **Możliwość wzrostu wynagrodzeń przez cały okres pracy** – należy zapewnić elastyczny wzrost wartości składników, a nie poprzez dodawanie składników.
- **Czytelność reguł podziału środków i mechanizmów przeszerogowania** – powinno się eliminować wielość składników. Prostota i przejrzystość stanowią warunki motywowania płacowego.
- **Sprawiedliwość (bądź jego poczucie) dotyczące redystrybucji wynagrodzeń** – równość szans w uzyskiwaniu bodźców płacowych dla pracowników przy podobnym wkładzie pracy, efektach, społecznej akceptacji opłacania danej cechy płac.
- **Wiązanie z wynikami i jakością pracę wysokości dochodu** – powinno się eliminować składniki, które nie są ekwiwalentem pracy, redukcją świadczeń. Maksymalnie powinno się łączyć powiązania każdego składnika płac z pracą i jej efektami.
- **Wysokość wynagrodzeń adekwatna do wymagania pracy** – należy podkreślać związek przyczynowo-czasowy między wykonanym zadaniem a uzyskaną gratyfikacją zależną od nakładu, efektu, stopnia trudności pracy, zachowań, kompetencji, wartości rynkowych.

Na koniec należy podkreślić, iż nawet doskonały system wynagrodzeń nie zlikwiduje konfliktów płacowych. W świetle rozważań opisanych w artykule należy stwierdzić, iż sama kwota dochodu zawsze będzie potencjalnie niewystarczająca. To, co powinno motywować ludzi do pracy, to **warunki i zasady**, na których można ostatecznie daną kwotę zdyskontować, wygrać, adekwatnie otrzymać ze strony pracodawcy.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna a Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Armstrong M., Brown D., *Strategic Reward*, Kogan Page, London 2006.
- Begg D., Fischer S., Dornbush R., *Makroekonomia*, PWE Warszawa 2007.
- Begg D., Fischer S., Dornbush R., *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2007a.
- Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
- Borkowska S., *Wynagrodzenia za efekty w wysoce efektywnych systemach ZZL*, [w:] *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS Warszawa 2007.
- Bywalec C., *Konsumpcja a rozwój gospodarczy i społeczny*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Czarny E., Miroński J., *Grupy interesu w przedsiębiorstwie – analiza neoklasycznej i współczesnych teorii*, [w:] H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa a relacje z interesariuszami*, SGH, Warszawa 2005.
- Jacukowicz Z., *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa 1999.
- Janowska Z., Chmal Z., *Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. Szanse i zagrożenia*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 248, Wydawnictwo UE, Wrocław 2012.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010.
- Juchnowicz M., *Satysfakcja zawodowa pracowników – kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa 2014.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje, Kontrowersje, Aplikacje*, PWE, Warszawa 2010.
- Kawka T., hasło *Motywacja*, [w:] *Słownik zarządzania kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Kawka T., *System wynagrodzeń w nowej gospodarce. Uwarunkowania. Funkcje, Konfiguracja*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2014
- Kawka T., *Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji*, [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*. Tom 1: *Problemy zarządczo-ekonomiczne*, red. T. Listwan, M. Stor, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego nr 248, Wydawnictwo UE, Wrocław 2012.
- Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.
- Koziński J., Listwan T., *Podstawy zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Wrocław-Poznań 2005.
- Kuc B.F., Moczydłowska J.M., *Zachowanie organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa 2009.
- Listwan T., *Modele i składniki strategicznego zarządzania kadrami*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, CH Beck, Warszawa 2010.
- Mikuła B., *Nowy wymiar zachowań organizacyjnych*, [w:] *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, red. B. Mikuła, Wydawnictwo UE, Kraków 2012.
- Niecarz Z., *Psychologia motywacji w organizacji*, Difin, Warszawa 2011.

Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, WPSB, Kraków 2000, s. 137

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.

Simmel G., *Filozofia pieniądza*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 1997.

Tajniki HR. Najlepsze praktyki wynagradzania i rekrutacji, red. K. Sedlak, Wydawnictwo Sedlak&Sedlak, Kraków 2010.

DOES MONEY MOTIVATE? THE DIVERSITY OF CONDITIONS IN THE CONTEXT OF EMPLOYEE MOTIVATION SYSTEM

Summary: The purpose of this article is to search for an answer to the question whether the remuneration as the material value may be a permanent source of employee motivation source. An attempt to answer this question will be a synthetic analysis of the role of money in motivation against a background of selected theories of management and economics: the two-factor theory of motivation by F. Herzberg, management by commitment, the price elasticity of consumer demand, the law of diminishing marginal utility by Gossen, definitional differences in terms of wages terms of stakeholder theory. The conclusion of the arguments in the article is the statement that there cannot be identified a simple relationship between pay and motivation. Adopting this perspective allows to put forward a thesis: first of all conditions to obtain a certain amount of income from work are an attribute of motivating employees to act. Money could be a base for the sense of satisfaction and contentment. A key factor influencing the attitude of a permanent incentive remuneration in terms of configuration are: its structure, the adopted criteria, the possibility of growth, equity income redistribution and the relations with the knowledge, competence and results of work.

Keywords: compensation, motivation, commitment, flexibility, marginal utility, human capital.