

# **Analiza systemu motywacyjnego w Firmie „XXX”**

## **1. Istota motywowania**

### **2. System motywowania w Firmie „XXX” (krótka charakterystyka firmy)**

- **Cel i przedmiot badań**
- **Problemy badawcze**
- **Hipotezy robocze**
- **Metody, techniki i narzędzia badawcze**
- **Teren i organizacja badań**
- **Analiza i wnioski z badań**

## **I.**

Motywowanie jest zestawem sił, które powodują, że ludzie zachowują się w określony sposób. W dowolnym dniu roboczym pracownik może dać z siebie maksimum wysiłku w wykonywanej pracy albo pracować tylko na tyle intensywnie, by uniknąć reprimendy, albo ograniczyć swój wysiłek do minimum, licząc się z pewną przyganą. Celem menedżera jest maksymalizowanie częstotliwości występowania pierwszego typu zachowania i minimalizowanie występowania postaw ostatniego typu.<sup>1</sup>

Wyniki osiągnane przez indywidualnego pracownika określone są ogólnie przez motywację (pragnienie pracy), możliwości (zdolności do wykonywania danej pracy) oraz środowisko pracy (narzędzia, materiały, a także informację niezbędną do wykonywania pracy). Jeżeli pracownikowi brak zdolności do wykonania danej pracy, menedżer może go poddać szkoleniu lub zastąpić innym pracownikiem. Jeżeli pojawią się problemy po stronie środowiska pracy, menedżer także może wprowadzić korekty wspierające osiąganie lepszych wyników. Trudniejsza sytuacja powstaje wtedy, gdy problemem jest niedostateczna lub niewłaściwa motywacja do pracy. Zachowanie jednostki jest złożonym procesem, a menedżer może mieć trudności z ustaleniem przyczyn niedostatecznej motywacji i doprowadzeniem do zmiany zachowania. Znaczenie motywacji polega więc na tym, że określa ona wyniki w pracy, ale jednocześnie jest czymś nieuchwytnym.<sup>2</sup>

Proces motywowania zaczyna się od potrzeby albo odczucia pewnego braku, niedostatku. Na przykład, robotnik przekonany, że jest zbyt nisko opłacany, doświadcza

---

<sup>1</sup> Hofstede G., Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu, PWE, Warszawa 2000, s. 24

<sup>2</sup> Haber L. H., Management. Zarys zarządzania małą firmą, WPSB, Kraków 1998, s. 13

pewnego braku i potrzeby większego dochodu. Reagując na tę potrzebę robotnik ten poszukuje sposobów jej zaspokojenia, np. wkładając więcej wysiłku w pracę, by uzyskać podwyżkę, lub rozglądając się za nową pracą. Następnie decyduje się na któreś z rozwiązań. Po jego zastosowaniu — np. po okresie intensywnej pracy — dokonuje oceny efektów z punktu widzenia stopnia zaspokojenia potrzeby. Jeżeli wynikiem większego wysiłku jest podwyżka płacy, pracownik prawdopodobnie zaakceptuje nowy styl pracy na dłużej. Jeżeli w rozsądnym czasie nie uzyska podwyżki, prawdopodobnie będzie szukał innych rozwiązań, np. poszuka nowej pracy.<sup>3</sup>

Dla wielu współczesnych firm motywacja pracy i rozwój pracowników staje się nakazem chwili, decyduje bowiem o sukcesie firmy.

## II.

### ( Opracowano na podstawie materiałów wewnętrznych Firmy „XXX” )

Firma „XXX” jest nowoczesnym, zautomatyzowanym zakładem produkcyjnym, wytwarzającym szkło płaskie okienne o różnych wymiarach, przeznaczone dla budownictwa, przemysłu motoryzacyjnego, kolejowego, meblarskiego, zarówno dla potrzeb krajowych, jak i na eksport.

Firma „XXX” powstawała na przełomie lat 1999 - 2000. W dniu 1 kwietnia 2000 r. przekazano do wstępnej eksploatacji pierwszy ciąg produkcyjny. W Firmie „XXX” dziś są eksploatowane dwa piece węglowe systemu Pittsburgh, wyposażone w dwanaście maszyn ciągnących o zdolności produkcyjnej 8 mln szkła okiennego rocznie.

Oprócz produkcji szkła okiennego, Firma „XXX” prowadzi również jego przetwórstwo, wytwarzając:

- zespolone szyby termoizolacyjne, produkowane na zmechanizowanej linii potokowej (szyby zespolone są to dwie szyby z dystansową ramką aluminiową na krawędziach, uszczelnione specjalnymi kitami, charakteryzujące się korzystnymi właściwościami termicznymi i akustycznymi, szeroko stosowane głównie w budownictwie),
- szyby bezpieczne laminowane (szkło klejone), wytwarzane na bazie szkła float i folii PVB, produkowane dla samochodów różnych typów,
- szkło hartowane bezpieczne, produkowane na nowoczesnej linii do poziomego hartowania szkła, przeznaczone dla potrzeb motoryzacji i budownictwa,

---

<sup>3</sup> Jasiński Z., Motywowanie w przedsiębiorstwie, Placet, Warszawa 1998, s. 36

- maty z włókna szklanego, produkowane w oparciu o stłuczkę szklaną, stosowane jako materiał izolacyjny w budownictwie i do izolacji rurociągów z ciepłą wodą.

W 2005 roku w przedsiębiorstwie funkcjonowało 40 komórek organizacyjnych. Podstawowe funkcje tych komórek były realizowane w następujących pionach organizacyjnych:

- Pion Dyrektora Naczelnego (DN) - 6 podległych komórek organizacyjnych,
- Pion Zastępcy Dyrektora ds. Produkcji i Sprzedaży (DP) -13 podległych komórek organizacyjnych,
- Pion Zastępcy Dyrektora ds. Technicznych (DT) - 12 podległych komórek organizacyjnych,
- Pion Zastępcy Dyrektora ds. Ekonomicznych (DE) - 9 podległych komórek organizacyjnych.

Od początku istnienia Firmy „XXX” stan zatrudnienia stale wzrastał, z uwagi na ciągłą rozbudowę zakładu.

Firma „XXX” zatrudniała na dzień 31 lipca 2005 roku 234 osoby, z tego:

- pracowników na stanowiskach nierobotniczych – 40 osób,
- pracowników na stanowiskach robotniczych – 194 osoby.

W Firmie „XXX” stosowane są dwa podstawowe systemy płac: akordowy i czasowy. W systemie akordowym wysokość zarobków uzależniona jest od ilości wykonanych jednostek, natomiast w systemie czasowym od wysokości otrzymanej stawki osobistego zaszeregowania pracownika i liczby przepracowanych godzin.

System akordowy w Firmie „XXX” występuje na stanowiskach robotniczych w następujących wydziałach:

1. Wydział Produkcji: krajacz szkła, pakowacz szkła, operator linii do produkcji szkła, przewijacz szkła, pracownik transportu wewnętrznego;
2. Wydział Produkcji Opakowań - SO: zbijacz skrzyń, pracownik transportowy;
3. Wydział Transportu - PP: pracownik transportowy za- i wyładunkowy, maszynista suwnic, kierowca wózka, kierowca samochodów ciężarowych.

System czasowy (dniówka z premią) występuje na wszystkich pozostałych stanowiskach robotniczych i nierobotniczych.

W Firmie „XXX” istnieje ponadto brygadowy system pracy (tzw. grupy partnerskie, agencyjne, itp.), np. w Dziale Kontroli Jakości, Dziale Sprzedaży, itp.

Podstawę wynagrodzenia w brygadowym systemie pracy stanowi umowa na wykonanie określonego zadania. W Firmie „XXX” stosowany jest Zakładowy System Wynagradzania.

Zakładowy System Wynagradzania reguluje zasady, formy, warunki wynagrodzenia i przyznawania innych świadczeń związanych z pracą pracowników, a w szczególności określa:

- wysokość wynagrodzenia i kategorii zaszeregowania pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych i nierobotniczych,
- kategorię zaszeregowania i wykaz stanowisk, na których może być zatrudniony pracownik,
- wysokość dopłat za pracę w systemie zmianowym,
- wysokość dopłat za pracę w warunkach szkodliwych i niebezpiecznych,
- wysokość przysługujących dodatków za staż i zasady ich przyznawania,
- zasady wypłaty premii i innych składników wynagrodzenia.

Obliczenia zarobków dokonuje się na podstawie karty zarobkowej (akordowej), sporządzonej na wydziale, na którym zatrudniony jest pracownik. Obliczenia wynagrodzeń pracowników dokonuje komórka obrachunku ekonomicznego w Dziale Kosztów i Rachunku Ekonomicznego, gdzie każdy pracownik może sprawdzić zgodność obliczania swych zarobków. Komórką organizacyjną, która zajmuje się zagadnieniami systemu wynagradzania i związanymi z tym problemami w Firmie „XXX” jest Dział Płac (EW).

#### *Cel i przedmiot badań*

Zasadniczym celem poznania naukowego jest zdobycie wiedzy maksymalnie ścisłej, maksymalnie pewnej, maksymalnie ogólnej, maksymalnie prostej, o maksymalnej zawartości informacji. Takie dopiero poznanie prowadzi do wyższych form funkcjonowania wiedzy a są nimi prawa nauki i prawidłowości.<sup>4</sup>

Celem badań prowadzonych dla potrzeb niniejszej pracy była analiza systemu motywacyjnego w Firmie „XXX”.

Przedmiotem badań więc był system motywacyjny jako taki w tej firmie.

---

<sup>4</sup> Pilch T., Zasady badań pedagogicznych, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998, s. 7 - 8

### *Problemy badawcze*

Problemami badawczymi w niniejszym opracowaniu okazały się być następujące zagadnienia:

- I. Czy w firmie „XXX” jest stosowany jako taki system motywacyjny?
- II. Jeśli tak, czego dotyczy ( jakiej dziedziny: płac, ścieżek awansu etc) ten system?
- III. Jak ów system jest postrzegany przez pracowników?

### *Hipotezy robocze*

Hipotezami roboczymi w niniejszym opracowaniu były następujące stwierdzenia:

- I. W Firmie „XXX” działa ściśle określony system motywacyjny.
- II. System ten obejmuje zarówno płace jak i niestandardowe, indywidualne modele motywowania.

### *Metody, techniki i narzędzia badawcze*

W zgodzie z tradycją oraz zasadami logiki przez metodę badań rozumieć będziemy „zespół teoretycznie uzasadnionych zabiegów koncepcyjnych i instrumentalnych obejmujących najogólniej całość postępowania badacza, zmierzającego do rozwiązania określonego problemu naukowego”. Techniką badań zaś nazywać będziemy „czynności praktyczne, regulowane starannie wypracowanymi dyrektywami, pozwalającymi na uzyskanie optymalnie sprawdzalnych informacji, opinii, faktów”.<sup>5</sup>

Techniki badań są zatem czynnościami określonymi przez dobór odpowiedniej metody i przez nią uwarunkowanymi. Czynności te w sensie logicznym są pojęciami podrzędnymi w stosunku do metody, a w sensie rzeczowym o znacznie węższym zakresie niż metoda. Technika badawcza ogranicza się do czynności pojedynczych lub pojedynczo jednorodnych. Metoda natomiast zawiera w sobie szereg działań o różnym charakterze, zarówno koncepcyjnym jak i rzeczowym, zjednoczonych celem generalnym i ogólną koncepcją badań.<sup>6</sup>

Dla potrzeb niniejszej pracy wybrano metodę efektywności systemu motywacji pracy Lawera i Nadlera.

Techniką okazał się być kwestionariusz ankiety, polegający na zakreśleniu wybranej przez respondenta odpowiedzi.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998, s. 42

<sup>6</sup> Tamże, s. 42

<sup>7</sup> Patrz załącznik

Metoda ta pozwala na szybkie uzyskanie informacji na temat kształtowania się czynników motywacyjnych, oczekiwań pracowników, percepcji i oceny ogólnej sytuacji w organizacji pracy. Zadaniem tego narzędzia jest umożliwienie kierownictwu przedsiębiorstwa zrozumienia problemów motywacji i wykrycia błędów, jakie są popełniane w stosunku do całych grup pracowniczych. Podstawą omawianej metody jest decyzyjny model motywacji pracowników, oparty na teorii oczekiwań, a opracowany przez L. W. Portera i E. Lawlera.

Procedurę badawczą metody diagnozy efektywności systemu motywacji Lawlera i Nadlera można sprowadzić do trzech kroków postępowania:

- przygotowanie badania,
- przeprowadzenie badania,
- obliczenie wyników, ich analiza i ocena oraz wysunięcie wniosków.

#### *Teren i organizacja badań*

Wybór terenu badań to przede wszystkim typologia wszystkich zagadnień, cech i wskaźników, jakie muszą być zbadane, odnalezienie ich na odpowiednim terenie, u odpowiednich grup społecznych lub w układach i zjawiskach społecznych i następnie wytypowanie rejonu, grup zjawisk i instytucji jako obiektów naszego zainteresowania. Nie zawsze można z góry precyzyjnie określić teren przyszłych badań.

Badania przeprowadzono w grudniu 2005 roku, w grupie 20 pracowników Firmy „XXX” różnego szczebla, podczas przerwy popołudniowej. Przed przystąpieniem do badań grupa została poinformowana o celu i charakterze badań. Czas udzielania odpowiedzi wynosił 30 min.

#### *Analiza i wnioski z badań*

Na podstawie wstępnego wywiadu i wyników badań wyciągnięte zostały następujące wnioski:

Potwierdzone zostały hipotezy zakładające, iż:

- III. W Firmie „XXX” działa ściśle określony system motywacyjny.
- IV. System ten obejmuje zarówno płace jak i niestandardowe, indywidualne modele motywowania.

Do gratyfikacji materialnych w firmie, oprócz wynagrodzenia finansowego, zalicza się także: bony towarowe, dodatki kafeteryjne (np. limity dotyczące użytkowania samochodów

służbowych i telefonów komórkowych), nowoczesne wyposażenie stanowisk pracy, prenumeratę wybranych czasopism, nagrody materialne za szczególne osiągnięcia, imprezy integracyjne i okolicznościowe. Tradycją w firmie stała się zabawa andrzejkowa, karnawałowa, ogniska nad jeziorem i majówki. Firma dofinansowuje wczasy dla pracowników i ich rodzin, kultywuje także tradycję wręczania paczek świątecznych w okresie Wielkanocy i Bożego Narodzenia. Do pozamaterialnych bodźców motywacyjnych w firmie należą na przykład wyróżnienia, pochwały oraz konkursy na najlepszego pracownika w dziale handlowym.

W firmie systematycznie wartościuje się stanowiska pracy i analizuje rynkowe stawki wynagrodzeń. „XXX” jest liderem płacowym w swojej branży, wydaje się więc, że nie jest konieczne porównywanie firmy z konkurencją, a jednak śledzi się tu raporty dotyczące wynagrodzeń - m.in. porównuje świadczenia pozapłacowe dla wszystkich pracowników. Dzięki temu pracownicy działu personalnego oraz menedżerowie mają doskonałe narzędzie wspierające ich w procesach negocjacji wysokości wynagrodzeń. Korzystanie z tych raportów stanowi też dodatkowy element tworzenia odpowiedniej atmosfery w firmie - pracownicy są przekonani o obiektywności wynagradzania.

Polityka wynagrodzeń w „XXX” przez długi okres nie miała cech czytelnego systemu. Istniały nierówności stanowiące potencjalne źródło konfliktów. Na przestrzeni lat 2001-2003 opracowano i wdrożono trzy projekty mające na celu profesjonalizację systemu wynagradzania pracowników. W 2001 roku pracownicy działu personalnego opracowali pierwszy z nich - „Projekt systemu płac zasadniczych oparty na zakładowej metodzie wartościowania pracy” - i przeprowadzili wartościowanie wszystkich stanowisk (wycena przedmiotowa). Oszacowanie stopnia trudności zadań wykonywanych na poszczególnych stanowiskach w przedsiębiorstwie stanowiło pierwszy krok w budowie nowoczesnego, profesjonalnego systemu wynagrodzeń w Firmie „XXX”.

Drugim przedsięwzięciem była wycena podmiotowa stanowisk pracy, czyli ocena kompetencji poszczególnych pracowników. W 2002 roku opracowano „Metodykę wyceny kompetencji pracowników i ich integracji w systemie płac zasadniczych”. Elementarnymi kryteriami opisującymi kompetencje pracowników, które stanowią podstawę kształtowania systemu wynagradzania w „XXX”, są wykształcenie formalne i doświadczenie zawodowe. Kwalifikacje formalne zdefiniowano jako „poziom i profil wykształcenia pracownika uzyskane w trybie normalnego szkolnego kształcenia oraz wiedzę zdobytą w toku szkoleń, kursów, staży, praktyk, warsztatów szkoleniowych, potwierdzoną odpowiednimi dokumentami, gwarantujące nabycie określonej wiedzy teoretycznej i praktycznej, przydatnej

na określonym stanowisku organizacyjnym". Doświadczenie zawodowe określono zaś jako „sumę umiejętności praktycznych i doświadczenia zawodowego, stopień znajomości branży, przedsiębiorstwa, specyfiki realizowanych w nim zadań, stosowanych procedur ich realizacji”.

Przy wycenie podmiotowej szczególną wagę w „XXX” przywiązuje się do:

- praktycznych umiejętności zawodowych, związanych w znacznym stopniu z umiejętnością zastosowania w praktyce określonej wiedzy teoretycznej,
- wprawy i rutyny pracowników, mierzonych stopniem opanowania określonych procedur technicznych i organizacyjnych stosowanych w firmie,
- stopnia znajomości ogólnych przepisów prawa w zakresie koniecznym do prawidłowego wykonywania zadań na zajmowanym stanowisku oraz wewnętrznych zarządzeń i instrukcji,
- znajomości firmy - strategii, realizowanych procesów gospodarczych, podziału pracy, uprawnień i odpowiedzialności oraz ludzi w niej pracujących.

Wycena przedmiotowa (wartościowanie stanowisk pracy) została połączona z wyceną podmiotową (wyceną kompetencji) w jeden system wynagrodzeń zasadniczych, którego głównym narzędziem jest widełkowa tabela płac obejmująca szesnaście kategorii zaszeregowania i trzy szczeble taryfikacyjne dla każdej z tych kategorii. Każdy pracownik firmy jest zakwalifikowany na podstawie wyceny przedmiotowej zajmowanego przez niego stanowiska do właściwej kategorii zaszeregowania (1-16), a na podstawie oceny posiadanych kompetencji - do jednego ze szczebli taryfikacyjnych (A-B, B-C, C-D). Ustalanie kompetencji pracowników było prowadzone według podobnych zasad i w porównywalnej skali punktowej jak w wypadku oceny przedmiotowej (wartościowania pracy). Integracja wyceny kompetencji z klasycznym modelem wyceny wartości stanowiska pracy pozwoliła podkreślić w firmie motywacyjną funkcję wynagrodzeń zasadniczych. Dzięki temu „XXX” sprawiedliwie płaci swoim pracownikom za wysiłek związany z wykonywaniem określonej pracy, ale także posiada narzędzie do kształtowania płacy odpowiednio wyższej lub niższej w zależności od poziomu ich kompetencji zawodowych.

Trzecim projektem związanym z profesjonalizacją systemu wynagrodzeń było przygotowanie dokumentu „Ustalenie narzędzi wzmacniających motywacyjną funkcję wynagrodzeń - system premiowania”. Dotyczy on zmiennej części wynagrodzenia i pozwala powiązać wyniki pracy i comiesięczną ocenę pracowniczą z poziomem premii. System



istnieje od stycznia 2003 roku i obejmuje wszystkie stanowiska pracy. Prace nad nim trwały rok, kiedy to m.in. analizowano dotychczasowe wypłaty premii.

Wdrażając nowy system premiowania, utworzono dziewięć Centrów Biznesu, którym przyporządkowano poszczególne działy na zasadzie modelu odpowiedzialności za określony obszar funkcjonowania firmy. Na podstawie wyniku finansowego firmy zarząd decyduje o comiesięcznej puli premiowej dla określonego Centrum Biznesu. Sposób jej podziału między pracowników precyzuje ściśle określona procedura. W ramach centrów dokonuje się najpierw oceny ich efektów na skali 0,5-1,5 pkt. na podstawie przypisanych im wskaźników makroekonomicznych, np. poziomu sprzedaży, stopnia wywiązania się z zadań terminowych przez księgowość, liczby opracowanych dokumentów. Na podstawie wyników tej oceny każdemu centrum jest przyznawana określona wartość punktowa. Kolejnym etapem procedury naliczania premii jest ocena pracowników przez przełożonych. Co miesiąc menedżerowie oceniają swoich podwładnych według następujących kryteriów:

kryteria behawioralne:

- stosunek do firmy,
- dyspozycyjność,
- takt i zachowanie w zespole,

kryteria efektywnościowe:

- terminowość wykonania zadań,
- skuteczność realizacyjna,
- oszczędność i dbałość o obniżenia kosztów.

Każde kryterium jest szczegółowo opisane. Oceniający są przeszkoleni w zakresie rozumienia kryteriów i zasad oceny, dysponują również opisem, w jakich sytuacjach mogą być przyznane określone wartości punktowe (pracownik może uzyskać maksymalnie dwanaście punktów). Kierownicy liniowi są oceniani na podobnych zasadach przez członków zarządu firmy. Przełożeni mają obowiązek przedłożyć wyniki oceny do trzeciego dnia każdego miesiąca szefowej personalnej. Następnie wszystkie oceny zebrane w poszczególnych Centrach Biznesu wraz z ustaloną dla nich pulą premią są analizowane i na tej podstawie jest obliczana wysokość premii dla każdego pracownika.

Warto podkreślić, że cały proces oceny {komunikacja, analiza wyników, obliczanie premii) odbywa się drogą elektroniczną, dzięki czemu przebiega bardzo sprawnie. Ważną cechą systemu jest tajność wysokości puli przyznanej dla danego centrum. Kierownicy

skupiają się więc jedynie na ocenie pracownika, co pozwala uniknąć manipulacji i niezdrowego współzawodnictwa. Dużym sukcesem jest akceptacja nowego systemu wśród personelu „XXX” - „pracownicy podczas badań satysfakcji pozytywnie zaopiniowali chęć wprowadzenia nowych rozwiązań płacowych”.

Podsumowując, system motywowania w Firmie „XXX” odznacza się profesjonalizmem, czego świadectwem są liczne nagrody uzyskane w tej dziedzinie przez firmę. W „XXX” zapewnia się pracownikom bardzo dobre warunki pracy (zarówno w hali produkcyjnej jak i biurze) i szeroki pakiet socjalny, a także organizuje się dużo imprez integracyjnych - również dla rodzin pracowników. Sukcesywnie powstają nowe projekty personalne ukierunkowane na zwiększanie motywacji pracowników i optymalizację realizacji zadań wynikających z pozostałych funkcji personalnych.

We współpracy z konsultantami zewnętrznymi został wypracowany profesjonalny system wynagrodzeń, cechujący się naciskiem na jego funkcję motywacyjną (wartościowanie stanowisk pracy, wycena kompetencji, analiza rynkowych stawek wynagrodzeń, system premii powiązany z comiesięczną oceną według ściśle określonych kryteriów, pakiet świadczeń pozapłacowych). Ten system łączy tradycyjny model wartościowania stanowisk pracy z nową filozofią kształtowania wynagrodzeń - elastycznym modelem kompetencyjnym. Niezależnie od comiesięcznego systemu oceny pracy służącego do ustalania premii w firmie istnieje system ocen pracowniczych również pełniący funkcję motywacyjną.

Polityka personalna firmy jest ukierunkowana na pozyskiwanie i stabilizowanie w firmie wartościowych ludzi. „XXX” realizuje model kapitału ludzkiego w zarządzaniu zasobami ludzkimi, co jest szczególnie widoczne w wadze, jaką przypisuje się działaniom motywacyjnym zarówno na poziomie systemowym, jak i bezpośredniego stymulowania pozytywnych zachowań przez kierowników liniowych.

#### **Literatura:**

- Hofstede G., Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu, PWE, Warszawa 2000,
- Haber L. H., Management. Zarys zarządzania małą firmą, WPSB, Kraków 1998,
- Jasiński Z., Motywowanie w przedsiębiorstwie, Placet, Warszawa 1998,
- Pilch T., Zasady badań pedagogicznych, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998,

## Załącznik: Arkusz odpowiedzi

*Niezwykłe prawdopodobne (7)*

*Bardzo prawdopodobne (6)*

*Prawdopodobne w pewnym stopniu (4) – (6)*

*Nieprawdopodobne (1) - (4)*

1. *Dostajesz premię lub podwyżkę wynagrodzenia. (1) (2) (3) (4) (5)(6)(7)*
2. *Wzrośnie poczucie wartości Twojej osoby. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)*
3. *Będziesz miał okazję do rozwoju swoich kwalifikacji i zdolności. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)*
4. *Będziesz miał większe bezpieczeństwo w sensie pewności pracy. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)*
5. *Otrzymasz możliwość nauki nowych zagadnień. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)*
6. *Awansujesz bądź otrzymasz lepszą pracę. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)*
7. *Odczujesz, że osiągnięcie czegoś jest opłacalne. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)*
8. *Będziesz miał więcej swobody przy wykonywaniu swojej pracy. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)*
9. *Będziesz miał większy szacunek, wśród osób, z którymi wykonujesz pracę. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)*
10. *Twój kierownik pochwali Cię. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)*
11. *Ludzie, z którymi współpracujesz będą bardziej przyjacielscy dla ciebie. (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)*

**Opracowanie własne wg metody efektywności systemu motywacji pracy**

**Lawera i Nadlera.**