

**UNIwersYTET ŁÓDZKI**  
**WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA**  
**KIERUNEK - ZARZĄDZANIE**

Autor Magdalena Malinowska

**PRACA LICENCJACKA**

**WYNAGRADZANIE ZA EFEKTY PRACY  
NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA  
FM GROUP POLSKA.**

**PAY FOR PERFORMANCE AT THE EXAMPLE  
OF FM GROUP POLSKA**

**Praca napisana w Katedrze  
Zarządzania Zasobami Ludzkimi  
Pod kierunkiem dr. Wojciecha Ulrycha**

ŁÓDŹ 2012

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	3
<b>I Różne składniki i strategie wynagrodzeń</b> .....	5
1. Wynagrodzenie całkowite. ....	5
2. Strategie wynagrodzeń. ....	7
<b>II Systemy wynagradzania za efekty pracy i odpowiednie teorie motywacji.</b> .....	11
1. Założenia wynagradzania za efekty pracy.....	11
2. Teorie motywacji a wynagradzanie za efekty pracy.....	14
<b>III Metodologia przeprowadzonych badań na przykładzie firmy.</b> .....	17
1. Charakterystyka grupy badawczej .....	17
2. Cel badawczy. ....	18
3. Podmiot badawczy. ....	18
4. Przedmiot badawczy. ....	18
5. Hipotezy. ....	19
6. Metodologia przeprowadzonych badań. ....	19
6.1 Prezentacja wyników. ....	19
6.2 Weryfikacja hipotez. ....	27
6.3 Podsumowanie. ....	29
<b>Zakończenie</b> .....	31
<b>Bibliografia</b> .....	33
<b>Spis tabel, ilustracji i wykresów</b> .....	34
<b>Załączniki</b> .....	35

## Wstęp

Tematem niniejszej pracy dyplomowej jest wynagradzanie za efekty pracy na przykładzie firmy FM Group Polska. Podjęty temat dotyczy konkretnego rodzaju wynagradzania, zastosowanego w firmie, w której składniki płacy są uzależnione od indywidualnego rezultatu miesięcznej pracy. Zagadnienie to zostało podjęte ze względu na fakt, iż ta forma wynagradzania pracowników może różnorodnie wpływać na poziom motywacji i wyniki ich pracy.

Istotnym jest, że dystrybutorzy w FM Group Polska nie otrzymują miesięcznie stałego wynagrodzenia, tzw. płacy zasadniczej. Wynagrodzeniem za ich pracę jest wyłącznie zapłata za konkretnie wykonaną pracę, adekwatną do wyników miesięcznej działalności dystrybutora. Obserwacje systemu wynagradzania za efekty w FM Group Polska zrodziły zatem przypuszczenia, czy w związku z tym system płacowy zastosowany w firmie jest czynnikiem motywującym oraz czy może zainteresować dystrybutorów do podjęcia współpracy z firmą, czy może też były tego inne powody.

System płacowy, jako istotny element zarządzania zasobami ludzkimi w każdym przedsiębiorstwie, może oddziaływać na wybór firmy przez pracownika. Wynagrodzenie za efekty pracy jest także szczególnym rodzajem wynagradzania, które ma specyficzny wpływ na motywację wśród pracowników. Powyższe przypuszczenia zaprezentowane zostały

w postaci pytań badawczych:

1. Czy istniejący w FM Group Polska system wynagradzania za efekty jest jednym z powodów rozpoczęcia współpracy z firmą przez dystrybutorów?
2. Jak wpływa na motywację dystrybutorów system wynagradzania za efekty w firmie FM Group Polska?
3. Czy dystrybutorzy działający w FM Group Polska są zadowoleni czy może chcieliby coś zmienić w systemie wynagradzania?

Z postawionych w pracy pytań badawczych, zostały natomiast wyprowadzone poniższe hipotezy:

1. Dystrybutorzy przystępują do działalności w FM Group Polska z powodu przyjętego przez firmę wynagradzania za efekty pracy.
2. Wynagradzanie za efekty uważane jest za bardzo dobre rozwiązanie motywujące do pracy wśród dystrybutorów FM Group Polska.

Dla stwierdzenia słuszności przytoczonych pytań i hipotez, przeprowadzono badanie opinii dystrybutorów. Celem pracy jest zaprezentowanie założeń i rozwiązań w zakresie

wynagradzania za efekty pracy na tle innych systemów wynagradzania, przy czym rozważania własne zostały oparte na wynikach badań własnych przeprowadzonych w badanej firmie.

Praca składa się z trzech następujących rozdziałów:

Pierwszy rozdział teoretyczny zawiera literaturowe przedstawienie różnych składników wynagrodzenia całkowitego, ujęte w zestawienia definicji poszczególnych autorów z zakresu zarządzania zasobami ludzkim. W rozdziale tym zawarte zostały także strategie wynagrodzeń, przekładające się na przykłady rodzajów wynagradzania.

Drugi rozdział teoretyczny pracy jest przedstawieniem wynagradzania za efekty pracy

i nakreśla obraz rozważań całej pracy, której dotyczy temat i metodologia badawcza. Druga część rozdziału natomiast prezentuje wybrane teorie motywacji, powiązane z modelem wynagradzania za efekty pracy.

Trzeci rozdział dotyczy metodyki przeprowadzonych badań na próbie respondentów, czyli dystrybutorów FM Group Polska. W rozdziale zostały opisane także cel badawczy, podmiot oraz przedmiot badania. Zaprezentowano w tym miejscu hipotezy oraz dokonano również charakterystyki grupy badawczej, prezentacji wyników i weryfikacji hipotez. Na koniec rezultaty badań zostały podsumowane.

Praca ma charakter teoretyczno - badawczy, wykorzystano w niej pozycje literaturowe z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania wynagrodzeniami. Posłużono się także modelem teoretycznym dla porównania go z praktyką firmy. W pracy dokonano także analizy badań i weryfikacji hipotez przy pomocy źródeł pierwotnych, otrzymanych po wykorzystaniu narzędzia badawczego, jakim jest ankieta.

### **Rozdział III. Metodologia przeprowadzonych badań na przykładzie firmy FM Group Polska.**

W tej części pracy przedstawiona zostanie metodologia badań przeprowadzonych na przykładzie firmy FM Group Polska, która ujęta została w poszczególne zadania.

W pierwszej kolejności przedstawiona zostanie krótko charakterystyka docelowej grupy badawczej, do której skierowano ankietę. Następnie przedłożone zostaną cel badawczy, podmiot i przedmiot badania oraz hipotezy. Na zakończenie zobrazowane zostaną wyniki badań, nastąpi weryfikacja hipotez i podsumowanie całej metodologii. Rozważania rozpoczynają się zgodnie z kolejnością od charakterystyki grupy badawczej.

#### **1. Charakterystyka grupy badawczej.**

Firma FM Group Polska działa w systemie marketingu sieciowego, co oznacza, że dystrybutor w firmie buduje tzw. sieci konsumenckie, poprzez zapraszanie kolejnych członków do współpracy. Dystrybutor oprócz otrzymania prowizji z obrotu zbudowanej przez siebie grupy (sieci konsumenckiej), może zajmować się sprzedażą produktów firmy: perfum, kosmetyków lub chemii gospodarczej. Jego zadaniem jest zatem pozyskać nowych klientów, czyli nabywców produktów i usług (np. telefonii komórkowej). Ponadto dystrybutor uczestniczy bądź prowadzi szkolenia produktowe, ma możliwość wzięcia udziału w programach motywacyjnych i wyjazdów w kraju lub za granicę, celem dalszego szkolenia.

Grupę badawczą stanowią dystrybutorzy FM Group Polska. Próba ta została dobrana celowo, mianowicie są to osoby działające już w firmie. Nie jest to próba reprezentatywna, gdyż badanie opiera się na opiniach wybranych respondentów, i nie obejmuje wszystkich pracowników firmy.

Próba badawcza liczy w sumie 18 osób, w tym 5 kobiet i 13 mężczyzn. Podstawowym kryterium jakim kierowano się przy doborze próby było, aby dystrybutor był działającym członkiem firmy FM Group Polska. Wybór grupy uzależniony był także od możliwości skontaktowania się, czyli dostępem do dystrybutorów. W dużej mierze grupę stanowią studenci, z których większość nie przekroczyła 24. roku życia, działający jednakże w innym mieście, gdzie przeprowadzono badanie.

W większości staż respondentów w firmie FM Group to 1-3 lata, natomiast pozostali dystrybutorzy działają w FM mniej niż rok. Pomimo trudności

w skontaktowaniu się z dystrybutorami, badania udało się dokonać na jednym ze szkoleń FM Group, na którym zgromadzili się jego uczestnicy, czyli badani.

## 2. Cel badawczy.

Celem badawczym<sup>1</sup> pracy jest potwierdzenie wpływu systemu wynagradzania za efekty pracy na wybór firmy FM Group Polska przez dystrybutorów. Oprócz tego, przeprowadzone badania ankietowe mają pozwolić na uzyskanie odpowiedzi na pytanie: czy system wynagradzania w FM Group Polska jest czynnikiem wystarczająco motywującym pracowników, a także czy wpłynął na dokonane przez nich wybory co do podjęcia pracy w Firmie.

## 3. Podmiot badawczy.

Podmiot badawczy jest to „część pytań badawczych odnoszących się do zbiorowości ludzkich, grup organizacji, instytucji, itp.”<sup>2</sup> Podmiot badań niniejszej pracy stanowią dystrybutorzy działający w firmie FM Group Polska. Na tej niewielkiej, liczącej 18 osób grupie zostały przeprowadzone badania odnośnie systemu wynagradzania za efekty w firmie FM Group.

## 4. Przedmiot badawczy.

Zgodnie z definicją w literaturze, przedmiotem badawczym „określać będziemy wszelkie obiekty, rzeczy oraz zjawiska i procesy, którym one podlegają i w odniesieniu do których formułujemy pytania badawcze”<sup>3</sup> W pracy przez przedmiot badań rozumieć można system wynagradzania za efekty pracy i związane z tym zjawisko przystąpienia dystrybutorów do firmy z takim systemem wynagradzania. Wraz z tym zjawiskiem będzie brany pod uwagę czynnik motywacyjny tegoż wynagradzania za efekty wśród dystrybutorów FM Group.

## 5. Hipotezy.

Hipotezy, inaczej „próbne rozwiązania problemów badawczych”<sup>4</sup> postawione w pracy odnoszą się po pierwsze, do tego, że system wynagradzania za efekty pracy zastosowany w firmie FM Group jest jednym z powodów ich przystąpienia do

---

<sup>1</sup> Według definicji autora A.W. Maszke „cel to pożądaný, przewidywany stan rzeczy, który jednostka pragnie w wyniku swojego działania osiągnąć.” A.W. Maszke, *Metodologiczne podstawy badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, 2004, s. 20.

<sup>2</sup> J. Lutyński, *Metody badań społecznych. Wybrane zagadnienia*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź, 2000, s. 83.

<sup>3</sup> A.W. Maszke, *Metodologiczne podstawy badań pedagogicznych*, op. cit., s. 44.

<sup>4</sup> J. Lutyński, *Metody badań społecznych. Wybrane zagadnienia*, op. cit., s. 79.

współpracy. Po drugie, system wynagradzania w firmie FM jest dobrym rozwiązaniem motywującym wśród dystrybutorów. Hipotezy zaprezentowano także we wstępie pracy (s.3).

## 6. Metodologia przeprowadzonych badań.

Narzędziem badawczym wykorzystanym do zweryfikowania hipotez jest ankieta (załącznik 1). Ankieta definiowana jest przez W. Zaczyńskiego, jako „metoda bezpośredniego zdobywania informacji przez pytania stawiane wybranym osobom za pośrednictwem drukowanej listy pytań, zwanej kwestionariuszem.”<sup>5</sup>

Wykorzystano tę metodę badań, ze względu na możliwość spojrzenia z różnych stron na badany problem, poprzez poruszenie kilku kwestii jednocześnie, a także dzięki dotarciu do dużej liczby osób i możliwości porównania opinii dystrybutorów. Celem sporządzenia tego rodzaju narzędzia było powiązanie postawionych hipotez oraz zaobserwowanie wpływu wynagrodzenia za efekty pracy na działalność dystrybutorów.

W kolejnym podrozdziale zaprezentowane zostaną wyniki tychże badań, wnioski oraz podsumowanie.

### 6.1 Prezentacja wyników.

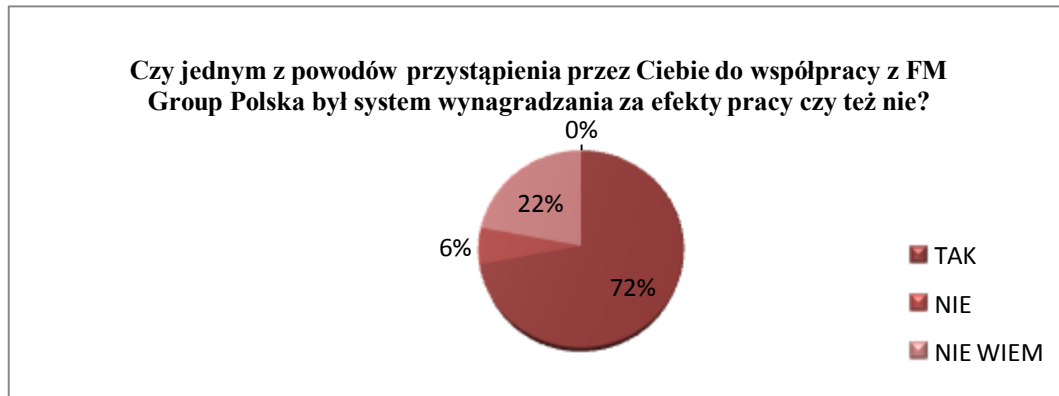
W pierwszej kolejności należałoby rozważyć kwestię odnoszącą się do pierwszej hipotezy, mianowicie, iż jednym z powodów przystąpienia dystrybutorów do firmy FM Group Polska jest system wynagradzania za efekty pracy. Jak pokazuje poniższy wykres 1, dla 72% respondentów system wynagradzania stosowany w FM Group Polska był jednym z powodów rozpoczęcia przez nich działalności.

Reszta odpowiedzi miała następujący rozkład: dla 6% ankietowanych sposób wynagradzania w FM Group Polska nie był powodem przystąpienia do działalności, natomiast pozostałe 22% to odpowiedzi osób, które nie były pewne czy system ten zadecydował o podjęciu współpracy z firmą.

---

<sup>5</sup> W. Zaczyński, *Praca badawcza nauczyciela*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa, 1995, s. 146.

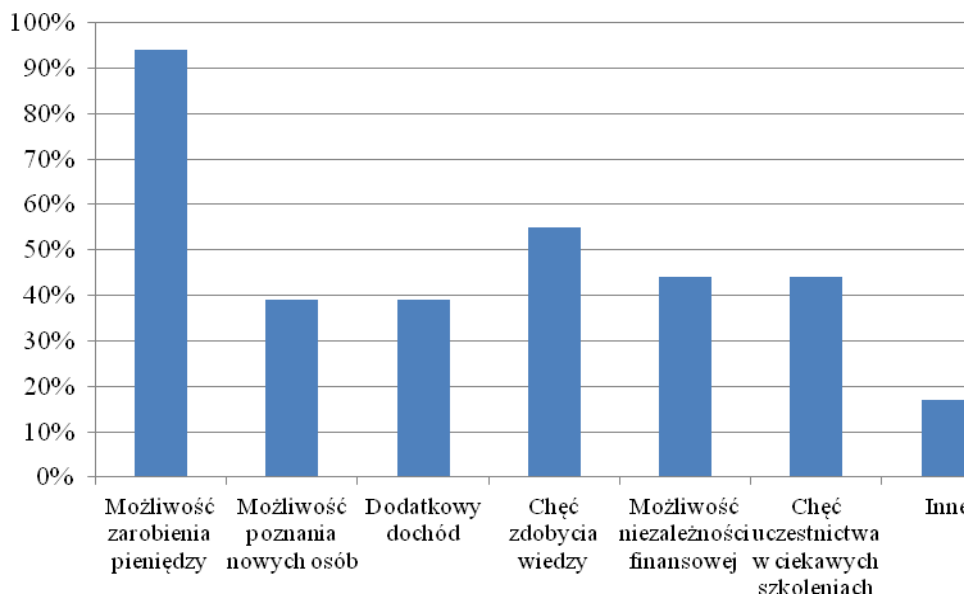
Wykres 1. System wynagradzania za efekty pracy jako bodziec nawiązania współpracy z firmą FM Group Polska. (N=18)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W tym miejscu warto uwagi jest także, co oprócz systemu wynagradzania, zainteresowało dystrybutorów do przystąpienia do działalności w FM Group. Wykazane to zostało poniżej na wykresie 2.

Wykres 2. Rozkład odpowiedzi dystrybutorów dotyczących tego, co zainteresowało ich w firmie FM Group Polska.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wynika z wykresu 2, bardzo duża liczba badanych, bo aż 94% dystrybutorów, zwróciło uwagę na możliwość zarobienia pieniędzy w FM Group Polska, co przekłada



się na to, iż dla wielu respondentów (72%) system wynagradzania był powodem przystąpienia do firmy (Wykres 1).

Z wykresu 2 płynie także wniosek, iż w dużej mierze dystrybutorów zaintrygowała w firmie chęć zdobycia wiedzy. Oznacza to także, iż dystrybutorzy FM słusznie identyfikują możliwość zdobywania wiedzy jako jeden z rodzajów wynagradzania za efekty. Przeprowadzone badania, pozwoliły także określić, co poza tym dystrybutorzy rozumieją poprzez wynagradzanie za efekty. Rezultaty badań ilustruje poniższa tabela 3.1.

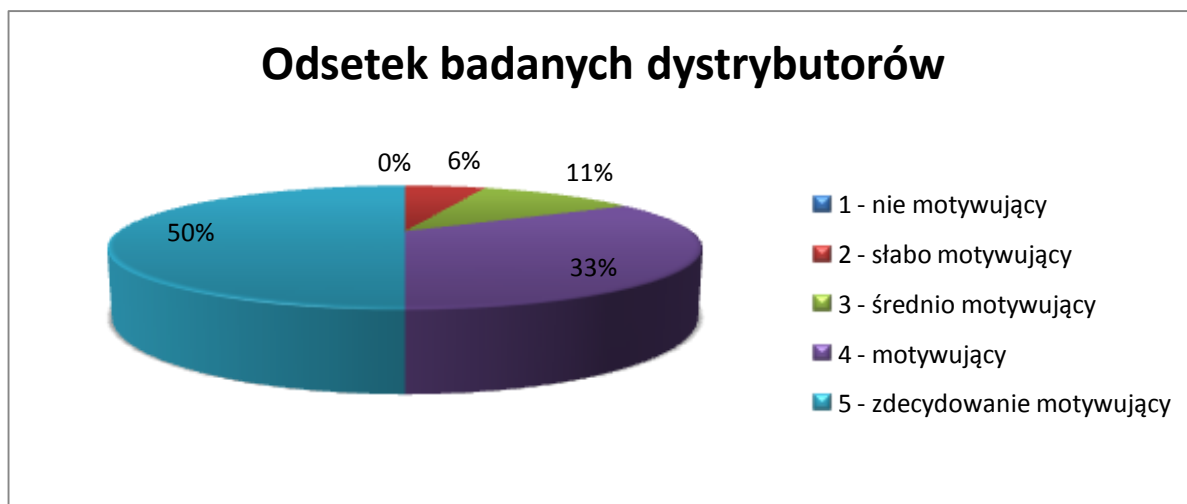
Tabela 3.1 Odpowiedzi respondentów na pytanie, co rozumieją przez system wynagradzania za efekty pracy.

<b>Rozumiane przez wynagradzanie za efekty pracy</b>	<b>Odsetek osób</b>	<b>Wnioski</b>
<b>Otrzymanie wynagrodzenia za ilość sprzedanych produktów</b>	22 %	Jak wynika z danych statystycznych, prawie wszyscy ankietowani uznają wynagrodzenie za efekty jako premie za wynik własnej pracy. Oznacza to, iż identyfikują system płacowy w FM Group Polska Podobnie do definicji podanych w teorii na temat wynagradzania za efekty pracy.
<b>Indywidualne świadczenia bezgotówkowe, np. wycieczki, udział w szkoleniach</b>	5 %	
<b>Premie za wypracowanie danego poziomu efektywności</b>	94 %	
<b>Inne</b>	0%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Podkreślane niejednokrotnie stwierdzenie, iż wynagrodzenie za efekty pracy zastosowane w firmie FM Group Polska nie jest stałe, ale zależne wyłącznie od wyniku pracy dystrybutora, nasuwa kolejne pytanie badawcze: czy ten system wynagradzania jest wobec tego motywujący? Wykres 3 przedstawia rozkład odpowiedzi dystrybutorów, dotyczących tego, na jakim poziomie kształtuje się ich motywacja płynąca z zastosowanego w firmie systemu wynagradzania za efekty pracy.

Wykres 3. Rozkład odpowiedzi respondentów dotyczący ich poziomów motywacji z systemu wynagradzania za efekty pracy w FM Group Polska.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Powyższe zestawienie, pozwala wyciągnąć wniosek, iż stosowany w FM Group system wynagradzania jest w dużej mierze bardzo motywującym czynnikiem dla dystrybutorów.

W badaniu opinii respondentów, pojawiło się również pytanie, czy system wynagradzania za efekty pracy motywuje dystrybutorów. Rozkład tych odpowiedzi ilustruje poniższy wykres 4.

Wykres 4. Procentowy rozkład odpowiedzi respondentów na pytanie, czy system wynagradzania w FM Group Polska ich motywuje.

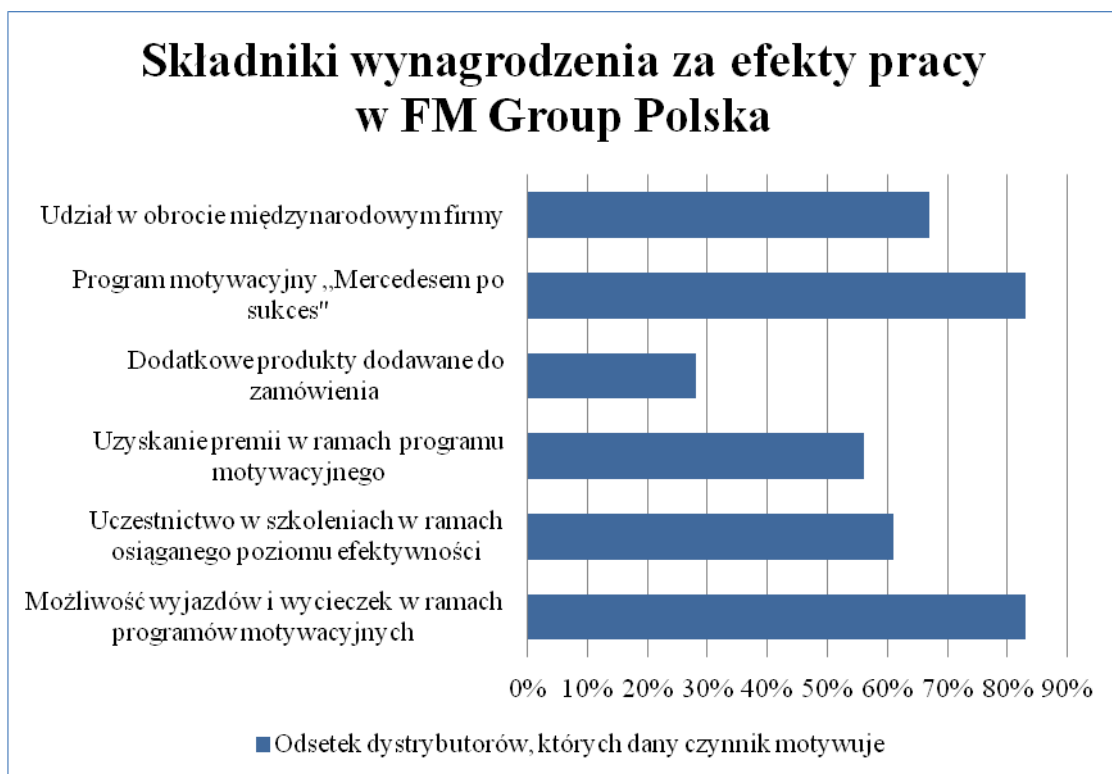


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań. .

Rezultaty badania wykazały, że dystrybutorów w systemie motywuje głównie uzyskane wynagrodzenie adekwatne do efektu jakie daje ich miesięczna praca. Uznać można zatem na podstawie tych opinii, że dla działających w FM Group system wynagradzania jest sprawiedliwy. Potwierdzeniem tego, może być jedna z odpowiedzi, która podkreśla, iż zapłatę otrzymuje się wyłącznie za wykonaną pracę, gdyż dystrybutor, który nie działa i nie wykonuje żadnej pracy, nic nie zarabia.

Uzasadnienia, dla których system ten motywuje, bądź też nie, podane przez respondentów w formie pytania otwartego, w dużym stopniu pokrywały się z odpowiedziami na temat tego, które składniki wynagrodzenia za efekty w FM Group są dla nich najbardziej motywujące. Spośród wymienionych respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi. Wykres 5. przedstawia jak rozkładały się rezultaty wyboru dystrybutorów.

Wykres 5. Składniki wynagrodzenia za efekty pracy zastosowane w FM Group Polska, które motywują dystrybutorów.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza zamieszczonych powyżej danych, pozwala stwierdzić, że oprócz zarobionych pieniędzy, firma skutecznie motywuje pracowników poprzez możliwość wyjazdów na wycieczki w ramach szkoleń lub wzięcia samochodu w leasing. Rezultaty badań upoważniają do sformułowania opinii, że dystrybutorów motywuje głównie możliwość uczestnictwa w programach motywacyjnych. Na niemniej liczne zainteresowanie wśród dystrybutorów, jako bodziec motywacyjny wynagrodzenia, zasłużył również udział w zysku z obrotu międzynarodowego firmy. Wśród opinii respondentów pojawiła się także odpowiedź, że system wynagradzania jest motywujący ze względu na możliwość osiągnięcia dochodu pasywnego z działalności w FM Group Polska. Oznacza to zatem, że system płacowy jest w firmie bardzo złożony i rozwinięty. Odpowiedzi respondentów świadczą również o ich dużej świadomości różnych składników wynagrodzenia. Dystrybutorzy mają także sposobność korzystania z różnorodnych elementów wynagrodzenia za efekty pracy. Odnosząc się to tych wniosków, należy przedstawić jeszcze jedną kwestię podjętą w pracy.

Mianowicie w pracy postawiono także pytanie badawcze, czy dystrybutorzy są zadowoleni z tego systemu, czy też nie i w związku z tym czy chcieliby coś w nim zmienić. Analiza tego zagadnienia prezentuje się następująco: zdaniem 94 % respondentów w systemie wynagradzania zastosowanym w FM Group Polska niczego nie zmieniliby i są z niego zadowoleni. Jedna tylko odpowiedź poddała w wątpliwość funkcjonowanie systemu, iż nie powinien on być miesięczny, a kwartalny.

Przykładowe wyjaśnienia, dla których dystrybutorzy niczego w systemie nie zmienialiby, to m. in. dlatego, że:

- system jest dla dystrybutorów odpowiedni, sprawiedliwy;
- wszelkie reorganizacje systemu mogłyby zrujnować firmę;
- system płacowy jest dobrze zbudowany;
- system wynagradzania jest jasny i uczciwy, a zarobione pieniądze są proporcjonalne do wyniku pracy, czyli rezultatu działań dystrybutora;
- system jest precyzyjny i korzystny dla każdego dystrybutora.

Biorąc pod uwagę powyższe powody, można sformułować konkluzję, iż dystrybutorzy są zadowoleni z systemu wynagradzania za efekty i nie bez przyczyny jest on dla nich czynnikiem motywującym.

Zwrócono jednak uwagę, że według opinii jednego z respondentów, system wynagradzania za efekty w FM Group Polska może nie jest wystarczająco motywujący.

Przeprowadzone badania pozwoliły sprawdzić, czy w związku z powyższym, w opinii respondenta, należałoby coś w systemie zmienić, jednakże takiej konieczności analiza ta nie wykazała.

Sporządzone wyniki badań systemu wynagradzania za efekty w FM Group Polska, pozwalają także wysnuć wniosek, że w firmie działa zdecydowanie więcej mężczyzn niż kobiet. Podstawę tego stwierdzenia stanowi poniższy wykres 6.

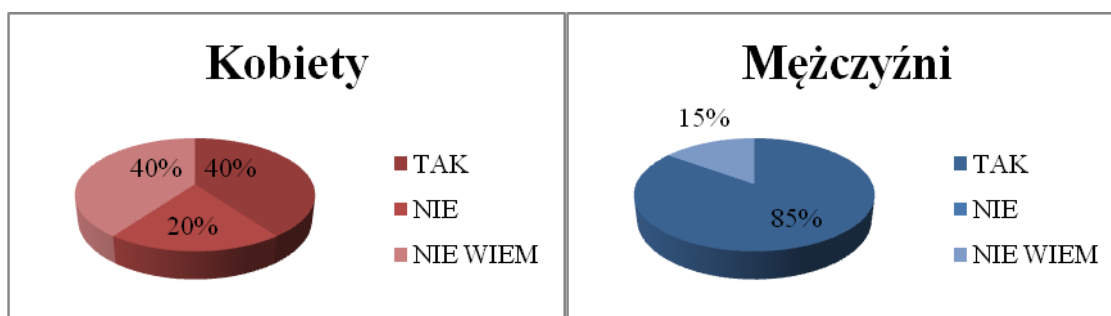
Wykres 6. Udział kobiet i mężczyzn w działalności w FM Group Polska.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dodatkowo rezultat ten można przełożyć na sprawdzenie, ile osób spośród kobiet i mężczyzn, wiąże swoją przyszłość z firmą FM Group Polska. Poszczególne wyniki badania zestawiono na wykresie 7.

Wykres 7. Procentowy rozkład liczby dystrybutorów, którzy wiążą swoją przyszłą karierę z FM Group Polska.



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza wykazuje, że zdecydowana większość mężczyzn wiąże przyszłą karierę z firmą, a wśród tej grupy nie ma osób, które nie chciałyby w przyszłości w firmie działać. Natomiast badania wśród kobiet wykazały, że bardzo mała ich liczba chciałyby w przyszłości związać swoje plany z FM Group Polska. Zestawienie to ilustruje zamieszczona poniżej tabela 3.2.

Tabela 3.2 Powiązanie planów przyszłej działalności w FM Group Polska z satysfakcją z osiąganego dochodu.

Odsetek respondentów, którzy:	Satysfakcja z dochodu osiąganego w FM Group	Dochód z działalności w FM Group Polska
<p><b>wiążą przyszłą karierę z FM Group Polska</b></p> <p>72 % ogółu respondentów</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dla 85% respondentów tej części respondentów dochód nie jest dla nich satysfakcjonujący.</li> <li>• dla pozostałych 15% dochód jest satysfakcjonujący.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dla 69% tej grupy respondentów dochód z FM jest dodatkowym.</li> <li>• Dla 21% jedynym dochodem.</li> </ul>
<p><b>nie wiążą przyszłej kariery z FM Group Polska</b></p> <p>6 % ogółu respondentów</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dochód z działalności nie jest satysfakcjonujący dla 100% respondentów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dla 100% respondentów jest to dodatkowy dochód.</li> </ul>
<p><b>nie wiedzą, czy wiążą przyszłą karierę z FM Group Polska</b></p> <p>22 % ogółu respondentów</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dochód jest dla 75% satysfakcjonujący</li> <li>• Dla 25% dochód satysfakcjonujący nie jest.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dla 50% dystrybutorów dodatkowy dochód.</li> <li>• Dla 50% osób jest to jedyny dochód.</li> </ul>

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Przeprowadzona dokładna analiza wpływu poziomu dochodu i poziomu motywacji systemu wynagradzania za efekty pracy w FM Group pozwala ostatecznie wysnuć następujące wnioski:

- Większość dystrybutorów, którzy wiążą przyszłą karierę z FM Group Polska, nie satysfakcjonuje dodatkowy dochód osiągany z działalności w firmie. Dlatego też, ich plany dalszej działalności mogą mieć na celu chęć poprawy tego statusu. Ponadto dla większości respondentów jest to dodatkowy dochód, który chcieliby być może w przyszłości zmienić w jedyny dochód.
- Nieznaczna liczba tych respondentów, którzy nie zdecydowali o swojej przyszłej działalności w FM Group, nie jest zadowolona z zarobków z działalności w FM i w związku z tym, traktuje dochód z FM Group Polska jako dodatkowy.
- Respondenci, którzy nie są pewni swoich przyszłych planów z firmą FM Group Polska, uznają swój dochód za satysfakcjonujący.

## 6.2 Weryfikacja hipotez.

Biorąc za podstawę wyniki badań, można przeprowadzić weryfikację hipotez postawionych w pracy.

1. „Dystrybutorzy przystępują do działalności w FM Group Polska z powodu przyjętego przez firmę systemu wynagradzania za efekty pracy”, uznać można za prawdziwą. Hipotezę tę potwierdza większość odpowiedzi twierdzących na pytanie, czy jednym z powodów przystąpienia dystrybutorów do firmy był system wynagradzania za efekty pracy. Ponadto, poniższa tabela 3.3 obrazuje ile osób spośród odpowiadających twierdząco na pytanie o powód przystąpienia, wskazuje system wynagradzania i jednocześnie możliwości finansowe, jakie daje działalność w FM Group Polska.

Tabela 3.3 Zestawienie odpowiedzi respondentów na pytania 2 i 3 ankiety.

<b>Odsetek osób – dla których powodem przystąpienia do firmy był system wynagradzania.</b>	<b>Odsetek osób zainteresowanych możliwością zarobienia pieniędzy w firmie FM Group Polska.</b>	<b>Stosunek odpowiedzi na pytanie 3 w stosunku do pytania 2 ankiety.</b>
72%	94%	76%
Wnioski: Z porównania wynika, iż dystrybutorzy, dla których powodem przystąpienia do współpracy z firmą był zastosowany w niej system wynagradzania, stanowią 76% tych, których zainteresowała w FM Group Polska możliwość zarobienia pieniędzy.		

Zatem odpowiedzi o przystąpienie do firmy FM Group Polska ze względu na zastosowany w niej system wynagradzania za efekty, mają swoje odzwierciedlenie w większości odpowiedzi na temat finansowych korzyści z działalności. Zamieszczone dane, upoważniają zatem do potwierdzenia słuszności wniosku, iż pierwsza hipoteza postawiona w pracy jest prawdziwa.

2. Hipotezę: „Wynagradzanie za efekty uważane jest za bardzo dobre rozwiązanie motywujące do pracy wśród dystrybutorów FM Group Polska” uznają za prawdziwą.

Potwierdzeniem tego jest zbadanie kwestii, czy system płacowy w firmie FM Group Polska jest, bądź nie, motywujący dla dystrybutorów. Wyniki badań wskazały, że dla większości (94%) respondentów system ten jest motywującym, a jednym z głównych powodów tej motywacji jest wynagrodzenie adekwatne do osiągniętych wyników.

Dodatkowo słuszność hipotezy potwierdzają odpowiedzi respondentów dotyczące ich poziomu motywacji z systemu płacowego. Wyniki tego badania ukazały, że dla zdecydowanej większości osób, motywacja ta kształtuje się w skali 1-5 na 4 i 5 poziomie. Oznacza to, że dystrybutorzy uznają system płacowy w FM Group Polska za bardzo motywujący.

O słuszności hipotezy świadczy także poprawne identyfikowanie przez dystrybutorów elementów wynagradzania w FM Group. Oprócz tego, dystrybutorzy w większości są zadowoleni z wynagradzania za efekty pracy. Prawdziwość hipotezy drugiej można także potwierdzić, opierając się na wnioskach badania, z których wynika, że wielu dystrybutorów chce kontynuować działalność w FM Group w przyszłości.

Porównaniu z praktyką firmy FM Group Polska w odniesieniu do systemu wynagradzania poddany został teoretyczny model wynagradzania za efekty autorstwa

A. Pocztowskiego, znajdujący się w tabeli nr 3, w II rozdziale pracy na stronie 12.

Różnice w doświadczeniu firmy oraz w teoretycznym modelu A. Pocztowskiego zestawiono w poniższej tabeli 3.4.

Zamieszczone w tabeli 3.4 informacje o praktyce firmy, pochodzą z przeprowadzonych badań, a także obserwacji systemu wynagradzania w FM Group Polska. Przeprowadzone badania ankietowe pozwoliły uzyskać informacje, które z elementów jednostkowych wyników pracy oraz wyników na poziomie organizacji stosowane są w firmie. Natomiast z obserwacji tegoż systemu wynika wniosek o zespołowych wynikach pracy.



Tabela 3.4 Porównanie rodzajów wynagradzania z teorii ze składnikami wynagrodzenia za efekty pracy w firmie FM Group Polska.

Teoria – rodzaje wynagradzania za efekty	Praktyka firmy FM Group Polska	Podobieństwa i różnice (Wnioski)
<b>JEDNOSTKOWE WYNIKI PRACY</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Indywidualne wyniki pracy.</li> <li>- Bonusy, akord, prowizja.</li> <li>- Świadczenia bezgotówkowe: wycieczki.</li> <li>- Możliwość uczenia się.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Współpraca z grupą, rozbudowywanie struktury.</li> <li>-Prowizja ze sprzedaży produktów.</li> <li>-Dochody, wycieczki lub gratisy w ramach programów motywacyjnych.</li> <li>-Uczenie się i rozwój, udział w szkoleniach i konferencjach, dostęp do materiałów szkoleniowych.</li> </ul>	<p>Wszystko co w teorii związane z indywidualną pracą ma pokrycie z praktyką firmy.</p>
<b>ZESPOŁOWE WYNIKI PRACY</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bonusy zespołowe, udział w korzyściach.</li> <li>-Zespołowe świadczenia bezgotówkowe.</li> </ul>	<p>Nie występuje</p>	<p>W firmie FM Group nie występują zespołowe korzyści z działalności.</p>
<b>CAŁA ORGANIZACJA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dostosowanie budżetu wynagrodzeń do wyników przedsiębiorstwa</li> <li>- Udział w zysku, udział w korzyściach</li> <li>- Opcje na akcje dla wszystkich pracowników;</li> <li>-Udział w imprezach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Można mówić o takiej uzależnieniu budżetu wynagrodzeń, od osiąganego przez firmę FM Group Polska zysku z obrotu międzynarodowego.</li> <li>-Udział w zysku (międzynarodowym obrocie firmy)</li> <li>-Udział w imprezach</li> </ul>	<p>Wymienione rodzaje wynagrodzenia za efekty pracy na poziomie organizacyjnym różnią praktykę firmy od teorii jedynie tym, iż w FM Group Polska nie ma opcji na akcje dla pracowników jako dodatek.</p>

Zródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wynika z porównania, istnieją niewielkie różnice w modelu teoretycznym a praktyką firmy w składnikach wynagrodzenia za efekty pracy. Zgodnie z planem marketingowym FM Group Polska, w firmie istnieją jednostkowe składniki wynagrodzenia, ale także składniki na poziomie organizacyjnym, jednakże nie występują zespołowe korzyści dla dystrybutorów z działalności w FM Group.

### 6.3 Podsumowanie

W rozdziale została przedstawiona analiza przeprowadzonych badań oraz prezentacja wyników. Podsumowując rozdział III należy zwrócić uwagę na istotne wnioski płynące z zaprezentowanych wyników badań własnych.

Po pierwsze, praktyka firmy FM Group Polska, dotycząca wynagradzania za efekty pracy pokrywa się w dużej mierze z teoretycznym modelem A. Pochtowskiego. Potwierdzają to zarówno obserwacje systemu płacowego w firmie, jak i badania, które zostały przeprowadzone na próbie respondentów. Ponadto, system wynagradzania za efekty pracy w FM Group jest przez dystrybutorów dobrze znany. Świadczy o tym identyfikacja składników systemu przez działających w firmie oraz ich świadomość wszelkich korzyści systemu płacowego.

Po drugie, w rozdziale zostały poddane weryfikacji dwie hipotezy, które uznano za prawdziwe. Mianowicie, na podstawie przeprowadzonych badań opinii dystrybutorów stwierdzono, że większość z nich przystępuje do współpracy z firmą ze względu na przyjęty przez FM Group Polska system płacowy. W znacznym stopniu dystrybutorzy cenią system, w którym otrzymują zapłatę za konkretnie wykonaną pracę, czyli adekwatne wynagrodzenie do rezultatu ich pracy.

Po trzecie, system płacowy w firmie FM Group dystrybutorzy uznają także jako czynnik motywujący, który jest według nich dobrze skonstruowany i sprawiedliwy. Odpowiedzi respondentów na zadane w ankiecie pytania ukazują również, że większość działających w firmie jest z systemu wynagradzania zadowolona i nie chciałaby w nim nic zmienić.

## ZAKOŃCZENIE

Przytoczone powyżej konkluzje rozdziału III, dotyczące analiz danych statystycznych, umożliwiają przejście do podsumowania całości rozważań, któremu poświęcony został następny fragment pracy.

Wynagradzanie pracowników różni się w zależności od danej organizacji, a także jak wykazała powyższa praca, od systemu wynagradzania. W pracy dokonano przeglądu teoretycznych podstaw zarządzania wynagrodzeniami. Zaprezentowane zostały różne rodzaje systemu płacowego w organizacji, wyróżniając poszczególne składniki i strategie wynagradzania.

Dokładnej analizie poddane zostało natomiast wynagradzanie za efekty pracy, poprzez teoretyczne wprowadzenie do tematu, a następnie sporządzenie metodologii badawczej.

Celem pracy było potwierdzenie wpływu tegoż systemu wynagradzania, zastosowanego w FM Group Polska, na decyzje dystrybutorów o rozpoczęciu z firmą współpracy. Oprócz tego, badania miały na celu zweryfikowanie hipotezy, iż system zastosowany przez firmę jest czynnikiem motywującym wśród dystrybutorów FM Group.

Poświęcony metodologii badawczej rozdział trzeci pracy, zawiera w sobie wyniki przeprowadzonych badań. Rozważania przeprowadzone w poprzednim rozdziale prowadzą do następujących wniosków.

Zdecydowana większość dystrybutorów przystąpiła do współpracy ze względu na zastosowany w FM Group Polska system wynagradzania za efekty pracy. Również bardzo duża liczba respondentów, wskazała możliwość zarobienia, w tym konkretnym systemie płacowym, jako powód, który ich w firmie zaintrygował. Ponadto, wszystkie składniki tego rodzaju wynagradzania w firmie cieszą się wśród dystrybutorów dużym zainteresowaniem.

Oprócz tego, dystrybutorzy firmy FM Group bardzo dobrze rozumieją system wynagradzania za efekty i poprawnie identyfikują jego składniki. Na podstawie badań można przyjąć, iż system wynagradzania za efekty w firmie FM Group Polska został także uznany za czynnik motywujący, co przekłada się na potwierdzenie hipotezy drugiej. Większość badanych wskazało najwyższy poziom motywacji z tegoż systemu płacowego.

Z analizy otrzymanego materiału wynika jednakże, iż wielu respondentów nie satysfakcjonuje ich dochód z działalności w firmie. Z drugiej jednak strony duża część ankietowanych planuje przyszłą karierę właśnie z firmą FM Group.

W pracy zostały zweryfikowane obie hipotezy, które przyjęto za prawdziwe. Postawione założenia okazały się słuszne, dzięki przeprowadzonym badaniom. Wynika z tego zatem wniosek, że istniejący w firmie system wynagradzania jest bardzo dobrym rozwiązaniem w opinii dystrybutorów, którzy są z niego bardzo zadowoleni. W związku z powyższym firma FM Group Polska nie powinna zmieniać polityki płacowej w organizacji. Doświadczenie firmy w działalności w ramach tego systemu może gwarantować firmie sukces, związany z dużym zainteresowaniem także wśród nowych dystrybutorów.

## Załącznik 1

Szanowni Dystrybutorzy,

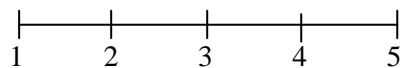
Jestem studentką III roku Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego. Obecnie piszę pracę na temat wynagradzania w firmie FM Group Polska. Poniższa ankieta skierowana jest do dystrybutorów FM Group Polska i ma na celu zbadanie opinii na temat systemu wynagradzania za efekty pracy.

Pragnę poinformować, że odpowiedzi służą do celów badawczych i pozostaną poufne.

Odpowiedzi na pytania należy udzielać poprzez postawienie znaku „X” w kwadracie przy pytaniu, poprzez odpowiednie zaznaczenie na skali lub wpisanie odpowiedzi na pytania otwarte w wykropkowane miejsce.

1. Skąd dowiedziałaś/-łeś się o firmie FM Group Polska?
  - Od znajomych/rodziny
  - Z Internetu
  - Z prasy
  - Inne źródło (Jakie?) .....
  
2. Co zainteresowało Cię w FM Group Polska? Proszę wybrać kilka odpowiedzi.
  - Możliwość zarobienia pieniędzy
  - Możliwość poznania nowych osób
  - Dodatkowy dochód
  - Chęć zdobycia wiedzy
  - Możliwość niezależności finansowej
  - Chęć uczestnictwa w ciekawych szkoleniach
  - Inne (Jakie?).....
  
3. Czy jednym z powodów przystąpienia przez Ciebie do współpracy z FM Group Polska był system wynagradzania za efekty pracy czy też nie?
  - Tak
  - Nie
  - Nie wiem
  
4. Czy zastosowany w firmie system wynagradzania za efekty pracy jest przez dla Ciebie zrozumiały czy też nie?
  - Tak
  - Nie
  - Nie wiem

5. Co rozumiesz przez wynagradzanie za efekty pracy w firmie FM Group?
- Otrzymanie wynagrodzenia za ilość sprzedanych produktów
  - Indywidualne świadczenia bezgotówkowe, np. wycieczki, udział w szkoleniach
  - Premie za wypracowanie danego poziomu efektywności
  - Inne (Jakie?) .....
6. Będąc członkiem firmy FM Group Polska:
- Proszę zaznaczyć okres działalności w firmie:
    - Mniej niż 1 rok
    - 1 – 3 lata
    - 4 – 6 lat
    - 7 lat
7. Czy zarobki z działalności w FM Group Polska są Twoim jedynym czy też dodatkowych dochodem?
- Jedyny dochód
  - Dodatkowy zarobek
8. Czy Twój dochód z działalności w FM Group Polska jest dla Ciebie satysfakcjonujący czy też nie?
- TAK
  - NIE
9. Zaznacz na skali jak bardzo motywującym jest dla Ciebie zastosowany przez firmę system wynagradzania.



- 1-nie motywujący
- 2-słabo motywujący
- 3-średnio motywujący
- 4-motywuujący
- 5-bardzo motywujący

10. Czy zastosowany w firmie system wynagradzania jest dla Ciebie motywujący czy też nie? Krótko wyjaśnij dlaczego.
- Tak .....
  - Nie .....

11. Które z elementów systemu wynagradzania zastosowanego w FM Group Polska motywują Cię najbardziej? Proszę wybrać kilka odpowiedzi.
- Możliwość wyjazdów i wycieczek w ramach programów motywacyjnych
  - Uczestnictwo w szkoleniach w ramach osiąganego poziomu efektywności
  - Uzyskanie premii w ramach programu motywacyjnego
  - Dodatkowe produkty dodawane do zamówienia
  - Program motywacyjny „Mercedesem po sukces”
  - Udział w obrocie międzynarodowym firmy

