



Złożenie pracy online: 2015-10-29 17:42:12 Kod pracy: 13553
--

Natalia Aleksander
(nr albumu: 18435*Z/SUM)

Praca magisterska

**Czynniki motywowania pracowników w firmie na
przykładzie Spółdzielni Pracy Transportowo-
Motoryzacyjnej im. 1 Maja w Nowym Sączu**

**Factors motivating employees in the company as an
example Spółdzielni Pracy Transportowo-
Motoryzacyjnej im. 1 Maja w Nowym Sączu**

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie firmą

Promotor: dr Natalia Potoczek

Streszczenie

Motywacja pracowników jest jednym z głównych elementów składowych zarządzania firmą. Sprawnie funkcjonujący system motywacyjny wpływa na poprawę efektywności pracy, co się przekłada na zwiększenie zysku firmy, a także wywiera wpływ na zadowolenie pracowników z pracy.

Badania przeprowadzono we wrześniu 2015 roku w Spółdzielni Pracy Transportowo - Motoryzacyjnej „1 Maja” w Nowym Sączu, przy ulicy Borelowskiego 27, przy zastosowaniu kwestionariusza ankiety anonimowej. Posłużono się metodą Bluma i Russa, która służy określaniu hierarchii wybranych czynników, jakimi kieruje się pracownik podejmując i wykonując pracę.

Z przeprowadzonych badań wynika, że głównym czynnikiem motywującym pracowników jest pewność zatrudnienia, przyjaźnie nastawione kierownictwo, jak i wynagrodzenie.

Słowa kluczowe

zarządzanie zasobami ludzkimi, motywacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi, system motywowania, wynagradzanie pracowników, ankieta Bluma i Russa do badania hierarchii motywów pracy

Abstract

Employee motivation is one of the main components of company management. A well-functioning incentive system improves efficiency , which translates into an increase in profit of the company, and also affects employee satisfaction at work.

The research was conducted in September 2015 Spółdzielni Transportowo-Motoryzacyjnej Im. 1 Maja w Nowym Saczu , street Borelowskiego 27 , using an anonymous questionnaire . Sweathshirt method was used and Russ , which serves determining the hierarchy of some factors that guide the employee taking and doing the job.

The study shows that the main factor motivating employees job security , friendly towards management and remuneration.

Keywords

human resource management, motivation in human resource management system, motivate, reward employees, the survey hoodie and Russ to investigate the hierarchy of motives of work

Spis treści

WSTĘP3

ROZDZIAŁ 1 ISTOTA, UWARUNKOWANIA I ORGANIZACJA PROCESU

ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI6

1.1. Funkcja personalna w rozwoju historycznym6

1.2. Pojęcie i cele zarządzania zasobami ludzkimi 11

1.3. Modele, formy i funkcje zarządzania zasobami ludzkimi 17

1.4. Organizacja procesu zarządzania zasobami ludzkimi 26

1.5. Warunki zarządzania zasobami ludzkimi 37

ROZDZIAŁ 2 POJĘCIE I TEORIE MOTYWACJI W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI

LUDZKIMI.....41

2.1. Definicje, rola i znaczenie motywacji 41

2.2. Teorie i koncepcje motywacji 46

2.3. Czynniki motywacyjne 51

2.4. Czynniki pozbawiające motywacji 54

2.5. Motywacja w pracy zespołowej 60

2.6. Oceny pracownicze jako czynniki motywujące 64

2.7. Kultura organizacyjna i jej wpływ na motywację pracowników 70

ROZDZIAŁ 3 WYNAGRODZENIE JAKO DOMINUJĄCY ELEMENT SYSTEMU

MOTYWOWANIA75

3.1. Definicja wynagrodzenia i pojęcia z nim związane 75

3.2. Funkcje wynagradzania 80

3.3. Cele wynagradzania 83

3.4. Formy wynagradzania 84

3.5. Zasady wynagradzania 90

3.6. Płace jako instrument motywowania pracowników 96

3.7. Partycypacja finansowa 101

ROZDZIAŁ 4 ANALIZA CZYNNIKÓW MOTYWACJI PRACOWNIKÓW W

SPÓŁDZIELNI PRACY TRNASPORTOWO- MOTORYZACYJNEJ 1 MAJA W

NOWYM SĄCZU..... 103

4.1. Problem badawczy i cele badań 103

4.2. Postawienie hipotez i tez; zakres badań 106

4.3. Opis wykorzystanych metod, technik i narzędzi badawczych	108
4.4. Teren badań i dobór próby badawczej	111
4.5. Przebieg badań i analiza wyników badań; wnioski.....	117
LITERATURA	131
SPIS RYSUNKÓW.....	135
SPIS TABEL.....	136
SPIS WYKRESÓW.....	136
SPIS ZDJĘĆ	137
Załącznik 1 Kwestionariusz ankietowy	138

WSTĘP

*„Zarządzanie potrzebne jest dlatego,
że działamy w warunkach niepewności.
Gdyby wszystko dookoła było pewne
nie potrzebowalibyśmy zarządzania”.*

A. Góralczyk¹

*„Nowoczesne zarządzanie jest przede wszystkim
oparte na obserwacji praktyki (ściślej zaś tych rozwiązań, które <<sprawdzają się>>),
nie zaś na abstrakcyjnych formułach, cybernetycznych modelach
i matematycznych wzorach,
pretendujących do miana prawd uniwersalnych.
Baczna obserwacja praktyki prowadzi bowiem
do odkrycia bogactwa rozwiązań
i bogactwa uwarunkowań”*

J. Penc²

W dzisiejszym szybko rozwijającym się świecie, wzroście konkurencji na rynku pracy, firmy muszą mieć na uwadze siłę, jaką jest motywacja. Poprzez zastosowanie odpowiednich systemów motywacyjnych, kierownicy i menedżerowie mogą wpływać na wydajność pracowników, zadowolenie z pracy i zaspokojenie ich potrzeb. Niestety wielu przedsiębiorców, chcąc utrzymać się na rynku, traktuje pracowników jako tanią siłę roboczą. Istnieje więc wielka potrzeba ustalenia kluczowych czynników motywujących pracowników w firmie, dla prawidłowego i bezproblemowego jej funkcjonowania i zwrócenia na nie szczególnej uwagi przy budowaniu systemu motywacyjnego.

Kultura współdziałania, permanentna edukacja i dzielenie się wiedzą, otwarte komunikowanie się w różnych relacjach, nowe koncepcje skutecznego motywowania wyznaczają aktualną i przyszłościową orientację zarządzania zasobami ludzkimi na

¹ A. Góralczyk, Myślenie strategiczne w zarządzaniu, Wydawnictwo Prawno – Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1999, s. 2.

² J. Penc, Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994, s. 123.

doskonalenie metod pracy z ludźmi. Tak rysuje się dzisiaj swoiste wyzwanie, które musi podjąć zarządzanie zasobami ludzkimi. Związane jest z tym ukierunkowanie badań, programów dydaktycznych i wdrożeń na uczestnictwo pracowników w podejmowaniu decyzji, które są istotne dla konkurencyjności firmy i realizacji zadań, jakie wynikają z jej misji i celów³.

Celem badań w niniejszej pracy jest ustalenie miejsca wynagrodzenia w klasyfikacji czynników motywujących ludzi do pracy, określenie hierarchii wybranych motywów, jakimi kieruje się pracownik podejmując i wykonując pracę. Dzięki przeprowadzonym badaniom będzie istniała możliwość oceny zadowolenia pracowników oraz określenie wpływu czynników motywujących na ogół zatrudnionych.

Problem główny niniejszej pracy zawarto w pytaniu:

Jakie miejsce zajmuje wynagrodzenie w hierarchii czynników motywujących do pracy wśród pracowników Spółdzielni Pracy Transportowo – Motoryzacyjnej „1 maja” z Nowego Sącza?

Wskazania literatury metodologicznej i przyjęta problematyka badawcza pozwoliły na ustalenie w niniejszej pracy następujących hipotez:

H1: Wynagrodzenie jest najważniejszym czynnikiem motywującym pracowników Spółdzielni Pracy Transportowo- Motoryzacyjnej im 1 Maja w Nowym Sączu do pracy.

H2: W następnej kolejności po wynagrodzeniu, pewność zatrudnienia wpływa motywująco na pracowników.

H3: Motywacja do pracy jest związana z jakością i atmosferą pracy, na które ma wpływ przyjaźnie nastawione do pracowników kierownictwo.

³ A. Sajkiewicz, Rodowód zżl w Polsce, [w:] Zarządzanie zasobami ludzki w Polsce. Przeszłość, terażniejszość, przyszłość, praca zbior. pod red. S. Borkowskiej, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 48.

Aby założony cel został osiągnięty, zawarto w pracy cztery rozdziały główne, podzielone na tematyczne podrozdziały.

W rozdziale pierwszym przedstawiono istotę, uwarunkowania i organizację procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Opisano pojęcie, cele, modele i funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, organizację procesu oraz warunki ich zarządzania.

Rozdział drugi prezentuje pojęcia i teorie związane z motywacją w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Ukazano czynniki motywacyjne oraz takie, które pozbawiają motywacji, motywację w pracy zespołowej, oceny pracownicze oraz kulturę organizacyjną i ich wpływy na motywację.

Rozdział trzeci traktuje o wynagrodzeniu jako dominującym elemencie systemu motywowania. Zaprezentowano definicje, funkcje, cele i zasady wynagradzania.

W rozdziale czwartym przedstawiono miejsce wynagradzania w hierarchii czynników motywujących do pracy, w świetle badań ankietowych, przeprowadzonych wśród pracowników Spółdzielni Pracy Transportowo – Motoryzacyjnej z Nowego Sącza. W rozdziale ponadto zaprezentowano problem badawczy i cele badań, postawiono hipotezy i tezy, opisano wykorzystane metody, techniki oraz narzędzia badawcze, teren badań i dobór populacji, jak również przebieg badań i analizę wyników badań.

W zakończeniu podsumowano wyniki badań, sformułowano wnioski końcowe, podano także wykaz literatury.

ROZDZIAŁ 1 ISTOTA, UWARUNKOWANIA I ORGANIZACJA PROCESU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

1.1. Funkcja personalna w rozwoju historycznym

Każda organizacja (firma) charakteryzuje się tym, że można w niej wydzielić określony zbiór funkcji, których wykonywanie zapewnia realizację nakreślonych celów oraz zadań. Pośród wielu funkcji (podstawowe, pomocnicze, inwestycyjne, produkcyjne, finansowe, marketingowe), szczególnie wyróżnia się **funkcja personalna**, obejmująca całokształt spraw dotyczących ludzi w firmie: pozyskiwanie i gospodarowanie nimi, ich rozwój zawodowy, motywowanie itp.⁴. Kształt funkcji personalnej w konkretnej organizacji powstaje w wyniku oddziaływania wielu czynników, takich jak strategia firmy, jej struktura i kultura organizacyjna, oraz pod wpływem określonych relacji podmiotów zewnętrznych i wewnętrznych⁵.

Poglądy na temat ludzi w firmach oraz sposoby ich efektywnego wykorzystania podlegają ciągłej ewolucji oraz mają wpływ na zmieniający się kształt funkcji personalnej. Na tle rozwoju działalności produkcyjnej i usługowej pojawiły się koncepcje i publikacje wybitnych myślicieli, którzy dostrzegli znaczenie najemnych pracowników w procesie wytwórczym. Jednym z nich był R. Owen (1771 –1858), prekursor naukowej organizacji pracy, realizujący na początku XIX wieku w swoich przędzalniach w New Lanark w Szkocji, teoretyczne rozważania w praktyce. Mianowicie: skrócił dzień pracy, zakazał zatrudniania dzieci, wybudował dla swoich pracowników mieszkania, prowadził zakładowy sklep w którym mogli tanio nabywać podstawowe produkty.

Oprócz wymienionych działań zmierzających do poprawy bytu pracowników R. Owen wprowadził wiele konkretnych zasad postępowania, które miały wpływ na wydajność. I.A.F Stoner., R. Freeman, D. Gilbert podają, iż „praca poszczególnych pracowników podlegała jawnej codziennej ocenie, co umożliwiało bieżącą identyfikację obszarów problemowych, wywoływanie u pracowników dumy i chęci do współzawodnictwa. Uważał, że najlepsze jest inwestowanie w pracowników (żywe maszyny)”⁶.

⁴ A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 13.

⁵ H. Król, Transformacja pracy i funkcji personalnej, w: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, praca zbior. pod red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 34.

⁶ I.A.F Stoner., R. Freeman, D. Gilbert, Kierowanie, PWE, Warszawa 1999, s. 46.

Wykształcenie się samodzielnej funkcji personalnej firmy, na przełomie XIX i XX wieku, opartej na dopasowaniu zatrudnionych pracowników do istniejących struktur organizacyjnych, wymagał nowego podejścia do zasobów ludzkich w produkcji dóbr oraz usług. O problemie tym wspomniany prekursor pisał: „doniosłe jest znaczenie zasobów ludzkich w produkcji, jak i zasobów finansowych oraz materialnych”⁷. Istotny etap kształtowania się poglądów i kwestii zarządzania ludźmi w zakładzie pracy przypadł na czasy rozwiniętej rewolucji przemysłowej (XIX – XX wiek), która polegała na przejściu od rękodzielniczej produkcji w manufakturach, do zmechanizowanej produkcji fabrycznej. Zmiany te wymagały zatrudnienia dużej liczby wykwalifikowanych pracowników, których ówczasie brakowało. Koniecznością stało się zatem znalezienie sposobów podwyższania wydajności pracy robotników. Pomocne okazało się więc naukowe zarządzanie (w Polsce naukowa organizacja pracy), a jego główny twórca F.W. Taylor (1856 – 1915), w publikacji „Zasady naukowego zarządzania” sformułował szereg podstawowych zasad odnoszących się do funkcji personalnej, między innymi⁸:

- zasada stałego szkolenia oraz doskonalenia robotników,
- zasada naukowego doboru robotników w taki sposób, aby można było każdemu z nich przydzielić pracę, do której najbardziej się nadaje,
- zasada naukowego opracowania każdego elementu pracy ludzkiej, tak, aby można było wybrać najlepszy sposób wykonywania każdego zadania,
- zasada bezpośredniej, przyjaznej współpracy pomiędzy kierownictwem a robotnikami.

Z innych opracowań przytoczyć można te, które dotyczą metod badania przebiegu pracy (F.L. Gilbrethowie), bodźcowego systemu wynagrodzeń, zadaniowo – premiowy systemu płac, szkolenia pracowników (H.L. Gantt), naukowej organizacji pracy, racjonalizacji pracy zespołowej, metod analizy graficznej efektów pracy (K. Adamiecki).

W głoszonych poglądach podkreślano przede wszystkim znaczenie odpowiedniego doboru pracowników do pracy i ich szkolenie. Istotnym novum, z punktu widzenia rozwoju myśli teoretycznej, było rozdzielenie funkcji planowania od funkcji wykonawczych, poprzez odejście od obowiązującej dotąd praktyki.

W latach 1920 – 1950 nastąpił rozwój kierunku teoretycznego H. Fayola, M. Webera, Ch. Barnarda. Zajęto się opracowaniem zasad, które miały pomóc zarządzającym podnosić efektywności ich działań. Chociaż bezpośrednim przedmiotem zainteresowań nie były

⁷ A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarys problematyki i metod, „ANTYKWA”, Kraków – Kluczbork 1998, s. 12.

⁸ H. Król, A. Ludwicyński, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWN, Warszawa 2006, s. 37.

zagadnienia zarządzania ludźmi, to jednak w dorobku tej szkoły można dostrzec elementy wzbogacające dotychczasową wiedzę z tej dziedziny. F. Fayol sformułował czternaście zasad zarządzania, w których zawarte są między innymi problemy związane z zarządzaniem ludźmi dotyczące: podziału pracy, autorytetu i odpowiedzialności, dyscypliny, wynagradzania, stabilizowania personelu⁹.

W latach 1930 – 1950 w tzw. szkole stosunków międzyludzkich E. Mayo, F.J. Roethlisbergera dominował pogląd, że: „odpowiednia organizacja pracy, odpowiednia płaca nie zawsze prowadzą do wzrostu wydajności pracy, jeżeli brak jest interakcji między pracownikami, nacisku grupy, które to czynniki mogą mocniej oddziaływać na pracowników niż np. bodźce finansowe”¹⁰. A zatem, większą uwagę przywiązywano do działań, które podnosiły zadowolenie z pracy, do stosowania skuteczniejszego nadzoru, udzielania pracownikom porad, stwarzania im możliwości komunikowania się podczas pracy, zaspokajania ich potrzeb.

Postęp w dziedzinie psychologii, socjologii, metodologii badań społecznych po II wojnie światowej wpłynął na rozwój nowych teorii w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Od lat 50. funkcjonowała tzw. szkoła behawioralna Ch. Argirisa, R. Likerta, gdzie prowadzone były badania nad analizą napięć powstających na styku tradycyjnych struktur organizacyjnych i indywidualnych potrzeb pracowników, efektem których było między innymi marnotrawstwo zasobów ludzkich¹¹. Przedstawiciele tej szkoły, rozwój efektywności zasobów ludzkich, uznawali za sposób na podniesienie efektywności całej organizacji. Ich zdaniem, indywidualne cele pracowników musiały być harmonizowane z ekonomicznymi celami firmy, co miało warunkować stworzenie organizacji efektywnej i humanistycznej.

Po II wojnie światowej w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi rozwijano problematykę związaną między innymi z:¹²

- organizacją i wydajnością pracy,
- nagradzaniem pracowników,
- prawnymi aspektami pracy,
- ochroną pracy,
- partycypacją pracowników w zarządzaniu firmą,
- humanizacją pracy,
- organizacją czasu pracy,

⁹ A. Poczowski, Zarządzanie..., op. cit., 1998, s. 13.

¹⁰ Tamże, s. 14.

¹¹ Tamże, s. 14.

¹² Tamże, s. 14.

- rozwojem kwalifikacji i karier zawodowych.

W Polsce, problematyka zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnego znaczenia nabrała od lat 70. XX wieku – zwłaszcza w naukach o firmie, organizacji i zarządzaniu, naukach społecznych, ekonomice oraz psychologii pracy.

Transformacja ustrojowa, gospodarcza i społeczna po 1989 roku spowodowała zmiany w relacjach zachodzących między podmiotami gospodarczymi a ich otoczeniem. Otoczenie i zachodzące zmiany zaznaczyły się w podejściu do funkcji personalnej firmy, do konieczności modyfikowania systemu zarządzania, systemowych rozwiązaniach sfery zasobów ludzkich. Przedsiębiorstwa prywatne także stanęły przed problemem ujęcia spraw personalnych w określone ramy, formułując cele, zadania oraz techniki zarządzania posiadanymi zasobami ludzkimi.

W sprostaniu wyzwaniom XXI wieku mogą pomóc kwalifikacje, wiedza i umiejętności pracowników, inwestowanie w kapitał ludzki jako bardzo istotne zadanie. Od zarządzających zasobami ludzkimi zależy jak potrafią oni wykorzystać zdolność pracowników na rzecz wspólnie realizowanych celów. Jak pisze R.I. Eaton: „tylko ludzie mogą pokonać konkurentów, a od umiejętnego ich motywowania, usamodzielniania i rozwijania, będzie zależało, co oni zrobią”¹³.

W ostatnich latach można zaobserwować narastające zainteresowanie wykorzystywaniem angielskojęzycznego terminu: „*Human resource/resource/ management* – zarządzanie zasobem/ami ludzkim/i”, który w latach 80. stał się popularny w Stanach Zjednoczonych, a od przełomu lat 80. – 90. zaczął być coraz częściej stosowany przez autorów zajmujących się tymi zagadnieniami w krajach europejskich.

Liczne badania, jakie zostały przeprowadzone w naczelnym firmach zachodnich dowodzą, iż największym problemem w ich funkcjonowaniu jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Zdaniem A. Reeda: „w dobie globalnych rynków, upowszechniania produktów i technologii, jedynym czynnikiem wyróżniającym firmę mogą być ludzie oraz jakość ich działań i decyzji. Zarządzanie nimi jest niezwykle trudne i stanowi nierozpoznane do końca terytorium”¹⁴. Menedżerowie w większości uważają ciężkie kalkulacje biznesowe za łatwiejszą część swojej pracy aniżeli kierowanie lekką materią ludzką. Tak więc, uwaga przywiązywana do spraw kadrowych stanowi tak oznakę, jak i klucz do problematyki zarządzania zasobami ludzkimi.

¹³ Z. Janowska, Zarządzanie zasobami ludzkimi – wyzwanie XXI w, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

¹⁴ A. Reed, Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM), Innowacje, „Petit”, Warszawa 2002, s. 9.

Przyływ nowych rozwiązań technologicznych, oprogramowania oraz sprzętu, zmieniły fizyczną konfigurację typowego miejsca pracy, stawiając specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi przed koniecznością zastosowania nowych technik rekrutacji, rozwoju, a także zatrzymania pracowników w firmie. Większość nowości technologicznych jest powtarzalna, a jedynie ludzie pozostaną na zawsze, jedynym niepowtarzalnym i w pełni konkurencyjnym dobrem. To właśnie ludzie mają w sobie o wiele większy potencjał, niż niesie z sobą jakakolwiek technologia.

Jak pisze A. Reed, zarządzanie zasobami ludzkimi winno obejmować: „działania kompleksowe, realizowane w sposób zharmonizowany. Postrzeganie pracownika przez pryzmat «człowieka kompleksowego» akcentuje oczekiwania pracowników wobec zarządzania zasobami ludzkimi, zmierzające do konieczności całościowego wobec nich podejścia: od wejścia do wyjścia z organizacji”¹⁵. Cytowany autor podkreśla oczekiwania, jakie dotyczą braku dyskryminacji (np. ze względu na płeć, wiek) w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy. Od chwili przyjęcia należy podjąć programy adaptacji zawodowej (*mentoring, coaching*). W procesie pracy winno się uwzględniać motywowanie materialne i pozamaterialne, współuczestnictwo oraz współodpowiedzialność za podejmowanie określonych decyzji, sprawiedliwe ocenianie, jak i możliwości rozwoju zawodowego. Przy wychodzeniu z firmy należy w kulturalnie rozstawać się z pracownikiem (programy zwolnień monitorowanych).

W zarządzaniu zasobami ludzkimi należy odchodzić od działań przypadkowych, rutynowego administrowania personelem na rzecz tworzenia całościowego i skoordynowanego systemu. Powinno się poszukiwać bardziej nowoczesnych form wynagradzania (kafeteryjne, pakietowe) oraz nietypowych form zatrudnienia (leasing pracowniczy, samozatrudnienie, telepraca), co pozwoli na sprostanie rozwojowi zasad – zarządzania zasobami ludzkimi na miarę XXI wieku.

¹⁵ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 43.

1.2. Pojęcie i cele zarządzania zasobami ludzkimi

Niemal w każdej sferze ludzkiej działalności istnieje obszar niezagospodarowany (próżnia), który może wypełnić ten, kto potrafi stworzyć odpowiednią wizję, a następnie ludzką energię skierować ku określonym celom. A.L. Ginnis uważa, że: „dokonać tego może odpowiedni przywódca (kierownik), którego rola nie polega na tym, żeby ludzi leniwych zmieniać w pracowitych, ale na tym, aby umiejętnie wykorzystywać ich energię, nauczyć ich jak cieszyć się pracą, jak przełamywać bariery nudy i bezczynności”¹⁶. Zdaniem cytowanego autora, każdy człowiek jest mieszaniną dobra i zła, mocnych stron i słabości, a kierujący nim ma możliwość wyboru – czy odwoływać się do mocnych stron człowieka, czy popadać w obsesję na punkcie słabości.

Amerykański psycholog W. James pisał, że: „każdy człowiek ma niezwykle zdolności do przekraczania granic, tendencję do wykorzystywania niewielkiej części potencjalnych zasobów intelektualnych i fizycznych. Potrafi żyć poniżej swoich możliwości, których z przyzwyczajenia nie wykorzystuje”¹⁷. James podkreśla, że w człowieku tkwią olbrzymie złoża inwencji, które czekają na okiełznanie i uwolnienie, a każdy odczuwa pęd do osiągnięcia czegoś, do bycia kimś. Jeżeli inspirator potrafi uwierzyć w wartość człowieka, podsycić ten pęd, to wyzwoli chęć do lepszej, wydajniejszej oraz twórczej pracy.

Każda organizacja składa się z ludzi stanowiących podstawowy podmiot jej funkcjonowania. Zachowania indywidualne tych ludzi są efektem oddziaływania szeregu czynników składających się na osobowość, od której zależy na przykład zdolność do podejmowania zadań i realizowania celów, umiejętność działania oraz współdziałania z innymi, motywacja do działania. Znajomość cech osobowości pracowników jest niezbędna do zarządzania nimi, do motywowania ich, w celu realizowania zakładanych celów firmy. Osobowość steruje procesami intelektualnymi, reakcjami emocjonalnymi, jak też zachowaniami jednostki w sposób ukierunkowany i zorganizowany.

W teorii zarządzania J. Penc wymienia następujące **konceptje osobowości człowieka**¹⁸:

1. Człowieka ekonomicznie racjonalnego (który zawsze kalkuluje, stara się korzystnie kształtować relacje między wysiłkiem a efektem pracy. Korzyści materialne stanowią dla niego główne źródło motywacji do wysiłku).

¹⁶ A.L., Ginnis, Sztuka motywacji, Wyd. Vocatio, Warszawa 1996, s. 16

¹⁷ Tamże, s. 27

¹⁸ J. Penc, Motywowanie w zarządzaniu, WPSB, Kraków 1996, s. 39.

2. Człowieka społecznego (szczególnie znaczenie motywacyjne w kształtowaniu zachowania w organizacji mają stosunki międzyludzkie, czynniki takie jak: klimat pracy, poszanowanie godności, uznanie).
3. Człowieka samorealizującego się – kreatywnego w działaniu, dla którego istotną rolę odgrywa ambicja w osiąganiu coraz lepszych efektów, możliwość potwierdzenia własnej wartości, dobra atmosfera pracy, uznanie z tytułu osiągnięć zawodowych.
4. Człowieka całościowo złożonego (jest to indywidualność złożona, wielowymiarowa. W swoim działaniu kieruje się pobudkami materialnymi oraz pozamaterialnymi, działa świadomie i celowo, a swoje stosunki z przełożonymi uzależnia od możliwości rozwiązywania problemów, współrzędzenia i współdecydowania).

L. Kozioł, analizując **funkcję personalną**, zauważa, że: „spotyka się różne jej określenia w literaturze przedmiotu: polityka kadrowa, personalna, osobowa, zakładowa polityka zatrudnienia, gospodarka kadrowa, gospodarowanie czynnikiem ludzkim. Obecnie funkcja ta określana mianem: zarządzania zasobami pracy, kadrami, potencjałem społecznym, personelem, zarządzanie zasobami ludzkimi”¹⁹. Zdaniem autora pojęcie to obejmuje ogół pracowników zatrudnionych w danej firmie.

Zdaniem Z. Leszczyńskiego **pojęcie zasobów ludzkich**: „obejmuje pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie wraz z ich wykształceniem, doświadczeniem, kwalifikacjami zawodowymi, wykonywaną pracą, stosunkami międzyludzkimi i umiejętnościami porozumiewania się. Na tak określone zasoby można patrzeć tak z ilościowego, jak i z jakościowego punktu widzenia”²⁰. Ilościowe spojrzenie dotyczy liczby, struktury zatrudnienia oraz prowadzenia polityki przyczyniającej się do wzrostu wydajności pracy oraz satysfakcji z pracy w firmie. Przy spojrzeniu jakościowym na zasoby ludzkie bierze się pod uwagę wiedzę, kwalifikacje, umiejętności oraz pewne cechy osobowościowe pracowników.

Według H. Króla termin zasoby ludzkie to: „pojęcie wartościujące, podkreślające istotną rolę pracowników w procesie funkcjonowania organizacji. Zasoby ludzkie wpływają bowiem na wykorzystanie innych zasobów organizacji: materialnych, finansowych, dlatego pojęcie to też zastąpiło inne, dotychczas stosowane, jak np. siła robocza lub personel”²¹.

Biorąc pod uwagę cytowane rozumienie zasobów ludzkich można sformułować definicję zarządzania zasobami ludzkimi jako współczesnej koncepcji realizacji funkcji

¹⁹ L. Kozioł, Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie, BP, Warszawa 2000, s. 22.

²⁰ H. Król, A. Ludwiczynski, Zarządzanie..., op. cit., s. 53.

²¹ Tamże, s. 54.

personalnej organizacji. W pierwszym kroku należy przybliżyć termin „zarządzanie”, które zdaniem J. Stonera jest „procesem będącym postępowaniem normującym i dyspozycyjnym, który ma powodować osiągnięcie założonych celów przez jednostkę gospodarczą (instytucję) i jej podsystemy, proces ten zachodzi w układzie uzależnienia organizacyjnego (jako relacji nadrzędności – podporządkowania) kierownictwa i wykonawstwa oraz jest zdeterminowany przez spełnienie następujących funkcji: decydowania, planowania, organizowania, kontroli”²². Zarządzanie polega na dysponowaniu zasobami ludzkimi, rzeczowymi i finansowymi oraz na koordynowaniu działań ludzkich dla osiągnięcia zamierzonych celów w sposób możliwie najbardziej efektywny. Podstawowym atrybutem zarządzania jest posiadanie władzy uprawniającej do dysponowania posiadanymi zasobami przez podmiot gospodarczy, a podstawowym zadaniem jest zapewnienie realizacji celów podmiotu gospodarczego przy zachowaniu zasady racjonalnego gospodarowania²³. Natomiast zarządzanie zasobami ludzkimi wywodzi się z literatury amerykańskiej i oznacza określone podejście do sprawowania funkcji personalnej w przedsiębiorstwie²⁴.

W literaturze przedmiotu brak jest wspólnego stanowiska co do terminu zarządzania zasobami ludzkimi i proponowane są rozmaite określenia terminologiczne, krótkie, zwięzłe i szerokie, rozwinięte.

Wedle H. Adamca i B. Kożusznika: „zarządzanie zasobami ludzkimi to strategia i praktyka nabywania, wykorzystywania (używania), udoskonalania i zachowywania ludzi – ich możliwości i umiejętności w organizacji lub przedsiębiorstwie”²⁵. Zdaniem Storey’a: „jest to metoda zarządzania zatrudnieniem, zmierzająca do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczne rozmieszczanie wysoce zaangażowanych, wykwalifikowanych pracowników, przy użyciu wielu technik kulturowych, strukturalnych i personalnych”²⁶. Mc Kenna uważa, iż: „jest to stosunkowo nowe podejście do zarządzania personelem, które traktuje ludzi jako podstawowy zasób organizacji. Do ważniejszych zagadnień z tej dziedziny należą: dobre porozumiewanie się z pracownikami, włączanie ich w bieżące problemy przedsiębiorstwa, dbałość o ich utożsamianie się z organizacją i lojalność w stosunku do niej. Znaczny nacisk położony jest na strategiczne podejście związane z pozyskiwaniem ludzi, motywowaniem ich i kierowaniem nimi”²⁷. Według M. Adamiec i B. Kożusznik zarządzanie

²² I.A.F Stoner., R. Freeman, D. Gilbert, Kierowanie..., op. cit., s. 178.

²³ F. Kabat, M. Pietraszewski, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo eMPI², Poznań 1997, s. 61.

²⁴ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., 2003, s. 22.

²⁵ H. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, AKADE, Kraków 2000, s. 18.

²⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 19.

²⁷ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 54.

zasobami ludzkimi to „strategia i praktyka nabywania, wykorzystywania (używania), udoskonalania i zachowywania ludzi – ich możliwości i umiejętności w organizacji lub przedsiębiorstwie”²⁸. Natomiast M. Armstrong uważa, iż zarządzanie zasobami ludzkimi to „strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów”²⁹. Najobszerniejszą definicję, spośród prezentowanych w literaturze przedmiotu zaproponował A. Pochtowski, który pisze, że zarządzanie zasobami ludzkimi: „jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów”³⁰.

W oparciu o przytoczone definicje H. Król przyjął, że zarządzanie zasobami ludzkimi: „stanowi aktualną koncepcję realizacji funkcji personalnej organizacji, której zadaniem jest dostosowanie cech (charakteru) zasobów ludzkich do celów organizacji zharmonizowanych z potrzebami pracowników, pracowników określonych w uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych”³¹.

A zatem, pracownicy w firmie stanowią zasoby, które należy rozwijać, motywować oraz inwestować w ich rozwój. Są podstawowymi zasobami strategicznymi, od których umiejętności, pracowitości, dobrej woli i odpowiedzialności zależeć będzie funkcjonowanie i los firmy. Celem zarządzania zasobami ludzkimi staje się zatem umożliwienie sięgnięcia po sukces dzięki zatrudnionym w niej pracownikom. Zarządzanie to przyjmuje swój wymiar funkcjonalny, instytucjonalny i instrumentalny. Pierwszy wymiar obejmuje ciąg czynności lub funkcji niezbędnych do realizacji celów w tej dziedzinie zarządzania, drugi odnosi się do podmiotów uprawnionych do podejmowania decyzji personalnych i wzajemnych powiązań pomiędzy nimi, trzeci dotyczy się narzędzi oraz technik wykorzystywanych w realizacji wyodrębnionych funkcji sfery zarządzania.

Zarządzanie zasobami ludzkimi rozpatrywane jest w kontekście strategii, struktury i kultury organizacji, a praktykowane na poziomie operacyjnym oraz strategicznym. Wymiar operacyjny zarządzania sprowadza się do efektywnego prowadzenia bieżących działań, jakie

²⁸ M. Adamiec, B. Kożuszniak, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 18.

²⁹ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 19.

³⁰ A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., 1998, s. 36.

³¹ H. Król, A. Ludwiczynski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 55.

mają związek z planowaniem zatrudnienia, rekrutacją, jak i derekrutacją personelu, kierowaniem pracą zespołów, ocenianiem, wynagradzaniem i szkoleniem pracowników, a także sterowaniem produktywnością i kosztami pracy. Wymiar strategiczny polega na antycypowaniu przyszłego wizerunku zasobów ludzkich i tworzeniu programów służących osiągnięciu tego wizerunku zgodnie z misją i strategią całej firmy. Na tym poziomie do głównych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi należy kierowanie potencjału pracowniczego niezbędnego do efektywnej realizacji strategii firmy oraz uczestnictwo pracowników w jej poprawnym funkcjonowaniu.

M. Armstrong sformułował następujące **cele szczegółowe zarządzania zasobami ludzkimi**³²:

- zapewnienie szeregu usług wspierających cele przedsiębiorstwa oraz kierowanie nim,
- pozyskiwanie oraz zatrzymanie w firmie wykwalifikowanych, zaangażowanych i dobrze motywowanych pracowników,
- podnoszenie i rozwijanie wrodzonych możliwości ludzi, ich potencjału i zdolności poprzez kształcenie i doksztalcanie, które dają szanse ciągłego rozwoju,
- stworzenie klimatu, który umożliwi utrzymanie produktywnych i harmonijnych relacji pomiędzy kadrą kierowniczą a personelem, sprzyjających rozwijaniu poczucia wzajemnego zaufania,
- stworzenie warunków sprzyjających pracy zespołowej, uelastycznianiu działań,
- pomaganie firmie w utrzymaniu równowagi i przystosowywaniu się do potrzeb grup inwestorów (właściciele, agendy rządowe, kadra kierownicza, pracownicy, dostawcy, klienci, społeczeństwo),
- zapewnienie godności i poszanowania pracownikom, nagradzanie za pracę, jak i osiągnięcia,
- uwzględnianie różnic w potrzebach poszczególnych osób, grup pracowniczych, ich ambicji i aspiracji, zaangażowania oraz stylu pracy,
- zapewnianie wszystkim pracownikom równych szans zawodowych i rozwoju zawodowego,
- przyjęcie etycznych zasad zarządzania pracownikami, które będą oparte na trosce o nich, na sprawiedliwości i przejrzystości wymagań oraz ocen,
- utrzymanie oraz polepszanie fizycznej i umysłowej kondycji pracowników.

³² M. Armstrong, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 19.

Poniższa tabela ukazuje różnice pomiędzy zarządzaniem personelem a zarządzaniem zasobami ludzkimi.

Tabela 1 Tabela 1. Zarządzanie personelem a zarządzanie zasobami ludzkimi

ELEMENT	ZARZĄDZENIE PERSONELEM	ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI
Relacje przełożony – pracownik	Nieprzychylny	Współpraca, rozwój
Orientacja	Fragmentaryczna, bierna	Skoncentrowana na firmie, aktywna
Struktury organizacji	Oddzielna funkcja	Funkcje zintegrowane
Klient	Kierownictwo	Kierownictwo oraz personel
Wartości	Porządek, konsekwencja, sprawiedliwość	Koncentracja na kliencie i problemie, elastyczność rozwiązań
Rola specjalistów	Porządkująca, zapisy	Przewidywanie problemów, przygotowanie rozwiązań
Rola kierownictwa liniowego	Pasywna	Aktywna
Ogólne wyniki	Poszuflakowany sposób myślenia	Istotny wpływ zasobów ludzkich na działania i potrzeby firmy

Źródło: M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, wyd. 3, OE, Kraków 2005, s. 45.

Zestawione różnice wskazują, że nie można tych pojęć stosować zamiennie, gdyż są pojęciami wartościującymi. Nie oznacza to jednak, że wszystkie firmy powinny stosować zarządzanie zasobami ludzkimi. Wciąż jest wiele organizacji, w których uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne nie pozwalają na stosowanie zarządzania zasobami ludzkimi w procesie realizacji funkcji personalnej.

1.3. Modele, formy i funkcje zarządzania zasobami ludzkimi

W literaturze przedmiotu opisywane są różne modelowe ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi. Istotne znaczenie dla rozwoju teorii i praktyki zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie miały dwie modelowe koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi, powstałe w Stanach Zjednoczonych³³:

1. **Model Michigan** – który był wynikiem prac zespołu naukowców z Uniwersytetu z Michigan, a polegał głównie na integracji zarządzania zasobami ludzkimi z ogólną strategią przedsiębiorstwa i jego strukturą organizacyjną. W koncepcji modelu nadrzędna rola została przyznana strategii firmy, a jego strukturę organizacyjną i zarządzanie zasobami ludzkimi potraktowano jako wynikające z tej strategii. Wyszczególniono tu funkcje zarządzania zasobami ludzkimi: dobór pracowników, ocenianie efektów pracy, nagradzanie oraz rozwój pracowników. Wymienione funkcje są wzajemnie połączone i tworzą proces (cykl) zasobów ludzkich. Priorytet przyznano strategicznemu zarządzaniu zasobami ludzkimi, ograniczając jego rolę do instrumentu implementacji strategii, a nie jej tworzenia. W modelu Michigan wyróżniono cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi: selekcję, ocenianie, wynagradzanie, rozwój³⁴.
2. **Model harwardzki** – którego powstanie wynikało z decyzji o wprowadzeniu w 1981 roku do programu studiów MBA (*Master of Business Administration*) w Harvard Business School obowiązkowego przedmiotu pod tytułem *human resource management*. w koncepcji modelu wyróżniono obszary zarządzania zasadami ludzkimi: partycypację pracowników, ruchliwość pracowniczą (przyjmowanie, przemieszczanie, zwalnianie), systemy nagradzania (bodźce, płace, udziały), organizację pracy (strukturyzację pracy). W zarządzaniu uwzględniono uczestników organizacji, struktury zatrudnienia, strategię firmy, filozofię zarządzania, sytuację na rynku pracy, technologię, prawo, systemy wartości. Zwrócono uwagę na fakt, że decyzje w sferze zarządzania zasobami ludzkimi pociągają za sobą skutki bezpośrednie (produktywność, zaangażowanie, współpraca), jak i pośrednie (zadowolenie, efektywność, dobrobyt), co prowadzi do efektu sprzężenia zwrotnego w stosunku do uczestników firmy oraz czynników sytuacyjnych. W modelu

³³ H. Król, Transformacja pracy..., op. cit., s. 34.

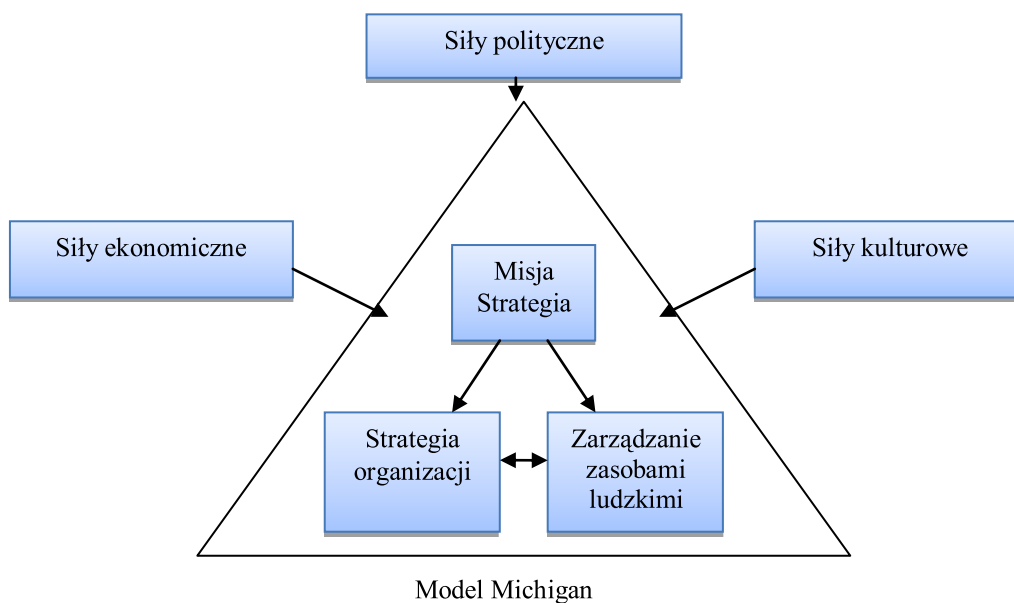
³⁴ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., 2003, s. 24.

harwardzkim wyróżnia się warianty realizacji zarządzania zasobami ludzkimi określone jako:

- biurokrację (pracownik traktowany, jako podwładny, traktowany służbowo),
- rynek (pracownik traktowany jako pracobiorca na umowie o pracę. Podstawę wynagradzania stanowi efekty pracy, a zadania do wykonania są zlecane przez pracodawcę),
- klan (pracownik traktowany jako człowiek organizacji, uczestniczy w jej funkcjonowaniu). Realizowana polityka kadrowa zakłada stabilny i długotrwały proces zatrudniania pracowników oraz poziome i pionowe ich przemieszczanie wewnątrz organizacji.

Scharakteryzowane modele przedstawiają poniższe rysunki (1, 2, 3).

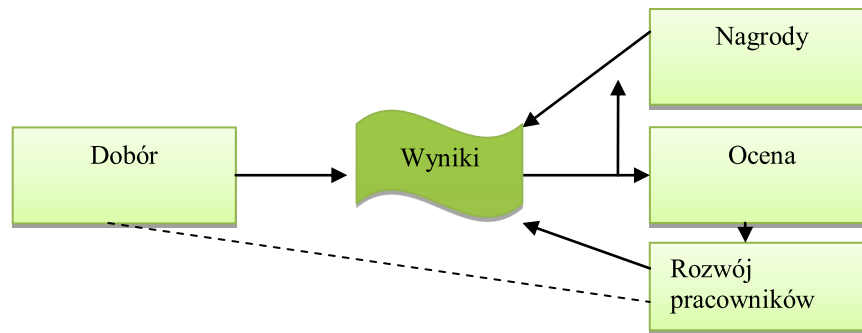
Rysunek 1 Model zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: H. Król, Transformacja pracy i funkcji personalnej, w: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, praca zbior. pod red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 61.

Zaprezentowane obszary modelu są ze sobą wzajemnie połączone, tworząc cykl (proces) zarządzania zasobami ludzkimi – rysunek 2.

Rysunek 2 Cykl zarządzania zasobami ludzkimi

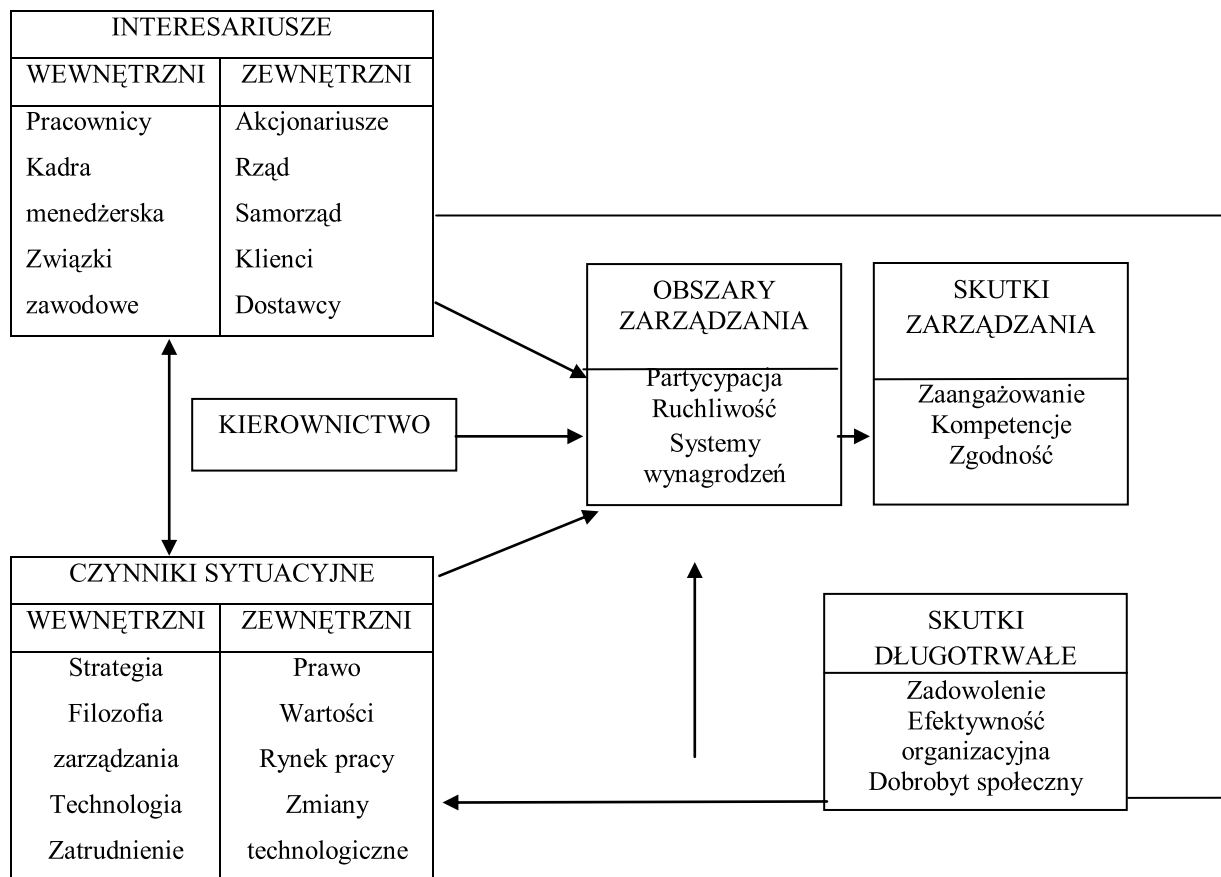


Model Michigan

Źródło: H. Król, Transformacja pracy i funkcji personalnej, w: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, praca zbior. pod red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 61.

Model harwardzki zarządzania zasobami ludzkimi prezentuje rysunek 3.

Rysunek 3 Model Harvardzki zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: H. Król, Transformacja pracy i funkcji personalnej, w: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, praca zbior. pod red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 62.

Także i w innych krajach miały miejsce prace nad rozwojem teorii i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, np. spośród angielskich badaczy godni uwagi są: D. Guset, K. Legge, C. Hendry, A. Pettigrew, J. Storey oraz Michel Armstrong, który od 1977 roku publikował prace z tego zakresu³⁵.

Zarządzanie zasobami ludzkimi, w pierwszej kolejności zorientowane jest na potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie pozyskiwania oraz rozwijania zasobów ludzkich, położenie akcentu na jakość, elastyczność, strategiczną integrację funkcji personalnej. Podejście takie zbliżone jest do innych aspektów zarządzania firmą, jednak wychodzi z założenia, iż: „zapewnienie organizacji wymaganej ilości i jakości zasobów ludzkich jest ważniejsze niż ingerowanie w osobiste sprawy ludzi”³⁶. Traktując zarządzanie zasobami ludzkimi jako funkcję zarządzania firmą zakłada się, iż celem jest generowanie, jak i wykorzystywanie

³⁵ H. Król, Transformacja pracy..., op. cit., s. 34.

³⁶ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., 1998, s. 23.

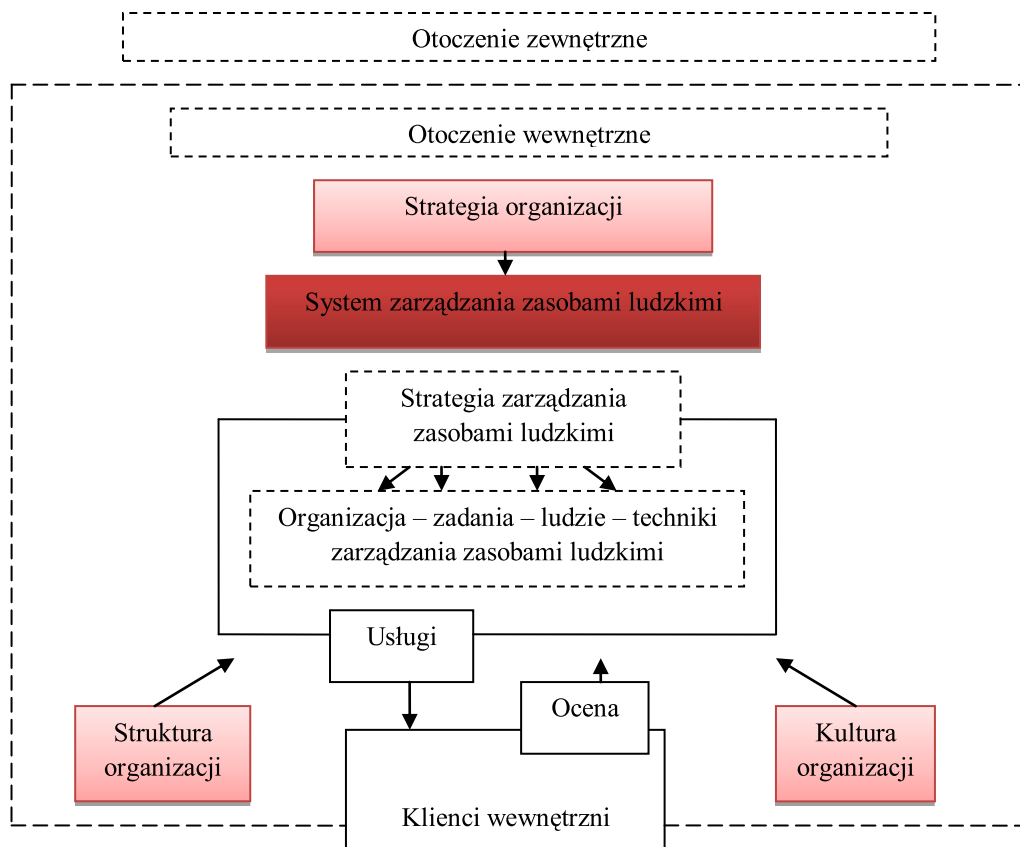
potencjału ludzkiego przy uwzględnianiu instytucjonalnych, funkcjonalnych oraz instrumentalnych aspektów zarządzania. W grupie instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi wymienia się: krótko i długookresowe planowanie personelu, marketing personalny, dobór pracowników, trening i rozwój personelu, ocenianie efektów pracy. We współczesnych francuskich trendach funkcji personalnej wyróżnia się: pozyskiwanie i zwalnianie pracowników, wynagradzanie ich według wymogów stanowisk pracy oraz uzyskiwanych efektów, rozwój personelu, poprawę warunków i stosunków pracy, ocenianie.

Jak pisze A. Poczrowski, współczesna praktyka zarządzania zasobami ludzkimi charakteryzuje się następującymi cechami³⁷: długookresowym planowaniem zasobów ludzkich, wkomponowanym w planowanie firmy, rekrutowaniem absolwentów szkół na podstawie kryteriów danej kultury organizacyjnej, aktywnym, wewnątrzzakładowym rozwojem personelu, wysoką elastycznością personelu, integracją zadań, grupowymi formami organizacji pracy, wynagradzaniem i awansowaniem, wzmożoną ruchliwością wewnątrz przedsiębiorstwa i powiązanych z nim innych firm, rozwiniętym systemem stałego doskonalenia procesu pracy, rozwiniętym systemem świadczeń socjalnych, jak również dominującą rolą menedżera liniowego w spełnianiu zadań personalnych, usługowa rola komórki personalnej.

Na rysunku 4 zaprezentowano ogólny model zarządzania zasobami ludzkimi.

³⁷ Tamże, s. 25.

Rysunek 4 Model systemu zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarys problematyki i metod, „ANTYKWA”, Kraków – Kluczbork 1998, s. 30.

W przedstawionym modelu systemu zarządzania zasobami ludzkimi wychodzi się z założenia, że w każdej firmie da się określić potrzeby, które są zaspokajane przez usługi świadczone dzięki systemowi zarządzania zasobami ludzkimi. Poziom zaspokojenia potrzeb jest podstawowym kryterium oceny funkcjonowania tego systemu. System modelowy zawiera strategię personalną wynikającą z nadrzędnej strategii organizacji, zintegrowaną ze strategiami cząstkowymi, ukierunkowującą procesy w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Obok strategii personalnej wyróżnia się funkcje (zadania) ludzi, organizację, a także techniki zarządzania tymi zasobami. Ukierunkowane to jest szeregiem składników, z których przede wszystkim należy wymienić strukturę i kulturę organizacyjną.

Modele teoretyczne i trendy rozwojowe w obszarze funkcji personalnej zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2 Modele teoretyczne i trendy rozwojowe funkcji personalnej

OKREŚLENIE MODELU	PODSTAWOWE PROBLEMY
Model tradycyjny XIX/XX wiek	Podział pracy, produktywność, kontrola, bodźce finansowe, dyscyplina
Model stosunków międzyludzkich lata 30. i 40.	Potrzeby przynależności, uznania, dialog, partycypacja w zarządzaniu, zadowolenie z pracy
Model zasobów ludzkich lata 50. i 60.	Kreatywność, odpowiedzialność, samokontrola, rozwój organizacji i personelu
Określenie trendu	Podstawowe problemy
Biurokratyzacja lata 50. i 60.	Administrowanie dokumentacją personalną
Instytucjonalizacja lata 60.	Centralizacja i specjalizacja w zakresie spraw personalnych
Humanizacja lata 70.	Poprawa warunków pracy i stosunków społecznych w organizacji
Ekonomizacja lata 80.	Racjonalizacja i uelastycznienie zatrudnienia, odbiurokratyzowanie funkcji personalnej
Przedsiębiorczość wewnętrzna i zewnętrzna Marketing personalny Kompleksowe zarządzanie jakością lata 80/90	Postawy przedsiębiorcze, współdecydowanie, współdziałanie, współodpowiedzialność, orientacja na klienta

Źródło: A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarys problematyki i metod, „ANTYKWA”, Kraków – Kluczbork 1998, s. 17.

Z analizy powyższej tabeli wynika, iż na przestrzeni lat zachodziły zmiany w teoretycznych modelach oraz problemach dotyczących funkcji personalnej. Zmiany te

uwarunkowane były koniecznością przechodzenia od przypadkowych działań, poprzez rutynowe administrowanie, do konsolidacji i umacniania się zarządzania personelem, jako dziedziny zarządzania realizowanej na poziomie operacyjnym, jak i – coraz częściej – w wymiarze strategicznym.

Złożony proces zarządzania zasobami ludzkimi oznacza, że każdy człowiek różni się od pozostałych umiejętnościami, inteligencją, osobowością, pochodzeniem i kulturą. Różna jest płeć, potrzeby oraz pragnienia poszczególnych osób, schematy myślowe, oczekiwania, wartości, a także plany. Specjaliści zarządzania zasobami ludzkimi mogą sami inicjować nowatorskie rozwiązania, jak i wspierać te, które proponowane są przez innych. Wprowadzając nowatorskie techniki przyciągania, rekrutowania, szkolenia oraz zatrzymywania w firmie najlepszych pracowników, dobry dział zarządzania zasobami ludzkimi może mieć decydujący wpływ na sukces rynkowy firmy.

Uogólniając przemyślenia na temat zarządzania personelem w firmie należy podkreślić, że funkcja ta, na przestrzeni lat, została poddana surowej krytyce (J. Watson 1997, K. Leege 1978, S.L. Sumners 1981). Podkreślano, że spełniała ona przede wszystkim rolę administracyjną, wprowadzała rozwiązania cząstkowe jako remedium na schorzenia organizacji. Wyzwania środowiska działalności gospodarczej doprowadziły do globalizacji, stworzyły potrzebę konkurencyjności, a to: „zaczęło skłaniać kierownictwa do nowego umysłu nad sprawami organizacji zasobów ludzkich i zarządzania nimi”³⁸.

Literatura amerykańska wczesnych lat 70. dokumentuje pojawienie się zarządzania zasobami ludzkimi, w miejsce zarządzania personelem, a ponadto opisuje zmianę granic, istoty i celów tej funkcji (E. Burack 1981). Zarządzanie zasobami ludzkimi kładzie nacisk na integrowanie planowania zasobów ludzkich ze strategią organizacji, co oznacza zasadniczą zmianę w stosunku do starszego modelu utrzymywania personelu. Nabiera to szczególnego znaczenia w czasach, kiedy zjawisko pracy na całe życie właściwie przestaje istnieć, a równocześnie wzrosła świadomość, że to ludzie decydują o sukcesie firmy. Przed zarządzaniem zasobami ludzkimi stanęło zatem zadanie jak najlepszego poznania pracowników, ich motywacji do pracy, czynników zniechęcających, marzeń, jak i ambicji. Aby współpraca i wzajemne stosunki z pracownikami były wzajemnie korzystne, niezbędne jest zaufanie. Zadaniem działu zarządzania jest budowanie tego zaufania i przekonanie pracownika, że szczerłość z pracodawcą nie wpłynie niekorzystnie na perspektywy kariery zawodowej w organizacji. Dialog oraz wzajemna ocena muszą być kontynuowane w miarę

³⁸ O. Lundy, A. Cowling, Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, tłum. G. Łuczkiwicz, A.B.C., Kraków 2000, s. 58.

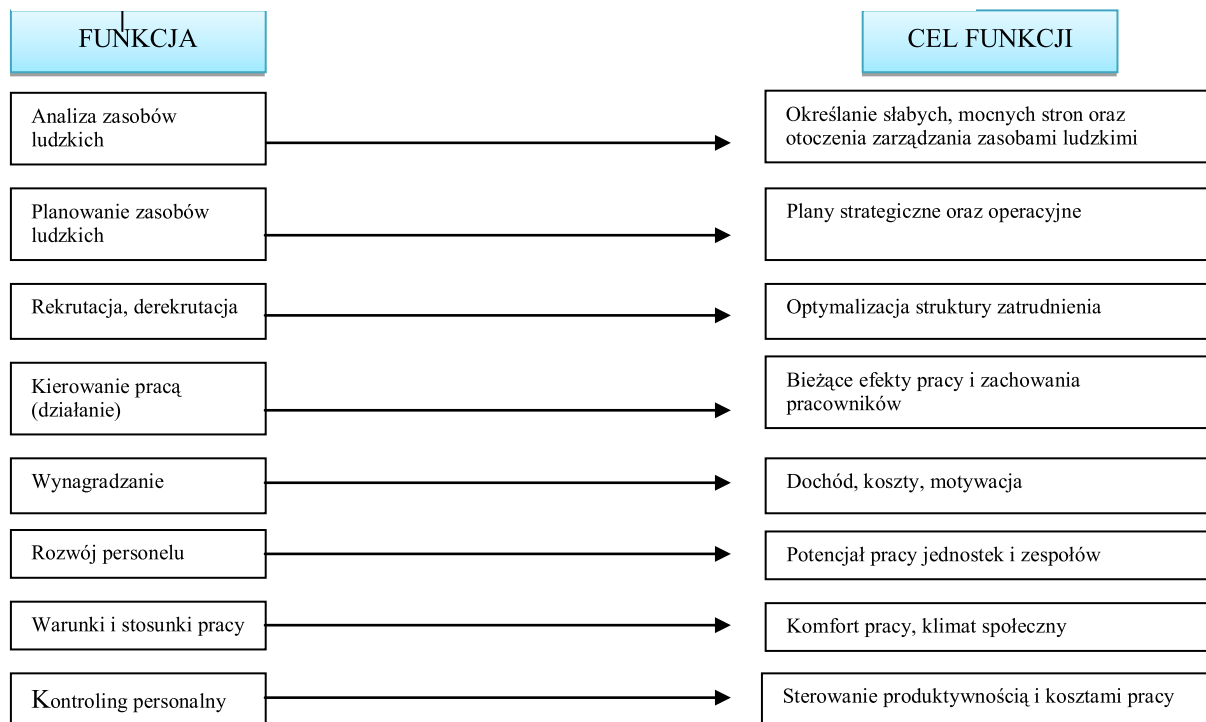
rozwoju współpracy i wzrostu aspiracji obu stron. A. Reed podkreśla, że: „firmy chcące pozyskać i utrzymać najlepszych pracowników, powinny przemawiać do ich umysłów i dusz nie w mniejszym stopniu niż do ich kieszeni”³⁹, co oznacza, że w planowaniu zasobów ludzkich należy częściej zwracać uwagę na etykę biznesu, ochronę środowiska i wartości społeczne propagowane przez daną firmę. Czynniki te wywierają znaczący wpływ na to, w jakim stopniu pracownicy utożsamiają się z organizacją, która ich zatrudnia.

³⁹ A. Reed, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 134.

1.4. Organizacja procesu zarządzania zasobami ludzkimi

Proces zarządzania zasobami ludzkimi składa się z różnych funkcji, które są uszczegółowieniem uniwersalnych funkcji zarządzania oraz wyodrębnianych głównych i szczegółowych celów w tej dziedzinie zarządzania. Proces zarządzania zasobami ludzkimi zaprezentowano na rysunku 5.

Rysunek 5 Proces zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarys problematyki i metod, „ANTYKWA”, Kraków – Kluczbork 1998, s. 35.

Analiza zasobów ludzkich jest postępowaniem badawczym, które obejmuje wszystkich zatrudnionych w danej firmie, dostarcza informacji jej kierownictwu, menedżerów personalnych i liniowych, na podstawie których podejmują oni decyzje personalne. Badane zjawiska są opisywane wedle wyodrębnionych elementów i są wyjaśniane ich związki. Na tej

podstawie formułowane są oceny, kierunki usprawnień. Zagadnienia analizy zasobów ludzkich ujmuje się w obszarach⁴⁰:

- badanie potencjału pracy personelu oraz kandydatów do pracy,
- badanie zachowań pracowników w firmie,
- badanie efektów oraz kosztów pracy,
- badanie rynku pracy.

Planowanie zasobów ludzkich ustala konieczne potrzeby personalne w wymiarze ilościowym i jakościowym z uwzględnieniem czasu oraz miejsca tego zapotrzebowania. Skutkiem tego planowania są plany strategiczne i operacyjne. Pierwsze dotyczą ustalenia przyszłego wizerunku zasobów ludzkich w firmie, a plany operacyjne ustalają bieżące działania wykonywane w ramach pozostałych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi.

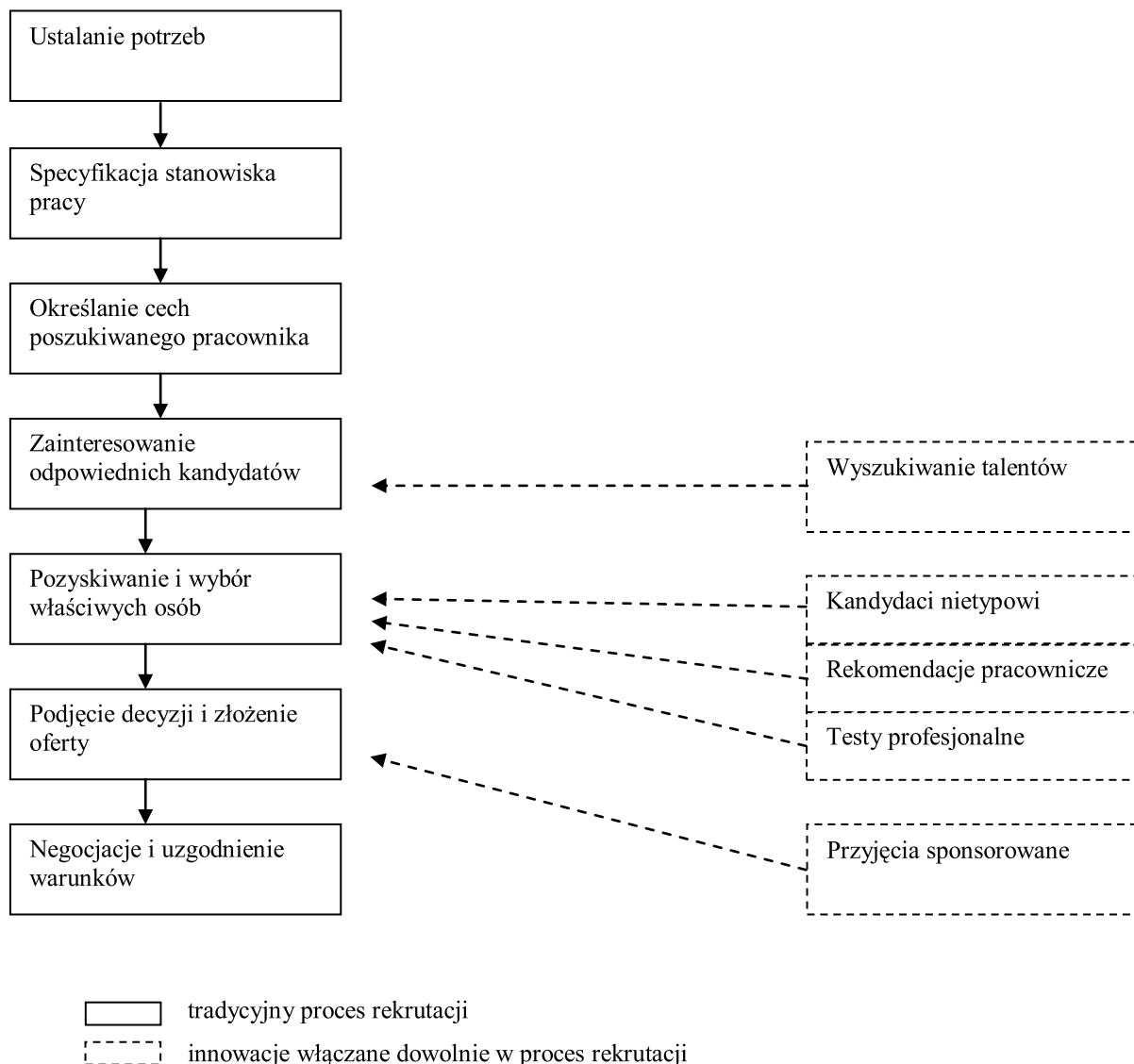
Rekrutacja i derekrutacja to kompleksowa funkcja zarządzania zasobami ludzkimi, obejmująca działania podejmowane w fazie wchodzenia ludzi do organizacji, ich przemieszczania się wewnątrz niej oraz ich wychodzenia z firmy. Celem jest optymalizowanie stanu i struktury zatrudnienia poprzez efektywne sterowanie procesami ruchliwości na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy. W ogólnym ujęciu proces ten ma na celu znalezienie takich ludzi, którzy będą z zadowoleniem pracowali dla firmy. Rekrutacja właściwych pracowników na wszystkie szczeble jest podstawą jego przetrwania. A. Reed podkreśla, że: „poza wieloma innymi zagrożeniami, zatrudnianie ludzi przeciętnych jest dla firmy prawdziwym niebezpieczeństwem. Pracowników nieudolnych, nieuczciwych każda firma szybko się pozbędzie, a ludzi przeciętnych nie tak łatwo rozpoznać, ale to właśnie oni ciągną ją w dół”⁴¹. Wszystkie komponenty procesu rekrutacyjnego muszą być ściśle powiązane z zadaniami organizacji, zgodne z jej rynkowym wizerunkiem.

Proces rekrutacji pracowników zaprezentowano na rysunku 6.

⁴⁰ Tamże, s. 134.

⁴¹ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 55.

Rysunek 6 Przebieg rekrutacji pracowników



Źródło: A. Reed, Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM), Innowacje, „Petit”, Warszawa 2002, s. 57.

Proces zmniejszania zatrudnienia na pewnych stanowiskach pracy, w komórkach oraz jednostkach organizacyjnych, jak również w skali całej organizacji, określa się mianem **derekrutacji personelu**. Może być ona spowodowana czynnikami ekonomicznymi, technicznymi, organizacyjnymi i społecznymi. Zmiana miejsca pracy może być inicjatywą kierownictwa lub pracownika powodowana różnymi przyczynami (np. nie osiągnięciem przez pracownika oczekiwanych efektów pracy).

Kierowanie działaniem (pracą) obejmuje tą część procesu zarządzania zasobami ludzkimi, którą realizują menedżerowie i obejmuje: sterowanie rozwojem zespołów pracowniczych, sprawowanie władzy, motywowanie pracowników i wpływanie na ich zachowania, komunikowanie się, ustalanie zadań i nadzór nad ich realizacją, ocena poziomu wykonania zadań.

Wynagradzanie pracowników ma na celu takie kształtowanie składników tego systemu, by wpływał on stymulująco na zachowania oczekiwane w firmie, by podnosił jej konkurencyjność od strony kosztów pracy, gwarantował pracownikom godziwy dochód za wykonywaną pracę. Zasady wynagradzania, jego wysokość i struktura oraz wewnętrzne zróżnicowanie winno odgrywać kluczową rolę w systemie motywowania do pracy.

Rozwój personelu powinien być ukierunkowany na systematyczne uaktualnianie wiedzy fachowej, nabywanie i doskonalenie umiejętności praktycznych, rozwijanie posiadanych zdolności oraz kształtowanie pożądaných postaw i zachowań pracowników, podnoszenie kwalifikacji zawodowych, doksztalcenie. W zakres wchodzi działania takie jak: określanie potrzeb szkoleniowych, przeprowadzanie ocen pracowników pod kątem ich udziału w szkoleniach, planowanie i realizowanie programów szkoleniowych oraz monitorowanie ich efektów, planowanie karier zawodowych. A. Brejnak zauważa, że coraz większą rolę w tworzeniu programów szkoleniowych odgrywają pracodawcy. Wraz z rozwojem technologii coraz częściej pojawiają się tzw. projekty zamawiane szkoleń, które wynikają z potrzeb konkretnych zakładów pracy. Programy do takich szkoleń opracowywane są z uwzględnieniem konkretnych wymagań technologicznych przez fachowców z danej branży⁴².

Terminem **szkolenie** określa się: „wiele różnorodnych działań i form doskonalenia umiejętności, poszerzania wiedzy i podnoszenia kwalifikacji w bardzo różnych obszarach”. Zwykle chodzi o rozwijanie umiejętności u osób dorosłych, zwłaszcza o doskonalenie kompetencji (wiedzy, umiejętności i doświadczenia) związanych z wykonywaną pracą lub umożliwiających podjęcie nowego zajęcia⁴³. Przez **doksztalcenie** rozumie się uzupełnienie wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejętności zawodowych niezbędnych do wykonywania zawodu lub zajmowania określonego stanowiska. Natomiast przez **doskonalenie kwalifikacji** rozumie się aktualizowanie oraz pogłębianie wiedzy i umiejętności wynikających

⁴² A. Brejnak, Tworzenie modułowych programów szkoleń opartych na metodologii MES, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004, s. 134.

⁴³ M. Łaguna, P. Fortuna, Przygotowanie szkolenia, czyli jak dobry początek prowadzi do sukcesu, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009, s. 12; M. Mańturz, Dziesięć kroków do szkolenia. Przewodnik dla osób wybierających szkolenie, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2003, s. 28.

z konieczności dostosowania ich do zmiennych zadań technologii i organizacji, a także warunków stanowiska pracy⁴⁴.

Kształtowanie stosunków pracy obejmuje: negocjowanie układów zbiorowych, indywidualnych umów o pracę, postępowanie w sytuacjach trudnych, konfliktowych, wzajemne relacje pomiędzy różnymi grupami zawodowymi, ustalanie treści pracy na poszczególnych stanowiskach, tworzenie materialnych i społecznych warunków pracy.

Kontroling personalny ma sterować osiągnięciem celów w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi przez generowanie informacji dotyczących kosztów i efektywności pracy, integrację procesów planistycznych i kontrolnych. Ma on ostrzegać przed zagrożeniami wewnątrz organizacji, w jej otoczeniu, umożliwiać podjęcie niezbędnych decyzji personalnych w odpowiednim momencie. W kontrolingu tym wykorzystywane są wskaźniki i arkusze diagnostyczne.

W realizacji poszczególnych procesów personalnych wykorzystuje się szereg narzędzi o różnym stopniu złożoności, które tworzą instrumentarium menedżera, konsultanta i badacza. Z uwagi na interdyscyplinarność zarządzania zasobami ludzkimi znajdują tu zastosowanie także metody i techniki, jakie wywodzą się z dyscyplin pokrewnych, między innymi z socjologii pracy, fizjologii pracy, ergonomii czy analizy ekonomicznej. Poniższa lista prezentuje narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi⁴⁵:

- analiza pracy,
- techniki planowania zatrudnienia,
- techniki naboru kandydatów do pracy,
- techniki badania uzdolnień pracowników,
- systemy oceniania pracowników,
- środki motywowania personelu,
- komunikowanie się,
- style kierowania,
- coaching,
- mentoring,
- badanie klimatu społecznego,
- wartościowanie pracy,
- systemy wynagradzania,

⁴⁴ L. Dobrzelecka, S. Suchy, Szkolenie bezrobotnych i pracowników. Warunki, uprawnienia, obowiązki, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 1997, s. 114.

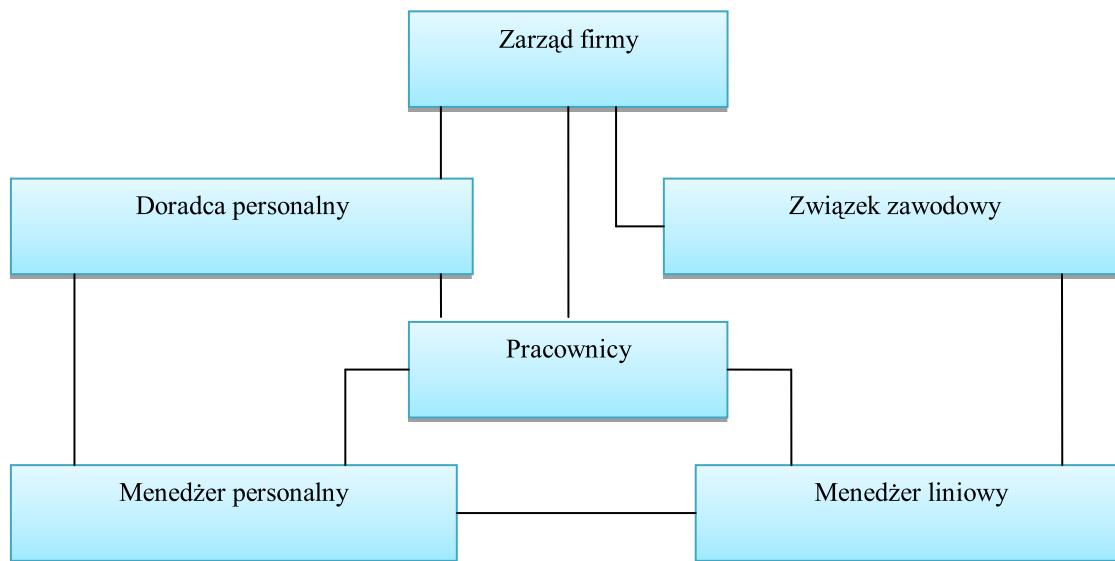
⁴⁵ A. Pochtowski, Zarządzanie..., op. cit., 2003, s. 41.

- rachunek kosztów pracy,
- analiza czynników wydajności pracy,
- techniki szkolenia,
- planowanie karier zawodowych,
- formy organizacji czasu pracy,
- assessment centre,
- audyt personalny,
- techniki kwestionariuszowe,
- socjometria,
- analiza wskaźnikowa,
- analiza przypadku,
- układy zbiorowe,
- regulaminy pracy,
- formy partycypacji pracowników w życiu organizacji,
- systemy organizacji czasu pracy,
- urządzenia socjalne,
- systemy ubezpieczeń społecznych,
- programy emerytalno – rentowe,
- sposoby ograniczania zatrudnienia,
- systemy informacji personalnej,
- outplacement,
- outsourcing,
- benchmarking,
- zrównoważona karta wyników HR,
- rachunek zasobów ludzkich,
- informatyczne systemy ZZL,
- Internet i intranet.

Jak pisze A. Pocztowski **organizacja zarządzania zasobami ludzkimi** polega na „ustrukturyzowaniu zadań personalnych, ich przyporządkowanie odpowiednim komórkom organizacyjnym, ustalenie między nimi zależności hierarchicznych i funkcjonalnych”⁴⁶. Układ zarządzania zasobami ludzkimi w firmie prezentuje rysunek 7.

⁴⁶ A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., 1998, s. 37.

Rysunek 7 Układ zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarys problematyki i metod, „ANTYKWA”, Kraków – Kluczbork 1998, s. 38.

Jak pisze M. Sloman: „odpowiedzialność za efektywny rozwój zespołu biorą na siebie kierownicy wyższego szczebla, specjaliści od spraw szkoleń, menedżerowie liniowi”⁴⁷. Decyzję o rozwoju (np. szkoleniu) mogą też podjąć sami pracownicy, którzy uważają, że potrzebne są im pewne wskazówki i, że wymagają przeszkolenia, aby właściwie wypełniać swoje obowiązki, rozwijać się zawodowo⁴⁸. W układzie zarządzania zasobami ludzkimi poszczególne elementy składowe realizują zadania⁴⁹:

- zarząd – tworzenie zasad realizacji poszczególnych funkcji składających się na proces zarządzania zasobami ludzkimi,
- związek zawodowy – współtworzy te zasady, reprezentuje interesy pracowników,
- menedżer personalny – realizuje działania, które mają na celu integrowanie praktyki zarządzania z nadrzędną strategią i celami organizacji, opracowywanie propozycji rozwiązań pojawiających się problemów pracowniczych, udzielanie wsparcia merytorycznego dla menedżerów liniowych i poszczególnych pracowników,

⁴⁷ M. Sloman, Nowe zjawiska w świecie szkoleń, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 11.

⁴⁸ L. Rae, Szkolenia, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 9.

⁴⁹ A. Poczowski, Zarządzanie..., s. 38; Zarządzanie zasobami ludzkimi. Studia przypadków, praca zbior. pod red. A. Poczowskiego, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 1998, s. 9.

- menedżer liniowy – realizuje skuteczne i zgodne z zasadami etyki kierowanie pracą podległych pracowników, współpraca z menedżerem personalnym w zakresie tworzenia i wdrażania konkretnych rozwiązań, dzielenie związanej z nimi odpowiedzialności,
- pracownik – wyraża gotowość do przyjmowania odpowiedzialności za własne zachowanie i karierę zawodową, zrozumienie potrzeby elastyczności, współpracy z menedżerem liniowym i personalnym.

Przyjęcie określonej formy organizacyjnej zarządzania zasobami ludzkimi zależy od wielu czynników. B. Piasecki zalicza do nich: „wielkość firmy, lokalizację, cele i funkcje podstawowe, strukturę organizacyjną, przestrzenne rozproszenie zatrudnienia, stopień centralizacji funkcji kierowniczych, wpływ czynników zewnętrznych”⁵⁰. W małych firmach sprawami pracowniczymi zwykle zajmują się jej właściciele lub komórka usytuowana na poziomie zarządu, w której pracownik (pracownicy) realizują zadania z zakresu spraw administracyjnych, rekrutacji, wynagradzania, spraw socjalnych i bezpieczeństwa pracy. W układzie takim dokumentacja pracownicza jest rozproszona, a jej prowadzenie i przechowywanie, jak i administrowanie pracownikami, są utrudnione. Bezpośredni kierownicy mają większą władzę, możliwość wpływania na ruch kadrowy, nagradzanie, karanie oraz system płac.

W gospodarce rynkowej zainteresowanie zarządzaniem potencjałem ludzkim systematycznie wzrasta, choćby ze względu na rynkową konkurencję oraz narastające potrzeby jakości życia i pracy zatrudnionych, uregulowania prawne, strategię i cele oraz pozycję rynkową podmiotu gospodarczego. B. Horst, już w 1990 roku pisał, że: „to co różni przedsiębiorstwo efektywne od nieefektywnego to przede wszystkim ludzie – ich entuzjazm i kreatywność. Wszystko inne można kupić, nauczyć się tego lub skopiować od innych”⁵¹. Dobrze realizowana praktyka zarządzania prowadzi w efekcie do wzrostu produktywności, obniżki kosztów pracy, zmniejszenia płynności kadrowej oraz absencji w pracy, do poprawy relacji międzyludzkich i rekrutowania wysoko kwalifikowanego personelu, co wpływa na sukces rynkowy danego przedsiębiorstwa.

Modele i organizację zarządzania zasobami ludzkimi prezentuje rysunek 8.

⁵⁰ B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź 1998, s. 221.

⁵¹ Tamże, s. 224

Rysunek 8 Modele i organizacja zarządzania zasobami ludzkimi

A. Model tradycyjny

Menedżer liniowy
<ul style="list-style-type: none">• kierowanie ludźmi• zatrudnianie• wynagradzanie• zwalnianie

Stanowisko pracy do spraw personalnych
<ul style="list-style-type: none">• obsługa administracyjna• sprawy socjalne• doradztwo prawne

B. Model funkcjonalny

Menedżer liniowy
<ul style="list-style-type: none">• kierowanie ludźmi• współpraca przy realizacji innych zadań personalnych

Komórka personalna
<ul style="list-style-type: none">• planowanie zasobów ludzkich• zatrudnianie• wynagradzanie• szkolenia• zwalnianie• obsługa administracyjna

C. Model dywizjonalny

Menedżer liniowy
<ul style="list-style-type: none">• kierowanie ludźmi• współpraca przy realizacji innych zadań personalnych

Komórka personalna w jednostce organizacyjnej
<ul style="list-style-type: none">• dobór, wynagradzanie, rozwój, zwalnianie• wsparcie merytoryczne dla menedżera liniowego

Sztabowa komórka personalna
<ul style="list-style-type: none">• planowanie zasobów ludzkich• obsługa administracyjna• sprawy socjalne

D. Model zintegrowany

Menedżer liniowy
<ul style="list-style-type: none">• kierowanie ludźmi• samodzielność podejmowaniu decyzji personalnych• partycypacja w kreowaniu polityki personalnej firmy

Centralna służba personalna
<ul style="list-style-type: none">• polityka personalna• controlling personalny• rozwój kadry menedżerskiej• bank informacji personalnej,• doradztwo personalne

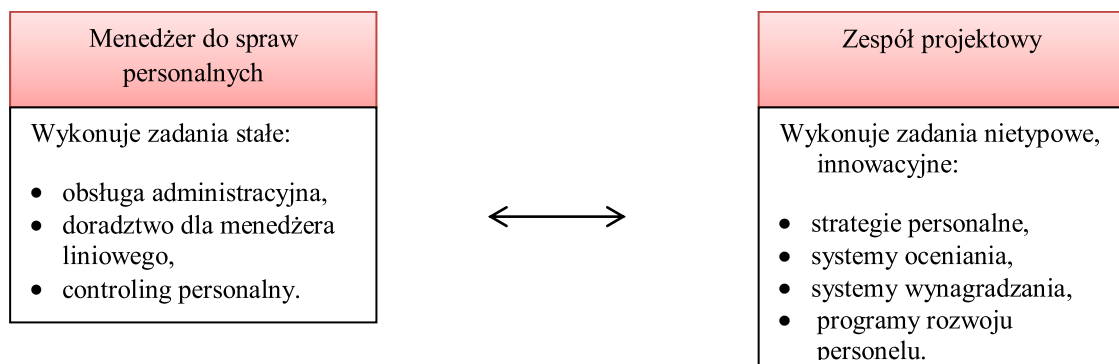
Źródło: A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarys problematyki i metod, „ANTYKWA”, Kraków – Kluczbork 1998, s. 39.

Zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu firm wpływają na poszukiwanie nowych, efektywniejszych sposobów i rozwiązań zarządzania zasobami ludzkimi, co pozwala na przyspieszanie procesu rozwiązywania problemów personalnych, na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Jedną z form innowacyjnego zarządzania jest zastępowanie sztywnych form organizacyjnych w całości lub w części organizacją projektową. Trwałe formy organizacyjne w postaci stałych komórek w strukturze firmy mogą być ograniczone do wykonywania zadań o charakterze administracyjnym oraz kontrolingu personalnego, wszystkie pozostałe zadania – wykonywane w ramach organizacji projektowej przez grupy projektowe, składające się z osób zatrudnionych w firmie, jak też specjalistów z zewnątrz.

Przykład projektowej organizacji zarządzania zasobami ludzkimi ukazuje rysunek 9.

Rysunek 9 Projektowa organizacja zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarys problematyki i metod, „ANTYKWA”, Kraków – Kluczbork 1998, s. 44.

Organizacja zarządzania zasobami ludzkimi w danej firmie winna charakteryzować się⁵²:

- przejrzystością – każdy kierownik i pracownik wie, jakie ma zadania, za co jest odpowiedzialny (zarząd ma świadomość, jaki wpływ ma zarządzanie zasobami ludzkimi na osiągnięcie celów organizacji),
- spłaszczeniem struktur – struktury odpowiedzialne za przygotowanie i realizację decyzji personalnych dostarczają szybkich informacji do komórek funkcjonalnych,

⁵² Tamże, s. 47.

- decentralizacją – menedżer liniowy jest odpowiedzialny za podejmowanie decyzji personalnych. Zadaniem zarządu jest kreowanie strategii i polityki w obszarze zasobów ludzkich,
- orientacją na klienta – klientem dla komórek personalnych są pozostałe komórki przedsiębiorstwa, którym należy zapewniać wsparcie merytoryczne,
- koncentracją na problemach – specjaliści do spraw personalnych nastawieni są na tworzenie propozycji rozwiązań konkretnych problemów poszczególnych komórek organizacyjnych firmy,
- integracją – interdyscyplinarna współpraca na bazie wspólnych problemów personalnych komórek do spraw zasobów ludzkich i komórek liniowych.

1.5. Warunki zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się zawsze w konkretnych warunkach, tworzonych przez wiele czynników, które oddziałują na treść formułowanych zadań szczegółowych oraz podstawowe procesy, jak i na stosowane techniki. Ogół tych czynników A. Pochtowski podzielił na⁵³:

- występujące wewnątrz firmy, tworząc środowisko wewnętrzne funkcji personalnej,
- znajdujące się na zewnątrz firmy, tworząc jej otoczenie podmiotowe (bliższe) oraz makrootoczenie (dalsze).

Otoczenie wewnętrzne funkcji personalnej tworzą: funkcja produkcyjna, logistyczna, marketingowa, informacyjna, finansowa. Wewnętrzne warunki zarządzania zasobami ludzkimi tworzą: strategia organizacji, struktura organizacyjna, kultura organizacyjna. Pośród warunków zewnętrznych wyszczególnia się: firmy konkurencyjne, związki zawodowe, organizacje pracodawców, urzędy pracy, przedsiębiorstwa doradztwa personalnego, szkoły i uczelnie wyższe. Ponadto w otoczeniu zewnętrznym wyróżnia się inne istotne dla zarządzania ludźmi w organizacji czynniki, do których należą:⁵⁴

1. Uwarunkowania techniczne – mechanizacja, automatyzacja produkcji, nowe technologie, komputeryzacja. Innowacje te nie są obojętne dla pracowników zatrudnionych w firmach. Prowadzą do wzrostu wydajności pracy, likwidują uciążliwe warunki pracy, co jest zgodne z postulatem humanizacji, ale również stawiają wymogi permanentnego dostosowywania się ludzi do skutków tych zmian (aktualizowanie wiedzy, przekwalifikowania, zwolnienia), co wpływa na prowadzenie odpowiedniej polityki personalnej w firmie (ograniczanie stanowisk czysto robotniczych, kształtowanie robotnika nowego typu z wysokim poziomem wiedzy). Jednym z warunków efektywnego wprowadzania innowacji technicznych jest istnienie personelu dysponującego odpowiednimi kwalifikacjami, motywacją do pracy, co oznacza potrzebę co najmniej równoległego planowania i realizowania przedsięwzięć w sferze zarządzania zasobami ludzkimi z działaniami w zakresie kreowania i wprowadzania zmian technicznych.
2. Uwarunkowania ekonomiczne, wpływające na zarządzanie zasobami ludzkimi: system gospodarczy kraju, sytuacja ekonomiczna, koniunktura, rynkowa konkurencja, sytuacja na rynku pracy, branża w której firma funkcjonuje, wielkość i sytuacja

⁵³ A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., 2003, s. 41.

⁵⁴ Tamże, s. 44.

finansowa przedsiębiorstwa, poziom wydajności pracy. Organizacja, aby przetrwać na rynku, poza dbałością o produkt, musi dysponować odpowiednim pod względem ilości i jakości personelem. Wzrasta rola aktywnej polityki personalnej, której kierunki są określane między innymi przez wymienione czynniki ekonomiczne.

3. Uwarunkowania prawne – obejmują ogół regulacji prawnych nieobojętnych dla zarządzania zasobami ludzkimi w firmie oraz sposób ich egzekwowania przez upoważnione przedmioty. W pierwszej kolejności należy do nich zaliczyć przepisy prawa pracy, ustawy o związkach zawodowych, samorządzie, ustawy o zatrudnieniu oraz regulacje prawne w zakresie polityki społecznej i polityki kształcenia. Istotne znaczenie mają również kompetencje prawne organizacji, które funkcjonują w firmie, określają bowiem zakres ich współdziałania w podejmowaniu określonych decyzji między innymi w zakresie ilościowych, jakościowych, czasowych oraz przestrzennych aspektów zatrudniania ludzi.
4. Uwarunkowania społeczno – kulturowe – do rzutuujących na postawy i zachowania ludzi w procesie pracy zalicza się: filozofię życia danej społeczności (np. miejsce i znaczenie pracy). Stanowi ona podstawę systemów wartości poszczególnych osób i grup społecznych, określających stosunek do kariery zawodowej, status społeczny, ruchliwość pracowniczą, adaptację do zmian technicznych i organizacyjnych, preferencje ludności w zakresie dokonywania wyboru pomiędzy czasem wolnym a aktywnością zawodową celem osiągnięcia określonych zamierzeń zawodowych. Do czynników tych zalicza się także: kulturę organizacyjną (wartości, normy, zasady, wzorce zachowań). Kultura organizacji stanowi podłoże dla stosowanego podejścia w rozwiązywaniu problemów, jakie powstają w poszczególnych obszarach zarządzania firmą, również w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.
5. Uwarunkowania ekologiczne – ogół czynników fizycznego środowiska pracy oraz warunków życia ludzi. Ochrona środowiska może wymuszać redukcję stanowisk pracy (a więc redukcje personalne), co zmusza do podjęcia działań minimalizujących te skutki, stwarzających pracownikom nowe możliwości zatrudnienia na nowych stanowiskach pracy. Czynniki ekologiczne wpływać mogą pośrednio na kierunki rozwoju potencjału pracy w określonych grupach zawodowych. Rozwój nowych produktów i technologii uwzględniających wymogi ochrony środowiska i ich stosowanie w praktyce wymagają np. istnienia i rozwijania nowych kwalifikacji zawodowych pracowników, kształtowania odpowiednich ich postaw i zachowań, tak w miejscu pracy, jak i poza nim.

6. **Globalizacja** jest terminem coraz częściej występującym w literaturze fachowej i języku potocznym. Jest zjawiskiem stosunkowo nowym, choć coraz częściej opisywanym w literaturze fachowej i w języku potocznym. W rezultacie wielu autorów proponuje różne określenia globalizacji. W ogólnym znaczeniu jest to proces integracji gospodarki światowej dokonujący się między innymi przez wymianę handlową, współpracę rządów i przedsiębiorstw, międzynarodowy obieg pieniądza, wzajemne przenikanie się kultur oraz upodabnianie się stylów życia i instytucji społecznych. Według Encyklopedii Gazety Wyborczej globalizacja jest to: „złożony wielowymiarowy proces pogłębiania międzynarodowego podziału pracy, zwiększania obrotów handlu międzynarodowego, nasilenia przepływu kapitałów, ludzi, technologii i towarów, przenikania się kultur, narastania zależności między krajami”⁵⁵. Natomiast zdaniem A. Giddensa globalizacja jest „wynikiem współdziałania czynników politycznych, społecznych, kulturowych i ekonomicznych. Jej głównym motorem jest rozwój technik informacyjnych i telekomunikacji, który przyczynił się do wzrostu tempa i zakresu interakcji między ludźmi na całym świecie”⁵⁶. Globalizacji nie należy sprowadzać do światowych systemów powiązań społecznych oraz ekonomicznych powstających z dala od życia codziennego. Zjawisko to ma również wymiar lokalny – odnosi się do społeczności lokalnych i regionalnych. J.A.F. Stoner i in. dodają, że zjawisko globalizacji obejmuje trzy wzajemnie powiązane czynniki – bliskość, lokalizację i postawę. Łącznie te aspekty globalizacji uwypuklają bezprecedensowy układ i złożoność wzajemnych stosunków, wobec których staje menedżer prowadzący działalność w skali globalnej⁵⁷.
7. Złożoność opracowywania i wdrażania strategii dotyczących zarządzania ludźmi w firmach globalnych wynika ze zróżnicowania kultur, systemów wartości, języka, otoczenia gospodarczego, stosunków pracy w poszczególnych krajach. Globalizacja gospodarki wymaga szybkiego reagowania firm na zmiany w otoczeniu, co wywiera wpływ na budowę strategii zarządzania.
8. Integracja europejska – wywiera istotny wpływ na wszystkie dziedziny życia społeczno – ekonomicznego kraju. Swoboda przepływu osób niesie ze sobą korzyści i zagrożenia. Do korzyści wymienić można: wzrost mobilności kadr, nabywanie nowych kwalifikacji, dostęp do nowoczesnych technologii oraz maszyn i urządzeń,

⁵⁵ Encyklopedia Gazety Wyborczej i WN PWN, Kraków 2005.

⁵⁶ A. Giddens, Socjologia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 74.

⁵⁷ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Zarządzanie..., op. cit., s. 137.

łagodzenie napięć rynkowych, transfery dochodów do kraju, możliwość inwestowania we własną działalność gospodarczą. Natomiast spośród zagrożeń można zaliczyć: emigrację przede wszystkim ludzi młodych, o wysokich kwalifikacjach, co oznacza stratę zasobów i kapitału ludzkiego, pokrywanie kosztów kształcenia na rzecz krajów bogatych.

Na polskim rynku poszukiwani są pracownicy o wysokich kwalifikacjach, wzrastają inwestycje, zmieniają się zasady gry rynkowej i konkurencyjności. Fundusze europejskie mają wpływ na tworzenie i utrzymywanie miejsc pracy, poprawę jakości zasobów ludzkich, aktywizację bezrobotnych. Import towarów, urządzeń i maszyn to dostęp do nowoczesnego parku maszynowego i najnowszych technologii. Eksport wymaga dostosowywania się do wymogów rynków UE i świata, co związane jest z koniecznością pozyskiwania i utrzymywania zasobów ludzkich na wysokim poziomie. Wyższa produktywność, jakość produkcji wpływa na płace pracowników, na przygotowywanie ich do nowych zadań, bardziej złożonych, co wymaga ciągłego doskonalenia kwalifikacji pracowników przez szkolenia, kursy czy delegowanie do firm zagranicznych.

ROZDZIAŁ 2 POJĘCIE I TEORIE MOTYWACJI W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

2.1. Definicje, rola i znaczenie motywacji

Nader istotną wartością firmy XXI wieku, w dobie dynamicznie rozwijającej się technologii oraz postępu technicznego, jest człowiek. Wykształcony, kreatywny, dobrze wykwalifikowany, może pomóc przedsiębiorstwu wejść na nowe rynki, a wielokrotnie także mu przetrwać. Każdy rozsądny, nowoczesny kierownik czy menadżer będzie walczył o to, aby taki pracownik był zadowolony i chętny do podejmowania nowych wyzwań, jakie stoją przed firmą – będzie zatem przywiązywał dużą wagę do jego motywowania.

Znajomość mechanizmów motywowania i umiejętność ich stosowania, czyli inaczej mówiąc kompetencja motywowania, jest jednym z czynników sukcesu w kierowaniu ludźmi. W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi w tej części pracy należy skupić się przede wszystkim na motywacji do pracy. Przy pomocy tego terminu opisuje się wewnętrzne oraz zewnętrzne uwarunkowania zachowań ludzi w procesie pracy. Z tego punktu widzenia podstawowe znaczenie mają dwa ujęcia motywacji do pracy⁵⁸:

1. **Ujęcie atrybutowe** – określające ją jako wewnętrzną siłę i stan regulujący zachowania ludzi w środowisku pracy, tj. uruchamiający, ukierunkowujący i podtrzymujący ich zachowania zmierzające do osiągnięcia celów zawodowych (motywacja wewnętrzna).
2. **Ujęcie czynnościowe** – określające ją jako konfigurację zewnętrznych czynników oddziałujących na zachowania ludzi i decydujących o ich sile oraz trwałości (motywacja zewnętrzna).

Motywacja do pracy w ujęciu atrybutowym jest wewnętrznym procesem, który reguluje zachowania ludzi w procesie pracy, tj. wpływającym na ich decyzje dotyczące podejmowania pracy, angażowania się w jej wykonywanie oraz rezygnacji z jej wykonywania. Tak rozumianą motywację należy odróżnić od innych ludzkich zachowań, takich jak działania odruchowe oraz działania nawykowe. Na skali tych zachowań motywacja lokuje się bowiem pomiędzy zachowaniami w formie odruchów oraz zachowaniami w formie nawyków⁵⁹.

⁵⁸ Pocztowski A., Zarządzanie..., op. cit., 2003, s. 233.

⁵⁹ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Kierowanie..., op. cit., s. 426.

Istnieje wiele teorii motywacji. Każda z nich stara się opisać, czym są istoty ludzkie i czym mogą się stać. Z tego względu utarło się mówić, że treść poszczególnych teorii motywacji ma postać określonych poglądów na ludzi. Treść danej teorii motywacji ułatwia zrozumienie świata dynamicznego zaangażowania, w którym organizacje funkcjonują dzięki codziennemu angażowaniu się w nie kierowników i pracowników. Teorie motywacji zajmują się także doskonaleniem ludzi – treść teorii motywacji ułatwia zatem kierownikom oraz pracownikom zmaganie się z dynamiką życia organizacji⁶⁰.

J.W. Wiktor motywację, w najprostszym ujęciu, traktuje jako zbiór motywów działania⁶¹. Według F. Michoniego **motywacja** jest „zespołem sił i czynników pobudzających i podtrzymujących człowieka w zachowaniach zmierzających do osiągnięcia określonych celów. Wspomniane siły to potrzeby, popędy, instynkty, aspiracje, a także stany napięć – zwane mechanizmami organizmu ludzkiego”⁶². Przez **motywowanie**, zdaniem A. Stabryły, rozumie się proces: „świadomego i celowego oddziaływania na zachowania ludzi w procesie pracy poprzez kreowanie warunków umożliwiających im zaspokojenie potrzeb, jako efekt ich wkładu w realizację określonych celów organizacji”⁶³. Motywowanie polega na takim wpływaniu na innych, by poruszali się w pożądanym przez nas kierunku. Motywowanie siebie to z kolei niezależne wytyczenie kierunku, a następnie podjęcie działań, które pozwalają na poruszanie się w tym kierunku. Motywację można opisać jako zachowanie ukierunkowane na cel. Ludzie są motywowani, gdy spodziewają się, że tryb postępowania doprowadzi ich do osiągnięcia celu i cennej nagrody – takiej, która zaspokoi ich potrzeby.

Motywacja – z łacińskiego „*movere*” oznacza: poruszanie, intencję, zamiar, wprawianie w ruch, życzenie, zainteresowanie czymś, zachęcanie kogoś do czegoś. Jest to: „proces psychologicznej regulacji, od którego zależy kierunek ludzkich działań oraz ilość energii, jaką na realizację danego kierunku człowiek gotów jest poświęcić. Jest to proces wewnętrzny, warunkujący dążenie ku określonym celom”⁶⁴. **Motyw** to „powód robienia czegoś”⁶⁵ i stanowi: „wewnętrzną podniechęć skłaniającą człowieka do działania, to werbalizowanie cech i problemu, umożliwiające danej osobie podjęcie określonych czynności”⁶⁶. W. Bańka dodaje, że „połączenie potrzeby z chęcią osiągnięcia celu staje się

⁶⁰ Tamże, s. 428.

⁶¹ J.W. Wiktor, Zachowanie nabywców na rynku, w: Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, praca zbior. pod red. J. Altkorna, Kraków 2004, s. 57.

⁶² L. Kozioł, Motywacja w pracy, determinanty ekonomiczno – organizacyjne, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa – Kraków 2002, s. 27.

⁶³ A. Stabryła, Podstawy zarządzania firmą, PWN, Warszawa – Kraków 1997, s. 117.

⁶⁴ J. Reykowski, Z zagadnień psychologii motywacji, WSiP, Warszawa 1985, s. 18.

⁶⁵ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 106.

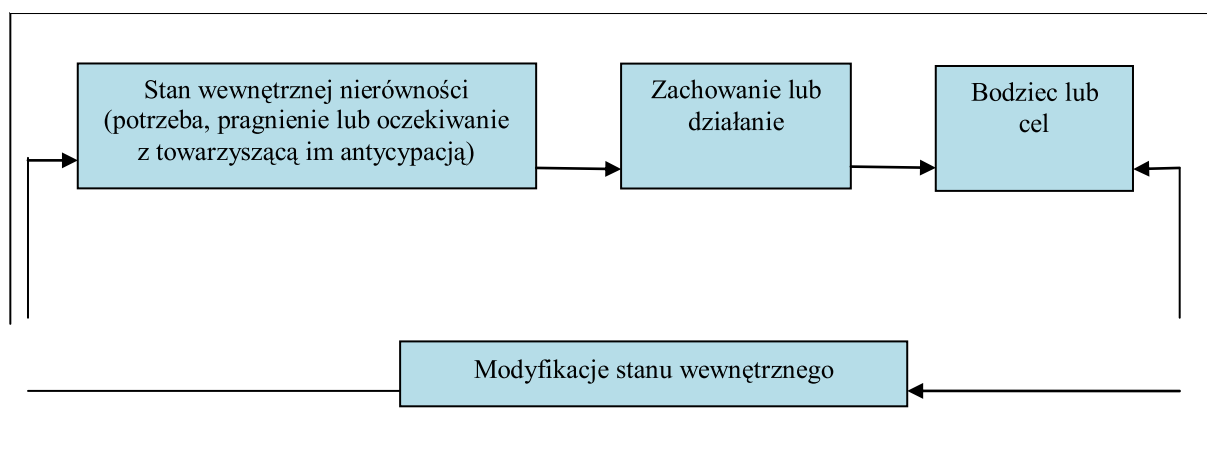
⁶⁶ H. Januszek, J. Sikora, Socjologia pracy, AE, Poznań 1998, s. 166

motywem”⁶⁷. U podstaw motywacji i motywów leżą potrzeby, które warunkują określone zachowania człowieka zmierzają do ich zaspokojenia, także zadania, które jednostka stawia sobie lub które są jej narzucone.

Motywacja w ujęciu czynnościowym może być określana jako motywowanie, czyli świadome i celowe oddziaływanie na zachowania ludzi w procesie pracy, przy wykorzystaniu wiedzy na temat determinujących je czynników. W tym ujęciu motywowanie jest jedną z uniwersalnych funkcji (podfunkcji) kierowniczych⁶⁸.

Uogólniony przebieg motywacji zaprezentowano na rysunku 10.

Rysunek 10 Uogólniony przebieg motywacji



Źródło: L. Koziół, *Motywacja w pracy, determinanty ekonomiczno – organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa – Kraków 2002, s. 28.

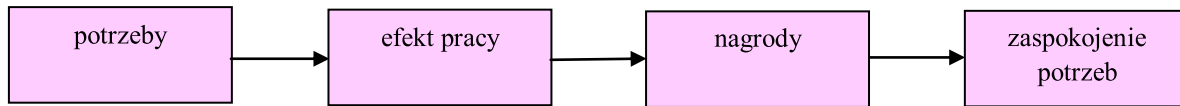
Motywowanie do pracy stanowi proces świadomego i celowego oddziaływania na motywację do pracy poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań (celów działania) oraz wartości dla osiągnięcia celów motywującego, z uwzględnieniem otoczenia obu stron procesu⁶⁹.

Motywacja do pracy jest funkcją przekonania pracowników, że ich zachowanie i związany wysiłek w procesie pracy prowadzą do efektywnego wykonania powierzonych im zadań oraz, że osiągnięte efekty zapewnią im uzyskanie nagród mających dla nich pozytywną wartość, co ukazuje poniższy schemat.

⁶⁷ W. Bańka, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999, s. 116.

⁶⁸ Pocztcowski A., *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., 2003, s. 233.

⁶⁹ S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, s. 333, w: *Kierowanie zasobami ludzkimi*, praca zbior. pod red. H, Króla, A. Ludwiczynskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.



System motywowania pracowników obejmuje szereg warunków i czynników, mających zapewnić odpowiednio wysoki poziom motywacji zatrudnionego personelu. Uwzględniają one elementy środowiska (lokalizacja firmy, jej sytuacja ekonomiczna, wizerunek na rynku), strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, treść i warunki pracy, organizację pracy, poziom techniczny, stosunki społeczne, zestaw narzędzi o charakterze środków przymusu (nakazy, zakazy, zalecenia, polecenia), perswazje (informowanie, doradzanie, przekonywanie, krytyka, konsultowanie).

Warunkiem skutecznego motywowania do pracy innych osób jest: „rozumienie mechanizmu oddziaływania na ludzi systemu nagradzania pracowników oraz strukturalizacja warunków, w których odbywa się to nagradzanie. Aby skutecznie kształtować zachowania innych ludzi przywódca (lider) musi wiedzieć jakie skutki zachowań mają dla nich wartość nagradzającą oraz posiadać uprawnienia do operowania tymi skutkami”⁷⁰. **Warunkami wzbudzenia motywacji do pracy** jest: „stosowanie wzmocnień posiadających silną i trwałą zdolność nagradzającą, zapewnienie, że otrzymana nagroda będzie uwarunkowana porządnym zachowaniem, ustalenie standardów wykonywania zadań na poziomie możliwości pracowników, różnicowanie nagradzania pracowników w zależności od uzyskiwanych przez nich efektów pracy i w porównaniu z przyjętymi wcześniej standardami, informowanie pracowników, które zachowania prowadzą do uzyskiwania pożądanego przez nich nagród (nagrody zewnętrzne – płaca, premia, awans i wewnętrzne – odczuwanie satysfakcji z racji wykonywanej pracy, autonomia działania, możliwości rozwoju oraz innych osiągnięć”⁷¹.

Wzbudzenie i podtrzymywanie wysokiej motywacji zatrudnionego personelu warunkuje stosunkowo wysoki poziom organizacyjny pracy i jej technicznego wyposażenia, wypracowany sposób ustalania zadań dla poszczególnych zespołów pracowniczych, które powinny być formą wyzwania możliwego po osiągnięciach, zapewnienie oczekiwanych przez personel nagród zróżnicowanych w zależności od osiągniętych wyników pracy, wprowadzanie innowacyjnych form wynagrodzenia jako podstawowego elementu w systemie nagradzania oraz kreowanie warunków dla nagród wewnętrznych oraz zewnętrznych.

⁷⁰ S. Witkowski, Psychologia sukcesu, WSiP, Warszawa 1994, s. 125.

⁷¹ Tamże, s. 125.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi należy mieć na uwadze fakt, że dobre efekty osób i zespołów pojawiają się wówczas, gdy ludzie rozumieją swoje zadania i będą mieć do nich pozytywny stosunek (postrzeganie roli), gdy posiadają niezbędne uzdolnienia i kompetencje, czyli wtedy, gdy będą oni przeświadczeni, że ich wysiłki przyniosą dobre wyniki, a dobre efekty przyniosą im nagrodę.

Z cech charakterystycznych środowiska pracy, które dają szanse wzmocnienia motywacji najczęściej wymienia się:⁷² pracownicy realistycznie oceniają związki pomiędzy wysiłkiem a efektami, mają kompetencje i ufność we własne siły, pozwalające przełożyć im wysiłki na efekty. Systemy kontroli są wprowadzane jedynie wtedy, gdy jest to niezbędne, a wymagania są formułowane poprzez trudne i konkretne, aczkolwiek możliwe do osiągnięcia cele, pracownicy uczestniczą w ich ustalaniu, uzyskują regularne i zrozumiałe informacje dotyczące efektów, nagradzanie postrzegane jest jako uczciwe, a nagrody są dostosowane do indywidualnych wymagań i preferencji, projekty stanowisk zapewniają różnorodność, autonomię i napływ informacji.

⁷² O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie...*, op. cit., s. 303.

2.2. Teorie i koncepcje motywacji

Skuteczność motywowania zależy od właściwego doboru zasad, narzędzi, czynników motywujących, przewidywania oraz umiejętnym kierowaniem zachowaniami pracowników.

Istnieje wiele koncepcji i teorii, które próbują jak najdokładniej wyjaśnić i przewidzieć zachowania człowieka, oraz określić mechanizmy i zależności, które można wykorzystać w praktyce. Najbardziej znane teorie motywacji zostały sformułowane w latach 50. XX wieku, i do dzisiaj stanowią podstawę większości koncepcji.

W literaturze przedmiotu można spotkać jeszcze inne teorie motywacji, do których należą⁷³:

- instrumentalna teoria motywacji – w dużej mierze oparta na pracach Taylora (1911),
- teorie potrzeb (treści) – opracowane przez Masłowa, Alderfera (1972) i McClellanda (1975),
- teorie procesu lub poznawcze – zajmujące się procesami lub siłami psychologicznymi wpływającymi na motywację jako zjawisko, na które oddziałują opinie ludzi dotyczące ich środowiska pracy i tego, jak je interpretują i rozumieją – w tym zawiera się teoria wartości oczekiwanej, teoria celu, teoria oporu i teoria sprawiedliwości,
- teorie Herzberga (1957) – dwuczynnikową (motywacja – higiena),
- teoria behawioralna,
- teoria społecznego uczenia się – opracowaną przez Bandurę (1977),
- teoria atrybucji,
- teoria kształtowania roli.

Teoria hierarchii potrzeb⁷⁴, według psychologa Abrahama Masłowa⁷⁵, jest najbardziej znaną i inspirującą teorią, która wywarła wpływ na wielu psychologów. Masłow uważa, że „ludzie mają określoną hierarchię potrzeb i gdy zdołają je zaspokoić na pewnym poziomie, skupiają uwagę na potrzebach wyższego rzędu”⁷⁶. Wedle jego teorii, najniżej położone

⁷³ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 110.

⁷⁴ L. Garbarski za **potrzebę** uważa: „odczucie braku czegoś wynikające z dostrzeżenia różnicy między istniejącym stanem rzeczy a stanem pożądanym (oczekiwanym)”; L. Garbarski, Zachowania nabywców, PWE, Warszawa 1998, s. 179.

⁷⁵ A.H. Masłow (1908 – 1970) oraz C.R. Rogers (1902 – 1987), to dwaj naczelnicy teoretycy kierunku humanistycznego, którzy sformułowali liczne hipotezy, dotyczące natury ludzkiej, doświadczenia jednostki i jej motywacji. Stosowanie do ich poglądów podstawową siłą działania ludzi bywa dążenie do samorealizacji i aktualizacji swoich potencjalnych szans. Samorealizacja w pracy jest procesem indywidualnym, oryginalnym; J. Kozielski, Koncepcje psychologiczne człowieka, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998, s. 237.

⁷⁶ A. Gick, M. Tarczyńska, Motywowanie pracowników, PWE Warszawa 1999, s. 49.

potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa oraz przynależności należą do tzw. potrzeb niedoboru. Z kolei potrzeby uznania i szacunku oraz samorealizacji mają związek z rozwojem jednostki i podlegają wpływom społeczno – kulturowym. Potrzeby znajdujące się wyżej w hierarchii zaspokajane są jedynie wtedy, gdy zostaną już zaspokojone potrzeby niższego rzędu⁷⁷. Psycholog wyszczególnił⁷⁸:

1. Potrzebę fizjologiczną.
2. Potrzebę bezpieczeństwa.
3. Potrzebę przynależności.
4. Potrzebę szacunku.
5. Potrzebę samorealizacji.

Rysunek 11 prezentuje hierarchię potrzeb A.H. Maslowa.

Rysunek 11 Hierarchia potrzeb A.H. Maslowa



Źródło: Życie to teatr, czyli o rolach społecznych i rodzajach zachowań, http://zdrowastronazycia.pl/artyku/10,nasze_potrzeby_wedlug_piramid_wielkich_myslcieli._anthony_robbins_i_abraham_maslow.html (data odczytu 18.09.2015).

⁷⁷ L. Garbarski, Zachowania nabywców..., op. cit., s. 179.

⁷⁸ A. Gick, M. Tarczyńska, Motywowanie pracowników..., op. cit., s. 49.

Maslow odróżnia potrzeby, które człowiek musi i które chce zaspokoić. Sama zasada hierarchizacji potrzeb, chociaż ułatwia ich poznanie, obarczona jest wadami. Człowiek bowiem nie zawsze podejmuje trud zaspokojenia potrzeby hierarchicznie wyższej dopiero po zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu. Nierzadko realizuje równocześnie potrzeby zaliczane do kilku kategorii⁷⁹. Przykładowo: podejmuje pracę nie tylko w celu zaspokojenia podstawowych potrzeb (biologicznych i bezpieczeństwa), ale również dlatego, że umożliwia mu ona zaspokojenie potrzeby przynależności do określonej grupy i samorealizacji. Ponadto, niepowodzenia w zaspokajaniu potrzeb wyższego rzędu, wywołując stres i frustrację, mogą go zepchnąć w kierunku potrzeb niższego rzędu.

Maslow uważa, że nie można nigdy w pełni zaspokoić potrzeby samorealizacji⁸⁰. Jego teoria nie ma charakteru uniwersalnego, ponieważ jest to niemożliwe. Nie zawsze u pracowników organizacji potrzeby występują w hierarchii, którą ukazuje model, zresztą często mamy do czynienia z większą lub mniejszą ilością poziomów. Wszystko zależy od tego, w jakiej kulturze rozwija się firma, a nierzadko jeszcze istotniejsze jest to, w jakiej kulturze człowiek dorastał i jakie wartości są dla niego ważne. Zasadnicze znaczenie mają również takie czynniki, jak: wykształcenie, zawód, sytuacja rodzinna czy indywidualne ambicje.

Teoria wzmocnienia (zwana także modyfikacją zachowań) wyjaśnia „rolę nagród w wywoływaniu zmiany zachowań lub w utrzymaniu przez pewien czas zachowań nie zmienionych”⁸¹. Tą teorię zapoczątkował amerykański psycholog, jeden z twórców i najważniejszych przedstawicieli behawioryzmu, B.F. Skinner, który przeprowadził eksperyment, polegający na obserwacji szczurów i gołębi zamkniętych w tzw. „pudełku Skinnera”. Psycholog zaobserwował, że zwierzęta powtarzały zachowania, które w przeszłości były nagradzane, natomiast te karane, zanikały. Wnioski z tych badań zostały zastosowane w formułowaniu teorii wzmocnienia, która mówi, że zachowanie ludzi związane jest z ich doświadczeniami z przeszłości. Pewne zachowania powiązane są z przyjemnością i te, człowiek będzie powtarzać często, natomiast, jeżeli coś będzie budziło lęk, niepokój, to człowiek będzie się starał tego unikać, ponieważ takie zachowanie kojarzyć mu się będzie z przykrymi konsekwencjami. Koncepcja Skinnera zakłada, że nie ma możliwości zrozumienia człowieka, a na dodatek jest to całkowicie pozbawione sensu, gdyż człowiek jest

⁷⁹ S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie...*, op. cit., s. 322.

⁸⁰ R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 16.

⁸¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 468.

„złożoną maszyną biologiczną”, której zachowaniem można kierować jedynie przez kształtowanie środowiska, w którym się znajduje⁸².

J. Kozielecki uważa, że koncepcja behawiorystyczna zaproponowana przez Skinnera jest niezwykle prosta i klarowna. Według niej zachowanie człowieka, jego osiągnięcia w uczeniu się i pracy twórczej, jego kontakty interpersonalne i działalność organizacyjna zależne są od wyposażenia genetycznego i oraz od środowiska fizycznego oraz społecznego. Środowisko jest konfiguracją czy mozaiką bodźców (w skrócie S). Bodźce te sterują reakcjami człowieka (w skrócie R). Ogólnie mówiąc, zachowanie R stanowi funkcję zewnętrznych bodźców. W tym ujęciu jednostka jest całkowicie kontrolowana przez zewnętrzne zdarzenia. Głównym zadaniem psychologa jest zatem badanie relacji, jakie istnieją pomiędzy S i R. W tym obrazie zabrakło miejsca na analizę stanów wewnętrznych, cech osobowości oraz postaw, gdyż, zdaniem Skinnera, czynniki te nie regulują zachowania⁸³.

Rodzaje wzmocnienia požądania przy kształtowaniu zachowań pracowników zaprezentował R. Karaś⁸⁴:

- wzmocnienie pozytywne – uzależnia możliwość otrzymania nagrody, od satysfakcji organizacji z osiągniętych wyników pracownika,
- wzmocnienie negatywne – jest techniką wzmocniania zachowania, w tym wypadku pracownicy unikają nieprzyjemnych konsekwencji swojego zachowania,
- kara – jest najskuteczniejszym oraz najłatwiejszym środkiem wychowawczym. Polega na osłabieniu niepożądanych zachowań poprzez stosowanie niemiłych następstw, jak: nagana, kary dyscyplinarne czy pieniężne. Takie działanie oparte jest na rozumowaniu, że kary zmniejszają prawdopodobieństwo wystąpienia podobnego zachowania u pracownika,
- eliminacja – to modyfikowanie zachowań, które polega na niedostrzeganiu lub ignorowaniu niechcianych przez organizację działań pracowników⁸⁵. Następuje wówczas, gdy po pewnym zachowaniu następuje bodziec neutralny, lub, gdy pracownik oczekuje nagrody i jej nie otrzymuje, co wywołuje jego zdziwienie. W rezultacie: zachowanie, które się ignoruje, zanika lub zmniejsza się jego częstotliwość.

Teorie procesu, próbują wyjaśnić, dlaczego ludzie reagują w określony sposób na niektóre czynniki motywacyjne, oraz w jaki sposób oceniają swoje zadowolenie po

⁸² R. Karaś., Teorie motywacji..., op. cit., s. 71.

⁸³ H. Król, Transformacja pracy..., op. cit., s. 34; J. Kozielecki, Koncepcje psychologiczne..., op. cit., s. 40.

⁸⁴ R. Karaś., Teorie motywacji..., s. 71.

⁸⁵ Tamże, s. 73.

osiągnięciu celów⁸⁶. **Teorię sprawiedliwości** sformułował J.S Adams, w której założył, że to pracownicy dążą do sprawiedliwego i równego podziału korzyści, za wykonane zadania⁸⁷. Mówiąc o sprawiedliwości autor miał na myśli stosunek wysiłku pracownika czy nakładów pracy, do otrzymanej nagrody. Pracownicy oceniają sprawiedliwość nagród poprzez porównanie ich z nagrodami innych, uzyskanych za podobne nakłady pracy, bądź na podstawie jakiegoś przyjętego wzorca⁸⁸. Takim punktem odniesienia mogą być ludzie z pracy, pracownicy innych organizacji, a nawet doświadczenia samych pracowników z przeszłości w tej, lub w innej firmie⁸⁹

⁸⁶ R.W. Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 468.

⁸⁷ R. Karaś, Teorie motywacji..., op. cit., s. 49.

⁸⁸ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert JR, Kierowanie..., op. cit., s. 439.

⁸⁹ R. Karaś, Teorie motywacji..., op. cit., s. 49.

2.3. Czynniki motywacyjne

Aby kierownik mógł się dobrze wywiązywać z funkcji motywowania, musi poznać szereg czynników wpływających na efektywność pracy pracowników, do których można między innymi zaliczyć: cele, oczekiwania czy też nabyte doświadczenia w poprzednich sytuacjach motywacyjnych. Powinien mieć dostęp do jak największego zakresu narzędzi motywowania oraz posiadać wiedzę praktyczną na temat skutecznego ich wykorzystania. Istnieje bogactwo narzędzi wpływu na motywację pracowników. Zwykle dzieli się je na trzy podstawowe grupy: środki przymusu, zachęty i perswazji. Wszystkie są kategoriami strukturalnymi, zbiorczymi.

Istnieją również inne czynniki motywacyjne, które zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3 Czynniki motywacyjne

WYSZCZEGÓLNIENIE	
1.	Środowisko pracy
1.1.	Środowisko społeczne
1.2.	Lokalizacja przedsiębiorstwa i środowisko naturalne
1.3.	Wyposażenie techniczne
1.4.	Sytuacja ekonomiczna
2.	Środki zachęty
2.1.	Bodźce materialne
	<ul style="list-style-type: none">• płace,• premie,• fizyczne warunki pracy,• lecznictwo,• wyjazdy zagraniczne,• mieszkania,• nagrody,• inne.
2.2.	Bodźce niematerialne
	<ul style="list-style-type: none">• system więzi społecznych,• system oceny efektów pracy,• system współzawodnictwa (ranking pracowniczy i kierowniczy).
3.	Środki perswazji
3.1.	Oddziaływanie wychowawcze przełożonych (wzorców osobowościowych).
3.2.	Informowanie.

Źródło: L. Koziół, Motywacja w pracy, determinanty ekonomiczno – organizacyjne, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa – Kraków 2002, s. 66.

R. Denny podkreśla, że aby pracownicy poczuli motywację do pracy, potrzeba stworzyć im odpowiednie do tego **środowisko pracy**. Przykładowo: kierownik chcący stworzyć dobrze zmotywowany zespół osób, musi wprowadzić program współzawodnictwa lub zachęty. Jeżeli jednak zespół znajduje się w środowisku, w którym panuje nieprzyjemna atmosfera, brak jest harmonijnych relacji międzyludzkich, nie ma wśród nich zaufania, a ludzie są skłonni do wzajemnej obmowy, to wówczas nie pomogą żadne zachęty i nie będzie można wprowadzić podejścia motywacyjnego, ponieważ nie będzie ono skuteczne⁹⁰. Dotyczy to także miejsca pracy. Przykładowo: osoby pracujące w nieładnych, zniszczonych, nie odnawianych od wielu lat pomieszczeniach, nie są tak wydajni jak ci, którzy mają zapewnione komfortowe warunki, czyste nowoczesne, dobrze oświetlone pomieszczenia⁹¹.

Człowiek zainteresowany pracą chętnie ją wykonuje i osiąga lepsze rezultaty niż wymagane minimum. Świadomość tego legła u podstaw ewolucji wiodącej do motywowania opartego na przymusie do motywowania poprzez środki zachęty, nakierowanego na wzbudzenie osobistego zainteresowania pracowników pracą, która prowadzi do realizacji celów – zadań motywującego. Pracownik widzi osobisty interes w realizacji celów – zadań motywującego, chociaż nie przyjmuje ich za swoje. Nie jest to więc jeszcze pełna integracja interesów pracowników z interesami motywujących (organizacji, kierownika). Rola **środków zachęty** (bodźców) polega nie tylko na tym, aby wywołać zainteresowanym pożądanym zachowaniem: środki te służą jako instrument modyfikacji i kształtowania pożądaných zachowań i ich wzorców poprzez sterowanie otoczeniem, nie natomiast przez bezpośrednie zmienianie postaw i systemów wartości pracowników. Zgodnie z tą teorią wzmacniania nagradzanie takich zachowań wzmacnia prawdopodobieństwo ich powtórzenia w przyszłości⁹². Środki zachęty oferują określoną nagrodę w zamian za oczekiwane zachowanie (działanie). przyjmują formę pobudzenia systemowego, doraźnego, oraz formę wzmocnienia. Pozostawiają zatem pracownikowi swobodę decyzji co do akceptacji nagrody i związanego z nią zachowania. Natomiast rodzaj zachowania (zadanie) nadal jest jednak określany przez motywującego⁹³. Środki zachęty nastawione są na długotrwałe działanie, wielokrotnie stosowane w procesach motywacyjnych. Przez bodźce (nagrody, premie) materialne i niematerialne, stosowany jest tu także specyficzny system kar stosowanych przy określonym zadaniu – skłaniają do zainteresowaniem pracą, większą aktywnością. Ten rodzaj

⁹⁰ R. Denny, Motywowanie do zwycięstwa, Jak działać efektywniej – sprawdzone techniki, IFC PRESS, Kraków 1999, s. 33.

⁹¹ R. Jay, Biznes, kierowanie zespołem, Galaktyka, Łódź 1998, s. 14.

⁹² S. Borkowska, Motywacja i motywowanie..., op. cit., s. 340.

⁹³ Tamże, s. 336.

środków motywacyjnych daje pracownikom większą swobodę, na przykład mogą decydować o akceptacji przyznanej nagrody. Wśród środków zachęty wyszczególnia się: płace, premie, przywileje, komfort psychiczny oraz fizyczny, świadczenia, nagrody, jak też odpowiedni podział zadań i rozliczanie z wykonanej pracy⁹⁴.

Odmienną grupę narzędzi motywacyjnych stanowi szeroko rozumiana **perswazja**. W rozumieniu nadanym jej przez Ch.I. Bernarda i stosowanym przez J. Zieleniewskiego, polega na zmienianiu postaw i zachowań ludzi oraz stanu ich umysłów. Jest środkiem zmieniającym nie tylko osobowość człowieka, ale i jego sytuację⁹⁵. Środki perswazji oddziałują na sferę umysłową człowieka, która ma związek ze zmianą postaw, odczuć i nawyków. Polegają one na partnerstwie kierującego z podwładnym. Wszystkie cele i zadania są uzgadniane, a nienarzucane odgórnie. Nie ma w niej elementu nakazu. Perswazja może być wyrażona w formie apelu, propagandy, akceptacji, konsultacji, porozumienia, wmawiania, sugestii, istotna staje się wtedy, gdy wzrasta poziom wykształcenia oraz kwalifikacji pracowników, jak i potrzeby ich uczestnictwa w procesie decyzyjnym⁹⁶.

Czynniki motywujące analizowane są z punktu widzenia istotności ich wpływu na efektywność zarządzania zasobami ludzkimi. Muszą one być bardzo zróżnicowane, gdyż zdecydowana większość pracowników woli godziwe zarobki, dobre warunki pracy i stosunki międzyludzkie, interesującą pracę szansę rozwoju i awansu zawodowego.

Należy podkreślić, że nie ma wspólnej hierarchii wartości dla wszystkich pracowników, czy grup zawodowych. Hierarchia wartości potrzeb zależy od wieku, płci, cech osobowych i osobowościowych, poziomu i rodzaju wykształcenia, pozycji służbowej, społecznej, a nawet sytuacji rodzinnej. Nader ważne jest zatem poznanie hierarchii potrzeb i wartości różnych grup pracowników w firmie i dopiero po zdobyciu tych informacji można zbudować skuteczny i efektywny system motywacji.

Proces motywacyjny może być skomplikowany ze względu na przykre doświadczenia przeżyte przez pracowników w poprzednich sytuacjach motywacyjnych. Przykładowo: pracownik w przeszłości nie został adekwatnie nagrodzony po wykonaniu ważnego zadania – realizując kolejne cele nie będzie wierzył w realność propozycji związanych z danym zadaniem⁹⁷.

⁹⁴ Z. Jasiński, Motywowanie w przedsiębiorstwie, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998, s. 18.

⁹⁵ J. Zieleniewski, Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1981, s. 80.

⁹⁶ Tamże, s. 19.

⁹⁷ Tamże, s. 18.

2.4. Czynniki pozbawiające motywacji

Ważną kwestią, z punktu widzenia efektywnego motywowania pracowników, jest poznanie czynników pozbawiających tej motywacji. **Demotywacja** powoduje niechęć do pracy, spadek efektywności, złe nastawienie do pracy. Są to działania, które powodują określone, lecz niezamierzone zachowanie u pracownika, o kierunku przeciwnym do zakładanego przez przełożonych. Demotywacja może mieć podstawę u samego pracownika, jednak istnieje także grupa czynników pozbawiających motywacji, leżących po stronie osoby, której zadaniem jest motywować.

R. Denny, do podstawowych powodów występowania braku motywacji zalicza⁹⁸:

1. Brak pewności siebie – występuje wówczas, gdy mamy wątpliwości czy poradzimy sobie z jakimś problemem, nieoczekiwaną sytuacją lub z zadaniem powierzonym przez przełożonego, gdy nie wierzymy w siebie i swoje umiejętności. Powodem takiego odczucia mogą być:
 - słowa wypowiedziane przez inną osobę, np. negatywne opinie,
 - różne doświadczenia z dzieciństwa, relacje z bliskimi. W okresie, kiedy dziecko dorasta, to wzorem są dla niego rodzice, którzy przekazują to, co uważają za najlepsze. Często są to uwarunkowania pozytywne np.: „Tak, uda ci się”, „Tak, zrób to”⁹⁹. Niestety, bywa też odwrotnie i wówczas dziecko wzrasta w niskim poczuciu własnej wartości i braku pewności siebie,
 - uwarunkowania z przeszłości są to sytuacje, w których człowiek miał pozytywne lub negatywne doświadczenie. Jeżeli w przeszłości poradził sobie bez problemu z daną sytuacją, to wówczas nie będzie się obawiać następnego wyzwania. Jeśli zaś dana sytuacja okazała się porażką, z pewnością będzie mieć obawy i lęki czy i tym razem nie będzie tak samo. Taka sama sytuacja występuje, gdy mamy zrobić coś nowego¹⁰⁰,
 - istotne jest również to, aby każdy manager nie niszczył pewności siebie u swoich podwładnych, ponieważ spowoduje to utratę zaufania i lojalności oraz motywacji pracownika. Ażeby zapobiec takim sytuacjom należy tłumaczyć pracownikowi, że niepowodzenie jest jedynie słabym wynikiem, a następne może być dużo lepsze. Warto także uświadomić pracownikowi, że niepowodzenia mogą się przytrafić każdemu, a przez jedno niepowodzenie nikt nie przestanie w niego wierzyć.

⁹⁸ R. Denny, *Motywowanie do zwycięstwa...*, op. cit., s. 33.

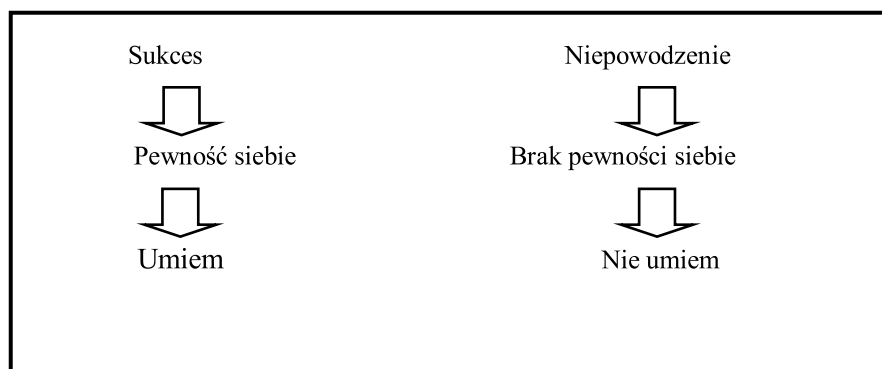
⁹⁹ Tamże, s. 33.

¹⁰⁰ Tamże, s. 34.

Menedżer, pracując z ludźmi, nigdy nie może zaprzestać doskonalenia również swojego warsztatu i wzbogacania wiedzy. Jest to wyraz odpowiedzialności za tych, z którymi spotyka się w swojej pracy. Stałe rozwijanie swoich umiejętności w tej dziedzinie jest zadaniem, które stoi przed każdym, kto zajmuje się zarządzaniem zasobami ludzkimi i ich motywacją do pracy¹⁰¹.

Uwarunkowania z przeszłości zaprezentowano na rysunku 12.

Rysunek 12 Uwarunkowania z przeszłości



Źródło: R. Denny, *Motywowanie do zwycięstwa...*, s. 33

2. Negatywne opinie – jest to czynnik najbardziej odbierający motywację, nierzadko doprowadzający do poważnych konsekwencji, takich jak zniszczenie czyjegoś poczucia wartości. Często po skrytykowaniu przez innych naszego pomysłu, od razu odczuwa się demotyację. Nie należy się jednak zrażać i należy na to spojrzeć z innej strony – nie każda osoba, której powierza się swój pomysł jest wiarygodna, nawet fachowcy często się mylą, więc ich opinie mogą być błędne¹⁰².

Ważne jest tutaj podejście menedżerów do pracowników. Krytyka obejmująca pracownika, a nie problem, wypowiedziana w sposób świadczący o braku kultury osobistej, udzielona ostentacyjnie na forum całej grupy zawsze prowadzi do frustracji. Postawa menedżerów jest również niewłaściwa, jeżeli skupiają się na słabych stronach pracownika i podkreślają jego wady, a nie zauważają zalet, nie umacniają go w tym, co robi najlepiej. Taka taktyka może jedynie spowodować efekt odwrotny. Pracownik

¹⁰¹ M. Łaguna, *Szkolenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 244.

¹⁰² Tamże, s. 36.

zamiast zająć się korektą swojego zachowania, swoją koncentrację kieruje na obronie własnej osoby,

3. Poczucie, że wykonywana praca nie ma przyszłości. Dzieje się tak często, gdy w firmie nie mamy możliwości awansu, czy to z powodu zbyt krótkiego stażu pracy, czy też uwarunkowane jest to strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Wszystko to nie pobudza motywacji. Trzeba jednak mieć na uwadze, że taka sytuacja nie musi być czymś złym, może być jedynie odskocznią do osiągania własnych celów. Sukcesem może być dobra komunikacja, zrozumienie pracownika i menadżera oraz sytuacja, gdy rozumieją i szanują oni własne warunki zatrudnienia. Dobry zarządca potrafi zneutralizować poczucie braku przyszłości przez docenianie pracowników, angażowanie ich w podejmowanie decyzji, oraz dając możliwość rozwoju poprzez szkolenia i kursy¹⁰³.
4. W chwili, gdy człowiek czuje się nieważny, odczuwa zazwyczaj brak motywacji. Taka sama sytuacja występuje gdy pracownik nie otrzymuje bieżącej informacji o wykonywanej pracy przez siebie i nie chodzi tu o pochwałę, wyróżnienie, ale jakąkolwiek ocenę swojej pracy, gdyż pracownicy chcą usłyszeć co robią dobrze, a co budzi zastrzeżenia, potrzebują partnerskich relacji. Dobry zarządca może sobie poradzić z takimi sytuacjami poprzez docenienie pracownika, list z pochwałą, a czasami zwykle ustne podziękowania, które mogą działać bardzo dużo. Dobrze wykwalifikowany menadżer winien być ukierunkowany na dawanie i pomaganie, a nie branie¹⁰⁴. Należy też dodać, że zdarzają się sytuacje, gdy przełożony ignoruje pracownika, a dokładnie jego pomysły i sugestie. Pracodawca oczywiście nie musi od razu zgodzić się z pomysłem, jednak powinien wyrazić swoją opinię, nie ważne czy będzie ona pozytywna czy negatywna. Jeżeli opinia będzie pozytywna, nie może się to skończyć wyłącznie na słowach uznania – dobre pomysły winny być wdrażane, ponieważ gdy pracownik zauważy, że jego wysiłek poszedł na marne, nic nie wniósł do firmy, nie będzie się więcej starał. Przez takie zachowanie przełożeni nierzadko eliminują najlepszych ludzi,
5. Sytuacja, gdy pracownik nie wie, co się z nim dzieje. R. Denny pisze, iż „plotka jest synonimem pogłoski, która jest definiowana, jako rozpowszechnianie niepewnych, niesprawdzonych wiadomości”¹⁰⁵, tak więc w żadnym wypadku nie powinno się

¹⁰³ Tamże, s. 37.

¹⁰⁴ Tamże, s. 38.

¹⁰⁵ R. Denny, *Motywowanie do zwycięstwa...*, op. cit., s. 39.

opierać na informacjach, które są w niej zawarte. Niestety, w wielu firmach, plotka jest jedynym źródłem informacji, z którego pracownik może się dowiedzieć, co się dzieje w jego zakładzie pracy, gdyż panuje w nim chaos, brak jest jakiegokolwiek planu, obowiązki nie są jasno określone i zła jest organizacja. Czynniki pozbawiają możliwości kontrolowania, a w rezultacie demotywują. Wszystko to ma swoje korzenie w niewłaściwej komunikacji przełożonych z pracownikami, a aby temu zapobiec winno się o wszystkim informować, najlepiej osobiście¹⁰⁶. Pracownik, który wykonuje najbardziej rutynową pracę, poinformowany o tym, czemu ona służy, ma większą satysfakcję z jej wykonywania, co zwiększa u niego motywację.

6. Tym, na co często narzekają pracownicy, są konsekwencje nieumiejętności delegowania uprawnień i ograniczanie ich samodzielności. Szefowie wciąż kontrolują, pozbawiają samodzielności, ingerują w najdrobniejsze szczegóły, a wszystko dlatego, że boją się zaufać swoim podwładnym. Należy jednak podkreślić, że brak zaufania do pracowników działa jak „błędne koło”. Przełożony oczekując, że pracownik sobie nie poradzi powoduje, że faktycznie obniża on swoją motywację i zaangażowanie, przerzucając odpowiedzialność na szefa. Ten z kolei widząc mniejszą samodzielność pracownika, ponownie pozbawia go możliwości wykazania się swoimi umiejętnościami i zdolnością samodzielnego rozwiązywania problemów. W skrajnych przypadkach menedżerowie doprowadzają do wypracowania u swoich podwładnych zjawiska „wyuczonej bezradności”. Menedżerowie sami natomiast doprowadzają się do przemęczenia i powstania psychosomatycznych chorób zawodowych,
7. Czynnikiem nierzadko powodującym decyzję o zmianie pracy jest podejmowanie decyzji o losie pracownika lub powierzonych mu zadań bez jego udziału. Ludzie czują się w takiej sytuacji traktowani instrumentalnie, odczuwają to jako brak szacunku dla swojej osoby. Oprócz irytacji, złości, konsekwencją jest utrata poczucia sensu własnej pracy, brak poczucia bezpieczeństwa i obniżenie zaangażowania w wykonywane obowiązki. Bezsensowne staje się planowanie indywidualnych działań. Naturalną reakcją w takiej sytuacji jest również niechęć wobec zmian, a przecież dzielenie się informacjami z pracownikami oraz włączanie ich w proces decyzyjny jest nader istotnym czynnikiem budowania lojalności wobec firmy, pozytywnego nastawienia do zmian i aktywnego w nich uczestnictwa. Demotywujące jest także stawianie pracownikom celów, które są narzucone z góry, nieprecyzyjnie określone, postrzegane

¹⁰⁶ Tamże, s. 39.

jako niewykonalne, czy nieatrakcyjne, (np. zbyt mało ambitne). Niedopasowanie zadań do aspiracji, uzdolnień, wiedzy i możliwości technicznych, często staje się dla pracowników źródłem stresów i niezadowolenia z pracy. Aby tego uniknąć, należy dobrze rozpoznać, gdzie tkwią mocne, a gdzie słabe strony danego pracownika i czy istnieje odpowiednie otoczenie, by osoba mogła sprostać stawianym jej celom. Innym spotykanym w praktyce demotywatorem związanym z celami, jest stawianie celów niezgodnych z prawem. Zwykle tego typu zadania dotyczą stanowisk w firmach prywatnych, np. głównych księgowych. Jeżeli nawet pracownicy nie zawiadamiają o tym policji, natychmiast zaczynają szukać innej pracy. Jeśli zaś pracownik godzi się na tego typu praktyki, kolejne łamanie barier moralnych nie będzie dla niego zbyt trudne.

8. Ostatnia grupa błędów wynika ze złego rozpoznania indywidualnych potrzeb pracowników. Truizm „ludzie są różni” w tym wypadku ma fundamentalne znaczenie¹⁰⁷. Jeżeli wszyscy będą obdarzani takimi samymi pomysłami motywacyjnymi, wówczas nie będą one działać prawidłowo. Typowym przykładem jest awans. Powszechnie przyjmuje się, że wszyscy dążą do awansu, który jest pojmowany jako przejście na wyższe stanowisko. Nic bardziej błędnego. Niektórzy ludzie wolą się specjalizować, inni nie chcą psuć sobie relacji z dotychczasowymi współpracownikami, zmieniając się w ich szefa, a jeszcze inni wiedzą, że się do kierowania po prostu nie nadają. Oczekiwania pracowników, co do swojego osobistego rozwoju mogą być zróżnicowane: jednemu wystarczy awans finansowy, inny wybierze wczasy za granicą, ktoś inny woli się szkolić, a jeszcze inny czeka na większą samodzielność decyzji lub wyłącznie prestiżowe docenienie. Warto zatem poświęcić podwładnym trochę czasu i energii, aby móc się dowiedzieć, czego oni tak naprawdę potrzebują. Systemy motywacyjne przyjęte przez firmy, to jedna strona medalu. Drugą, niezwykle ważną stroną motywacji, są sami menedżerowie. To ich braki w kompetencjach społecznych i inteligencji emocjonalnej sprawiają, że pracownicy zmieniają miejsca pracy. Oczywiście, nie zawsze jest to łatwe. Jednak przyczyn tego, że pracownicy nie wykorzystują wszystkich swoich możliwości, mają mniejsze efekty niż wynikałoby to z ich uzdolnień, wiedzy i środków technicznych dostarczonych przez firmę, należy szukać w pierwszej kolejności u ich szefów.

¹⁰⁷ Tamże, s. 39.

Stworzenie projektu skutecznego motywowania nie gwarantuje prawidłowego jego funkcjonowania w dłuższym czasie. Może się zdarzyć, że zamiast skutecznego motywowania pojawi się zjawisko opisanej powyżej demotywacji. W związku z tym niezbędna jest okresowa ocena funkcjonowania systemu, w celu wychwycenia takich zjawisk, ustalenia ich przyczyn i ich eliminacji. Takie postępowanie jest też niezbędne w fazie przygotowawczej do opracowania nowego (zmodyfikowanego) projektu systemu motywacyjnego. Analizie należy wówczas poddać system istniejący. A zatem należy przede wszystkim nie demotywować. Zdaniem specjalistek – praktyków oznacza to, że trzeba „stworzyć środowisko ekscytujących wyzwań, relacji nieformalnych i zaufania promując i nagradzając wyniki. Pracownicy zadowoleni z zakresu swoich obowiązków, z miejsca pracy, ze świadomością, że są słuchani i rozumiani, w trudnych czasach nie tylko nie ulegają frustracji, ale nawet mobilizują się do intensywniejszych działań na rzecz firmy”¹⁰⁸.

¹⁰⁸ A. Kozińska, J. Szybisz, Jak nie demotywować pracownika, s. 32, w: Motywować skutecznie, praca zbior. pod red. S. Borkowskiej, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004.

2.5. Motywacja w pracy zespołowej

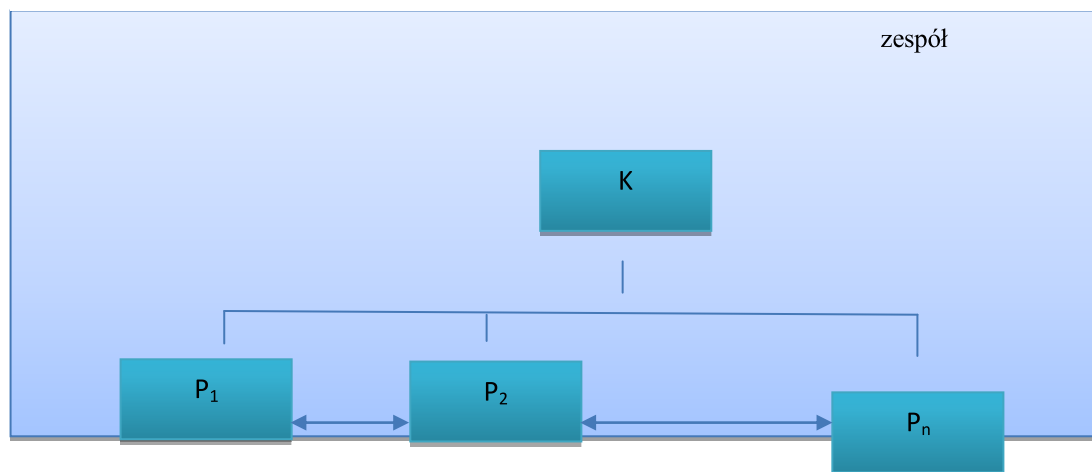
Każdy zespół składa się z jednostek, co wymaga dostosowania technik motywacyjnych do poszczególnych pracowników w zespole. Bardzo istotne jest to, aby stworzyć i utrzymać mocny zespół (a nie jedynie ludzi pracujących ze sobą), dlatego należy mieć na uwadze zbiorową motywację. Każdego w pewnym stopniu motywują sukcesy, osiągnięcia, a to wpływa zbiorową motywację. Menadżer musi zatem stworzyć środowisko, w którym każdy przynależący do zespołu będzie miał określone miejsce i funkcję do spełnienia. Powinien włożyć duży wysiłek myślowy, często twórczy, dobrze przemyślany, po to, aby osoby pracujące razem, przy określonym zadaniu, mogły docenić wartość tak swoją, jak i innych członków zespołu. Z uwagi na motywację do realizacji zadań, najważniejszą cechą są uprawnienia zapewniające członkom zespołu możliwość samodzielnego myślenia, zgody na samodzielne decyzje, pełnienia określonych funkcji. Dane uprawnienia są wyrazem zaufania menadżerów do umiejętności, zdolności, kwalifikacji pracowniczej. Zespół może uzyskać następujące prawa:

- formułowanie swoich zadań i ustalenie zakresu realizacji,
- podział zadań,
- podział zadań cząstkowych pomiędzy członkami z możliwością modyfikacji,
- tworzenie rozwiązań danego zadania,
- wyznaczanie czasu pracy, tempa jego przebiegu, częstotliwości przerw,
- dyscyplinowanie pracy, podejmowanie decyzji o członkach grupy,
- samokontrola,
- ustalania zasad, według jakich dokonuje się podziału wynagrodzenia zasadniczego i dodatkowego,
- możliwości zmiany personelu w zespole,
- wybór kierownika czy lidera lub reprezentanta grupy na zewnątrz.

Duże znaczenie motywacyjne w zespole ma partnerstwo. Poniższy rysunek pokazuje likwidację hierarchicznej zależności między przełożonym a podwładnymi należącymi do zespołu. Kierownik nie wyróżnia się niczym, jest współpartnerem i nie ma prawa decydować, ingerować w proces pracy pozostałych członków, wyrównuje go jedynie funkcja reprezentowania zespołu na zewnątrz, którą nierzadko pełni tylko w określonej dziedzinie.

Hierarchiczny układ zależności między członkami zespołu ukazuje rysunek 13.

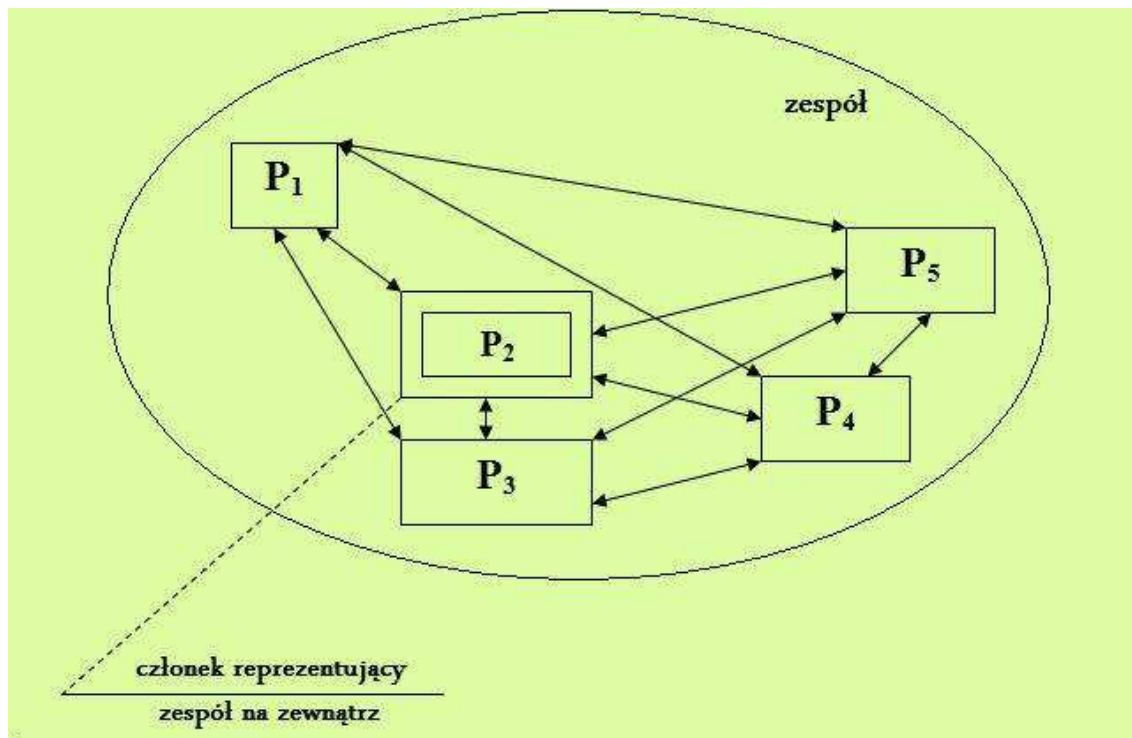
Rysunek 13 Hierarchiczny układ zależności między członkami zespołu



Źródło: Z. Jasiński, Motywowanie w przedsiębiorstwie, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998, s. 57.

Na rysunku 14 zaprezentowano partnerski układ zależności między członkami zespołu.

Rysunek 14 Partnerski układ zależności między członkami zespołu



Źródło: Z. Jasiński, Motywowanie w przedsiębiorstwie, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998, s. 57.

R. Jay zaproponował sposoby oraz postawy, które warto mieć na uwadze w motywacji w pracy zespołowej¹⁰⁹:

1. Zachęcanie członków zespołu do wzajemnej pomocy. Takie działanie pomaga stworzyć poczucie bezpieczeństwa, wzajemnego zaufania i wsparcia.
2. Szkolenie razem całego zespołu – zbiorowe sesje szkoleniowe zbliżają ludzi. Członkowie poznają firmę, wspólnie dyskutują, zanika bariera w wypowiedzianiu się na różne tematy.
3. Przekazywanie zespołowi tajnych informacji, co służy wzajemnemu zaufaniu, przy jednoczesnym przestrzeganiu pewnych reguł (powiadamianie wszystkich członków, a nie tylko menadżerów). Istnieją jednak takie informacje, o których nie można mówić pracownikom, np. stan finansowy firmy, zmiany w administracji, plany wprowadzenia nowego produktu.

¹⁰⁹ R. Jay, Biznes..., op. cit., s. 40.

4. Traktowanie każdego członka jako część zespołu – umożliwienie uczestnictwa w ważniejszych spotkaniach, po to, aby pracownik nie czuł się gorszy od pozostałych.
5. Organizacja zabaw – jeżeli pracownicy miło spędzają czas wolny, to w pracy są bardziej efektywni, produktywni i dłużej zostają w firmie. Przełożony powinien starać się, aby atmosfera w pracy była sympatyczna, odprężająca. Każdego motywuje wizja nagradzania, a każda nagroda, którą menadżer przyznaje za wykonanie danego zadania jest bodźcem do większego zaangażowania w kolejne wyzwania. Należy pamiętać o zachowaniu równowagi między nagrodą a wniesionym wkładem pracy w osiąganiu celu. Jeżeli pracownik dokona dużego osiągnięcia, a w dowód uznania otrzyma małą nagrodę, automatycznie zrodzi się w nim niechęć do kolejnego zadania i w przyszłości włoży minimum zaangażowania.
6. Zbiorowe nagradzanie osiągnięć pracowników – gdyby nie praca całego zespołu cel byłby nieosiągnięty, więc indywidualne nagrody są jednocześnie osiągnięciem pracy wszystkich. Gdy zespół pracuje ciężko należy przyznać mu wspólną nagrodę, co zmotywuje wszystkich do większego zaangażowania i podkreśli wagę wspólnego wkładu wysiłku jego członków. Taka zespołowa nagroda musi obejmować wszystkich pracowników zespołu. Większość osób chce być osobą zorganizowaną, dobrym przywódcą, dyplomatą, umiejętnie diagnozować problem, być obowiązkowym, kreatywnym, asertywnym, sumiennym i życzliwym, otwartym człowiekiem. Jednak niektóre z tych czynników wzajemnie się wykluczają, dlatego przy tworzeniu zespołu należy dobierać ludzi posiadających wymienione cechy, mając na uwadze, że nie każdy człowiek w zespole musi posiadać wszystkie dobre cechy czy umiejętności. Konkludując: praca będzie łatwiejsza i lepiej zorganizowana, jeżeli menadżer dobierze odpowiednie osoby do zespołu, które swoimi umiejętnościami będą się wzajemnie uzupełniać.

2.6. Oceny pracownicze jako czynniki motywujące

Mówiąc o ocenianiu osób wykonujących pracę, ma się na myśli „wyrażony w formie ustnej lub pisemnej pogląd wartościujący ich cechy osobowe, zachowania i efekty pracy”¹¹⁰. Z przytoczonej definicji wynika, że obiektem oceniania nie powinien być człowiek w ogóle, lecz te jego cechy, właściwości i działania, które są istotne z punktu widzenia wykonywanej pracy, oraz osiągnięte wyniki.

Jest to kompleksowe narzędzie, które zajmuje centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, możliwe do wykorzystania praktycznie we wszystkich fazach składających się na ten proces. O systemie oceny O. Lundy i A. Cowling, piszą, że jest to: „kamień węgielny efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, jako niewrażliwy element każdego systemu starającego się powiązać efekty organizacji z efektami działań ludzi”¹¹¹.

Ocena stanowi szczególny element polityki personalnej z uwagi na fakt traktowania jej, jako punktu wyjścia wielu działań ze strefy określania potrzeb kadrowych, osiągnięć pracowników, opracowywania systemu wynagradzania, awansowania, zwolnień, tworzenia koncepcji doskonalenia i doksztalcania pracowników oraz ścieżek karier zawodowych. Ocena pracy zajmuje centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi i pełni funkcje¹¹²:

- administracyjną – dobór, wynagradzanie,
- informacyjną – służy kierownictwu,
- motywacyjną – dostarczanie pracownikom informacji zwrotnej, motywującej do osobistego rozwoju doskonalenia, podnoszenia efektywności pracy.

Organizacyjne cele oceniania sprowadzają się do uzyskiwania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych dotyczących przede wszystkim zatrudniania pracowników i przemieszczania ich wewnątrz organizacji, planowania działalności szkoleniowej i karier zawodowych, przyznawania premii, nagród oraz wyróżnień, nakładania kar, a także zwolnień pracowników.

Istota celu psychospołecznego oceniania polega na kształtowaniu postaw i zachowań pracowników poprzez regularne dostarczanie informacji o ich osiągnięciach i niepowodzeniach, o szansach ich rozwoju zawodowego. Jest to metoda na utrzymywanie wysokiego poziomu osiągnięć personelu, na przyciąganie do firmy dobrych pracowników, a pozbywanie się słabych. Niedostrzeżenie pozytywnych zachowań (rezygnacja z oceny) oraz

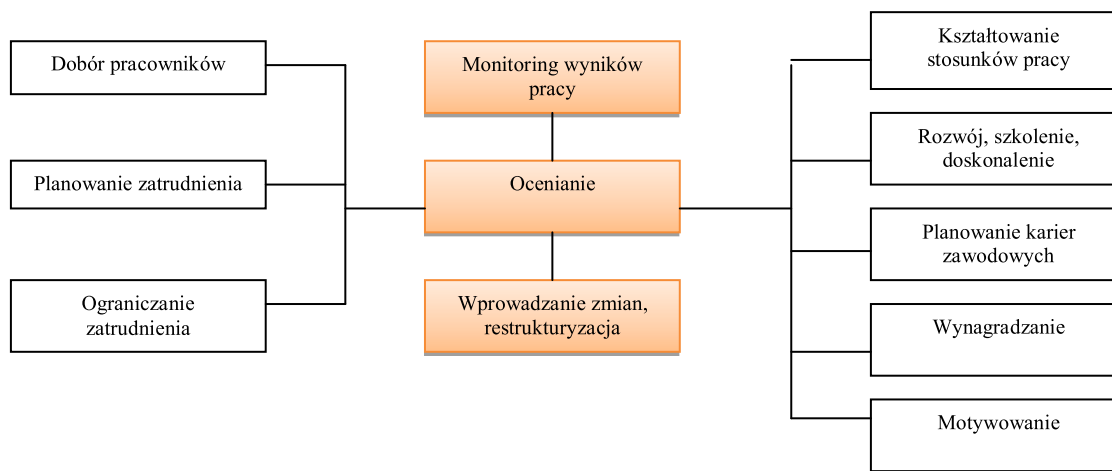
¹¹⁰ Pocztowski A., Zarządzanie..., op. cit., 2003, s. 260.

¹¹¹ O. Lundy, A. Cowling, Strategiczne zarządzanie..., op. cit., s. 307.

¹¹² Z. Janowska, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 115.

akceptowanie przeciętności w pracy z czasem prowadzi do obniżenia motywacji tych pracowników, którzy aktywnie chcą uczestniczyć w życiu organizacji, przy jednoczesnym wzmacnianiu zachowań minimalistycznych. Rolę i znaczenie funkcji oceny w realizacji zarządzania zasobami ludzkimi przedstawia rysunek 15.

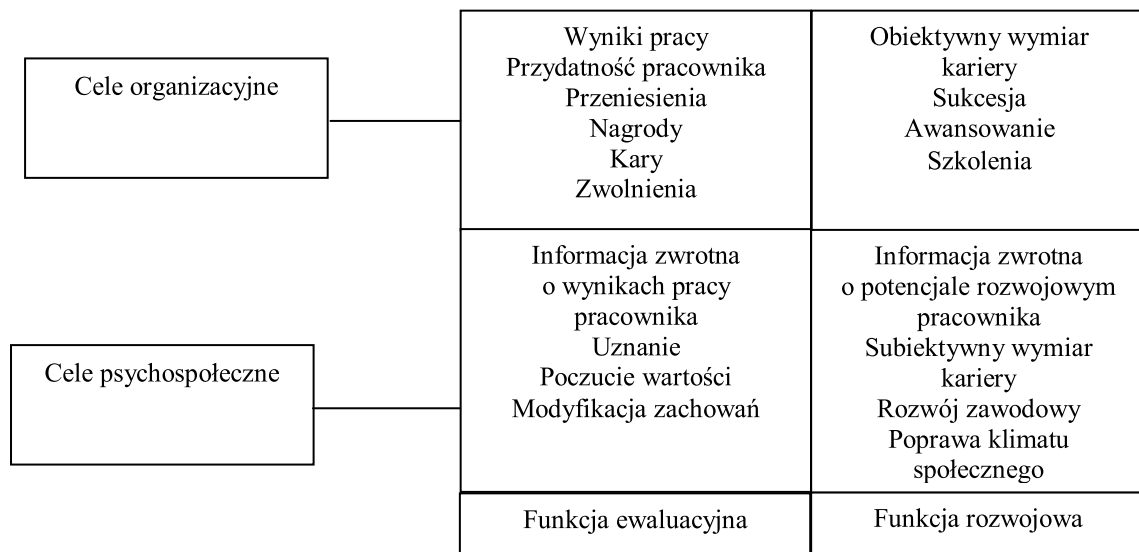
Rysunek 15 Rola oceny w zarządzaniu zasobami ludzkimi



Źródło: J. Penc, Motywowanie w zarządzaniu, WPSB, Kraków 1996, s. 56.

Dokonując oceny, a następnie wzmacniając pozytywne i wygaszając niepożądane zachowania, kształtuje się pozytywne stosunki międzyludzkie w firmie, propaguje pożądane wartości, normy postępowania. Prowadzi to do budowania proefektywnościowej kultury organizacyjnej, do rozwijania sposobu funkcjonowania zatrudnionych ludzi w przedsiębiorstwie. Układ najważniejszych celów oceniania przedstawia rysunek 16.

Rysunek 16 Cele oceniania pracowników



Źródło: A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami..., s. 158

Cele oceniania rozpatrywane są w układzie funkcji: „ewaluacyjnej – orientacja na ocenę uzyskiwanych efektów pracy w relacji do oczekiwanych standardów oraz rozwojowej – ukierunkowanej na identyfikację i rozwój potencjału pracy zatrudnionego personelu celem poprawy efektywności pracy w przyszłości”¹¹³. Natomiast cele organizacyjne oceniania sprowadzają się do uzyskania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych, które dotyczą¹¹⁴:

- zatrudniania pracowników,
- przemieszczania pracowników wewnątrz organizacji,
- planowania działalności szkoleniowej,
- planowania karier zawodowych,
- przyznania premii, nagród lub innych wyróżnień,
- nałożenia kar,
- zwolnień pracowników.

Od celu oceniania, przyjętych kryteriów i tego, kto dokonuje oceny zależy sposób oceniania (technika). W praktyce wyróżnia się ocenianie ustawiczne (na co dzień przez przełożonego) oraz ocenianie okresowe (kwartalne, półroczne, roczne).

¹¹³ M. Kostera, Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1997, s. 70.

¹¹⁴ A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., 2003, s. 262.

Przy ocenie nieformalnej (codziennej) dana praca jest oceniana dobrze lub źle, lub pracownik sam pyta o ocenę jej wykonania. Z uwagi na bliski związek pomiędzy zachowaniem a informacją zwrotną, ocena ta jest dobrym sposobem zachęcania do pożądanych zachowań i zniechęcania do niepożądanych, zanim się one zdążą utrwalić. Pracownicy powinni postrzegać tę ocenę nie jako zdawkowe wydarzenie, lecz jako istotną czynność, która stanowi integralną część kultury organizacji.

Systematyczną ocenę sformalizowaną przeprowadza się zwyczajowo raz na pół roku, raz na rok. Ma ona na celu: „powiadamianie pracowników o tym, jak się ocenia ich bieżącą efektywność, wyróżnianie zasługujących na gratyfikacje za osiągnięcia w pracy, ustalanie, którym pracownikom jest potrzebne dodatkowe przeszkolenie oraz wyróżnianie kandydatów do awansu¹¹⁵.

W praktyce stosuje się ocenianie pracownika przez jego kierownika, przez grupę kierowników, przez grupę współpracowników. Dokonana ocena pozwala na sporządzenie profilu pracownika na danym stanowisku (poszukiwanego kandydata na stanowisko pracy), stanowi czynnik selekcyjny, pozwala na przemieszczanie pracowników w firmie, planowanie karier zawodowych, przyznawanie premii, nagród, nakładanie kar, zwolnienie pracowników. Pozwala na ocenę wiedzy, umiejętności, kompetencji, cech osobowych pracownika, wydarzeń krytycznych (sukcesów, porażek), na ocenę zachowań pracownika. Dzięki ocenom zespołowym można określić pożądaną spójność grupy pracowniczej, stopień jej integracji, oddziaływanie bodźców motywacyjnych, wydajność pracy.

Ocenianie może skutecznie spełniać wymienione cele, jeżeli nie będzie się odbywać przypadkowo, ale będzie istnieć system oceniania, czyli spójny zbiór wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które tworzą: cele oceniania, zasady oceniania, kryteria oceniania, podmioty oceniania, przedmiot oceniania, techniki oceniania, częstotliwość oceniania, procedury oceniania¹¹⁶.

Wymienia się szereg technik oceniania (zwykły zapis, wydarzeń krytycznych, ranking, porównywanie parami, wymuszonego rozkładu, portfolio personalne, skale kwalifikacyjne, arkusze oceny, model 360° i inne. Dla przykładu scharakteryzowano technikę portfolio personalnego – rysunek 17.

¹¹⁵ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit., s. 384.

¹¹⁶ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., 2003, s. 264.

Rysunek 17 Portfolio personalne

Efekty pracy	PRACOWNICY	
Wysokie	Najlepsi „Orły”	Solidni „Woły robocze”
Niskie	Problematyczni (??)	Mało przydatni „Uchłe drzewa”
Potencjał rozwoju	Wysoki	Niski

Źródło: A. Poczowski, Zarządzanie zasobami..., s. 158

Istota techniki sprowadza się do zestawienia w układzie dwuwymiarowym ocenianych pracowników z uwagi na osiągnięte przez nich efekty pracy, ich możliwości rozwoju (potencjału pracy)¹¹⁷:

- pracownicy mało przydatni dla firmy (osoby bez kwalifikacji, niekompetentne lub nie wykazujące chęci do pracy),
- pracownicy problematyczni – wysoki potencjał rozwoju, niskie efekty pracy (mogą to być osoby popełniające błędy, angażujące się w rozwiązywanie zadań mało istotnych, konfliktowe),
- solidni pracownicy – wysokie efekty pracy, ale ograniczone możliwości rozwoju (są to osoby, które osiągnęły szczyt swoich możliwości na ścieżce kariery zawodowej),
- najlepsi pracownicy – wysokie efekty przy dużych możliwościach rozwojowych (mogą to być osoby młode, o wysokich kompetencjach zawodowych i silnej motywacji do pracy).

Konsekwencją umieszczenia ocenianych pracowników w jednym z czterech pól winna być odpowiednio dobrana strategia postępowania wobec nich: inwestowanie w rozwój i karierę zawodową, stabilizowanie, zwolnienia nieprzydatnych.

Rozpowszechnionymi technikami oceniania są skale kwalifikacyjne umożliwiające identyfikację natężenia określonych cech pracowników na podstawie skali: przymiotnikowej, punktowej i liczbowej, graficznej, behawioralnej (zachowań), mieszanej. Według W. Załęskiego **technika zarządzania przez cele jak narzędzie oceniania pracowników** obejmuje etapy¹¹⁸:

- I – wspólne wytyczanie celów dla pracownika przez niego i jego bezpośredniego przełożonego,

¹¹⁷ Tamże, s. 158.

¹¹⁸ W. Załęski, Zarządzanie przez cele przedsiębiorstwem, OW OPO, Bydgoszcz 1993, s. 52.

- II – oceniany pracownik samodzielnie opracowuje sposoby wykonania uzgodnionych wcześniej zadań, przy czym możliwy jest tu różny stopień swobody,
- III – kontrola osiągniętych efektów pracy w kontekście ustalonych wcześniej celów, połączona z analizą czynników wpływających na osiągnięty stopień realizacji celu.

Otrzymane informacje stają się podstawą do oceny samego pracownika i do podjęcia działań korekcyjnych, które odnoszą się do metod wykonywania przez niego pracy, stanowią punkt wyjścia do ewentualnej korekty celów działania. Zarządzanie przez cele i ocena pracownika pozwala na jego aktywizowanie poprzez włączanie go w proces podejmowania decyzji, jak również stwarzanie mu określonych możliwości samodzielnego wyboru sposobów realizowania zadań.

W zarządzaniu procesem oceniania pracowników należy uwzględnić następujące etapy¹¹⁹:

- projektowanie systemu ocen – precyzyjne określenie celów oceniania, kryteriów, technik, grup, osób oceniających, harmonogramu realizacji,
- implementacja systemu ocen – przeprowadzenie akcji informacyjnej wśród pracowników odnośnie systemu ocen, wyjaśnienie wątpliwości, badanie pilotażowe, modyfikowanie narzędzi oceniania, weryfikacja systemu, ustalenie ocen końcowych dla wszystkich ocenianych pracowników, rozmowa końcowa z ocenianymi na temat uzyskanych wyników, przekazanie ich do podsystemów zarządzania zasobami ludzkimi,
- monitorowanie systemu ocen – na poziomie operacyjnym (analiza celów, kryteriów, technik, harmonogramu, wykorzystania wyników) i strategicznym (badanie przydatności systemu ocen w realizacji długofalowych celów zarządzania zasobami ludzkimi). Kluczową sprawą jest tu ocena trafności uzyskiwanych ocen pracowniczych w kontekście podejmowania na ich podstawie decyzji personalnych, śledzenie procesu ich wdrażania.

¹¹⁹ Tamże, s. 52.

2.7. Kultura organizacyjna i jej wpływ na motywację pracowników

Zagadnienie **kultury organizacyjnej** pojawiło się w naukach zarządzania wraz z identyfikacją przyczyn sukcesów gospodarczych Japonii, kraju nieposiadającego bogactw naturalnych. Stwierdzono, że zasoby niematerialne, a przede wszystkim ludzie, stanowią najważniejsze z zasobów strategicznych gospodarki i pojedynczych przedsiębiorstw¹²⁰.

Prowadzone w różnych środowiskach naukowych badania nad kulturą organizacji jednoznacznie wykazały ścisłe zależności, jakie zachodzą pomiędzy efektami, uzyskiwanymi przez organizację, a systemem zachowań, norm, wartości składających się na pojęcie kultury organizacji.

Kultura organizacji jest pojęciem, które na szerszą skalę weszło do Teorii Organizacji i Zarządzania w latach 80. i 90. XX wieku. Jest specyficznym sposobem funkcjonowania, opartym na wspólnocie wartości, praw (norm) i idei. Kultura organizacji reprezentuje wartości i idee, wspólne dla grupy osób pracujących w jednej firmie. Każda organizacja posiada pewną niematerialną właściwość – charakter – swój styl funkcjonowania. Stanowi on „osobowość” instytucji, która odróżnia ją od innych. Wartości te objawiają się poprzez symbole (np. znak firmowy), opowieści (przekazy, historie i anegdoty), bohaterów, hasła i rytuały. Odgrywa ona istotną rolę w kształtowaniu zachowania menedżerów, jako podstawa wewnętrznego otoczenia organizacji.

Z. Jasiński podkreśla, że „system motywacyjny nie może istnieć w kompletnej opozycji wobec cech kulturowych otoczenia organizacji, powinien wręcz wynikać z jej kultury organizacyjnej, wtedy będzie naprawdę motywował i inspirował do pracy”¹²¹. Dlatego ważnym elementem motywowania jest zbadanie cech kulturowych społeczeństwa, które otaczają organizację, oraz kultury, która powstała w samej firmie, pomiędzy pracownikami.

Istotę kultury organizacyjnej nie da się jednoznacznie zdefiniować. W literaturze przedmiotu jest ona rozpoznawana pod różnymi pojęciami na przykład, **kultura organizacyjna**, **kultura korporacji**, **kultura przedsiębiorstwa**, **kultura organizacji**. Przyjęto jednak założenie, że w pewnym uproszczeniu pojęcia te są synonimami.

Kultura, w ujęciu encyklopedycznym, to „całokształt materialnego i duchowego dorobku ludzkości, który jest gromadzony, utrwalany i wzbogacany w ciągu dziejów, przekazywany z pokolenia na pokolenie”¹²². W znaczeniu najszerszym kultura „obejmuje to

¹²⁰ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 75.

¹²¹ Z. Jasiński, Motywowanie..., op. cit., s. 151.

¹²² Słownik języka polskiego, WN PWN, Warszawa 2004.

wszystko, co w zachowaniu się i wyposażeniu członków społeczeństw ludzkich stanowi rezultat zbiorowej działalności”¹²³. Natomiast z danie J. Stonera kultura jest to „złożona mieszanka założeń, zachowań, opowieści, mitów, przerośni i innych koncepcji, które składają się na definicje tego, co oznacza przynależność do danego społeczeństwa”¹²⁴.

Istnieje również wiele definicji kultury organizacyjnej.

Wedle M. Armstronga **kultura organizacyjna** (zwana też korporacyjną), stanowi utrwalony wzorzec wartości, norm, przekonań, postaw i założeń, które kształtują zachowanie ludzi i sposoby realizacji zadań. Wartości odnoszą się do tego, co uznawane jest za ważne w zachowaniu ludzi i organizacji. Normy to niepisane zasady zachowania”¹²⁵.

Według R.W. Griffina kultura organizacji jest „zestawem wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne”¹²⁶.

Zdaniem Kieżuna kultura organizacji to „wytwór historii organizacji, walorów byłych i obecnych kierowników, wpływu środowiska, w którym istnieje, specyfiki przemysłu i jego technologii. Te elementy wykształcają system symboli, który umożliwia określoną interpretację rzeczywistości i nadawanie realnego kształtu organizacji”¹²⁷.

Najczęściej stosowaną definicją kultury organizacji jest ta zaproponowana przez Edgara H. Scheina. Według niego kultura organizacji jest „zbiorem dominujących wartości i norm postępowania, charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości, przejawiający się poprzez artefakty. Kultura organizacyjna jest to „osobowość” konkretnego przedsiębiorstwa, można ją zauważyć w zachowaniach i reakcjach jednostek i grup społecznych, w sposobach w jaki rozwiązują swoje problemy, jakie mają postawy. Kultura jest to także zorganizowanie swojego miejsca pracy, wyposażenie czy estetyka wnętrza”¹²⁸.

Kultura organizacyjna tworzy się i kształtuje w procesie funkcjonowania organizacji, niektóre elementy wnoszą pracownicy, inne są efektem struktury organizacyjnej, a są jeszcze takie, które wynikają z „miękkich” cech zarządzania zasobami ludzkimi. Jeżeli pracownicy będą się utożsamiać z tymi elementami, to wówczas ukształtuje się kultura organizacji, z którą pracownicy będą się utożsamiać, będą ją umacniać, przekazywać innym pracownikom, ponieważ będą przekonani, że skoro dobrze im służyła, to inni też będą z niej zadowoleni. Kulturę organizacyjną nie tworzą przepisy czy regulaminy, a powstaje na drodze

¹²³ Encyklopedia Gazety Wyborczej i WN PWN, Kraków 2005.

¹²⁴ J. Stoner, Kierowanie..., op. cit., s. 40.

¹²⁵ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 149.

¹²⁶ R.W. Griffin, Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 40.

¹²⁷ Tamże, s. 40.

¹²⁸ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie, Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2004, s. 372.

mimowolnej i jest współodpowiedzialna za wysoki poziom moralny pracowników. Kierownik ma wpływ na charakter i poziom kultury, musi być jednak bardzo ostrożny, proponować rozwiązania, zachęcać a zwłaszcza świecić swoim przykładem. W. Bańks podkreśla, że absolutnie nie może stosować metod siłowych, musi być bardzo cierpliwy¹²⁹.

Kultura organizacyjna pełni funkcję kreatywną wobec pracowników i wpływa na ich cechy charakteru. Przykładowo¹³⁰:

- integruje z firmą,
- wzbudza poczucie odpowiedzialności za wykonywane zadania,
- stwarza poczucie zaufania pomiędzy pracownikami,
- utrwala etos pracy,
- integruje,
- stwarza poczucie przynależności do grupy czy zespołu,
- umacnia odpowiedzialność u pracowników i obowiązkowości.

Powyższa funkcja kreatywności może być spełniona jedynie wtedy, gdy uznaje się pracownika za podmiot organizacji, integruje się go z misją i celem firmy, ułatwia rozwój zawodowy. Spełniać nie będą tej funkcji kultury bezduszne, które nie są przyjazne pracownikowi¹³¹. E. Schein prezentuje trzy poziomy kultury organizacyjnej i mimo, że traktuje ją jako pewną całość, wyodrębnić można: artefakty, uznanie wartości i założenia podstawowe.

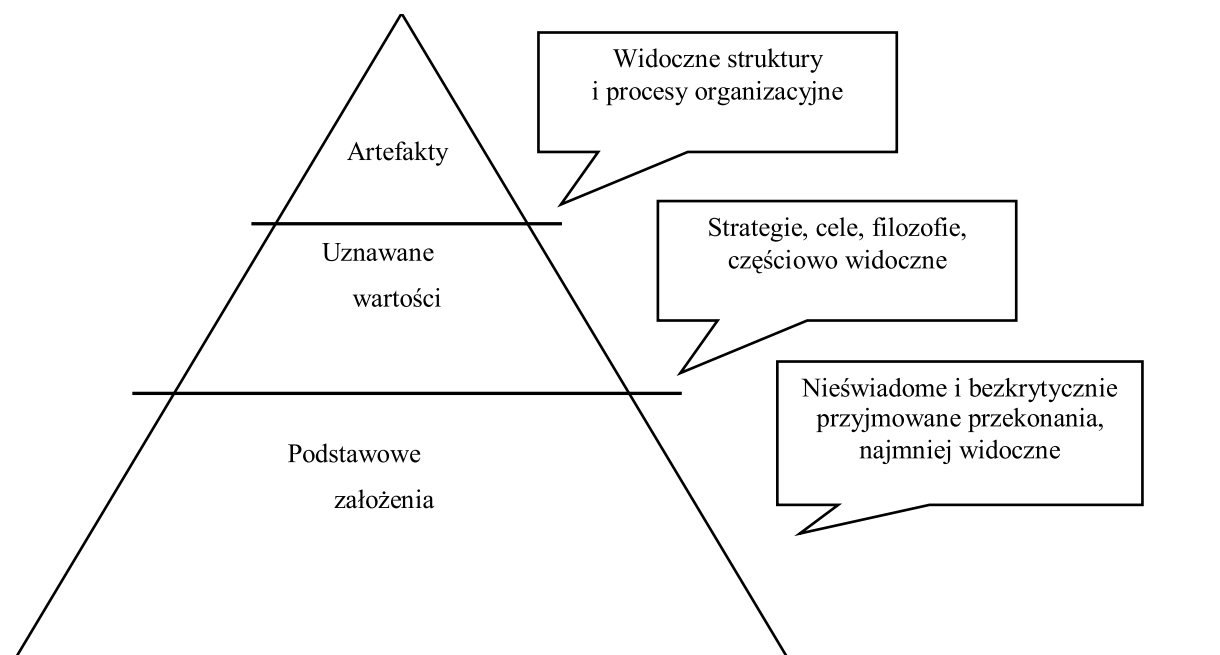
Poziomy kultury według E. Scheina prezentuje rysunek 18.

¹²⁹ W. Bańka, Zarządzanie personelem..., op. cit., s. 83.

¹³⁰ Tamże, s. 84.

¹³¹ Tamże, s. 84.

Rysunek 18 Poziomy kultury według E. Scheina



Źródło: I.A.F Stoner., R. Freeman, D. Gilbert, Kierowanie, PWE, Warszawa 1999, s. 48.

1. Artefakty językowe – jest to tzw. język firmy, który wyróżnia jej członków, przyswajając go, uczy się i utrzymuje daną kulturę. Organizacje długo istniejące na rynku, tworzą własne akronimy i wyrażenia żargonowe, które jednoczą jej członków. Są to również mity i legendy danej kultury, odwołujące się do historii, sukcesów i heroiczych okresów. Widoczne jest to głównie tam, gdzie funkcją mitów jest tworzenie i wzmacnianie idealnego obrazu firmy i systemu wartości. Opowieści, które często dotyczą założycieli przedsiębiorstwa, robienia kariery, takie, które miały miejsce w przeszłości, są wzorcami do obecnych sposobów postępowania¹³². Siłą motywacyjną jest tutaj dopasowany zespół, członkowie mają poczucie, że należą do określonej grupy, że są całością, co zaspokaja u nich potrzeby przynależności i bezpieczeństwa.
2. Artefakty behawioralne – są to w większości rytuały, powtarzające się działania wzmacniające podstawowe wartości i wskazujące na cele, które są istotne w danej firmie, dobry pracownik powinien przestrzegać pewnych wymaganych postaw i zachowań. Rytuały mogą być mniej sformalizowane, jak pikniki, lub bardziej

¹³² A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie..., op. cit., s. 443.

formalne, jak spotkania świąteczne i zebrania. Takie rytuały są bardzo mocnym czynnikiem motywacyjnym – ciężka praca jest opłacalna, ponieważ dzięki temu można osiągnąć sukces¹³³.

3. Artefakty fizyczne – są to fizyczne, materialne symbole charakteryzujące określoną kulturę organizacyjną. Może to być wystrój firmy, ubrania personelu, nawet ich zachowanie i sposób bycia, czy technologia, jaką posiada. Mogą to być również symbole pokazujące pracownikom, kto jest ważny, jakie zachowania powodują, że pracownik na nie zasługuje, czy warto być ryzykantem, czy może konserwatystą. Przykładami takich symboli mogą być: wielkość gabinetu, samochód służbowy, miejsce na parkingu dla wyróżnionych pracowników¹³⁴.

Kolejny poziom kultury organizacyjnej tworzą uznawane wartości – trwalsze od artefaktów, ale trudniejsze do rozpoznania. Są to stany rzeczy, które określają, co jest pożądane w firmie i do czego należy dążyć (często wprowadzane przez założyciela firmy). Można tutaj wymienić: uczciwość, rzetelność, pomysłowość, nastawienie na klienta, znaczenie rodziny i wiele innych¹³⁵. Wyróżnia się dwa rodzaje wartości¹³⁶:

- deklarowane – zwykle łatwo zauważalne, z reguły są zapisane, np. w kodeksie etycznym firmy. Informują, jakie zachowania są poprawne i godne pochwały, a jakie naganne i karane¹³⁷,
- przestrzegane – nigdzie nie zapisane, przekazywane ustnie przez samych pracowników. Określają, jakie zachowanie jest pożądane, a czego robić nie należy. Mają wpływ na kształt dążeń, a nawet na sposób ubierania się. Są trudno zauważalne, można to jednak wychwycić, wyciągając wnioski z nieformalnych rozmów, przeprowadzając bardziej wnikliwe wywiady i testy.

Najgłębszym, najbardziej trwałym i zarazem najmniej widocznym poziomem kultury firmy są założenia. Stanowią one najtrudniejszy element do określenia, ich obserwacja podobnie jak interpretacja jest niezmiernie trudna, są jakby podstawą kultury organizacyjnej. Przyjmowane bezkrytycznie, określają odpowiedni sposób postępowania, często za pomocą milcząco przyjętych założeń¹³⁸.

¹³³ Tamże, s. 443.

¹³⁴ Tamże, s. 444.

¹³⁵ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 48.

¹³⁶ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 375

¹³⁷ Tamże, s. 375.

¹³⁸ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert JR, *Kierowanie...*, op. cit., s. 192.

ROZDZIAŁ 3 WYNAGRODZENIE JAKO DOMINUJĄCY ELEMENT SYSTEMU MOTYWOWANIA

3.1. Definicja wynagrodzenia i pojęcia z nim związane

System wynagrodzeń jest jednym z najistotniejszych, obok rozwoju zasobów ludzkich, obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Odpowiedni dobór wynagradzania, prawidłowe ukształtowanie jego struktury powodować mogą to, że: „firma dysponować będzie wartościowym kapitałem ludzkim, który stanie się źródłem pozyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Za pomocą wynagrodzenia można kształtować postawy i zachowania, budować relacje międzyludzkie, podnosić poziom efektywności wykonywanej pracy oraz optymalizować jej koszty”¹³⁹

Kształtowanie wynagrodzeń należy do podstawowych procesów personalnych (kadrowych) w każdej firmie, niezależnie od jej rozmiarów, rodzaju prowadzonej działalności i celu, dla jakiego została utworzona. Zajmuje ono szczególne miejsce w zarządzaniu zasobami ludzkimi na poziomie¹⁴⁰:

- operacyjnym – skuteczny w pozyskiwaniu, stabilizowaniu, motywowaniu pracowników,
- strategicznym – wykorzystywany jako narzędzie integrowania zasobów ludzkich wokół realizacji strategii firmy, rozwijania kapitału ludzkiego, kształtowania proefektywnościowej i proetycznej kultury organizacyjnej.

Samo pojęcie wynagrodzeń podlegało, podobnie jak inne terminy w obszarze funkcji personalnej, zmianom wywołanym przez nowe zjawiska w świecie pracy, przenikaniem się różnych filozofii dotyczących miejsca i roli ludzi w firmie oraz związanych z nimi konkretnych narzędzi kształtowania wynagrodzeń.

Zgodnie z obowiązującymi w Polsce przepisami prawnymi pod pojęciem wynagrodzenia rozumie się: „ogół wydatków pieniężnych oraz świadczeń w naturze, wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarczym i obliczanych według zasad statystyki zatrudnienia i wynagrodzeń”¹⁴¹. Zdaniem A. Pochtowskiego pojęcie

¹³⁹ A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami..., 1998, s. 122.

¹⁴⁰ A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., 2003, s. 356; Z. Jacukowicz, Skuteczny system wynagradzania w firmie, Gdańsk 1998, s. 9.

¹⁴¹ K. Sedlak, Jak skutecznie wynagradzać pracowników, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 8.

wynagrodzenia obejmuje „ogół wydatków pieniężnych i innych świadczeń wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarczym, obliczanych według zasad statystyki zatrudnienia i wynagrodzeń”¹⁴². Wedle S. Borkowskiej wynagrodzenie „stanowi zapłatę za pracę podporządkowaną, świadczoną na rzecz pracodawcy”¹⁴³. Natomiast według Z. Jacukowicza wynagrodzenie to zapłata należna pracownikowi za wykonaną pracę w ramach stosunku pracy. Z tej definicji wynika, iż¹⁴⁴:

- wynagrodzenie jest ekwiwalentem za pracę, czyli nie wszystkie wypłaty jakie dokonywane są w firmie na rzecz pracownika są wynagrodzeniem,
- wynagrodzenie jest ekwiwalentem za pracę wykonywaną w ramach stosunku pracy, nie stanowi wynagrodzenia honorarium za pracę wykonaną w ramach umowy o dzieło lub umowy zlecenia.

Pojęcie wynagrodzenia stosowane jest w różnych przepisach prawnych w sposób niejednorodny, zależnie od przedmiotu i celu regulacji (np. do celów podatkowych).

Kształtowanie wynagrodzeń w przedsiębiorstwie należy do: „najważniejszych, ale trudnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, ze względu na dynamikę, otoczenie firmy, organizację, samych pracowników (kwalifikacje, doświadczenie, zdolności, zajmowane stanowisko, osiągnięte wyniki w pracy, wiek, płeć)”¹⁴⁵.

Samo pojęcie wynagrodzenia jest wieloznaczne i może oznaczać np. w wąskim ujęciu płacę, a w szerszym ujęciu płacę, jak i pozapłacowe korzyści uzyskiwane z racji wykonywania pracy. W kodeksie pracy używa się wyłącznie słowa „wynagrodzenie”. Obecnie w praktyce występują pojęcia: „wynagrodzenie” oraz „płaca” i traktowane są jak synonimy. Wcześniej, przed 1990 rokiem, szczególnie w teorii, płaca była pojęciem węższym niż wynagrodzenie. Obejmowała jedynie to, co miało bezpośredni związek z treścią i efektami pracy. Termin „wynagrodzenie” był szerszy i obejmował nie tylko płacę, ale również niektóre świadczenia związane z pracą, niezależnie jednak od jej rodzaju i rezultatu.

W potocznym języku stosuje się różne określenia, w zależności, jakie danemu pracownikowi odpowiadają, np. płaca, pensja, zarobek, wypłata. Jednak język prawny oraz ekonomiczny poszczególnym pojęciom przypisują określone treści, których należy przestrzegać w zakładzie pracy, zwłaszcza przy opracowywaniu układu zbiorowego pracy czy też regulaminu wynagradzania.

¹⁴² A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., 2003, s. 357.

¹⁴³ S. Borkowska, Wynagradzanie, w: Zarządzanie zasobami ludzkimi, praca zbior. pod red. H. Króla, A. Ludwiczynskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 354.

¹⁴⁴ Z. Jacukowicz, Skuteczny system..., op. cit., s. 9.

¹⁴⁵ J. Orczyk, Wybrane instrumenty zarządzania kadrami w perspektywie integracji z UE, AE, Poznań 1997, s. 57.

Pojęcia związane z wynagrodzeniem, używane w Polsce¹⁴⁶:

1. Płaca nominalna (*nominal salary*) – to łączne wypłaty pieniężne i wartość świadczeń zaliczanych do wynagrodzenia. Wypłacone pracownikowi w określonym czasie (miesiącu, roku), i liczone w walucie bieżącej danego kraju.
2. Płaca realna (*real salary*) – to suma wartości dóbr i usług, jakie można nabyć przy danych wielkościach płacy nominalnej w różnych porównywalnych okresach. Różnica pomiędzy płacą realną a nominalną wynika ze zmiany siły nabywczej pieniądza. Wielkość płacy realnej otrzymuje się dzieląc płacę nominalną przez wskaźnik kosztów utrzymania w danym okresie.
3. Płaca godziwa – przy tym terminie jest wiele niejasności. Komitet Niezależnych Ekspertów sformułował następującą definicję płacy godziwej:
 - pojęcie „godziwy poziom życia” w znaczeniu ust. 4.1. Karty powinno bezwzględnie brać pod uwagę podstawowe potrzeby ekonomiczne, kulturalne, społeczne pracowników i ich rodzin, odpowiednio do stopnia rozwoju społeczeństwa, w którym żyją. Oznacza to, że ten zapis musi być oceniany w powiązaniu z sytuacją społeczno – ekonomiczną każdego państwa¹⁴⁷,
 - płaca otrzymywana przez największą grupę pracowników, może być w danym kraju i okresie rozpatrywana jako reprezentacyjny poziom dochodów pracowników w danym kraju¹⁴⁸,
 - jeżeli przyjmuje się tę płacę jako podstawę odniesienia, wszystkie wynagrodzenia, które odbiegają od niego w sposób nadmierny, nie powinny być rozważane jako godziwy poziom życia w danym społeczeństwie¹⁴⁹,
4. Płaca minimalna – (*minimum wage*) to ustalona prawnie wysokość najmniejszego wynagrodzenia, jakie pracodawca zobowiązany jest wypłacić pracownikowi za wykonaną pracę. Wynagrodzenie poniżej płacy minimalnej jest naruszeniem praw pracowniczych. W Polsce jego wysokość ustala rozporządzeniem właściwy minister. W niektórych krajach poziom wynagrodzenia minimalnego zależy od regionu, wieku lub wykształcenia¹⁵⁰. Celem wprowadzenia oraz stosowania płacy minimalnej jest przede wszystkim:

¹⁴⁶ Płaca realna, http://www.rynekpracy.pl/slownik_1.php/wpis.57 (data odczytu 2.10.2015).

¹⁴⁷ Z. Jacukowicz, Skuteczny system..., op. cit., s. 15.

¹⁴⁸ Tamże, s. 16.

¹⁴⁹ Tamże, s. 16.

¹⁵⁰ Wynagrodzenia w Polsce według GUS - płaca minimalna, http://wynagrodzenia.pl/gus_placa_minimalna.php (data odczytu 2.10.2015).

- wyeliminowanie szczególnie dotkliwego wykorzystania pracowników – wykorzystanie to kieruje się do najsłabszych grup społecznych, nie tylko do pracowników o najniższych kwalifikacjach, ale również często do osób, które na skutek niezdarności życiowej podejmują się wykonywania ciężkiej pracy za zaniżone wynagrodzenie,
- eliminacja nieuczciwej konkurencji prowadzonej poprzez drastyczne obniżanie płac,
- podwyższanie płac w ślad za wzrostem gospodarczym, jak również podwyższaniem innych dochodów społeczeństwa.

Istotną kwestią jest wysokość płacy minimalnej, jej poziom bezwzględny, wyrażony w bieżącej walucie, oraz relacje do innych kategorii ekonomicznych. Stosuje się tu najczęściej dwa mierniki:

- niezbędnych kosztów utrzymania rodziny lub jednej osoby – zgodnie z założeniami płacy godziwej, powinna wystarczyć pracownikowi na zaspokojenie podstawowych potrzeb jego oraz jego rodziny,
 - relacji do płacy przeciętnej – wynika z pewnych prawidłowości statystycznych rozkładów płac, z których wynika, iż płaca najniższa zaczyna się w przybliżeniu od kwoty stanowiącej połowę przeciętnej płacy,
5. Płaca zasadnicza – (*base salary*) nazywana też płacą podstawową, stałą płacą lub wynagrodzeniem finansowym, składająca się na stawkę za daną pracę dla kompetentnej osoby posiadającej odpowiednie umiejętności. Dla pracowników fizycznych stawka ta może być godzinowa lub dzienna („dniówka”), dla pozostałych wypłacana co miesiąc lub corocznie¹⁵¹.

Budując system wynagradzania należy dążyć do ustalenia składników tworzących wewnętrzną strukturę wynagrodzenia. Zdaniem Z. Jacukowicza są to składniki: „związane z wkładem pracy i jej efektami, z czasem pracy, z warunkami pracy i okresem zatrudnienia”¹⁵².

Składniki wynagrodzenia można ująć jako grupę wynagrodzenia zasadniczego oraz składniki dodatkowe (premie, nagrody, dodatki, dopłaty, świadczenia w naturze, prowizje, tantiemy, odprawy, gratyfikacje, zasiłki).

W praktyce firm funkcjonuje wiele różnorodnych systemów wynagradzania, które posiadają zalety i wady, wymagają ciągłego usprawniania i analizowania. A. Poczowski

¹⁵¹ Płaca zasadnicza, http://www.hrk.pl/pl/home/slovniki/slovnik_hr/p%C5%82aca_zasadnicza.aspx (data odczytu 2.10.2015).

¹⁵² Z. Jacukowicz, *Zmiany wewnętrznej struktury wynagrodzeń, IP i SS*, Warszawa 1996, s. 8.

uważa, że można jednak przyjąć generalną zasadę, że: „efektywny system wynagradzania pracowników powinien być zintegrowany ze strategią firmy, uwzględniać jej strukturę i kulturę organizacyjną, co oznacza, że efektywne zarządzanie wynagradzaniem rozpoczyna się od analizy potrzeb w tej dziedzinie, które wynikają ze strategii firmy odnoszącej się do produkcji, usług, technologii, struktury organizacyjnej”¹⁵³. Należy zwracać uwagę na wynagradzanie za wyniki, na uelastycznianie tego systemu z uwzględnieniem potencjału kwalifikacyjnego, jako podstawy wynagradzania pracowników. Istotnym kryterium różnicowania wynagrodzeń jest również kryterium rynkowe. Progresa płac zachęca pracowników do podnoszenia poziomu posiadanych przez nich kwalifikacji oraz do bardziej efektywnego stosowania kwalifikacji już posiadanych. Jednym z podstawowych instrumentów, za pomocą których można kształtować nowe zachowania jest wynagrodzenie, dlatego musi być ono zintegrowane z pozostałymi elementami systemu zarządzania zasobami ludzkimi, a pośrednio z nadrzędnymi celami przedsiębiorstwa. W koncepcji tego zarządzania akcent kładzie się na to, że przy tworzeniu systemu wynagrodzeń należy uwzględniać potencjał kwalifikacyjny wnoszony przez ludzi do firmy oraz ich udział w jej sukcesie, dzięki osiąganym wynikom pracy. Porządkowanie dziedziny wynagrodzeń winno polegać na odchudzaniu systemu z szeregu elementów, które nie są powiązane ani z wkładem ani też z efektem pracy. Upraszczenie struktur systemu prowadzi do lepszego zrozumienia zasad wynagradzania zatrudnionych pracowników.

¹⁵³ A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., 1998, s. 193.

3.2. Funkcje wynagradzania

Kształtowanie wynagrodzeń w firmie jest bardzo istotne, a jednocześnie bardzo trudne w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Wynagrodzenie pracowników ma swoją dynamikę i zmienia się pod wpływem szeregu czynników związanych z cechami otoczenia danej organizacji, samą organizacją jak i poszczególnych pracowników.

Szukając optymalnych rozwiązań w tym obszarze, należy na samym początku zrozumieć istotę wynagrodzenia i dopiero wtedy konstruować rozwiązania techniczne przy wykorzystaniu istniejącej wiedzy teoretycznej oraz doświadczeń praktycznych. Całą istotę wynagrodzenia najlepiej pokazują podstawowe funkcje, które ono pełni.

Budując, wdrażając i doskonaląc systemy wynagrodzeń, należy pamiętać o funkcjach, jakie wynagrodzenie pełni w organizacji, do których zalicza się¹⁵⁴:

1. **Funkcję dochodową**, która charakteryzuje się tym, iż wynagrodzenie stanowi dla większości ludzi podstawowy, często jedyny rodzaj uzyskiwanych dochodów decydujących o możliwościach nabywanych dóbr i usług do zaspokajania potrzeb. Pracownik dąży do maksymalizacji swojego wynagrodzenia i rozpatrywanie go nie tylko w odniesieniu do własnego wkładu w finalny wynik firmy, ale także w kontekście cen w danym kraju oraz istniejącej inflacji¹⁵⁵. Z tego też powodu objęte jest ono szczególną ochroną prawną, polegającą między innymi na tym, iż nie można się go zrzec ani przekazać prawa do niego innej osobie. Z funkcją dochodową związane jest również pojęcie wynagrodzenia godziwego (fair remuneration), tj. zgodnego z Europejską Kartą Społeczną, zapewniającego pracownikom i ich rodzinom godziwy poziom życia, uznającego prawo do wyższej stawki wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych, prawo do jednakowego wynagrodzenia mężczyzn i kobiet za pracę tej samej wartości oraz prawo do rozsądnego okresu wypowiedzenia, zezwalającego na potrącenia wynagrodzeń tylko w sytuacjach przewidzianych przez prawo pracy¹⁵⁶.
2. **Funkcję kosztową** – wynagrodzenie, które jest dochodem dla pracowników, dla firmy jest składnikiem kosztów. Wynagrodzenie wraz z innymi składnikami tworzą dochód z pracy oraz pozostałe wydatki ponoszone przez organizację wynikające z zatrudnienia pracowników składają się na koszty pracy. Oznacza to, że w interesie

¹⁵⁴ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., 2003, s. 359.

¹⁵⁵ K. Sedlak, Jak skutecznie..., op. cit., s. 9.

¹⁵⁶ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., 2003, s. 359.

pracodawcy jest dążenie do minimalizacji kosztów pracy zwłaszcza wtedy, gdy konkurenci osiągają przewagę. Trzeba podkreślić, że między dochodową a kosztową funkcją wynagrodzeń istnieje sprzeczność, którą można rozwiązać przez uzależnienie wzrostu wynagrodzenia od wzrostu efektywności pracy¹⁵⁷.

3. **Funkcję motywacyjną** – z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi funkcja ta ma cztery wymiary (subfunkcje)¹⁵⁸:

- skłaniać ludzi do podjęcia pracy (przyciągać do firmy),
- skłaniać do trwania przy niej (stabilizować w firmie),
- pobudzać do osiągania wysokich efektów pracy,
- pobudzać pracowników do rozwoju swych kompetencji, co przyczyni się do rozwoju firmy i osiągania przez nią lepszych efektów.

Siła oddziaływania wynagrodzenia jako czynnika motywującego ludzi do angażowania się w sprawy przedsiębiorstwa i efektywnego wykonywania pracy zależy od poziomu wynagrodzenia, jego struktury wewnętrznej, powiązania go z osiąganymi przez pracowników wynikami oraz od atrakcyjności rynkowej. Omawiana funkcja przejawia się nie tylko wewnątrz organizacji, ale również w jej otoczeniu, zwłaszcza na rynku pracy, wpływając na decyzje kandydatów o ubieganiu się o przyjęcie do pracy w danej firmie. Właściwa polityka wynagrodzeń jest zatem istotnym narzędziem kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy¹⁵⁹.

4. **Funkcję społeczną** – system wynagradzania pracowników wywiera istotny wpływ na całość w społecznym systemie firmy. Chodzi tu między innymi o stosunki pomiędzy poszczególnymi pracownikami, a także pomiędzy różnymi grupami w organizacji – formalnymi i nieformalnymi.

Znajomość funkcji spełnianych przez wynagrodzenie oraz ich odpowiednie, wzajemne ukształtowanie, tak, aby realizacja jednej, nie odbywała się kosztem innych, czyni z wynagrodzenia skuteczny instrument zarządzania. Przy jego pomocy można między innymi pozyskać do firmy wartościowych pracowników, budować stabilny trzon zatrudnienia i planować odejścia nieprzydatnych pracowników, kształtować pożądane w danej firmie postawy i zachowania oraz stosunki międzyludzkie, podnosić efektywność pracy

¹⁵⁷ K. Sedlak, Jak skutecznie..., op. cit., s. 10.

¹⁵⁸ S. Borkowska, Wynagradzanie..., op. cit., s. 358.

¹⁵⁹ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., 2003, s. 360.

pojedynczych pracowników i całych zespołów, a także optymalizować koszty pracy, co w efekcie prowadzi do umocnienia pozycji firmy na rynku.

Ponieważ nie wszystkie składniki wynagrodzeń jednakowo skutecznie pełnią wszystkie funkcje i subfunkcje wynagrodzeń, konieczne jest¹⁶⁰:

- przeprowadzenie analizy każdego składnika wynagrodzeń pod kątem jego przydatności do realizacji poszczególnych funkcji i subfunkcji wynagrodzeń, uwzględniając fazę w cyklu rozwojowym firmy lub jej segmentów oraz ich potencjał rozwojowy,
- taki dobór składników wynagrodzeń, aby łącznie tworzyły spójny pakiet (portfolio), sprzyjający osiągnięciu celów organizacji (firmy i jej segmentów oraz pracowników).

Wynagrodzenia pełnią kilka funkcji ściśle ze sobą sprzężonych, które powinien uwzględniać każdy system wynagrodzeń pod rygorem jego skuteczności. Zignorowanie którejkolwiek z nich prędzej czy później przyniesie negatywne konsekwencje.

¹⁶⁰ S. Borkowska, Wynagradzanie..., op. cit., s. 359.

3.3. Cele wynagradzania

Wynagrodzenie za pracę stanowi bardzo istotny czynnik wiązania interesów pracowników z głównymi celami firmy. Podstawowym celem wynagrodzenia za pracę jest rekompensata zatrudnionemu personelowi w zamian za wniesiony do organizacji potencjał pracy, czyli: odpowiednie kwalifikacje i zachowania w trakcie wykonywania powierzonej pracy. Wynagrodzenie za pracę uwzględnia również elementy, które są zależne od osiągniętych efektów pracy, jak i udział personelu w zysku firmy. W pierwszym przypadku jest to zapłata za wkład pracy, a w drugim wynagrodzenie za efekt pracy.

Wynagrodzenie spełnia także dużo innych ważnych celów, przez których realizację przyczynia się do osiągnięcia głównego celu zarządzania zasobami ludzkimi w firmie. Celami cząstkowymi są¹⁶¹:

- podnoszenie konkurencyjności firmy na rynku pracy,
- sprawiedliwy system nagradzania,
- przyciąganie do organizacji bardzo wartościowych pracowników,
- eliminacja zbędnej rotacji pracowniczej,
- zachęcanie pracowników do efektywnej pracy poprzez dobry system motywowania.

Obok elementów takich jak – kierowanie, komunikowanie, treść, warunki pracy, wymiar i organizacja czasu pracy, stworzenie możliwości rozwoju zawodowego – płaca stanowi jeden z najistotniejszych czynników systemu motywowania pracowników. Przyczynia się ono do wyzwolenia, wzmocnienia czy też wygaszania określonych postaw i zachowań pracowników, w takim kierunku, aby były one zgodne z oczekiwaniami zatrudniającej ich firmy. Chodzi tu o kształtowanie pożądanego postaw, zachowań wobec powierzonych zadań, kolegów, przełożonych jak i organizacji, jako całości. Jest to bowiem klucz to przetrwania i rozwoju organizacji, co jest w stanie zaspokoić potrzeby właścicieli kadry menadżerskiej i pracowników¹⁶².

¹⁶¹ A. Szałkowski, Wprowadzenie do zarządzania personelem, AE w Krakowie 2000, s. 130.

¹⁶² Tamże, s. 130.

3.4. Formy wynagradzania

Zasady wynagradzania obrazują możliwe podejścia do ukształtowania systemu wynagradzania, który musi efektywnie spełniać podstawowe funkcje wynagradzania. Zasady wynagradzania pracowników determinują jego wielkość lub kryteria różnicowania, lecz sam sposób jego świadczenia odbywa się zawsze w określonej formie lub formach¹⁶³.

Do podstawowych **form wynagradzania** pracowników zalicza się¹⁶⁴:

- **formę czasową** – która polega na tym, że wysokość zasadniczej stawki płac jest ustalana na jednostkę czasu pracy: godzinę, dzień, tydzień, miesiąc, a niekiedy nawet rok. Stawka ta wypłacana jest za czas przepracowany oraz ten czas nieprzepracowany, który należy opłacać z mocy prawa, np. za czas urlopów, oddelegowania do wykonywania funkcji publicznych z wyboru itp¹⁶⁵. Omawianą formę wynagrodzenia stosuje się zazwyczaj tam, gdzie występuje trudność w kwalifikowaniu efektów pracy, oraz tam, gdzie technologia i organizacja pracy wyraźnie określają ilość i jakość pracy, którą należy wykonać w określonym czasie, ograniczając indywidualny wpływ pracownika. Do zalet formy czasowej można zaliczyć łatwość w administrowaniu wynagrodzeniami, utrzymywanie harmonijnego tempa pracy oraz zapewnienie pracownikom poczucia stabilności dochodów. Jej ograniczenia wynikają z niedostatecznego oddziaływania na motywację pracowników na skutek niedostatecznego uwzględniania różnic między zatrudnionymi pracownikami. Problem ten rozwiązuje się przez stosowanie formy czasowej do tych prac, przy których spełnia ona najlepiej swoją rolę, oraz przez uzupełnienie jej o elementy zmienne, uzależnione od efektów pracy oraz zachowań pracowników. Nadto zróżnicowanie wynagrodzeń można osiągnąć przez dokonanie wyceny trudności poszczególnych rodzajów pracy lub wyceny kompetencji niezbędnych do skutecznego pełnienia określonych ról w organizacji.
- **formę premiową** – jest naturalnym uzupełnieniem formy czasowej lub akordowej, podnoszącym skuteczność wynagrodzenia zwłaszcza w odniesieniu do funkcji motywacyjnej oraz funkcji kosztowej i dochodowej. Istotą premii jest to, że warunkiem jej uzyskania jest spełnienie przez pracownika wcześniej ustalonych kryteriów, które powinny być na tyle wymierne, aby można je było kontrolować.

¹⁶³ K. Sedlak, Jak skutecznie..., op. cit., s. 13.

¹⁶⁴ A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., 2003, s. 371.

¹⁶⁵ S. Borkowska, Wynagradzanie..., op. cit., s. 376.

W praktyce premie uzyskuje się za utrzymanie lub poprawę określonych parametrów technicznych i ekonomicznych, które odnoszą się do ilościowych i jakościowych wyników pracy. Ich wyrazem są konkretne rodzaje premii, do których należą między innymi¹⁶⁶:

- ✓ premie za ilościowy wzrost wykonywanych zadań,
 - ✓ premie za poprawę jakości pracy,
 - ✓ premie za obniżenie kosztów działalności,
 - ✓ premie za oszczędność surowców, energii i innych środków,
 - ✓ premie za poprawę wykorzystania czasu pracy ludzi i maszyn,
 - ✓ premie za terminowe lub przedterminowe wykonanie zadań,
 - ✓ premie za bezawaryjność funkcjonowania maszyn,
 - ✓ premie za bezwypadkową pracę.
- **formę akordową (schyłkową)** – która należy do rozwiązań schyłkowych, pomimo, że nadal jest stosowana, a w niektórych firmach przeżywa nawet renesans. W modelowym ujęciu omawiana forma wyraża się tym, że pracownik jest opłacany proporcjonalnie do ilości wykonanej pracy, wyrażonej między innymi wykonanymi produktami lub ich elementami, usługami, czynnościami. Uzależnienie wynagrodzenia od osobistego zaangażowania i wysiłku pracowników, które prowadzą do uzyskania przewidzianych w normie wyników, zapewnia bezpośredni związek pomiędzy wydajnością pracy a wysokością otrzymywanego wynagrodzenia. Ta cecha, która niewątpliwie jest zaletą formy akordowej, gdyż zwiększa zainteresowanie rezultatami pracy i odpowiedzialność pracownika, jednocześnie ogranicza zakres jej stosowania do tych prac, przy których możliwe jest ustalenie norm pracy oraz obliczenie efektów pracy pracownika w jednostce czasu. Forma akordowa wynagradzania z jednej strony stwarza atmosferę współzawodnictwa, motywując ludzi do wydajniejszej pracy, z drugiej natomiast może prowadzić do obniżenia jakości pracy, ujemnych skutków dla zdrowia spowodowanych zbyt dużą intensywnością pracy oraz wywoływać różne napięcia pomiędzy pracownikami, co utrudnia współpracę. Istotnym czynnikiem determinującym możliwość stosowania formy akordowej wynagradzania jest stopień mechanizacji i automatyzacji produkcji. Im jest on wyższy, tym mniejsze są możliwości stosowania akordu. W praktyce występują różne odmiany formy akordowej wynagrodzeń. Do najbardziej znanych należą¹⁶⁷:

¹⁶⁶ A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami..., 1998, op. cit., s. 373.

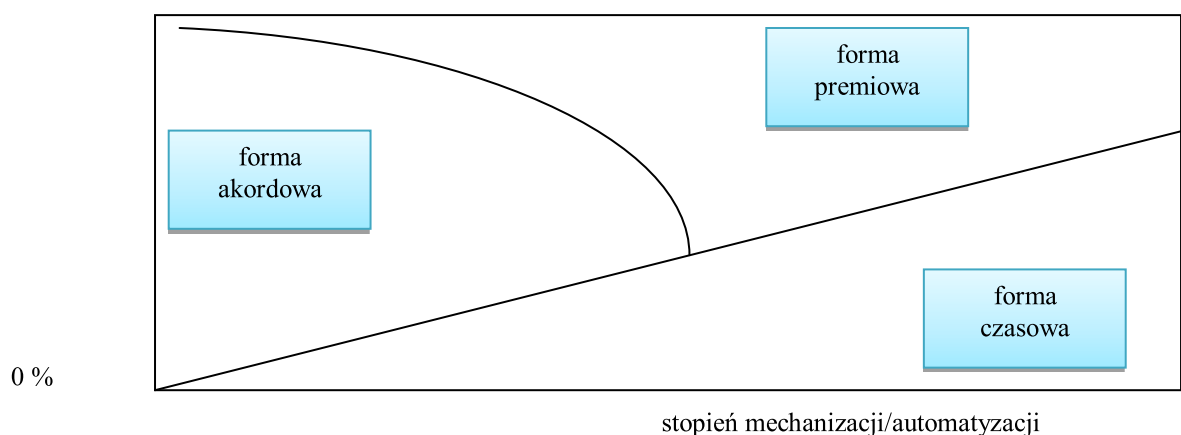
¹⁶⁷ Tamże, s. 375.

- ✓ **akord prosty**, w którym stawka wynagrodzenia jest stała za każdą wykonaną pracę, niezależnie od tego, czy została ona wykonana w ramach przyjętej normy, czy też ponad tę normę.
- ✓ **akord progresywny** lub **degresywny**, w którym stawka wynagrodzenia za jednostkę wykonanej pracy jest zmienna i wzrasta w przypadku akordu progresywnego lub ulega obniżeniu w przypadku akordu degresywnego od pewnego poziomu wykonania przyjętej normy, który zwykle znajduje się w granicach 100% normy,
- ✓ **akord indywidualny** lub **zespołowy**, w którym podstawą wynagradzania są wyniki pracy indywidualnego pracownika lub zespołu pracowniczego, przy czym w przypadku zespołu pracownicy mogą podzielić wynagrodzenie w różnych proporcjach,
- ✓ **akord pośredni**, w którym stawki wynagrodzenia pracowników są ustalane jako określony procent stawki przewidzianej dla grupy pracowników przedsiębiorstwa, których określa się jako pracowników przodujących,
- ✓ **akord zryczałtowany**, który polega na ustaleniu z góry zryczałtowanego wynagrodzenia za wykonanie w całości określonego zadania.

Zakres stosowania wybranych form wynagradzania w zależności od stopnia mechanizacji i automatyzacji produkcji prezentuje rysunek 19.

Rysunek 19 . Zakres stosowania wybranych form wynagradzania w zależności od stopnia mechanizacji i automatyzacji produkcji

100 %



Źródło: K. Sedlak, Praca zbiorowa, Jak skutecznie..., s. 13 – 14

- **formę zadaniową** – łączy w sobie elementy formy czasowej, premiowej i akordowej, gdzie podstawą wynagradzania jest uzgodnienie w formie umowy określone zadanie zlecone do wykonania indywidualnym pracownikom lub grupom (zespołom pracowniczym). Zawiera część stałą i zmienną wypłaconą po wykonaniu zadania w terminie (% płacy zasadniczej). Wcześniejsze wykonanie zadania zwiększa część zmienną płacy, późniejsze zaś ją zmniejsza. Dniówka zadaniowa gwarantuje „premię” stałą w zamian za osiągnięcie dziennej normy zadaniowej¹⁶⁸,
- **formę prowizyjną** – przeciwstawną do czasowej formy wynagradzania¹⁶⁹. Jest to forma wynagrodzenia bardzo popularna w dzisiejszych czasach, w ten sposób bardzo często wynagradzani są pracownicy dokonujący w imieniu firmy transakcji handlowych. Jest to forma prowizyjna obliczana jako % od transakcji zawartych przez pracownika na rzecz firmy (% od obrotu). Posiada część stałą oraz zmienną prowizyjną wynagrodzenia. Podstawą do określenia wysokości prowizyjnej stawki jest np. norma czasu, jaki jest potrzebny do wykonania określonego zadania, transakcji, mając na względzie specyfikę wyrobu lub usługi będącej przedmiotem transakcji oraz rynkowych kryteriów różnicowania wynagrodzeń. Zainteresowanie tą formą wynagrodzenia jest duże i wynika z faktu, iż daje ona pracownikowi możliwość sterowania swoimi zarobkami, łączy je jednocześnie z realizacją celów firmy, a przy tym jest dla niej zrozumiała,
- **formę kafeteryjną** (kafeteria) – która należy do innowacyjnych sposobów wynagradzania pracowników i pomimo, że jest znana od wielu lat, to jednak jest mniej rozpowszechniona w praktyce. Rozwój omawianej formy związany jest z uelastycznianiem zatrudnienia, między innymi przez innowacje w sferze wynagrodzeń pracowników. Uelastycznianie wynagrodzenia polega na wiązaniu pewnych jego składników z sytuacją ekonomiczną firm i osiąganymi przez pracowników wynikami pracy. W tym celu mogą być wykorzystywane przedstawione powyżej formy wynagrodzeń oraz przedstawiona forma kafeteryjna. Jej istotą jest indywidualizacja wynagrodzenia przez stworzenie pracownikom możliwości dokonywania wyboru świadczeń poprzez stworzenie pracownikom określonego ich zestawu (listy, menu). Mogą to być między innymi wypłaty gotówkowe, czas wolny jako alternatywa dodatkowych świadczeń pieniężnych, ubezpieczenia zdrowotna, na życie i wypadkowe, opieka medyczna, świadczenia rzeczowe pożyczki, dodatki

¹⁶⁸ S. Borkowska, Wynagradzanie..., op. cit., s. 378.

¹⁶⁹ Tamże, s. 378.

mieszkaniowe, finansowanie doskonalenia kwalifikacji, korzystanie z porad prawnych, nabywanie produktów firmy po niższych cenach, jak też korzystanie z bazy technicznej przedsiębiorstwa. Przytoczone przykłady nie wyczerpują listy opcji wyboru, które można uwzględniać w kafeterii. Sam sposób wyboru pewnych świadczeń z oferowanego zestawu także może być kształtowany indywidualnie, zgodnie z filozofią zarządzania w firmie, preferencjami pracowników oraz przy uwzględnianiu obowiązujących regulacji prawnych,

- **formę pakietową** – która jest wyrazem nowego podejścia do kształtowania wynagrodzeń całkowitych. Charakteryzuje ją to, że punktem wyjścia w tworzeniu wynagrodzenia dla poszczególnych osób (zazwyczaj na najwyższych stanowiskach w hierarchii organizacyjnej) lub określonych grup pracowniczych jest ogólna pula środków, która następnie jest dzielona na różne składniki obejmujące wynagrodzenie stałe, zmienne, krótko- i długoterminowe oraz świadczenia dodatkowe. Jest to podejście odmienne w stosunku do tradycyjnego kształtowania wynagrodzeń, gdzie tok postępowania jest odwrotny, gdyż zazwyczaj zaczyna się od ustalenia wynagrodzenia zasadniczego, a następnie dodaje się różne składniki¹⁷⁰. Indywidualizacja jest więc kluczową cechą wyróżniającą formę pakietową, która jest najczęściej adresowana do indywidualnych osób, np. członków zarządu lub konkretnej, zwykle dość wąskiej grupy spośród kadry kierowniczej i specjalistów. Możliwe, chociaż mniej popularne jest opracowanie odpowiednich pakietów wynagrodzeń dla innych grup pracowniczych. Do innych cech wyróżniających wynagrodzenie pakietów S. Borkowska zalicza¹⁷¹: celowe i powiązane ze strategią firmy kształtowanie puli środków na wynagrodzenia oraz jej struktury, dobór składników wynagrodzenia pod kątem możliwości kompleksowego motywowania pracowników, dobór składników pakietu oraz ich wzajemne, wewnętrzne proporcje, przyjęte z uwagi na ich znaczenie, które wynika z dezagregacji celów firmy oraz spójność wewnętrzna pakietu.

W praktyce można spotkać różne odmiany pakietowej formy wynagrodzeń, których kształt jest ukierunkowany wieloma czynnikami, które wynikają między innymi ze strategii wynagradzania, kultury organizacyjnej czy istniejących przepisów prawa pracy i ubezpieczeń społecznych oraz prawa podatkowego. Na podstawie badań

¹⁷⁰ T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001, s. 317.

¹⁷¹ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 96.

empirycznych K. Gugała wskazuje najważniejsze składniki wynagrodzenia pakietowego¹⁷²:

- ✓ wynagrodzenie stałe (zasadnicze), kształtowane na podstawie takich czynników, jak wyniki pracy, kategoria zaszeregowania, poziom rynkowy wynagrodzeń, promocja,
- ✓ ruchome składniki wynagrodzenia, które są powiązane z wynikami pracy, takie jak premie i prowizje, kształtowane pod wpływem następujących czynników: wyniki indywidualne, zespołowe i firmy, produktywność, jakość, realizacja budżetu,
- ✓ składniki partycypacji finansowej, tj, akcje i opcje na akcje, udziały w zysku, plany oszczędnościowe,
- ✓ perkwizyty obejmujące samochód służbowy, subsydiowanie posiłków, bezpłatne produkty firmy lub zniżki na te produkty, członkostwo w organizacjach zawodowych i klubach sportowych, dodatkowe badania lekarskie, telefony służbowe, fundusze reprezentacyjne, karty kredytowe, szkolenia,
- ✓ pożyczki firmowe na różne potrzeby bieżące, mieszkaniowe zakup samochodu, które są udzielane na korzystnych warunkach,
- ✓ finansowanie przeprowadzek,
- ✓ finansowanie kosztów podróży służbowych,
- ✓ beneficja, takie jak ubezpieczenia zdrowotne i na wypadek śmierci, opieka medyczna, programy emerytalne, dodatkowy urlop.

¹⁷² K. Gugała, Praktyka rynkowa w zakresie wynagrodzeń pakietowych: Polska a Unia Europejska, w: Pakietowe systemy wynagrodzeń, IPiSS, Warszawa 2000, s. 127.

3.5. Zasady wynagradzania

Jednym z podstawowych warunków skutecznej realizacji przedstawionych wcześniej celów i funkcji wynagradzania jest odpowiedni dobór składników oraz form wynagradzania, opracowanie zasad ustalania wysokości i struktury wynagrodzeń, procedur administracyjnych w zakresie planowania, naliczania, wypłacania oraz monitorowania wynagrodzeń, jak również dokonanie podziału kompetencji pomiędzy pracownikami wykonującymi te zadania. Wyszczególnione składniki tworzą system wynagradzania, który winien stanowić integralną część zarządzania zasobami ludzkimi. Jedną z najważniejszych kwestii w budowaniu systemu wynagradzania jest ustalenie jego składników, które tworzą wewnętrzną strukturę wynagrodzenia. Składniki te powiązane są z omówionymi wcześniej strategiami oraz formami wynagradzania i można je sklasyfikować w różny sposób. W podziale według podstawy wynagrodzenia wyróżniono składniki związane z wkładem pracy, z jej efektami, z czasem i warunkami pracy z okresem zatrudnienia¹⁷³.

Wynagradzanie pracowników powinno odbywać się według określonych, wcześniej ustalonych zasad¹⁷⁴:

1. **Wynagradzanie według wkładu pracy** (*paying for contribution*) – jej istotą jest zróżnicowanie, elastyczne i dostosowane do warunków określonej organizacji wynagradzanie za osiągnięcia w obszarze celów organizacyjnych, zespołowych oraz indywidualnych, a także za sposoby prowadzące do ich osiągnięcia. Do podstawowych cech wyróżniających omawiane podejście należą¹⁷⁵:
 - wynagradzanie za efekty, jak i za zachowania prowadzące do ich osiągnięcia,
 - uwzględnianie w wynagradzaniu cech istotnych w kontekście osiągniętych celów oraz tych, które są istotne w kontekście przyszłych celów jednostki oraz firmy,
 - uwzględnianie oraz równomierne rozłożenie składników wynagrodzenia, które mają związek z efektami organizacyjnymi, zespołowymi i indywidualnymi,
 - stosowanie szerokiej gamy składników wynagrodzenia,
 - kompleksowe oraz długoterminowe podejście do kształtowania systemów wynagradzania w powiązaniu z innymi procesami zarządzania zasobami ludzkimi oraz zakładające aktywny udział wszystkich aktorów w tym obszarze zarządzania firmą.

¹⁷³ Z. Jacukowicz, *Zmiany wewnętrznej...*, op. cit., s. 8.

¹⁷⁴ Z. Martyniak, *Metodologia wartościowania pracy*, P.W. Stabill, Kraków 1992, s. 92

¹⁷⁵ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., 2003, s. 369.

2. **Wynagradzanie według osiągniętych efektów pracy** (*performance pay*) – wynagrodzenie takie stanowi integralną część systemu zarządzania przez efekty, który z kolei stanowi podstawowy proces realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie operacyjnym i nie tylko. Istotną wynagradzania za efekty jest bezpośrednie uzależnienie finansowych i dających się wyrazić finansowo składników wynagrodzenia od osiągniętych efektów indywidualnych osób, zespołów oraz całej firmy. Stosowanie tej zasady wynika z przekonania, że jest to sprawiedliwy sposób nagradzania ludzi za ich pracę, który skutecznie motywuje ich do angażowania się w sprawy firmy, a także ukierunkowuje wysiłki personelu na osiągnięcie przyjętych celów i prowadzi do satysfakcji z pracy.

Warunkiem skuteczności wynagradzania według efektów pracy jest wypracowanie systemu ustalania celów dla poszczególnych komórek organizacyjnych oraz indywidualnych pracowników, następnie opracowanie systemu regularnej analizy oraz oceny osiągniętych wyników pracy. Równie ważne jest stworzenie warunków, w których pracownik ma wpływ na osiągnięte efekty, jak i stworzenie odpowiedniej puli nagród, premii i innych świadczeń o zmiennym charakterze, które muszą być w sposób zrozumiały powiązane z osiąganymi przez pracowników efektami pracy¹⁷⁶.

3. **Zasada uzależnienia wynagrodzeń od zachowań pracowników** – zasada ta jest odmienna, co do zasady wynagradzania według efektów pracy. Może być wykorzystana przy nagradzaniu pracowników, którzy wykonują prace trudno lub w ogóle niedające się kwantyfikować.
4. **Wynagradzanie według kompetencji** (kwalifikacje pracowników bada się biorąc za podstawę wykształcenie zatrudnionych pracowników w poszczególnych grupach i podgrupach oraz ich zaszeregowanie do poszczególnych grup i kategorii kwalifikacyjnych)¹⁷⁷ – uzależnia się tu poszczególne składniki wynagrodzenia od posiadania przez pracowników określonych trwałych cech osobowych, powiązanych w sposób przyczynowo – skutkowy z przyszłymi wynikami pracy, czyli od kompetencji oraz ich zastosowania w procesie pracy. Tym samym, wynagrodzenie według kompetencji może być stosowane przy konstruowaniu stałej części wynagrodzenia, jak i składników ruchomych. U podstaw stosowania wynagradzania według kompetencji znajdują się następujące przesłanki¹⁷⁸:

¹⁷⁶ Tamże, s. 365.

¹⁷⁷ M. Pietraszewski, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw*, cz. 3, Wyd. eMPi², Poznań 1997, s. 216.

¹⁷⁸ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., 2003, s. 367.

- potrzeba przyciągnięcia do organizacji osób o ponadprzeciętnych kompetencjach,
- przekonanie, że osoby o wysokich kompetencjach wnoszą większy wkład w tworzenie wartości dla organizacji,
- systemy wynagradzania przez kompetencje są bardziej elastyczne w sytuacji zmian organizacyjnych,
- uzależnienie wynagrodzenia od kompetencji skłania pracowników do dbania o ich rozwój, a nie troszczenia się przede wszystkim o umacnianie pozycji, jakie mają związek z zajmowanym stanowiskiem pracy (liczba pracowników, wielkość budżetu),
- dążenie do odbiurokratyzowania wysoce ustrukturyzowanych systemów wynagradzania opartych na tradycyjnym wartościowaniu stanowisk pracy,
- chęci dowartościowania tzw. pracowników wiedzy (*knowledge workers*), którzy często ani nie kierują dużymi zespołami, ani nie kontrolują znaczących aktywów,
- odejście od traktowania ludzi głównie jako źródło kosztów w kierunku traktowania ich jako składnik aktywów i źródło przewagi konkurencyjnej.

5. **Wynagradzanie według wartości rynkowej pracy** – które odzwierciedla sposób odniesienia poziomu i struktury wynagrodzeń do sytuacji na rynku pracy. W skrajnym przypadku zakłada ona kształtowanie wynagrodzeń jedynie na podstawie ceny rynkowej pracy, przy zachowaniu maksymalnej elastyczności w jej ustalaniu¹⁷⁹. Jednak sytuacje takie występują obecnie bardzo rzadko bądź wcale, co nie zmienia faktu, że rynkowy poziom wynagrodzeń powinien być uwzględniany. Zgodnie z tą zasadą poziom wynagrodzenia zależy od wartości danej pracy na rynku. Wartość pracy na rynku zależy od kształtowania się relacji pomiędzy popytem a popytem na daną pracę. Ponadto wartość ta jest wypadkową oddziaływania wspomnianych już wcześniej czynników, do których zalicza się: poziom rozwoju danego kraju, segment rynku, na którym dane przedsiębiorstwo działa, koniunkturę gospodarczą, poziom inflacji oraz negocjacje między partnerami społecznymi. Strategia wynagradzania według wartości rynkowej może przyjmować trzy podstawowe formy¹⁸⁰:

¹⁷⁹ T. Oleksyn, *Praca...*, op. cit., s. 311.

¹⁸⁰ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., 2003, s. 370.

- lidera wynagrodzeń, oferującego wyższy poziom wynagrodzeń niż istniejący w danym segmencie rynku,
- rzetelnego środka, gdy firma stara się utrzymywać wynagrodzenia pracowników na średnim poziomie w danym segmencie,
- ogona wynagrodzeń, gdy oferuje się wynagrodzenia na poziomie niższym niż średnia w danym segmencie rynku.

6. **Wynagradzanie według potrzeb** – zasada ta może mieć zastosowanie do opracowania części szeroko interpretowanego wynagrodzenia w formie świadczeń takich jak; zasiłki, dopłaty, dodatki, które nie są związane ani z wkładem pracy pracownika, ani też z osiąganymi przez niego wynikami, ale z konkretnymi potrzebami, których zaspokojenie leży w interesie pracownika i pracodawcy.

Składniki wynagrodzenia można ująć także w dwóch zasadniczych grupach jako wynagrodzenie zasadnicze oraz składniki dodatkowe. Składniki dodatkowe obejmują różnorodną gamę możliwych rozwiązań, do których M. Piotrowski zalicza¹⁸¹:

- premie, które są ekwiwalentem za wyniki pracy indywidualnej lub zespołowej. Warunki wypłacania muszą być określone przepisami,
- nagrody, będące rodzajem uznaniowego świadczenia pracodawcy na rzecz pracowników,
- dodatki, czyli świadczenia o stałym lub przejściowym charakterze, spełniające rolę ekwiwalentu za określone czynności lub warunki pracy,
- dopłaty, będące rodzajem świadczenia o charakterze wyrównawczym, np. do najniższego poziomu wynagrodzenia, przy wykonywaniu pracy zastępczej,
- świadczenia w naturze, czyli świadczenia w innej formie aniżeli pieniężna, np. deputaty, używanie samochodu, zapewnienie mieszkania,
- prowizje, będące ekwiwalentem za udział pracownika w osiągniętych obrotach firmy,
- tantiemy, stanowiące rodzaj udziału pracowników w zysku,
- gratyfikacje, rozumiane jako świadczenia okolicznościowe, np. wypłaty z okazji jubileuszów, świąt, wakacji,
- odprawy, czyli jednorazowe, obligatoryjne świadczenia wypłacane w związku z zakończeniem pracy w danej firmie,
- zasiłki chorobowe i świadczenia odszkodowawcze, wypłacane za czas niezdolności do pracy z racji choroby lub wypadku przy pracy.

¹⁸¹ M. Piotrowski, Prawo pracy, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000, s. 154.

Pośród innych spotykanych podziałów głównych składników wynagrodzeń można wyróżnić też klasyfikację, w której wyodrębniono trzy ich rodzaje¹⁸²:

- wynagrodzenie podstawowe, które zazwyczaj ma największy udział w wynagrodzeniu całkowitym
- część bodźcową, która obejmuje takie komponenty jak bonusy, prowizje, udziały w zysku, opcje na akcje,
- wynagrodzenie pośrednie, na które składają się dodatki obligatoryjne oraz świadczenia dobrowolne.

Opisując zasady wynagradzania w firmie, nie sposób nie wspomnieć o dziesięciu zasadach sukcesu w projektowaniu wynagrodzeń¹⁸³:

Zasada 1. Formułuj cele owego systemu w sposób maksymalnie klarowny i prosty. Zapewnij ich zgodność ze strategią i głównymi celami firmy.

Zasada 2. Buduj systemy wynagrodzeń tak proste i zrozumiałe, jak to możliwe, mając na uwadze, że im wyższe hierarchiczne stanowisko i wyższe kwalifikacje pracownika, tym system może być bardziej złożony. Większa jest bowiem percepcja tych pracowników i bardziej zróżnicowane są wymagania im stawiane.

Zasada 3. Włącz kluczowych menedżerów w opracowanie, wdrażanie i utrzymanie systemu wynagrodzeń. Jak najszerzej go konsultuj i pozyskuj jego akceptację.

Zasada 4. Sceptykom pokaż zalety nowego systemu w porównaniu z poprzednim.

Zasada 5. Nie zrywaj ze wszystkim, co dotychczasowe, jeżeli nie jest to absolutnie konieczne. Nie chciej zbyt dużo i gwałtownie zmieniać, pamiętając o szczególnie dużej drażliwości społecznej w kwestii wynagrodzeń.

Zasada 6. Radykalna zmiana systemu wynagrodzeń może przemawiać za jego pilotażowym przetestowaniem. Znajdź szybko potencjalnego zwycięzcę, komórkę otwartą na zmiany i skłoną do poddania się testowaniu.

Zasada 7. Nie buduj nowych systemów pod przymusem, kiedy już powstał na ich tle konflikt społeczny, ale wyprzedzająco, na podstawie analiz ich efektywności.

Zasada 8. Każda zmiana wymaga swego marketingu, starannej akcji informacyjnej i szkoleniowej.

Zasada 9. Stosuj zasadę „sukcesu przez stowarzyszenie” – nie przypisuj zasług jedynie sobie. Projektowanie systemu wynagrodzeń, wdrażanie i utrzymywanie jego żywotności, to praca zespołowa.

¹⁸² A. Poczowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., 2003, s. 385.

¹⁸³ S. Borkowska, Wynagradzanie..., op. cit., s. 365.

Zasada 10. Miej zawsze czas na słuchanie uwag na temat systemu i traktuj je poważnie. Wyjaśniaj podnoszone problemy.

3.6. Płace jako instrument motywowania pracowników

Motywowanie jest procesem świadomego i celowego działania przy zastosowaniu odpowiednich środków oddziałujących na zachowania pracowników poprzez stwarzanie możliwości niezbędnych do realizacji własnych celów oraz realizowania celów organizacji¹⁸⁴.

Płaca jest niewątpliwie w naszym kraju podstawową siłą napędową ludzkich działań¹⁸⁵. Poprzez pieniądze ludzie dążą do osiągnięcia poprawy sytuacji materialnej, chcą posiadać coraz lepsze dobra luksusowe, dobra trwałego użytku, które skłaniają do efektywniejszej pracy, doskonalenia umiejętności zawodowych i dążenia do awansu. Dlatego też umiejętne zwiększanie siły motywacyjnej wynagradzania powinno stać się istotnym czynnikiem stymulowania afirmacyjnych zachowań i postaw produkcyjnych pracowników w każdej firmie¹⁸⁶. Płaca to źródło dochodu, środek stymulacji działania, element stosunku pracy, element kosztów poniesionych przez przedsiębiorstwo, wyznacznik pozycji społecznej.

Motywowanie poprzez płacę nie jest jednak proste – jest to proces złożony, nie ma określonej reguły: wyższa płaca – mocniejsza motywacja. W praktyce wygląda to nieco inaczej – skala motywacji, która jest stworzona przez płace jest różna, wysoka lub niska. Skala ta jest uzależniona od różnych czynników.

G. Gruszyńska-Malec czynniki te dzieli na zależne od firmy (wewnętrzne), których rodzaj i zasięg oddziaływania w dużym stopniu są zależne od decyzji i działań podejmowanych w samym przedsiębiorstwie np.: determinanty o charakterze organizacyjnym, technicznym, ekonomicznym, psychologicznym i od niego niezależne (czynniki zewnętrzne) np.: uwarunkowania demograficzne, polityczne, kulturowo – społeczne, prawne, gospodarcze¹⁸⁷. Czynniki te są różnie ukierunkowane, jedne wzmacniają działanie motywacyjne płacy, inne je hamują.

Determinanty skutecznej strategii wynagrodzeń przedstawia rysunek 20.

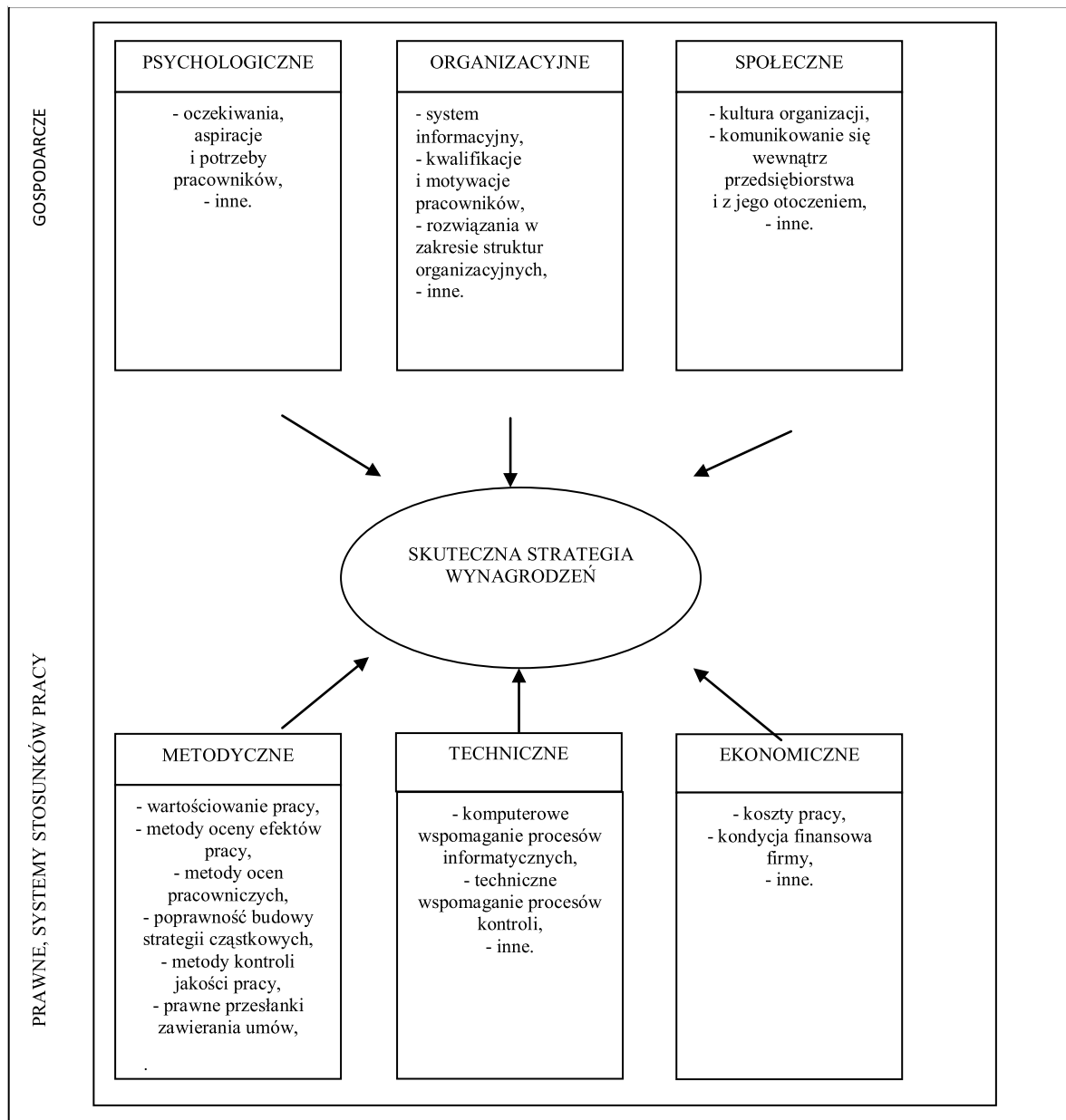
¹⁸⁴ A. Szalkowski, Wprowadzenie..., op. cit., s. 156.

¹⁸⁵ J. Penc, Motywowanie..., op. cit., s. 210.

¹⁸⁶ Tamże, s. 210.

¹⁸⁷ S. Stachowska, Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2007, s. 147.

Rysunek 20 Determinanty skutecznej strategii wynagrodzeń



Źródło: S. Stachowska, Wynagrodzenia..., s. 147

Z psychologicznego punktu widzenia, to problem kształtowania wynagrodzeń w firmie wynika z wykorzystania różnych odmian tzw. systemów płac – wykonanie efektywnie określonego zadania indywidualnie lub organizacyjnie przekłada się na wysokość płacy, tj.: udział w zyskach, udział w korzyściach, jak również na kwalifikacjach (umiejętności pracownika lub ilości zadań wykonanych, przekładają się na poziom wynagrodzenia).

J. Reykowski uważa, że aby płaca mogła pełnić rolę stymulacyjną, jej tworzenie oraz stosowanie winno uwzględniać następujące zasady¹⁸⁸:

- **zasada proporcjonalności przyrostu** – zasada ta pokazuje, że nie każdy wzrost płacy będzie pobudzał motywację. Stanie się tak jedynie wówczas, gdy „nagroda będzie proporcjonalna do włożonego wysiłku w wykonanie określonego zadania i uzyskanego efektu. Należy ocenić tutaj stopień trudności oraz wkład pracy pracownika. Dzięki odpowiednio dobranej metodzie oceny rezultatów pracy, można dokonać pomiaru efektywności pracy i odpowiednio różnicować wynagrodzenia pracownikom wykonującym dane zadanie¹⁸⁹,
- **zasada wielkości oczekiwanej** – według tej zasady przyrost wynagrodzenia musi być zgodny z oczekiwaniami albo może je przekraczać, jeżeli nie spełni oczekiwanych warunków, to efekt może być zupełnie odwrotny od oczekiwanego tj. demotywacja np.: poczucie doznania zawodu¹⁹⁰,
- **zasada ograniczonej dostępności** – zasada ta charakteryzuje się tym, że przyrosty płacy obejmują wszystkich w takim samym stopniu, ale są niższe niż przyrosty obejmujące ograniczoną liczbę pracowników,
- **zasada psychologicznej odległości** – według której wpływ zapłaty za wyniki pracy jest tym mniejszy, im bardziej wydłużony jest czas pomiędzy wykonaniem zadania a uzyskaną zapłatą (szybkie nagradzanie osiągnięć ma dużą skuteczność motywacyjną),
- **zasada prawidłowej orientacji** – która głosi, że każdy pracownik musi wiedzieć jak działa system wynagradzania w danej firmie, musi zdawać sobie sprawę z powiązań z jego działaniami (jakości i ilości wykonywanej pracy), a otrzymywanym wynagrodzeniem.

Aby skutecznie motywować poprzez pieniądze, J. Penc zaleca, aby mieć na uwadze kilka podstawowych reguł¹⁹¹:

1. „Nagradzanie pieniędzem jest skuteczniejsze od karania”¹⁹² – ta reguła mówi o tym, że trzeba mieć nastawienie pozytywne, co będzie podstawą sukcesu. Chodzi tu o to, aby myśleć pozytywnie o sobie i innych, chwalić ludzi, dostrzegać ich sukcesy,

¹⁸⁸ J. Penc, *Motywowanie...*, op. cit., s. 211.

¹⁸⁹ L. Kozioł, M. Tyrańska, *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Biblioteczka pracownicza, Warszawa 2002, s. 60.

¹⁹⁰ J. Penc, *Motywowanie...*, op. cit., s. 211.

¹⁹¹ Tamże, s. 211.

¹⁹² K. Sedlak, *Jak skutecznie...*, op. cit., s. 35.

osiągnięcia. Karanie pracownika winno odbywać się jedynie w wyjątkowych sytuacjach. Pozytywna motywacja daje dużo lepsze rezultaty, pracownik czuje się bezpieczny, ma poczucie stabilizacji, lepiej się rozwija, tworzy nowe perspektywy. Motywowanie negatywne wywołane jest przez karanie, np.: gdy pracownikowi przysługuje określone wynagrodzenie, ale w przypadku jakiegoś uchybienia pracodawca potrąca mu część jego zapłaty. Jest to prosty sposób do zastosowania, jednak nie do końca dobry, gdyż:

- pracownicy wykonują swoje obowiązki na poziomie minimalnym,
- jest to dla kierownictwa trudna, konfliktowa sytuacja względem swoich podwładnych – daje możliwości dla większości pracowników podwyżek swoich płac oraz premii bez względu na efekt ich pracy.

Karanie nie pełni tu roli motywacyjnej do podnoszenia efektywności swojej pracy, podnosi tylko zarobki i podtrzymuje dobrą atmosferę w zespole. Naukowcy twierdzą, że kara przez pieniądź nie jest w ogóle metodą skuteczną, ponieważ można się przyzwyczaić do tego rodzaju kary. Karanie przestaje być funkcjonalne.

2. „Musí istnieć bezpośredni związek przyczynowo – czasowy między wykonanym zadaniem a uzyskaną gratyfikacją”¹⁹³ – w tej regule uzasadnia się potrzebę wypłacania pracownikom tzw. wypłat tygodniowych, lub dwutygodniowych, gdyż pracownik powinien być nagradzany po wykonaniu określonego zadania, gdyż po dłuższym okresie czasu zaciera się związek między wykonanym zadaniem a nagrodą.
3. „Określenie minimum i maksimum wynagrodzenia pieniężnego”¹⁹⁴ – płaca określona jako motywator pozytywny powinna być odpowiednio poszerzana, winna wzrastać wraz z doświadczeniem zdobywanym przez pracownika, możliwości wzrostu płacy oraz zasady uzyskania maksymalnego wynagrodzenia powinny być przedstawione pracownikowi w momencie jego zatrudniania.
4. „Pozostawienie wolnego wyboru gratyfikacji pieniężnych”¹⁹⁵ – oznacza to, że w firmie tworzony jest jawny system motywowania pieniądzem, dzięki któremu każdy pracownik zna zasady wynagradzania i poprzez swoje działanie może wpływać na jego wysokość.

Indywidualne wynagrodzenia mają pobudzać pracowników do zwiększenia swojej wydajności, jak i odpowiedzialności za funkcjonowanie firmy. Kształtuje się jednak opinia,

¹⁹³ Tamże, s. 35.

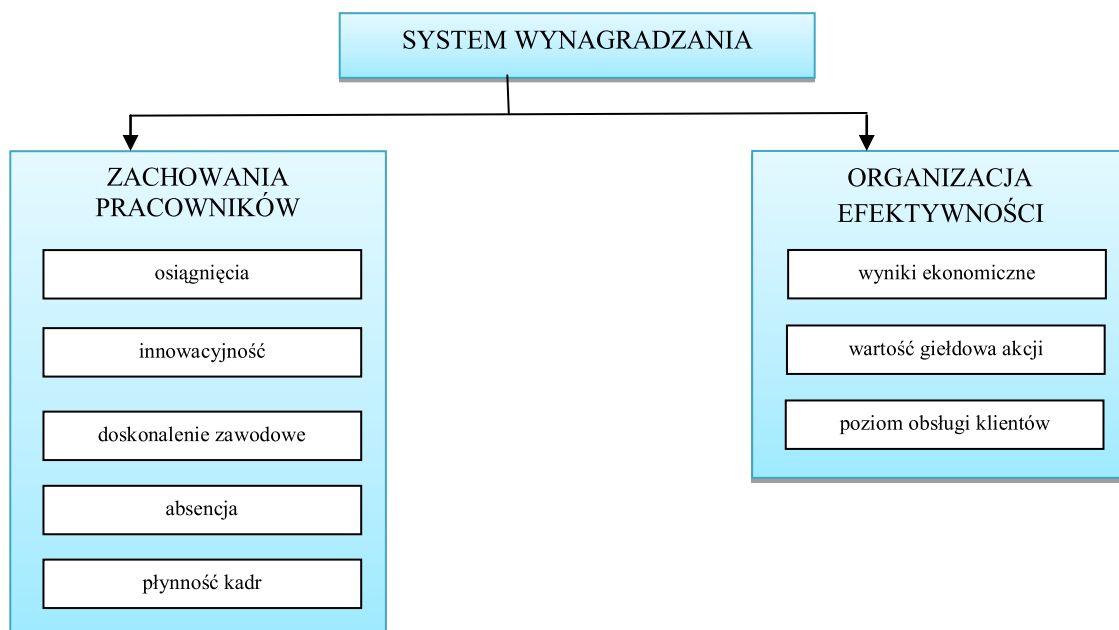
¹⁹⁴ Tamże, s. 37.

¹⁹⁵ Tamże, s. 37.

że indywidualizacja płac jest zachętą do działania w krótkich okresach czasu, a w średnich i długich okresach może destabilizować statusy prawne pracowników, jeżeli się oni nie doksztalają i nie podnoszą swoich kwalifikacji. Aby uzyskać dobre rezultaty nie wystarczy sama aktywność pracowników, trzeba też zadbać o ich rozwój i dopiero wtedy można mówić o dostosowaniu do wymagań związanych z realizacją celów organizacji i walką z konkurencyjnością¹⁹⁶.

Oddziaływanie systemu nagradzania zaprezentowano na rysunku 21.

Rysunek 21 Oddziaływanie systemu wynagradzania



Źródło: S. Stachowska, Wynagrodzenia w strategicznym..., s. 66

System wynagradzania ma duże znaczenie w zarządzaniu firmą, gdyż w różny sposób wpływa na ludzi oraz na samo przedsiębiorstwo. Dokonując analizy powyższego rysunku należy zachować pewną ostrożność. W zastosowaniu widać, że wzajemne oddziaływanie systemu wynagradzania na postawy pracowników i osiągnięcia organizacji jest tak samo prawdopodobne jak to, iż wyniki organizacji i zachowania pracowników mają wpływ na zmiany wynagrodzeń¹⁹⁷.

¹⁹⁶ S. Stachowska, Wynagrodzenia w strategicznym..., op. cit., s. 66.

¹⁹⁷ Tamże, s. 67.

3.7. Partycypacja finansowa

Pojęcie **partycypacji finansowej** oznacza różne formy udziału pracowników w dochodach firmy (w której są zatrudnieni), bądź w jego majątku. Pośród przesłanek wprowadzenia partycypacji finansowej przeważa dążenie do¹⁹⁸:

- oszczędności środków przeznaczonych na fundusz płac,
- stworzenie nowych źródeł finansowania inwestycji firmy,
- motywowanie pracowników do większej efektywności pracy,
- łagodzenie sprzeczności pomiędzy kapitałem a pracą.

Partycypacja finansowa tworzy umożliwiające pracownikom dodatkowe możliwości oprócz płacy – różnego rodzaju dochody bezpośrednie, zależne od zysku albo innych mierników działalności organizacji. Taki dochód musi być związany z rezultatami działalności firmy i nie może być powiązany z płacą. Z tak przedstawionej istoty pracowniczej partycypacji finansowej wynika, że taki sposób wynagradzania jest bardzo elastyczny¹⁹⁹.

K. Makowski przedstawia następujące aspekty wymogów elastyczności²⁰⁰:

- jakościowy – zasady wynagradzania są dostosowane do zmieniającej się strategii i celów firmy oraz wymagań pracowników,
- ilościowy – wynagrodzenia są dostosowane do sytuacji ekonomicznej i warunków na rynku pracy.

Zaprezentowane rozwiązania dają możliwość racjonalizacji wydatków związanych z zatrudnieniem, co daje firmie lepszą pozycję konkurencyjną. Istotne jest także motywacyjne oddziaływanie partycypacji finansowej – jeżeli pracownicy lepiej rozumieją zasady biznesu, bardziej się angażują, stają się bardziej odpowiedzialni i chętniej akceptują zmiany w pracy. O powodzeniu przedsięwzięcia i sukcesie firmy decyduje zaangażowanie i wysiłek całych zespołów pracowniczych.

Dzięki partycypacji finansowej do realizacji wspólnych celów zaangażowane są całe zespoły pracownicze, które pracują wspólne na sukces całego firmy.

Formy partycypacji finansowej dzieli się na trzy grupy²⁰¹:

¹⁹⁸ Z. Jacukowicz, *Systemy Wynagrodzeń*, Poltext 37, Warszawa 1999, s. 111.

¹⁹⁹ K. Makowski, *Zarządzanie pracownikami, Instrumenty polityki personalnej*, Poltext, Warszawa 2001, s. 137.

²⁰⁰ Tamże, s. 137.

²⁰¹ Tamże, s. 137.

1. **Udział w zyskach** jest popularną formą partycypacji finansowej. Premia dla pracowników uzależniona jest od zysku wypracowanego przez przedsiębiorstwo. Udział w zyskach – zdaniem specjalistów – przywiązuje pracowników do firmy, daje poczucie wpływu na jej kluczowe decyzje, a każdorazowy wzrost wynagrodzenia jest uzależniony od wyników pracy.
2. **Udział w korzyściach** jest kolejnym sposobem partycypacji finansowej. Dzieli się tutaj zysk, jaki firma osiągnęła z poprawienia efektywności, na organizację i pracowników. Takie wynagrodzenie jest uzależnione od czynników bezpośrednich, o których decydują poszczególni pracownicy, np. koszty wytworzenia zostały zmniejszone, do niektórych systemów włączone zostały wskaźniki, takie jak: jakość z obsługi klienta, wzrost produktywności lub inne mierniki efektywności. Metoda ta ma na celu uzależnienie wynagrodzeń od wkładu pracowników w osiąganie sukcesu i realizowanie celów ekonomicznych firmy. Zaletą tego rodzaju partycypacji jest: duży wzrost produktywności, znaczny wzrost zaangażowania pracowników w efektywność przedsiębiorstwa, utożsamianie się pracowników z celami organizacji, rozwój pracy zespołowej, polepszenie jakości produkcji, obniżenie absencji. Natomiast wadą tej metody jest skomplikowany system, co wiąże się z trudnościami w rozumieniu przez pracowników jego formuły.
3. **Udział pracowników w kapitale akcyjnym lub zakładowym** ma na celu zainteresowanie pracowników w postaci udziału we własność, kompleksowym działaniem firmy. Korzyścią dla pracownika są dywidenda albo wzrost wartości akcji kapitałowej lub obydwie te korzyści. Forma ta jest ściśle związana z rentownością przedsiębiorstwa. Akcjonariat pracowniczy może mieć postać akcjonariatu indywidualnego lub zespołowego. W obydwu rodzajach część akcji spółki jest rezerwowana dla pracowników i oferowana im na lepszych warunkach od sprzedaży ogólnodostępnej.

ROZDZIAŁ 4 ANALIZA CZYNNIKÓW MOTYWACJI PRACOWNIKÓW W SPÓŁDZIELNI PRACY TRNASPORTOWO- MOTORYZACYJNEJ 1 MAJA W NOWYM SĄCZU

4.1. Problem badawczy i cele badań

Badanie naukowe jest wieloetapowym procesem zróżnicowanych działań, które mają na celu obiektywne, dokładne i wyczerpujące poznanie określonego wycinka rzeczywistości. M. Łobocki wyróżnia następujące etapy postępowania badawczego²⁰²:

- zaistnienie sytuacji problemowej,
- formułowanie problemów, a często także hipotez badawczych,
- wybór i konstruowanie narzędzi badawczych,
- dobór osób badanych,
- przeprowadzenie badań,
- opracowanie ich wyników.

Istotnym krokiem w podejmowanym badaniu jest odpowiednie sformułowanie **problemu badawczego**. J. Brzeziński mówi, że „poprawnie sformułowany problem przesądza o sukcesie badawczym i stanowi niejednokrotnie większą wartość dla naukowego rozwoju jakiejś dyscypliny niż samo poszukiwanie jego rozwiązań. Toteż warto nie szczędzić czasu, by poprawnie go sformułować. Wymaga to niejednokrotnie żmudnych dociekań teoretycznych, popartych wynikami wstępnych badań eksploracyjnych. Wydatną pomocą może okazać się intuicja badacza, a w niemałym stopniu także jego niepokój spowodowany świadomości własnej niewiedzy i związana z nią ciekawość oraz pragnienie uzupełnienia brakującej wiedzy”²⁰³.

M. Łobocki definiuje problem badawczy jako „pytanie, które w miarę precyzyjnie określa cel zamierzonych badań i jednocześnie ujawnia braki w dotychczasowej wiedzy na interesujący nas temat (...) umożliwia dokładniejsze poznanie tego, co rzeczywiście zamierzamy zbadać”²⁰⁴. Podobnie interpretuje problem badawczy T. Pilch, przyjmując, że jest to „pytanie o naturę badanego zjawiska, o istotę związków między zdarzeniami lub istotami

²⁰² M. Łobocki, Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2003, s. 187.

²⁰³ J. Brzeziński, Elementy metodologii badań psychologicznych, Państwowe Wydawnictwa Naukowe, Warszawa 1978, s. 51.

²⁰⁴ M. Łobocki, Metody i techniki badań pedagogicznych, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2000, s. 21.

i cechami procesów, cechami zjawiska; to mówiąc inaczej uświadomienie sobie trudności z wyjaśnieniem i zrozumieniem określonego fragmentu rzeczywistości”²⁰⁵.

Sformułowanie problemów badawczych jest ważną czynnością, która spełnia określone kryteria. Według W. Zaczyńskiego problemy badawcze powinny być²⁰⁶:

- jasne – czyli tak sformułowane, aby możliwe było ich jednoznaczne rozumienie,
- wyraźne – czyli takie, które mają oznaczone granice, pozwalające odróżnić jeden problem od innego, lub już sformułowanego, bądź to możliwego do sformułowania w obrębie danego tematu,
- realne – czyli dostępne, możliwe do rozwiązania przy posiadanym zasobie metod, środków i procedur badania naukowego.

Zdaniem M. Łobockiego podstawowe kryteria poprawności formułowanych problemów badawczych to²⁰⁷:

- usytuowanie problemów badawczych na tle dotychczasowych osiągnięć naukowych,
- precyzja w sposobie ich formułowania,
- realna możliwość ich rozwiązania za pomocą poszukiwań naukowo – badawczych,
- przydatność praktyczno – użyteczna podejmowanych problemów badawczych.

Określane problemy badawcze są przyporządkowane obranemu tematowi badań i oznaczonym celom. Określa się tyle problemów, ile jest koniecznych do wyczerpania tematu pracy.

Podstawowe cechy problemu badawczego uwzględniają²⁰⁸:

- postawione pytanie,
- ściśle określony temat,
- opis zjawisk i analizowaną rzeczywistość.

Prowadzenie badań wymaga dobrej znajomości samego obiektu badania oraz zasad i reguł ich realizacji²⁰⁹. Istnieje wiele metod badań, jednak zasadniczą kwestią jest wybór najodpowiedniejszej metody do rozwiązania problemu badawczego.

²⁰⁵ T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2001, s. 43.

²⁰⁶ W. Zaczyński, *Praca badawcza nauczyciela*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995, s. 53.

²⁰⁷ M. Łobocki, *Metody i techniki...*, op. cit., 2000, s. 22; J. Sztumski natomiast pisze, że ze względu na przedmiot, zakres, rolę i właściwości problemy badawcze mogą być: teoretyczne i praktyczne, ogólne i szczegółowe, podstawowe i cząstkowe; J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1999, s. 51. Inny podział M. Łobockiego wyróżnia problemy: naukowo – badawcze, subiektywnie – badawcze, dotyczące właściwości zmiennych, dotyczące zależności między zmiennymi, problemy w postaci pytań rozstrzygnięcia, problemy w postaci pytań dopełnienia; M. Łobocki, *Metody i techniki...*, op. cit., 2000, s. 22.

²⁰⁸ J. Sztumski, *Wstęp do metod...*, op. cit., s. 51.

²⁰⁹ *Badania rynku. Metody i zastosowania*, praca zbior. pod red. Z. Kędzior, PWE, Warszawa 2005, s. 9.

Pierwszym podstawowym etapem w procedurze badań jest zaprojektowanie badania. Zgadzam się z opinią E. Sadowskiej, która uważa, że na ten etap składa się kilka istotnych elementów, służących poprawności całemu badaniu. Kluczowe znaczenie ma prawidłowe sformułowanie problemu badawczego, czyli określenie celu oraz przedmiotu badania. Poprawnie określone cele badania zagwarantują, że zgromadzone informacje będą wartościowe oraz użyteczne dla decydenta²¹⁰.

Problem główny niniejszej pracy zawarto w pytaniu:

Jakie miejsce zajmuje wynagrodzenie w hierarchii czynników motywujących do pracy wśród pracowników Spółdzielni Pracy Transportowo – Motoryzacyjnej „1 maja” z Nowego Sącza?

Celem badań w niniejszej pracy jest ustalenie miejsca wynagrodzenia w klasyfikacji czynników motywujących ludzi do pracy, określenie hierarchii wybranych motywów, jakimi kieruje się pracownik podejmując i wykonując pracę. Dzięki przeprowadzonym badaniom będzie istniała możliwość oceny zadowolenia pracowników oraz określenie wpływu czynników motywujących na ogół zatrudnionych.

²¹⁰ E. Sadowska, Metodologia badań rynku wewnętrznego organizacji, Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010, s. 4.

4.2. Postawienie hipotez i tez; zakres badań

Kolejnym krokiem w procesie postępowania metodologicznego jest sformułowanie hipotez roboczych, które powinny wynikać z odpowiedzi na pytania zawarte w przyjętych problemach. Hipoteza jest czynnikiem celowego i ukierunkowanego działania i stanowi drogowskaz naukowego poszukiwania. M. Łobocki o hipotezach roboczych pisze następująco: „są stwierdzeniami, co do których istnieje prawdopodobieństwo, że są trafną odpowiedzią na uprzednio sformułowany problem badawczy. Hipotezy są odpowiedzią na pytanie uosabiające problem badawczy. Są jednak zawsze tylko świadomie przyjętymi przypuszczeniami czy założeniami, wymagającymi potwierdzenia lub odrzucenia w wyniku badań naukowych. Są to założenia odnoszące się do przewidywanego końcowego rezultatu badań nad interesującym badacza problemem, ale nigdy nie przesadzają o ich ostatecznych wynikach lub płynących z nich wniosków”²¹¹.

Natomiast według W. Zaczyńskiego **hipoteza** jest „pierwszą propozycją odpowiedzi na pytanie zawarte w problemie badawczym. Treścią hipotezy roboczej jest, podobnie jak w teorii naukowej, określony związek między dwoma czynnikami jakiegoś zjawiska czy procesu”²¹². Autor uważa, że hipoteza musi spełniać następujące warunki²¹³:

- tłumaczyć w sposób dostateczny znane fakty,
- być możliwa do zweryfikowania przez konsekwencje, które z niej wynikają,
- dotyczyć istotnych dla danej nauki zdarzeń i mieć moc teoriiotwórczą,
- być zdaniem wysoce prawdopodobnym,
- być jednoznacznie i dostatecznie szczegółowo sformułowana.

Należyte sformułowanie hipotezy ułatwia w miarę skuteczne zorganizowanie badań. Określone stwierdzenie może być uznane za hipotezę naukową, jeżeli jest sprawdzalne. Słusznie zauważa J. Brzeziński pisząc, że hipoteza, której nie można poddać procedurze sprawdzania empirycznego, nie może pretendować do miana hipotezy naukowej²¹⁴.

²¹¹ M. Łobocki, Wprowadzenie do..., op. cit., 2003, s. 132.

²¹² W. Zaczyński, Praca badawcza..., op. cit., s. 60.

²¹³ Tamże, s. 62.

²¹⁴ J. Brzeziński, Elementy metodologii..., op. cit., s. 51.

Przyjęta problematyka badawcza pozwoliły na ustalenie w niniejszej pracy wspomnianych już hipotez:

H1: Wynagrodzenie jest najważniejszym czynnikiem motywującym pracowników Spółdzielni Pracy Transportowo- Motoryzacyjnej im 1 Maja w Nowym Sączu do pracy.

H2: W następnej kolejności po wynagrodzeniu, pewność zatrudnienia wpływa motywująco na pracowników.

H3: Motywacja do pracy jest związana z jakością i atmosferą pracy, na które ma wpływ przyjaźnie nastawione do pracowników kierownictwo.

Określeniu celów badania towarzyszy sprecyzowanie poszczególnych zakresów badania²¹⁵:

- przedmiotowego (co będziemy badać?),
- podmiotowego (kogo będziemy badać?),
- przestrzennego (gdzie będziemy prowadzić badanie, jaki będzie zasięg przestrzenny badania?),
- czasowego (kiedy, w jakim okresie będziemy prowadzić badanie, jakiego okresu czasowego będzie dotyczyła analiza?).

Przedmiotem badań w niniejszej pracy jest określenie miejsce wynagrodzenia w hierarchii czynników motywujących do pracy w Spółdzielni Pracy Transportowo – Motoryzacyjnej „1 maja” z Nowego Sącza.

Badaniem objęto 10 kobiet i 30 mężczyzn, z różnym statusem społecznym, w losowo wybranej grupie. Badanie, jak i analizę wyników przeprowadzono we wrześniu br.

²¹⁵ S. Kaczmarczyk, Badania marketingowe. Metody i techniki, PWE, Warszawa 2002, s. 171.

4.3. Opis wykorzystanych metod, technik i narzędzi badawczych

M. Łobocki metodę badawczą określa jako „sposób postępowania naukowego mającego na celu rozwiązanie sformułowanego uprzednio problemu”²¹⁶. W. Okoń dodaje, że jest to „systematycznie stosowany sposób postępowania prowadzący do założonego wyniku. Na dany sposób postępowania składają się czynności myślowe i praktyczne, odpowiednio dobrane i realizowane w ustalonej kolejności”²¹⁷.

W badaniach własnych wykorzystano technikę ankiety audytoryjnej (środowiskowej). Według W. Zaczyńskiego ankieta jest: „metodą zdobywania informacji przez pytanie wybranych osób za pośrednictwem drukowanej listy pytań, zwanej kwestionariuszem”²¹⁸.

Zdaniem M. Węglińskiej ankieta jest to: „kwestionariusz zawierający pytania dotyczące określonego tematu”²¹⁹. Natomiast T. Pilch i T. Bauman za ankietę uważają: „technikę gromadzenia informacji polegającą na wypełnieniu najczęściej samodzielnie przez badanego specjalnych kwestionariuszy na ogół o wysokim stopniu standaryzacji w obecności lub częściej bez obecności ankietera”²²⁰. Pytania ankiety są zawsze konkretne, ścisłe i jednoprotymowe. Najczęściej też pytania są zamknięte i zaopatrzone w tak zwaną kafeterię, czyli zestaw wszelkich możliwych odpowiedzi. Ankieta dotyczy zwykle wąskiego zagadnienia lub problemu szerszego, rozbitego na kilka zagadnień szczegółowych. Poszukuje się zatem ścisłych skategoryzowanych, jednoznacznych i porównywalnych danych na temat jednego zagadnienia. Z uwagi na wysoki stopień kategoryzacji ankieta staje się podstawowym narzędziem kontaktu badanego z badającym. Może być wypełniania przez samego respondenta lub przez badającego. Natomiast wypełnienie ankiety polega na podkreśleniu właściwej odpowiedzi lub stawianiu określonych znaków przy odpowiednich zadaniach kafeterii²²¹.

Kafeterie bywają zamknięte i półotwarte oraz koniunktywne i dysjunktywne²²²:

- kafeteria zamknięta – to ograniczony zestaw możliwości odpowiedzi, poza które odpowiadający wyjść nie może, lecz jedynie wybiera wśród możliwości, jakie daje sformułowany zestaw,

²¹⁶ M. Łobocki, *Metody i techniki...*, op. cit., 2000, s. 27.

²¹⁷ W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1975, s. 167.

²¹⁸ M. Węglińska, *Jak pisać pracę magisterską*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2005, s. 37.

²¹⁹ Tamże, s. 36.

²²⁰ T. Pilch, T. Bauman, *Zasady badań...*, op. cit., s. 96.

²²¹ Tamże, s. 97.

²²² Tamże, s. 97.

- kafeteria półotwarta – to taki zestaw możliwych do wyboru odpowiedzi, które zawierają jeden punkt oznaczony słowem „inne”, pozwalający na zaprezentowanie swej odpowiedzi, jeżeli nie mieści się w żadnym zaproponowanym sformułowaniu,
- kafeteria koniunktywna – pozwala na wybranie kilku możliwych odpowiedzi, dając później możliwość obliczenia częstotliwości wyboru poszczególnych odpowiedzi, a tym samym utworzenia hierarchii,
- kafeteria dysjunktywna – dopuszcza wybór tylko jednej możliwości spośród wymienionych w kafeterii (tak – nie).

Ankieta jest niezastąpiona w badaniach marketingowych i pedagogicznych, będąc narzędziem poznawania cech zbiorowości, opinii o zdarzeniach, faktów, danych liczbowych. Natomiast trudniej jest przy jej udziale zaobserwować bardziej złożone problemy środowiska wychowawczego, nie w pełni może być też wykorzystana do poznania układów i zależności społecznych w środowisku.

W niniejszych badaniach zastosowano kwestionariusz ankiety anonimowej. Posłużono się metodą Bluzy i Russa, która służy określaniu hierarchii wybranych czynników, jakimi kieruje się pracownik podejmując i wykonując pracę. Według twórców tej metody istotną rolę w motywacji do pracy odgrywa przynajmniej pięć czynników („pobudek”)²²³:

1. Awansowanie.
2. Długość dziennej pracy.
3. Wynagrodzenie.
4. Pewność pracy.
5. Stosunki z zwierzchnikami.

Są to czynniki, dla których Blum i Russ opracowali metodę ustalania ich względnej wagi dla różnych pracowników. Podstawą tej metody jest ankieta (załącznik 1), której charakterystyczną cechą konstrukcji jest zasada kolejnego zestawienia każdego czynnika ze wszystkimi innymi i stawiania osoby badanej w sytuacji przymusowego wyboru przeciwstawnych sobie czynników²²⁴.

W analizie materiału badawczego, skorzystano również z elementów technik statystyki matematycznej, co pozwoliło na jego prezentację w formie tabelarycznej i graficznej (wykresy). Techniki te są szczególnie przydatne w metodzie sondażu, pozwalają na wysuwanie adekwatnych wniosków z otrzymanych wyników za pomocą zastosowanych

²²³ B. Mięka, A. Potocki, Harmonizacja organizacji pracy, Wydawnictwo uczelniane AE w Krakowie, Kraków 1998, s. 124.

²²⁴ Tamże, s. 124.

metod, technik i narzędzi badawczych. Metody i techniki statystyczne spełniają jednak swoją rolę wtedy, gdy dokonywany za ich pomocą opis i analiza odnoszą się do materiału badawczego o wysokiej wartości poznawczej, trafnego i rzetelnego.

Przed przystąpieniem do przeprowadzenia badań zapoznano ankietowanych z ich celem, następnie poproszono o udzielenie szczerych odpowiedzi.

4.4. Teren badań i dobór próby badawczej

Spółdzielnia Pracy Transportowo – Motoryzacyjna „1 Maja” w Nowym Sączu, przy ulicy Borelowskiego 27, powstała 18 kwietnia 1953 roku, wydzielając się ze Spółdzielni Transportowej „Zespół” z Krakowa (powstałej w 1945 roku).

W skład pierwszego Zarządu wchodził:

- Aleksander Golonka z Krakowa,
- Władysław Krzak z Nowego Sącza,
- Kazimierz Anzel (przewodniczący Rady Nadzorczej).

Obecny Zarząd tworzą:

- prezes, kierownik ogólny,
- zastępca prezesa, główna księgowa,
- zastępca prezesa, kierownik stacji obsługi.

Kadra techniczna:

- kierownik SO z Limanowej.

Rada Nadzorcza:

- przewodniczący Rady,
- sekretarz Rady,
- zastępca przewodniczącego Rady,
- członek Komisji Rewizyjnej,
- przewodniczący Komisji Rewizyjnej.

Powierzchnie:

Nowy Sącz:

- budynki – 5,167 m²,
- grunty – 30,197 m².

Limanowa:

- budynki 814 m²,
- grunty 2,328 m²,

Do niedawna SPTM posiadała dwie filie: w Mszanie Dolnej oraz Limanowej. Niestety, trudna sytuacja finansowa zmusiła zarząd do podjęcia decyzji o sprzedaży jednej z nich. Po przeanalizowaniu wszystkich danych, wybór padł na filię w Mszanie Dolnej. Prosperowała ona jedynie do końca czerwca bieżącego roku.

Partnerami Spółdzielni są: Fiat Auto Poland z Bielsko – Białej, Daewoo-FSO Motor S.A. z Warszawy, Intrall Polska Sp. z o.o. z Lublina, PPH „Brew-El” z Warszawy.

Do głównych działów firmy należą:

- serwis mechaniczny,
- naprawy blacharsko – lakiernicze,
- stacje kontroli pojazdów,
- sprzedaż części zamiennych i akcesoriów,
- sprzedaż paliw,
- sprzedaż gazu propan – butan,
- montaż instalacji do zasilania gazem,
- mycie bezdotykowe samochodów.

Diagnostyka

Zakres świadczonych usług:

- wszystkie przeglądy okresowe,
- naprawy gwarancyjne i pogwarancyjne samochodów produkowanych przez FIAT-a,
- wszystkie przeglądy okresowe, naprawy gwarancyjne i pogwarancyjne samochodów produkowanych przez Daewoo-FSO Motor W-wa,
- wszystkie przeglądy okresowe, naprawy gwarancyjne i pogwarancyjne samochodów produkowanych przez INTRAL Sp. z o.o. w Lublinie,
- przeglądy okresowe i naprawy innych marek po okresie gwarancji – montaż nowoczesnych instalacji do zasilania gazem firmy „BEDINII”,
- przedłużanie ważności dowodów rejestracyjnych,
- wszelkie prace diagnostyczne,
- wymiana i wyważanie komputerowe opon.

Lakiernia

Firma posiada pomieszczenie lakierni znakomicie oświetlone światłem naturalnym, oraz kabinę lakierniczą z pełnym wyposażeniem (instalacja przeciwpyłowa itp.). Personel posiada duże doświadczenie, nabyte na wielu kursach specjalistycznych branży lakierniczej.

Warsztat naprawczy

Warsztat naprawczy Spółdzielni obsługuje około 180 samochodów miesięcznie. Przedsiębiorstwo posiada pełną dokumentację techniczną większości pojazdów jeżdżących w Polsce, dysponuje wyposażeniem specjalistycznym, katalogami części zamiennych oraz szeroką gamą części zamiennych.

Na okres naprawy do dyspozycji klientów są samochody zastępcze marki Lanos oraz Fiaty Panda.

Auto – części

Sklep Spółdzielni oferuje szeroką gamę części zamiennych do samochodów produkowanych w Polsce i za granicą. Istnieje możliwość negocjacji cen: Sklep firmy:

- jest dobrze zaopatrzony w części zamienne do samochodów, na które ma autoryzację, tj. Fiat, Daewoo-FSO Motor, INTRALL Lublin,
- jest dobrze zaopatrzony w podstawowe części i akcesoria do wszystkich marek samochodów (części typu paski, filtry, końcówki drążków itp.),
- ma krótkie terminy zamówień (jeśli danej części nie ma akurat na stanie),
- oferuje możliwość dostawy towaru do klienta,
- zapewnia fachową i miłą obsługę,
- firmom oferuje korzystne rabaty na zakup części,
- zawsze w ofercie jest pełna gama olejów i płynów.

Ponadto oferuje kompleksowy serwis i sprzedaż części do samochodów zachodnich marek.



Sprzedaż paliw

Firma zapewnia najniższe ceny gazu i paliw na lokalnym rynku. Jest zaopatrzona w oleje i płyny wszystkich firm i marek. Stacja była kontrolowana przez PIH w ramach kontroli jakości paliw z wynikiem pozytywnym.

Opony i akumulatory

Przedsiębiorstwo oferuje opony renomowanych firm w szerokim asortymencie. Opony zakupione w firmie są wymieniane i wyważane gratis, uszkodzone zostają naprawiane, natomiast koła są wyważane z pomiarem komputerowym.

Blacharstwo – Auto-robot

Blacharka samochodowa naprawiana jest na nowoczesnym urządzeniu z pomiarem komputerowym „Autorobot” i gwarantuje przywrócenie pierwotnych parametrów pojazdów. Urządzenie posiada homologację Instytutu Transportu Samochodowego w Warszawie.

Automyjnia

Firma posiada automyjnię i oferuje pełny zakres mycia.

Klimatyzacje

Przedsiębiorstwo prowadzi usługę sprawdzania, gruntownego czyszczenia i konserwacji klimatyzacji, przy użyciu najnowszych urządzeń.

Pomoc drogowa

Spółdzielnia oferuje również pomoc drogową.

Biuro Obsługi Klienta zostało przeniesione w tym roku, do świeżo odnowionej części zakładu, znajdującego się na placu głównym.

Poniższa fotografia prezentuje budynek firmy.

Zdjęcie 1 Budynek Spółdzielni Pracy Transportowo – Motoryzacyjnej „1 Maja” w Nowym Sączu



Źródło: Strona główna/Kontakt <http://www.1maja.pl/pl/2385/> (data odczytu 20.09.2015).

W omawianej firmie, na dzień 30 września 2015 roku, zatrudnianych jest 53 osoby, w tym: 13 kobiet i 40 mężczyzn. Struktura zatrudnienia wygląda następująco:

- wspomniany już prezes zarządu, kierownik ogólny,
- radca prawny (1/4 etatu),
- dział księgowości: główny księgowy, zastępca głównego księgowego, starsza księgowka, kasjer,
- dział płac: specjalista ds. płacowych,
- dział kadr: specjalista ds. kadrowych, sekretarka,
- dział zaopatrzenia: starszy referent ds. zaopatrzenia,
- sklep motoryzacyjny: kierownik sklepu, zastępca kierownika, 2 sprzedawców,
- BOK: kierownik stacji obsługi, zastępca kierownika, mistrz S.O., starszy referent,
- warsztat stacji obsługi: diagnosty, mechanicy – 4 osoby, elektromechanicy – 2 osoby, blacharze – 2 osoby, lakiernicy – 2 osoby, mechanicy pojazdów samochodowych – 10 osób,
- stacja paliw: tankowacze stacji paliw – 2 osoby,

- dział głównego mechanika: palacz – portier – konserwator – 2 osoby.

Wszyscy pracownicy, oprócz radcy prawnego, zatrudnieni są w pełnym wymiarze czasu pracy, na umowę o pracę na czas nieokreślony, w tym jeden mechanik na czas określony. W podstawowym systemie czasu pracy 8 godzin dziennie, pracuje 47 pracowników, w równoważnym czasie pracy – 6 pracowników.

W ostatnich latach w firmie zostały przeprowadzone następujące szkolenia pracowników):

- specjalistyczny kurs z zakresu obsługi urządzenia diagnostycznego EXAMINER,
- kurs obsługi i naprawy STEROWANIE SILNIKAMI BENZYNOWYMI MPI,
- kurs STEROWANIE SILNIKAMI DIESEL MULTIJET,
- specjalistyczny kurs obsługi i naprawy samochodu FIAT FIORINO ORAZ SYSTEM DPF,
- kurs obsługi i naprawy Siena, Paliwo Weekend,
- kurs INFOTELEMATYKA (BLUE&ME, CONNECT),
- kurs SYSTEM AIR BAG,
- kurs PROFESJONALNE ROZWIĄZANIA DLA SERWISU,
- kurs obsługi i naprawy SYSTEMY KLIMATYZACJI W SAMOCHODACH,
- kurs EXAMINER: monitor sieci CAN, Flying recorder, oscyloskop,
- kurs mechanika skrzyń biegów i sprzęgieł, przeglądy i procedury obsługowe skrzyń C510-514-530-543; przeglądy i procedury obsługowe skrzyń M20-M32-M40,
- kurs mechanika skrzyń biegów, sprzęgieł i przeniesienia napędu,
- kurs SIECI CAN,
- kurs napędy 4x4,
- kurs Zrobotyzowane skrzynie biegów MTA – budowa, działanie, sterowanie i diagnozy,
- kurs SILNIK BENZYNOWY 3,6v6.

Wszelkie informacje na temat Spółdzielni Pracy Transportowo – Motoryzacyjnej „1 Maja” w Nowym Sączu uzyskano od prezesa zarządu – kierownika ogólnego Spółdzielni, inż. Józefa Konara oraz ze strony internetowej firmy.

4.5. Przebieg badań i analiza wyników badań; wnioski

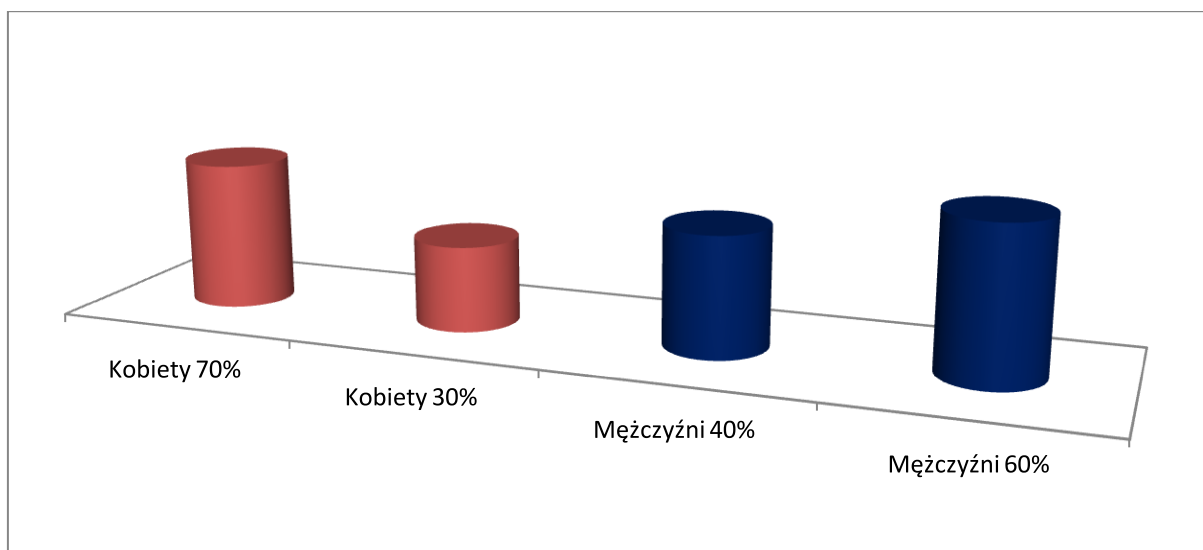
Poniżej przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród pracowników Spółdzielni Pracy Transportowo – Motoryzacyjnej „1 maja” z Nowego Sącza.

Tabela 4 Ocena pracowników dotycząca zależności pomiędzy wynagrodzeniem a obawą przed utratą pracy

Co wolisz	Liczba	
	Kobiety	Mężczyźni
Otrzymywać wyższe wynagrodzenie, lecz obawiać się wypowiedzenia	3 (30%)	12 (40%)
Otrzymywać niższe wynagrodzenie, lecz nie obawiać się wypowiedzenia	7 (70%)	18 (60%)

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z tabeli 4, większość pracowników woli otrzymywać niższe wynagrodzenie, ale nie obawiać się wypowiedzenia, w tym: 70% kobiet i 60% mężczyzn. Dane z tabeli 4 prezentuje wykres 1.



Wykres 1. Ocena pracowników dotycząca pytania 1

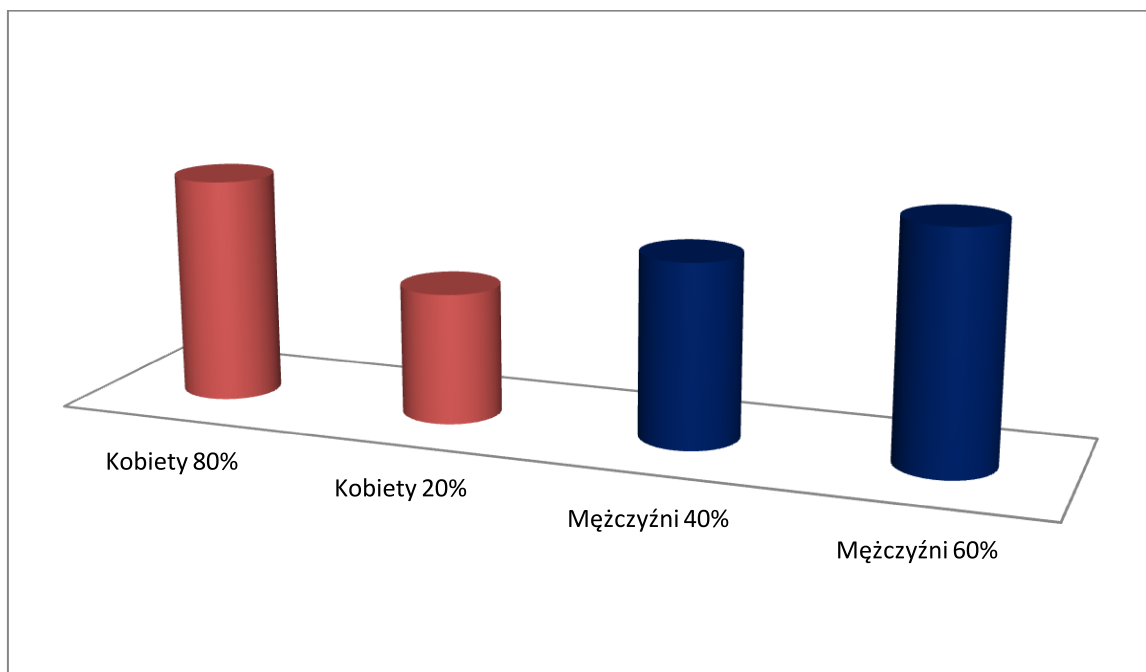
Źródło: opracowanie własne

Tabela 5 Ocena pracowników dotycząca relacji pomiędzy nastawieniem kierownictwa a ilością godzin pracy

Co wolisz	Liczba	
	Kobiety	Mężczyźni
Mieć przyjaźnie nastawionego przełożonego, ale więcej godzin pracy	8 (80%)	18 (60%)
Mieć nieprzyjaźnie nastawionego kierownika, ale mniej godzin pracy	2 (20%)	12 (40%)

Źródło: opracowanie własne

Wyniki przedstawione w tabeli 5 ukazują, że pracownicy (tak kobiety – 80%, jak i mężczyźni – 60%) zdecydowanie wolą mieć przyjaźnie nastawionego przełożonego, przy większej ilości godzin pracy. Wyniki tabeli ukazuje wykres 2.



Wykres 2 Ocena pracowników dotycząca pytania 2

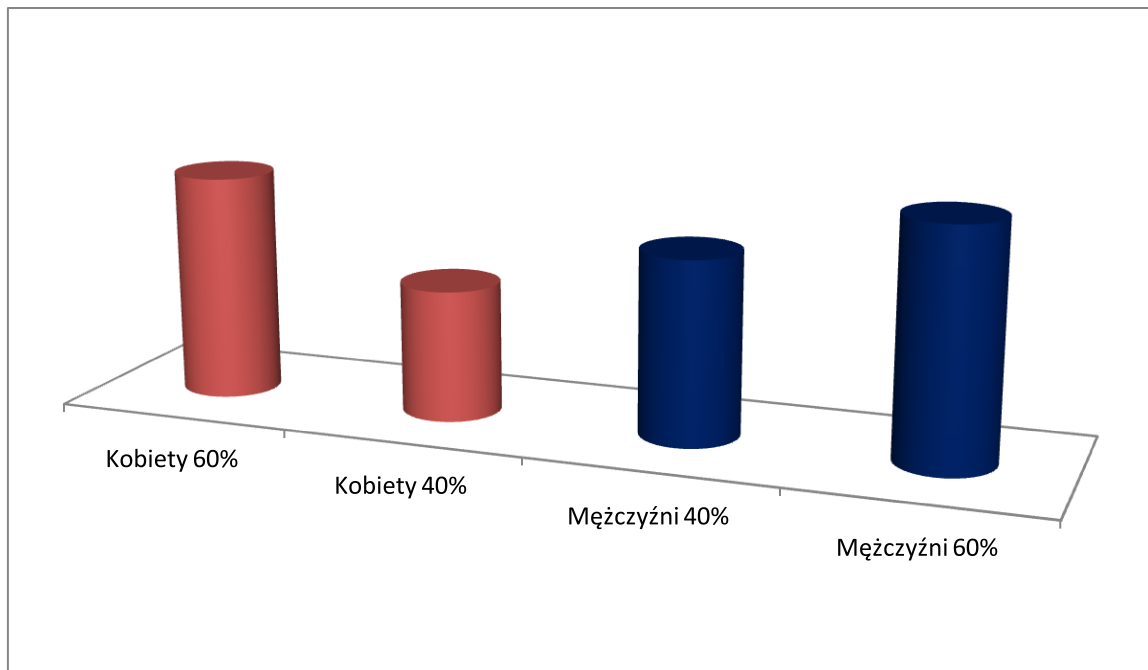
Źródło: opracowanie własne

Tabela 6 Ocena pracowników dotycząca relacji pomiędzy wysokością wynagrodzenia a możliwością awansu

Co wolisz	Liczba	
	Kobiety	Mężczyźni
Otrzymywać wyższe wynagrodzenie, lecz nie mieć możliwości awansu	6 (60%)	18 (60%)
Otrzymywać niższe wynagrodzenie, lecz mieć możliwość awansu	4 (40%)	12 (40%)

Źródło: opracowanie własne

Według danych zawartych w tabeli 6 wynika, że 60% badanych kobiet i mężczyzn woli otrzymywać wyższe wynagrodzenie nie mając możliwości awansu. Po 40% badanych woli otrzymywać niższą płacę z widokami na awans. Wyniki prezentuje wykres 3.



Wykres 3 Ocena pracowników dotycząca pytania 3

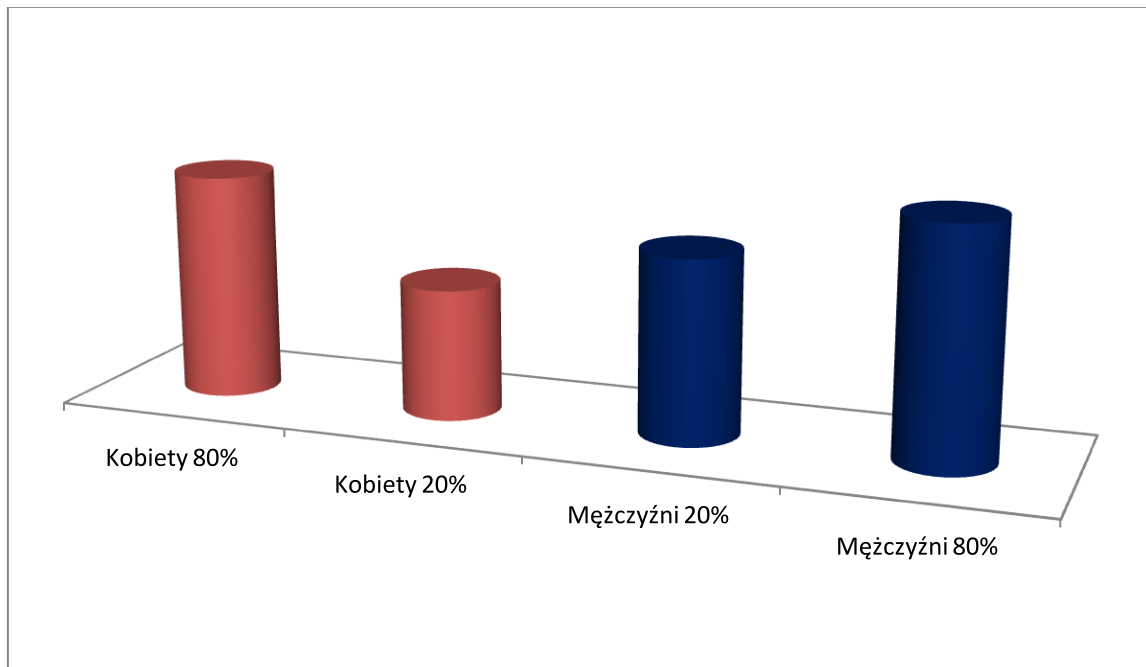
Źródło: opracowanie własne

Tabela 7 Ocena pracowników dotycząca relacji pomiędzy obawa przed wymówieniem a ilością godzin pracy

Co wolisz	Liczba	
	Kobiety	Mężczyźni
Nie obawiać się wymówienia, ale pracować więcej godzin	8 (80%)	24 (80%)
Obawiać się wymówienia, ale pracować mniej godzin	2 (20%)	6 (20%)

Źródło: opracowanie własne

Według tabeli 7, aż po 80% respondentów (8 kobiet i 24 mężczyzn) uznało, że woli pracować więcej godzin nie obawiając się wymówienia. Po 20% badanych jest za mniejszą liczbą przepracowanych godzin, pomimo ryzyka wymówienia z pracy. Dane z tabeli 7 prezentuje wykres 4.



Wykres 4 Ocena pracowników dotycząca pytania 4

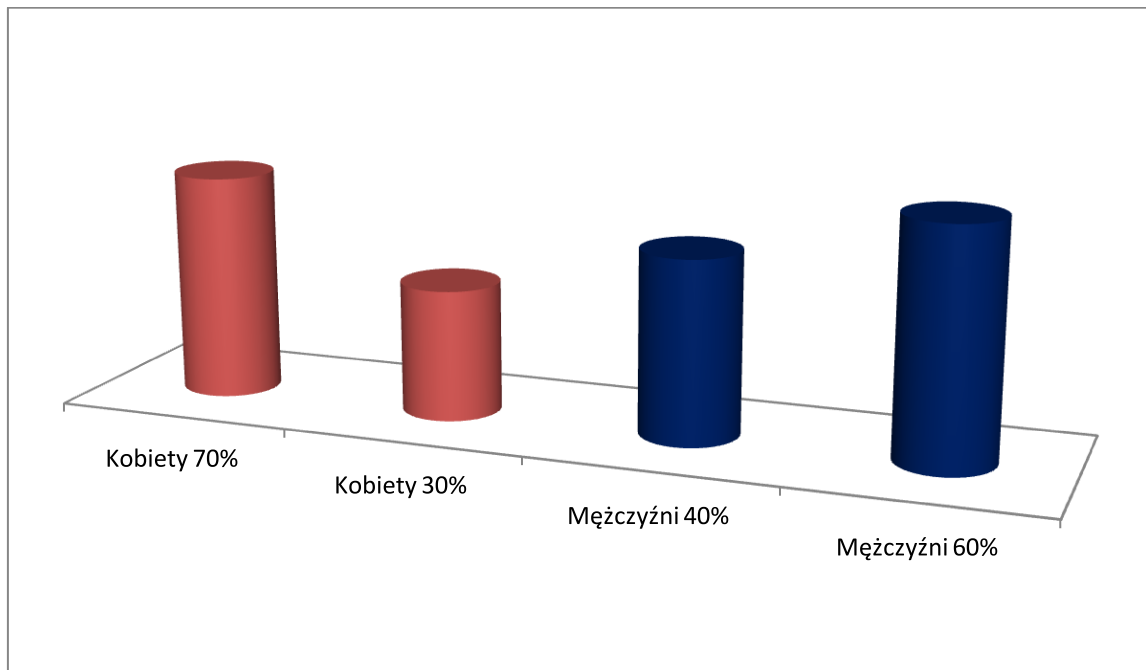
Źródło: opracowanie własne

Tabela 8 Ocena pracowników dotycząca relacji pomiędzy nastawieniem kierownictwa do pracowników a możliwością awansu

Co wolisz	Liczba	
	Kobiety	Mężczyźni
Posiadać przyjaźnie nastawionego kierownika, lecz nie mieć możliwości awansu	8 (80%)	18 (60%)
Posiadać nieprzyjaźnie nastawionego kierownika, lecz mieć możliwość awansu	2 (20%)	12 (40%)

Źródło: opracowanie własne

Z tabeli 8 wynika, że respondenci zdecydowanie wolą mieć przyjaźnie nastawionego kierownika, nawet kosztem braku awansu, za czym opowiedziało się aż 80% badanych kobiet i 60% mężczyzn. Wyniki ukazuje wykres 5.



Wykres 5 Ocena pracowników dotycząca pytania 5

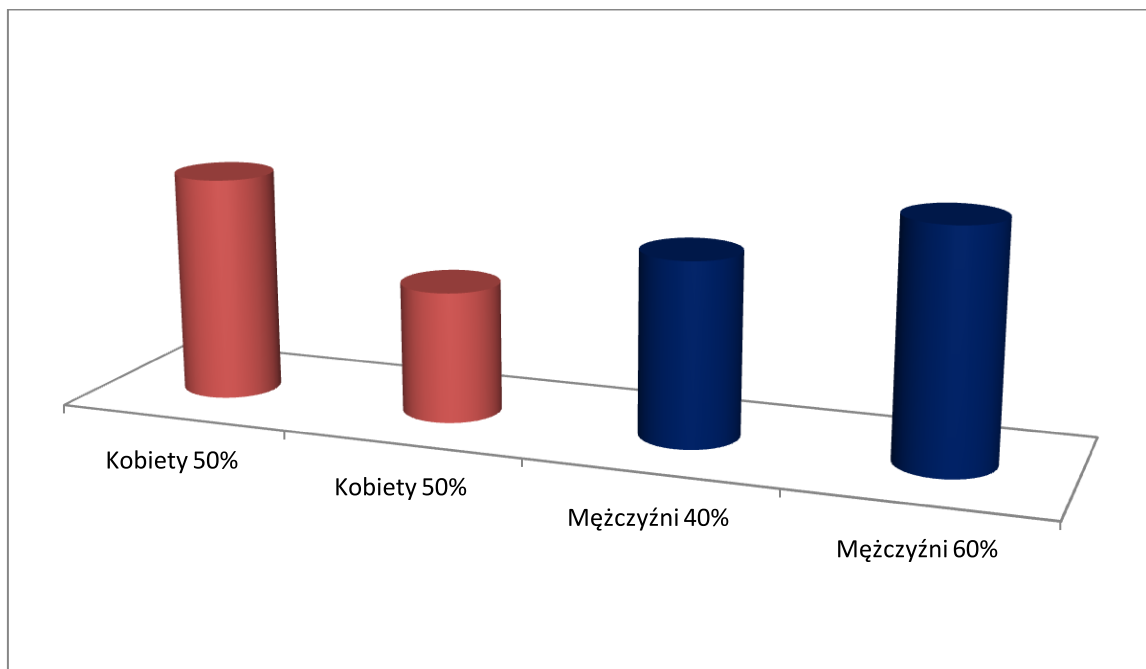
Źródło: opracowanie własne

Tabela 9 Ocena pracowników dotycząca relacji pomiędzy wysokością wynagrodzenia a nastawieniem kierownictwa do pracowników

Co wolisz	Liczba	
	Kobiety	Mężczyźni
Otrzymywać wyższe wynagrodzenie, lecz mieć nieprzyjaznego kierownika	5 (50%)	18 (60%)
Otrzymywać niższe wynagrodzenie, lecz mieć przyjaznego kierownika	5 (50%)	12 (40%)

Źródło: opracowanie własne

Połowa badanych kobiet uznała, że woli otrzymywać niższe wynagrodzenie, lecz mieć przyjaźnie nastawionego kierownika i odwrotnie. Wśród mężczyzn sytuacja jest zbliżona, gdyż 60% woli otrzymywać niższe wynagrodzenie, lecz mieć przyjazne kontakty z kierownictwem. Wyniki prezentuje wykres 6.



Wykres 6 Ocena pracowników dotycząca pytania 6

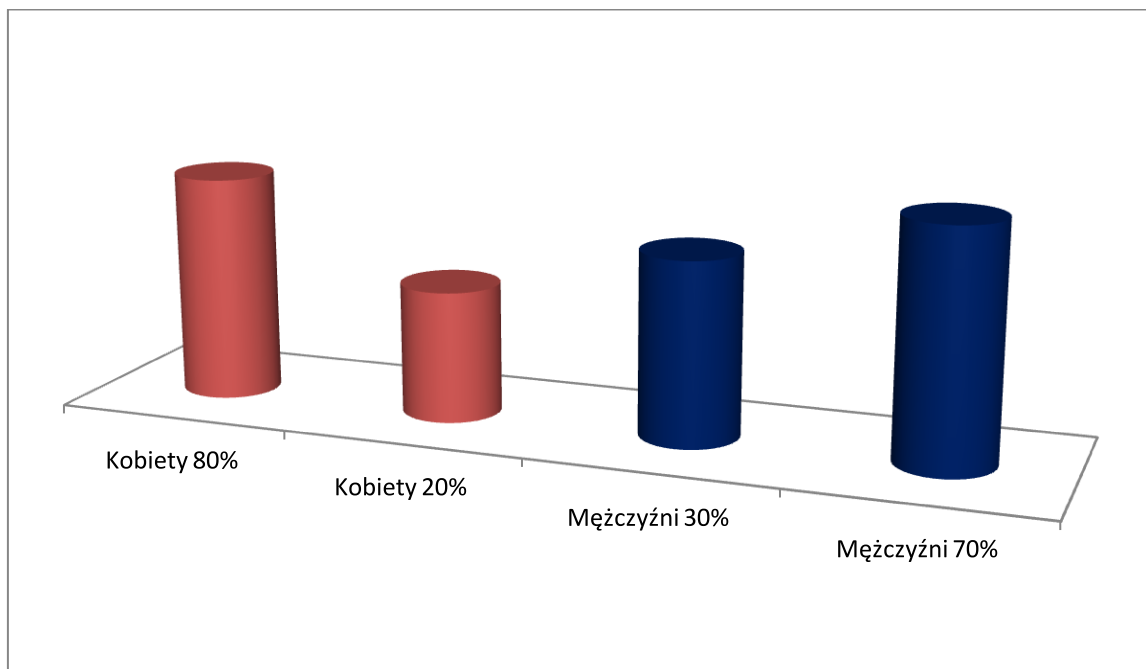
Źródło: opracowanie własne

Tabela 10 Ocena pracowników dotycząca relacji pomiędzy obawą przed wymówieniem a możliwością awansu

Co wolisz	Liczba	
	Kobiety	Mężczyźni
Nie obawiać się wymówienia, lecz nie posiadać możliwości awansu	8 (80%)	21 (70%)
Obawiać się wymówienia, lecz mieć możliwości awansu	2 (20%)	9 (30%)

Źródło: opracowanie własne

Dane zaprezentowane w tabeli 10 wskazują, że aż 80% badanych kobiet i 70% badanych mężczyzn woli nie obawiać się wymówienia, przy jednoczesnym braku możliwości awansu. Wyniki zaprezentowano na wykresie 7.



Wykres 7 Ocena pracowników dotycząca pytania 7

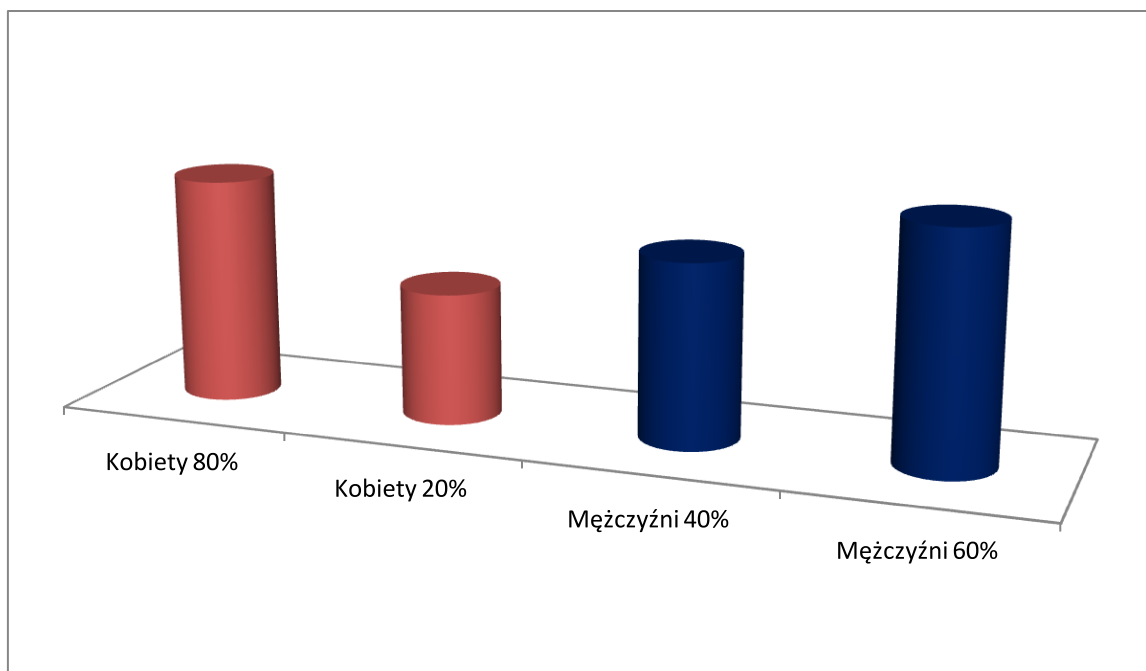
Źródło: opracowanie własne

Tabela 11 Ocena pracowników dotycząca relacji pomiędzy wysokością wynagrodzenia a ilością godzin pracy

Co wolisz	Liczba	
	Kobiety	Mężczyźni
Mieć wyższe wynagrodzenie, lecz pracować więcej godzin	8 (80%)	18 (60%)
Mieć niższe wynagrodzenie, lecz pracować mniej godzin	2 (20%)	12 (40%)

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z tabeli 11, aż 80% kobiet woli mieć wyższe wynagrodzenie, przy jednocześniej większej ilości godzin pracy. Wśród mężczyzn sytuacja jest podobna, chociaż 40% z nich woli mieć niższe wynagrodzenie i pracować mniej. Dane z tabeli przedstawia wykres 8.



Wykres 8 Ocena pracowników dotycząca pytania 8

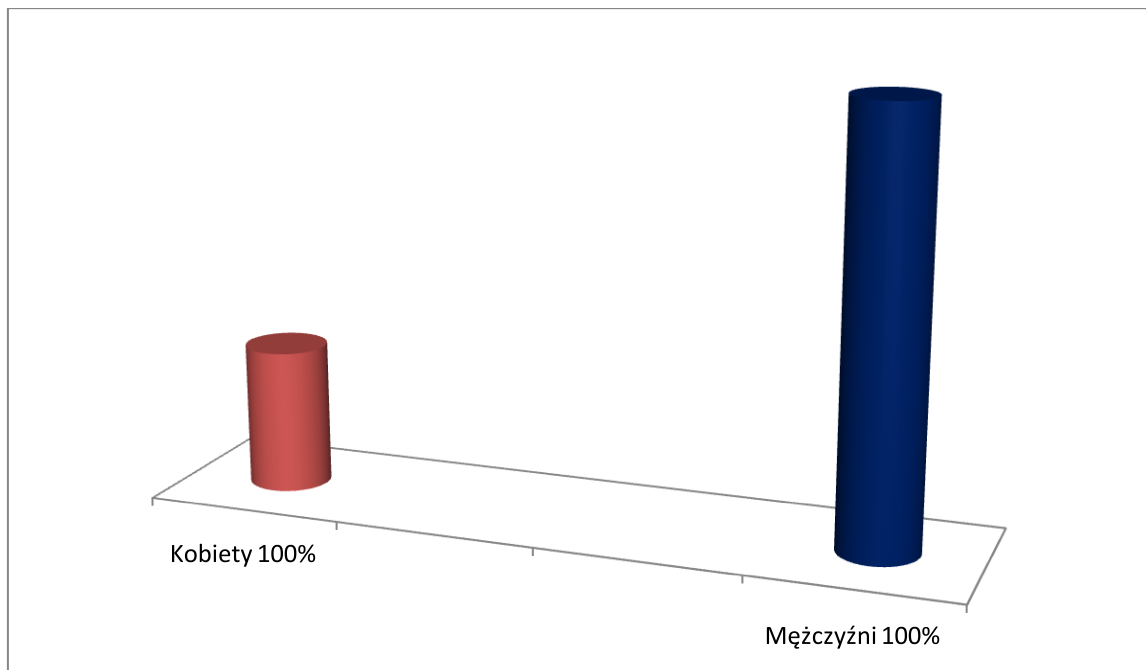
Źródło: opracowanie własne

Tabela 12 Ocena pracowników dotycząca relacji pomiędzy obawą przed wymówieniem a nastawieniem kierownictwa do pracowników

Co wolisz	Liczba	
	Kobiety	Mężczyźni
Nie obawiać się wymówienia ale mieć nieprzyjaznego kierownika	10 (100%)	30 (100%)
Obawiać się wymówienia, lecz mieć przyjaznego kierownika	0 (0%)	0 (0%)

Źródło: opracowanie własne

Tabela 12 ukazuje, jak pracownicy wysoko cenią sobie pewność zatrudnienia. Wszyscy badani, tak kobiety, jak i mężczyźni, wolą mieć pewność zatrudnienia, nawet przy udziale nieprzyjaznego kierownika. Wyniki prezentuje wykres 9.



Wykres 9 Ocena pracowników dotycząca pytania 9

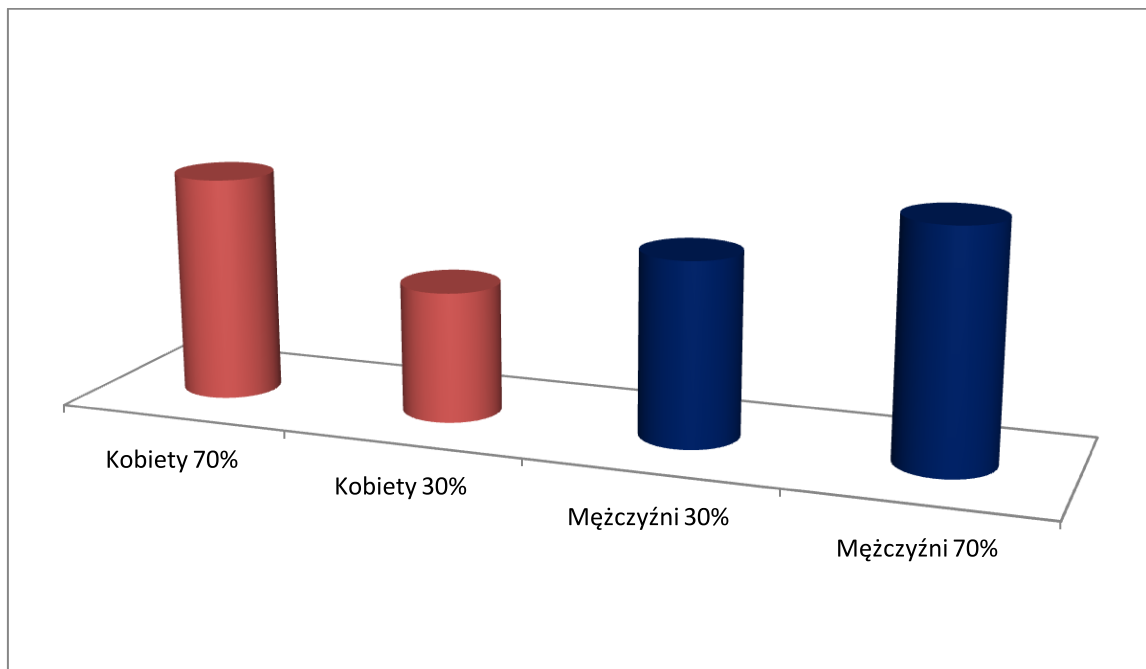
Źródło: opracowanie własne

Tabela 13 Ocena pracowników dotycząca relacji pomiędzy ilością godzin pracy a możliwością awansu

Co wolisz	Liczba	
	Kobiety	Mężczyźni
Pracować mniej godzin, ale nie mieć możliwości awansu	7 (70%)	21 (70%)
Pracować więcej godzin, ale mieć możliwość awansu	3 (30%)	9 (30%)

Źródło: opracowanie własne

Z tabeli wynika, że po 70% badanych kobiet i mężczyzn woli pracować mniej godzin, ale nie mieć możliwości awansu, a jedynie po 30% badanych na nim zależy i mogliby pracować w większym wymiarze godzin. Wyniki prezentuje wykres 10.



Wykres 10 Ocena pracowników dotycząca pytania 10

Źródło: opracowanie własne

WNIOSKI

Przeprowadzone badania pozwoliły na postawienie następujących wniosków:

H1: Wynagrodzenie jest najważniejszym czynnikiem motywującym pracowników SPTM 1 Maja do pracy. Hipoteza ta nie została potwierdzona. Dla pracowników SPTM 1 Maja w Nowym Sączu wysokość wynagrodzenia nie jest najważniejszym czynnikiem motywującym do pracy. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być sytuacja finansowa Spółdzielni i obawa pracowników przed utratą pracy. 60% spośród ankietowanych, zarówno kobiet, jak i mężczyzn uznało, że woli otrzymywać wyższe wynagrodzenie, nie posiadając możliwości awansu. Pracownicy wolą zrezygnować z możliwości rozwoju, byleby tylko posiadać pracę. Aż 80% kobiet woli mieć wyższe wynagrodzenia, przy jednoczesnej większej ilości godzin pracy. Wśród ankietowanych mężczyzn sytuacja wygląda podobnie (60%). Pracownicy Spółdzielni są skłonni wypracowywać nadgodziny, co dałoby im możliwość powiększenia budżetu rodzinnego.

H2: W następnej kolejności po wynagrodzeniu, pewność zatrudnienia wpływa motywująco na pracowników. Ta hipoteza również się nie potwierdziła. Wszyscy ankietowani, zarówno kobiety jak i mężczyźni, wolą mieć pewność zatrudnienia. To jest dla nich sprawa priorytetowa. Cały czas mają na uwadze trudną sytuację finansową Spółdzielni. Ciągłe jeszcze mają w pamięci czasy, kiedy ich firma posiadała dwie filie, a teraz boryka się z problemami finansowymi i jedna z nich niedawno była konieczna zamknąć. Aż 80% kobiet i 70% mężczyzn woli nie obawiać się wymówienia, przy jednoczesnym braku możliwości awansu. Ponadto po 80% respondentów (8 kobiet i 24 mężczyzn) uznało, że woli pracować więcej godzin nie obawiając się wymówienia. Badania wykazały również, że większość pracowników woli otrzymywać niższe wynagrodzenie, ale nie obawiać się wymówienia, w tym: 70% kobiet i 60% mężczyzn.

H3: Motywacja do pracy jest związana z jakością i atmosferą pracy, na które ma wpływ przyjaźnie nastawione do pracowników kierownictwo. Ta hipoteza okazała się prawdziwa. 80% kobiet i 60% mężczyzn woli mieć przyjaźnie nastawionego przełożonego, nawet przy zwiększonej ilości godzin pracy. Ponadto połowa spośród badanych kobiet uznała, że woli otrzymywać niższe wynagrodzenie, lecz mieć przyjaźnie nastawione kierownictwo. Wśród mężczyzn sytuacja jest zbliżona, gdyż 60% woli otrzymywać niższe wynagrodzenie, lecz mieć przyjazne kontakty z kierownictwem. Wyniki wykazują, że respondenci zdecydowanie

wolą mieć przyjaźnie nastawionego kierownika, nawet kosztem braku awansu, za czym opowiedziało się aż 80% badanych kobiet i 60% mężczyzn.

Możliwość awansu nie jest dla pracowników dużą motywacją, gdyż jedynie po 30% kobiet i mężczyzn na nim zależy i mogliby pracować w większym wymiarze godzin, mając na niego widoki.

ZAKOŃCZENIE

Współczesne firmy coraz częściej działają, opierając się na wiedzy i usługach. Niestabilność zewnętrznego kontekstu i szybkie tempo zmian wymagają nowatorskich metod, które pozwalają uzyskać maksymalną efektywność organizacji. Za najważniejszy element, od którego uzależnione są sukcesy danej firmy, coraz częściej uznaje się ludzi, a potrzeba efektywnego i właściwego rozwoju pracowników jest ważniejsza niż kiedykolwiek.

Obserwowane w ostatnich latach zainteresowanie problematyką zarządzania ludźmi w organizacji powoduje, że rośnie zapotrzebowanie na specjalistyczną wiedzę w tej dziedzinie zarządzania. Coraz więcej osób, które są odpowiedzialne za zarządzanie różnymi instytucjami uświadamia sobie fakt, iż ludzie w nich zatrudnieni tworzą zasób wiedzy, umiejętności i zdolności, którego jakość i wykorzystanie są istotnym czynnikiem przetrwania oraz rozwoju firmy w otoczeniu rynkowym. Zasoby ludzkie organizacji mogą być oczywiście zarówno barierą, jak i źródłem jej sukcesu. Nie zmienia to jednak faktu, że tradycyjne podejście do zarządzania ludźmi w organizacji, które w uproszczeniu można określić jako administrowanie dokumentacją personalną, stało się przeżytkiem i zastępowane jest podejściem, w którym funkcja personalna traktowana jest jako pełnowartościowa dziedzina zarządzania, praktykowana na poziomie operacyjnym, jak i w wymiarze strategicznym.

Jedną z kluczowych funkcji zarządzania jest motywowanie, czyli kształtowanie motywacji pracowników, która sprzyjałaby sprawnej realizacji strategicznych i bieżących celów organizacji i uzyskaniu przez nią przewagi konkurencyjnej. Na czynniki motywacyjne można oddziaływać przy pomocy różnych narzędzi motywowania. Menedżerowie muszą mieć na uwadze, że trafny jest ich wybór, dopasowany do rodzaju zadań (zachowań) i systemów wartości pracowników oraz zapewnienie spójności, a nawet wzajemnego wzmacniania się różnych narzędzi motywowania. Spójny i celowo dobrany ich zestaw z punktu widzenia realizacji celów organizacji i pracowników stanowi system motywowania. Największą skuteczność motywowania i zaangażowania pracowników w realizację tych celów osiąga się wtedy, gdy następuje identyfikacja celów pracowników i organizacji. Wymaga to motywowania przez identyfikację. Tego rodzaju motywowanie nabiera szczególnie dużego znaczenia współcześnie, w warunkach konkurencji globalnej, rozwoju hi-tech, zwłaszcza technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych (ICT) oraz dużej elastyczności struktur organizacyjnych i zatrudnienia. Chodzi przede wszystkim o rosnący udział w zatrudnieniu pracowników wiedzy (knowledge workers), osób o wysokich

kompetencjach (przedsiębiorczych, kreatywnych, otwartych na zmiany, zdolnych do ciągłego uczenia się). Jest ono skorelowane z systemem zarządzania kapitałem ludzkim.

Wynagrodzenia zależą od wielu determinant związanych z firmą (jej strategii, struktury, kultury, fazy i potencjału rozwojowego), z jej otoczeniem zewnętrznym i z samymi pracownikami (ich kompetencjami, strukturą demograficzną, formami zatrudnienia i organizacji pracy). Duża zmienność samej treści pracy i wymienionych determinant, w tym technologii, implikuje konieczność zróżnicowania systemu wynagrodzeń w czasie, w przestrzeni oraz w przekroju grup społeczno – zawodowych, jak i prowadzi do tworzenia coraz bardziej wyrafinowanych ich konstrukcji. Podnosi to rangę projektowania tych systemów, ale również sprawnego zarządzania nimi. Efektywne wynagrodzenie wymaga rozległej wiedzy ekonomicznej, w dziedzinie zarządzania, psychologicznej oraz socjologicznej, a także znajomości polskiego i unijnego prawa pracy w niezbędnym zakresie. Stawia wysokie wymagania względem wszystkich podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi i zmusza do bezustannych poszukiwań najodpowiedniejszych rozwiązań w danej sytuacji w zmiennych warunkach.

Zaprezentowane w pracy teoretyczne wiadomości na temat teorii i procesów motywacji, pokazują jak wiele jest opinii i sposobów podejścia do tego tematu. Chociaż twórcy programów przedstawiają różne sposoby motywowania pracowników, są zgodni co do tego, że motywacja sama w sobie jest niezbędnym elementem w poprawnie funkcjonującym przedsiębiorstwie, gdyż zmotywowany pracownik, to zadowolony pracownik, wykonujący swoją pracę z zaangażowaniem i oddaniem.

LITERATURA

1. Adamiec H., Kożusznik B., Zarządzanie zasobami ludzkimi, AKADE, Kraków 2000.
2. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
3. Badania rynku. Metody i zastosowania, praca zbior. pod red. Z. Kędzior, PWE, Warszawa 2005.
4. Bańka W., Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 1999.
5. Borkowska S., Motywacja i motywowanie, w: Kierowanie zasobami ludzkimi, praca zbior. pod red. H. Króla, A. Ludwiczynskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
6. Borkowska S., Strategie wynagrodzeń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
7. Borkowska S., Wynagradzanie, w: Zarządzanie zasobami ludzkimi, praca zbior. pod red. H. Króla, A. Ludwiczynskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
8. Brejnak A., Tworzenie modułowych programów szkoleń opartych na metodologii MES, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2004.
9. Brzeziński J., Elementy metodologii badań psychologicznych, Państwowe Wydawnictwa Naukowe, Warszawa 1978.
10. Denny R., Motywowanie do zwycięstwa, Jak działać efektywniej – sprawdzone techniki, IFC PRESS, Kraków 1999.
11. Dobrzelecka L., Suchy S., Szkolenie bezrobotnych i pracowników. Warunki, uprawnienia, obowiązki, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 1997.
12. Encyklopedia Gazety Wyborczej i WN PWN, Kraków 2005.
13. Garbarski L., Zachowania nabywców, PWE, Warszawa 1998.
14. Gick A., Tarczyńska M., Motywowanie pracowników, PWE Warszawa 1999.
15. Giddens A., Socjologia, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
16. Ginnis A.L., Sztuka motywacji, Wyd. Vocatio, Warszawa 1996.
17. Góralczyk A., Myślenie strategiczne w zarządzaniu, Wydawnictwo Prawno – Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1999.
18. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

19. Gugała K., Praktyka rynkowa w zakresie wynagrodzeń pakietowych: Polska a Unia Europejska, w: Pakietowe systemy wynagrodzeń, IPiSS, Warszawa 2000.
20. Jacukowicz Z., Skuteczny system wynagradzania w firmie, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1998.
21. Jacukowicz Z., Systemy Wynagrodzeń, Poltext 37, Warszawa 1999.
22. Jacukowicz Z., Zmiany wewnętrznej struktury wynagrodzeń, IP i SS, Warszawa 1996.
23. Janowska Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi – wyzwanie XXI w, PWE, Warszawa 2001.
24. Januszek H., Sikora J., Socjologia pracy, AE, Poznań 1998.
25. Jasiński Z., Motywowanie w przedsiębiorstwie, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998.
26. Jay R., Biznes, kierowanie zespołem, Galaktyka, Łódź 1998.
27. Kabat F., Pietraszewski M., Ekonomia i organizacja przedsiębiorstw, Wydawnictwo eMPI², Poznań 1997.
28. Kaczmarczyk S., Badania marketingowe. Metody i techniki, PWE, Warszawa 2002.
29. Karaś R., Teorie motywacji w zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
30. Kostera M., Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1997.
31. Koziński J., Koncepcje psychologiczne człowieka, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998.
32. Kozińska A., Szybisz J., Jak nie demotywować pracownika, w: Motywować skutecznie, praca zbior. pod red. S. Borkowskiej, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2004.
33. Kozioł L., Motywacja w pracy, determinanty ekonomiczno – organizacyjne, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa – Kraków 2002.
34. Kozioł L., Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie, BP, Warszawa 2000.
35. Kozioł L., Tyrańska M., Motywowanie pracowników w teorii i praktyce, Biblioteczka pracownicza, Warszawa 2002.
36. Koźmiński A.K., Piotrowski W., Zarządzanie, Teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2004.
37. Król H., Transformacja pracy i funkcji personalnej, w: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, praca zbior. pod red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
38. Król H., Ludwiczynski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWN, Warszawa 2006.

39. Lundy O., Cowling A., Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi, A.B.C., Kraków 2000.
40. Łaguna M., Szkolenia, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
41. Łaguna M., Fortuna P., Przygotowanie szkolenia, czyli jak dobry początek prowadzi do sukcesu, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009.
42. Łobocki M., Metody i techniki badań pedagogicznych, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2000.
43. Łobocki M., Wprowadzenie do metodologii badań pedagogicznych, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2003.
44. Makowski K., Zarządzanie pracownikami, Instrumenty polityki personalnej, Poltext, Warszawa 2001.
45. Martyniak Z., Metodologia wartościowania pracy, P.W. Stabill, Kraków 1992.
46. Mańturz M., Dziesięć kroków do szkolenia. Przewodnik dla osób wybierających szkolenie, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2003.
47. Mikuła B., Potocki A., Harmonizacja organizacji pracy, Wydawnictwo uczelniane AE w Krakowie, Kraków 1998.
48. Okoń W., Słownik pedagogiczny, PWN, Warszawa 1975.
49. Oleksyn T., Praca i płaca w zarządzaniu, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2001.
50. Orczyk J., Wybrane instrumenty zarządzania kadrami w perspektywie integracji z UE, AE, Poznań 1997.
51. Penc J., Motywowanie w zarządzaniu, WPSB, Kraków 1996.
52. Penc J., Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1994.
53. Piasecki B., Ekonomika i zarządzanie małą firmą, PWN, Warszawa-Łódź 1998.
54. Pietraszewski M., Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw, cz. 3, Wyd. eMPI², Poznań 1997.
55. Pilch T., Zasady badań pedagogicznych. Strategie ilościowe i jakościowe, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2001.
56. Piotrowski M., Prawo pracy, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000.
57. Pochtowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Zarys problematyki i metod, „ANTYKWA”, Kraków – Kluczbork 1998.
58. Pochtowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

59. Rae L., Szkolenia, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
60. Reed A., Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM), Innowacje, „Petit”, Warszawa 2002.
61. Reykowski J., Z zagadnień psychologii motywacji, WSiP, Warszawa 1985.
62. Sadowska E., Metodologia badań rynku wewnętrznego organizacji, Katedra Badań Rynkowych i Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2010.
63. Sajkiewicz A., Rodowód zżl w Polsce, w: Zarządzanie zasobami ludzki w Polsce. Przeszłość, terażniejszość, przyszłość, praca zbior. pod red. S. Borkowskiej, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
64. Sedlak K., Jak skutecznie wynagradzać pracowników, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
65. Sloman M., Nowe zjawiska w świecie szkoleń, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
66. Słownik języka polskiego, WN PWN, Warszawa 2004.
67. Stabryła A., Podstawy zarządzania firmą, PWN, Warszawa-Kraków 1997.
68. Stachowska S., Wynagrodzenia w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem, Wydawnictwo TNOiK, Toruń 2007.
69. Stoner I.A.F., Freeman R., Gilbert D., Kierowanie, PWE, Warszawa 1999.
70. Stoner J., Kierowanie, PWE, Warszawa 1999.
71. Szalkowski A., Wprowadzenie do zarządzania personelem, AE w Krakowie 2000.
72. Sztumski J., Wstęp do metod i technik badań społecznych, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1999.
73. Węglińska M., Jak pisać pracę magisterską, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2005.
74. Wiktor J.W., Zachowanie nabywców na rynku, w: Podstawy marketingu, Instytut Marketingu, praca zbior. pod red. J. Altkorna, Kraków 2004.
75. Witkowski S., Psychologia sukcesu, WSiP, Warszawa 1994.
76. Zaczyński W., Praca badawcza nauczyciela, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1995.
77. Załęski W., Zarządzanie przez cele przedsiębiorstwem, OW OPO, Bydgoszcz 1993.
78. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Studia przypadków, praca zbior. pod red. A. Pochtowskiego, Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz 1998.
79. Zbiegień-Maciąg L., Kultura w organizacji, PWN, Warszawa 1999.
80. Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1981.

MATERIAŁY ŹRÓDŁOWE:

1. <http://www.1maja.pl/pl/2385/>
2. http://www.hrk.pl/pl/home/slowniki/slownik_hr/p%C5%82aca_zasadnicza.aspx
3. http://www.rynekpracy.pl/slownik_1.php/wpis.57
4. http://wynagrodzenia.pl/gus_placa_minimalna.php
5. http://zdrowastronazycia.pl/arttykul/10,nasze_potrzeby_wedlug_piramid_wielkich_my_slicieli._anthony_robbins_i_abraham_maslow.html

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1 Model zarządzania zasobami ludzkimi	18
Rysunek 2 Cykl zarządzania zasobami ludzkimi	19
Rysunek 3 Model Harwardzki zarządzania zasobami ludzkimi	20
Rysunek 4 Model systemu zarządzania zasobami ludzkimi	22
Rysunek 5 Proces zarządzania zasobami ludzkimi	26
Rysunek 6 Przebieg rekrutacji pracowników	28
Rysunek 7 Układ zarządzania zasobami ludzkimi.....	32
Rysunek 8 Modele i organizacja zarządzania zasobami ludzkimi.....	34
Rysunek 9 Projektowa organizacja zarządzania zasobami ludzkimi	35
Rysunek 10 Uogólniony przebieg motywacji	43
Rysunek 11 Hierarchia potrzeb A.H. Maslowa	47
Rysunek 12 Uwarunkowania z przeszłości	55
Rysunek 13 Hierarchiczny układ zależności między członkami zespołu	61
Rysunek 14 Partnerski układ zależności między członkami zespołu	62
Rysunek 15 Rola oceny w zarządzaniu zasobami ludzkimi.....	65
Rysunek 16 Cele oceniania pracowników.....	66
Rysunek 17 Portfolio personalne.....	68
Rysunek 18 Poziomy kultury według E. Scheina	73
Rysunek 19 . Zakres stosowania wybranych form wynagradzania w zależności od stopnia mechanizacji i automatyzacji produkcji	86
Rysunek 20 Determinanty skutecznej strategii wynagrodzeń	97
Rysunek 21 Oddziaływanie systemu wynagradzania	100

SPIS TABEL

Tabela 1 Tabela 1. Zarządzanie personelem a zarządzanie zasobami ludzkimi	16
Tabela 2 Modele teoretyczne i trendy rozwojowe funkcji personalnej.....	23
Tabela 3 Czynniki motywacyjne.....	51
Tabela 4 Ocena pracowników dotycząca zależności pomiędzy wynagrodzeniem a obawą przed utratą pracy	117
Tabela 5 Ocena pracowników dotycząca relacji pomiędzy nastawieniem kierownictwa a ilością godzin pracy	118
Tabela 6 Ocena pracowników dotycząca relacji pomiędzy wysokością wynagrodzenia a możliwością awansu	119
Tabela 7 Ocena pracowników dotycząca relacji pomiędzy obawą przed wypowiedzeniem a ilością godzin pracy	120
Tabela 8 Ocena pracowników dotycząca relacji pomiędzy nastawieniem kierownictwa do pracowników a możliwością awansu	121
Tabela 9 Ocena pracowników dotycząca relacji pomiędzy wysokością wynagrodzenia a nastawieniem kierownictwa do pracowników	122
Tabela 10 Ocena pracowników dotycząca relacji pomiędzy obawą przed wypowiedzeniem a możliwością awansu	123
Tabela 11 Ocena pracowników dotycząca relacji pomiędzy wysokością wynagrodzenia a ilością godzin pracy	124
Tabela 12 Ocena pracowników dotycząca relacji pomiędzy obawą przed wypowiedzeniem a nastawieniem kierownictwa do pracowników	125
Tabela 13 Ocena pracowników dotycząca relacji pomiędzy ilością godzin pracy a możliwością awansu	126

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1. Ocena pracowników dotycząca pytania 1	117
Wykres 2 Ocena pracowników dotycząca pytania 2.....	118
Wykres 3 Ocena pracowników dotycząca pytania 3	119
Wykres 4 Ocena pracowników dotycząca pytania 4.....	120

Wykres 5 Ocena pracowników dotycząca pytania 5	121
Wykres 6 Ocena pracowników dotycząca pytania 6	122
Wykres 7 Ocena pracowników dotycząca pytania 7	123
Wykres 8 Ocena pracowników dotycząca pytania 8	124
Wykres 9 Ocena pracowników dotycząca pytania 9	125
Wykres 10 Ocena pracowników dotycząca pytania 10	126

SPIS ZDJĘĆ

Zdjęcie 1 Budynek Spółdzielni Pracy Transportowo – Motoryzacyjnej „1 Maja” w Nowym Sączu.....	115
---	-----

Załącznik 1 Kwestionariusz ankietowy

Szanowny respondencie,

Jestem studentką Wyższej Szkoły Biznesu- National Louis University w Nowym Sączu. Poniższa ankieta ma na celu zbadanie Państwa opinii na temat środowiska pracy. Uprzejmie proszę o wypełnienie niniejszej ankiety. Jest ona anonimowa, będzie analizowana tylko i wyłącznie w zestawieniach statycznych w mojej pracy.

Z poważaniem

Natalia Aleksander

W poniższej ankiecie z każdych dwóch możliwości proszę wskazać tę, która ma dla Pana/ Pani większe znaczenie w pracy. Swój wybór zaznaczamy poprzez podkreślenie litery „a” lub „b” przed porównywanymi opiniami. Nie ma tu żadnego wzorcowego lub poprawnego sposobu odpowiadania. Każda odpowiedź ma wyrazić Państwa osobiste przekonanie. Na początku jednak, bardzo proszę o zaznaczenie płci, poprzez podkreślenie poprawnej odpowiedzi.

PŁEĆ: KOBIEȚA/ MĘŻCZYŻNA

Co Pan/ Pani woli?

1a) Otrzymywać wyższe wynagrodzenie, lecz obawiać się wymówienia, czy

b) otrzymywać niższe wynagrodzenie, lecz nie obawiać się wymówienia?

2a) Mieć przyjaźnie nastawionego przełożonego, ale więcej godzin pracy, czy

b) mieć nieprzyjaźnie nastawionego kierownika, ale mieć mniej godzin pracy?

3a) Otrzymywać wyższe wynagrodzenie, lecz nie mieć możliwości awansu., czy

b) otrzymywać niższe wynagrodzenie, lecz mieć możliwość awansu?

- 4a) Nie obawiać się wymówienia, ale pracować więcej godzin, czy
b) obawiać się wymówienia, ale pracować mniej godzin ?

- 5a) Posiadać przyjaźnie nastawionego kierownika, lecz nie mieć możliwości awansu, czy
b) posiadać nieprzyjaźnie nastawionego kierownika, lecz mieć możliwość awansu?

- 6a) Otrzymywać wyższe wynagrodzenie, lecz mieć nieprzyjaznego kierownika, czy
b) otrzymywać niższe wynagrodzenie, lecz mieć przyjaźnie nastawionego kierownika?

- 7a) Nie obawiać się wymówienia, lecz nie posiadać możliwości awansu, czy
b) obawiać się wymówienia, lecz mieć możliwość awansu?

- 8a) Mieć wyższe wynagrodzenie, lecz pracować więcej godzin, czy
b) mieć niższe wynagrodzenie, lecz pracować mniej godzin ?

- 9a) Nie obawiać się wymówienia, ale mieć przyjaznego kierownika, czy
b) obawiać się wymówienia, lecz mieć przyjaznego kierownika?

- 10a) Pracować mniej godzin, ale nie mieć możliwości awansu, czy
b) pracować więcej godzin, ale mieć możliwość awansu?