

**Jadwiga NYCZ-WRÓBEL\***  
**Politechnika Rzeszowska**

## **NOWE WYZWANIA W ZAKRESIE MOTYWACYJNEGO ASPEKTU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI**

W artykule przedstawiono współczesne podejście do procesu zarządzania personelem, ze szczególnym uwzględnieniem obecnie stosowanych narzędzi motywowania. Zaprezentowano możliwość wykorzystania motywacyjnych aspektów, m.in. w procesie rekrutacji, wprowadzania nowego pracownika do pracy, ustalania celów i zadań, szkolenia, komunikacji wewnętrznej oraz wynagradzania.

### **1. WPROWADZENIE**

Żyjemy w czasach dynamicznych zmian gospodarczych, coraz większych możliwości w zakresie nowych technologii, dostępu do surowców, zmieniających się potrzeb konsumentów, ale także coraz większej konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami próbującymi sprostać tym potrzebom. Otwarcie granic w ramach Unii Europejskiej umożliwiło wielu przedsiębiorstwom poszerzenie granic swej działalności. Ale wraz ze wzrostem możliwości, coraz łatwiejszym dostępem do surowców czy nowych technologii pojawił się także nowy aspekt budowania przewagi konkurencyjnej firm, jakim jest polityka personalna przedsiębiorstw. Wiodące na rynku polskim przedsiębiorstwa, chcąc zwiększyć swą wartość na rynkach europejskich, musiały podjąć nowe wyzwania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Kapitał ludzki zaczęto postrzegać i traktować jako jeden z najcenniejszych zasobów organizacji, jako główny element budowania przewagi konkurencyjnej. Wiodące przedsiębiorstwa zaczęły realizować politykę przyciągania i zatrzymywania zdolnych pracowników, wykorzystując w tym celu nowoczesne instrumenty motywowania. Zaczęto zwracać uwagę na szeroko rozumiane potrzeby zatrudnionych pracowników, próbując zestawiać je ze strategią rozwoju firmy.

W procesie identyfikacji potrzeb personelu nowego znaczenia nabrały indywidualnie rozumiane przez każdego z pracowników potrzeby bezpieczeństwa, rozwoju, przynależności i uznania. Przedsiębiorstwa w procesie budowania stałej przewagi konkurencyjnej zaczęły wykorzystywać motywacyjny potencjał poszczególnych procesów zarządzania personelem, począwszy od rekrutacji i selekcji, poprzez wprowadzanie nowego pracow-

---

\* Mgr Jadwiga NYCZ-WRÓBEL, Zakład Systemów Zarządzania i Logistyki, Wydział Zarządzania i Marketingu, Politechnika Rzeszowska.

nika do firmy, tworzenie przyjaznych warunków pracy, ustalanie celów i zadań do realizacji, szkolenie i rozwój, po bardziej przemyślane wykorzystanie systemu wynagradzania. Podstawowym zadaniem w zakresie współczesnego zarządzania personelem stało się prawidłowe dobranie zestawu instrumentów motywowania pracowników w celu zwiększenia ich zadowolenia i zaangażowania w wykonywanie powierzonych obowiązków służbowych zgodnie z wyznaczonym kierunkiem działania przedsiębiorstwa, umożliwiające jednoczesną realizację ich potrzeb osobistych.

Innego znaczenia nabrał także termin „współczesny kierownik”, który stał się koordynatorem, doradcą, pomocnikiem, autorytetem, jedynie wskazującym kierunek rozwoju swoich podwładnych.

## 2. WSPÓŁCZESNE ASPEKTY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW

Uznanie kapitału ludzkiego za jeden z najistotniejszych aspektów funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw sprawiło, że najważniejszym zadaniem obecnych menedżerów stało się zarządzanie tym kapitałem, obejmujące prawidłowe zidentyfikowanie i określenie jego struktury, potencjału i potrzeb oraz dostosowanie do nich skutecznych rozwiązań motywacyjnych tak, aby jak najskuteczniej wykorzystać tkwiący w nim potencjał, zapewnić rozwój, dbając jednocześnie o realizację potrzeb organizacji i zatrudnionych w niej pracowników.

Obecnie pojmowany kapitał ludzki to „ludzie z ich wiedzą i umiejętnościami, doświadczeniem zawodowym, aspiracjami, motywacjami i postawami, to powiązania, relacje i stosunki między nimi, poziom zaufania i pewności wzajemnych relacji (sieć powiązań), a także obowiązująca kultura, czyli wzorce zachowania, normy i wartości.”<sup>1</sup>

Współczesne organizacje, chcąc odnosić trwałe sukcesy oraz utrzymywać stałą przewagę nad konkurencją, powinny skupić swe działania na powiązaniu racjonalnego gospodarowania tak postrzeganym kapitałem ludzkim z ustaloną strategią i celami biznesowymi, wykorzystując możliwość motywacyjnego oddziaływania za pomocą procesów rekrutacji i selekcji pracowników, poprzez ich wprowadzanie do firmy, szkolenie, rozwój, zapewnienie satysfakcjonujących warunków pracy, po zadowalające każdego z nich wynagrodzenie.

Jednym z elementów tworzących współcześnie definiowany kapitał ludzki jest motywacja. „Rozbudzanie i utrwalanie motywacji nazywa się motywowaniem.”<sup>2</sup> „Motywowanie polega na skłanianiu pracowników za pomocą różnych narzędzi, by chętnie i dobrze wykonywali powierzone zadania. Istotne jest zarówno motywowanie w kierunku osiągania zakładanych celów, jak też przyjmowania przez pracowników postaw i zachowań oczekiwanych i preferowanych przez menedżera.”<sup>3</sup>

Współcześnie rozumiany proces motywowania można określić jako rozpoznawanie potrzeb pracowników oraz ich świadome aktywizowanie i zachęcanie do realizacji wyznaczonych przez kierownika zadań, zgodnie ze wskazanymi przez niego kierunkami, prowadzące jednocześnie do zaspokojenia potrzeb tychże pracowników. Nowoczesne rozwiązania motywacyjne mają na celu rozwijanie i umacnianie zaangażowania i efektywności personelu oraz kształtowanie pozytywnego nastawienia wobec organizacji

<sup>1</sup> J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, DIFIN, Warszawa 2007, s. 156.

<sup>2</sup> *Ibidem*, s. 200.

<sup>3</sup> P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer: umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, DIFIN, Warszawa 2002, s. 113.

i powierzonych mu obowiązków służbowych. Współczesne aspekty motywowania ściśle wiążą się także ze stwarzaniem takich warunków przez organizacje, w których pracownicy mają możliwość osiągnięcia wysokiego poziomu zaangażowania zarówno dzięki stosowanym przez pracodawców instrumentom motywacji, jak i wewnętrznej potrzebie rozwoju i realizacji celów osobistych i przedsiębiorstwa.

Tworząc skuteczny system motywowania, należy wziąć pod uwagę kilka aspektów, takich jak: specyfika danej organizacji, ustalone do realizacji cele i zadania, możliwości finansowe, potencjał zatrudnionych pracowników (doświadczenie zawodowe, umiejętności i kwalifikacje), oraz czynniki umożliwiające stworzenie i utrzymanie polityki współzależności w realizowaniu wyznaczonych celów. Dopiero uwzględnienie tych wszystkich czynników i odpowiednie ich zastosowanie w praktyce umożliwia stworzenie warunków, w których pracownicy mają możliwość rozwoju, poszerzania i wykorzystywania swych umiejętności oraz, a może przede wszystkim, odczuwania zadowolenia i satysfakcji z wykonywanej pracy.

### 2.1. Nowe tendencje w wynagradzaniu pracowników

„Pojawienie się w ciągu ostatniego roku konieczności rywalizacji o pracownika skłoniło wiele firm i instytucji do szukania skuteczniejszych narzędzi nagradzania i motywowania. Dopóki pracowników było znacznie więcej niż miejsc pracy, dopóty firmy były mniej skłonne do inwestowania w swój personel. Tę dość krótkowzroczną politykę zweryfikował niedawno rynek”<sup>4</sup> – akcentuje Elżbieta Helman-Pazdej – kierownik Grupy Produktów Sodexho Pass.

Wynagradzanie jest wciąż uznawane za podstawowy element skutecznego systemu motywacyjnego. Obejmuje zarówno materialne, jak i coraz powszechniej stosowane instrumenty pozafinansowe. Pozafinansowe instrumenty motywowania powinny stanowić uzupełnienie motywatorów materialnych, przy czym ich proporcje w praktycznym zastosowaniu powinny być określone indywidualnie, zgodnie z potrzebami konkretnego pracownika. „Systemy płac, nawet racjonalne, mogą być czasem zbyt sztywne – stwierdza Jarosław Chybnicki, prezes ProFirmy (...) Żeby pracodawca mógł zastosować pozafinansowy system wynagradzania pracowników, musi najpierw zapewnić im godziwe wynagrodzenie. Dopiero wtedy właściciel firmy może myśleć o motywowaniu pozafinansowym.”<sup>5</sup> Materialne narzędzia motywowania to przede wszystkim wynagrodzenie pieniężne. „Pieniądz to miernik wartości naszej pracy, ale pensja nie jest jedynym powodem, dla którego pracownik wiąże się z firmą. Motywująco działają też inne instrumenty finansowe – mówi Karolina Adamiec, Country Manager firmy Reed. Gama jest szeroka. Samochód służbowy, bilety miesięczne, bony towarowe, pokrycie kosztów najmu mieszkania, kosztów studiów, kursów, szkolenia, ubezpieczenia, wyjazdy i imprezy integracyjne, kolonie dla dzieci, bilety do kina czy teatru, prywatna opieka medyczna – to najczęstsze elementy motywacji pozapłacowej pracowników (...) Coraz modniejszym sposobem jest system kafeteryjny, nawiązujący do lokali, gdzie klient może wybierać sobie spośród dostępnego asortymentu. W tym wypadku pracownicy mają pewną pulę ofert i sami decydują, czy bardziej atrakcyjne dla nich jest wyjście do teatru czy pakiet medyczny.”<sup>6</sup> Pozafinansowe bodźce mogą być także wykorzystywane w procesie komunikowania się

<sup>4</sup> G. Stech, *Motywuji pozafinansowo*, *Businessman.pl* 2/2008, s. 106.

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 107.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

przedsiębiorstwa z otoczeniem. Są one postrzegane jako dodatkowy argument przemawiający za daną organizacją w procesie podejmowania decyzji o pracy w konkretnej firmie. W obecnych czasach pracodawcy coraz częściej sięgają po pozafinansowe instrumenty motywowania, jak stwierdza Elżbieta Helman-Pazdej, jest to związane ze zmianą sytuacji na rynku pracy: „W Polsce długo panowało tradycyjne podejście do wynagradzania pracowników, oparte na zasadzie stuprocentowego udziału w wynagrodzeniu płacy zasadniczej i zerowego udziału części zmiennej, która dotyczy elementów pozafinansowego motywowania. Jest to efekt, z jednej strony, przyzwyczajen z poprzedniego systemu gospodarczego, a z drugiej, zbyt długiego funkcjonowania rynku pracodawcy”.<sup>7</sup>

Planując system wynagradzania w przedsiębiorstwach, należy pamiętać, że każdy pracownik ma inne potrzeby i oczekiwania, aby więc w pełni wykorzystać motywacyjny jego aspekt, należy jak najlepiej zidentyfikować te potrzeby i indywidualnie dobrać do nich narzędzia wynagradzania w odniesieniu zarówno do mierzalnych efektów pracy, jak i pożądaných w organizacji zachowań.

## 2.2. Nowe wyzwania w zakresie rekrutacji pracowników

Proces rekrutacji nowych pracowników stanowi początkowe stadium w procesie tworzenia współczesnego systemu motywacyjnego w organizacjach. Odpowiednio wcześnie i prawidłowe zidentyfikowanie zapotrzebowania na pracowników posiadających konkretne umiejętności i kwalifikacje, ale także wykazujących niezbędne z punktu widzenia wspierania realizacji celów przedsiębiorstwa postawy wobec obowiązków służbowych i organizacji może okazać się niezwykle przydatnym elementem wspierania długoterminowej motywacji do pracy. Rekrutacja prawidłowo zaplanowana i przeprowadzona zwiększa prawdopodobieństwo pozyskania odpowiednich kandydatów do pracy. Bardzo ważnym elementem na tym etapie jest rzetelne określenie i przedstawienie charakterystyki stanowiska pracy, aby już na wstępie zwiększyć prawdopodobieństwo pozyskania osób faktycznie zainteresowanych daną pracą. Z punktu widzenia budowania i utrzymywania motywacji w dłuższym przedziale czasu istotne jest także prawdziwe zaprezentowanie firmy oraz przedstawienie realnych obietnic i oczekiwań. Etap rekrutacji i selekcji jest dobrym momentem, w którym można „zareklamować firmę”, uwydatnić jej mocne strony i przewagę nad konkurencją, a tym samym rozbudzić chęć pracownika do zdobycia określonego stanowiska pracy. Aby jednak utrzymać motywację pozyskanego pracownika w kolejnych latach, bardzo ważne jest dotrzymanie obietnic złożonych w procesie rekrutacji, stworzenie stanowiska pracy zgodnie z zaprezentowanym opisem, a także utrzymanie prezentowanego na początku dobrego wizerunku przedsiębiorstwa. Dla wzmocnienia zaangażowania i lojalności do pracy niezbędne jest także prawidłowe zestawienie posiadanych przez pracownika kwalifikacji z wymaganiami stanowiska pracy.

Jak powiedział w jednym z wywiadów Robert Reinfuss – partner w firmie szkoleniowo-doradczej House of Skills: „Odpowiedź pracodawcy na narastający problem znużenia pracowników powinna być co najmniej dwojaka. Po pierwsze, pracodawcy starają się już na etapie rekrutacji ograniczyć oczekiwania w taki sposób, aby nie przyjmować pracowników z nadpotencjałem lub ambicjami, których dane stanowisko nie zaspokoi. Praca musi stanowić dla pracownika wyzwanie. Drugi kierunek to ciągły rozwój pracowników i równoczesne podnoszenie wymagań.”<sup>8</sup> Pracodawcy powinni być świadomi, że

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 105.

<sup>8</sup> R. Reinfuss, *Kryzys na rynku pracy*, *Businessman.pl* 10/2008, s. 94.

zatrudnienie osób o zbyt wysokich kwalifikacjach na dane stanowisko pracy może działać demotywująco w dłuższym okresie czasu i zmniejszać szansę na długofalową współpracę.

Współczesne organizacje, przygotowując się do procesu rekrutacji, powinny także uwzględnić fakt zmieniających się warunków na rynku pracy. Tu wyłaniają się nowe wyzwania dla działów personalnych, których rola powinna być także widoczna w procesie rekrutacji i przygotowań do niego.

Warto przytoczyć w tym miejscu fragment wywiadu z Dorotą Bachman – dyrektorem serwisów rekrutacyjnych Agory: „Z badania Barometr HR, w którym przepytaliśmy ponad 300 HR-owców pracujących w polskich i zagranicznych firmach znajdujących się w Polsce, wynika, że pracownicy działów personalnych pełnią głównie funkcje administracyjne. 62% z nich uważa, że aktualnie jest to ich główne zadanie. Działy personalne niewspółmiernie dużo czasu poświęcają na papierkową robotę, a niezwykle mało na strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Również pracownicy firm postrzegają HR-owców głównie przez pryzmat pracy administracyjnej. Aż 72% pracowników innych działów uważa, że administracja jest główną funkcją działu personalnego (...) Jeśli chodzi o wyzwania stojące przed działami personalnymi, to przede wszystkim muszą się one przygotować do tego, że będą miały coraz istotniejszy wpływ na los firmy. HR-owcy będą musieli szukać nowych rozwiązań, pozwalających na rekrutację i zatrzymanie najlepszych ludzi w bardzo konkurencyjnym środowisku. Poza tym pokolenie, które obecnie wchodzi na rynek pracy, ma zupełnie inne oczekiwania wobec pracodawców niż ludzie, którzy szukali pracy jeszcze 5 lat temu. Rolą HR-owców będzie przygotowanie firmy na nadejście Generacji Y – czyli ludzi urodzonych po 1980 r. Są to osoby o bardzo wysokich oczekiwaniach wobec pracodawcy, ceniący dobrą atmosferę w pracy – często wyżej niż wynagrodzenie, i odważni na tyle, że często zmieniają pracodawców, a nawet branże. Zadaniem działów personalnych będzie dopasowanie oferty swojego pracodawcy do wymagań tej bardzo trudnej grupy pracowników.”<sup>9</sup>

Współcześnie rozumiany etap rekrutacji i selekcji pracowników nie jest już jedynie procesem pozyskiwania osób do pracy, ale prawidłowo zorganizowany i przeprowadzony umożliwia rozbudzenie chęci do pracy w określonej organizacji, a poprzez konsekwentne kontynuowanie zapoczątkowanej polityki personalnej, poparte innymi instrumentami motywacyjnymi, umożliwia wzmocnienie poczucia przynależności do przedsiębiorstwa oraz pożądanego zachowań wobec organizacji w dłuższym okresie. Robert Reinfuss akcentuje: „Kryzys zaangażowania w firmach korporacyjnych powoduje, że pojawia się szansa dla mniejszych firm, które dotąd nie mogły z nimi skutecznie konkurować o pracowników. Jednak firmy te muszą się nauczyć przyciągać i akceptować ludzi o odmiennych doświadczeniach zawodowych. Umiejętność skutecznej rekrutacji staje się jedną z podstawowych przewag konkurencyjnych na rynku.”<sup>10</sup>

### 2.3. Motywacyjny aspekt wprowadzania pracownika do nowej pracy

Etap wprowadzania pracownika do pracy należy traktować jako kontynuację procesu rekrutacji i selekcji. Realne określenie uwarunkowań stanowiska pracy oraz prawidłowe dostosowanie do nich kwalifikacji nowo przyjętej osoby zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia niezadowolenia (przynajmniej w początkowym okresie zatrudnienia). Nadal istnieje jednak trudny proces adaptacji obejmujący pozyskanie informacji o firmie, zakre-

<sup>9</sup> W. Kwinta, *Czas na zmiany w działach personalnych*, *Businessman.pl* 9/2008, s. 115-116.

<sup>10</sup> R. Reinfuss, *Kryzys...*, *op.cit.*, s. 94.

się obowiązków służbowych, a także proces włączania nowego pracownika w środowisko pracy.

Pierwszy etap to zapoznanie nowego pracownika z historią firmy, oferowanymi wyrobami lub usługami, pozycją na rynku, otoczeniem konkurencyjnym, planami rozwoju, a także charakterystyką i obowiązkami współpracowników. Ważną informacją dla nowego pracownika jest także jego usytuowanie w całej strukturze organizacyjnej, poznanie współpracowników i przełożonych, a także poznanie zasad wewnętrznego systemu komunikowania się w przedsiębiorstwie. Dla podtrzymania chęci do pracy i zaangażowania w wykonywanie powierzonych obowiązków, niezwykle istotne jest uzyskanie pełnego obrazu nowego miejsca pracy. Pracodawca powinien zadbać, aby nowy pracownik uzyskał wszelkie niezbędne mu w procesie adaptacji informacje (zarówno na temat przedsiębiorstwa, jak i stanowiska pracy), a także, aby zrozumiał zasady obowiązujące w firmie.

Niezwykle ważnym aspektem z punktu widzenia rozbudzania motywacji i poczucia przynależności wśród nowo zatrudnionych pracowników jest pomoc we wprowadzaniu ich do środowiska pracy i pomoc w zapoznaniu się z kulturą organizacyjną. „Ludzie, wstępując do organizacji, zawsze mają określone oczekiwania co do występujących w niej stosunków społecznych, a więc relacji między kierownikami a podwładnymi, między współpracownikami oraz między członkami organizacji a przedstawicielami jej otoczenia, zwłaszcza klientami. Nowi pracownicy będą uważać daną organizację za tym bardziej atrakcyjną, im większe będą postrzegać podobieństwo jej wartości i norm społecznych do własnych nawyków kulturowych. Nie ulega przy tym wątpliwości, że kultury organizacyjne mogą ułatwiać lub utrudniać pracownikom zaspokojenie różnego rodzaju potrzeb.”<sup>11</sup> Wytworzone więzi, zawarte znajomości, a także nastawienie pracownika do firmy w początkowym okresie pracy bardzo często mają wpływ na dalszy przebieg kariery. Dlatego tak ważne dla organizacji z punktu widzenia zatrzymywania i motywowania pracowników w dłuższym okresie jest zadbanie o wytworzenie ich pozytywnego nastawienia do firmy w procesie wprowadzania do nowego miejsca pracy.

#### 2.4. Istota procesu ustalania celów i zadań

Bardzo ważnym elementem we współczesnym systemie zarządzania personelem jest proces ustalania celów i zadań. Każdy pracownik powinien wiedzieć, jaki jest zakres jego obowiązków oraz jakie cele ma zrealizować. „Wyznaczanie celów pełni funkcję motywacyjną, ponieważ umożliwia wyobrażenie sobie wyniku, pobudza zaangażowanie pracownika i kieruje jego uwagę na ich osiągnięcie.”<sup>12</sup> Motywację w procesie ustalania celów można skutecznie wzmacniać zarówno u pracowników wykazujących mniejszą potrzebę samorealizacji (poprzez jasne wyznaczenie przez przełożonych celów i zadań oraz wskazanie sposobów ich realizacji), jak również u pracowników charakteryzujących się wysoką potrzebą rozwoju i samorealizacji (poprzez włączenie ich w proces ustalania celów i zwiększanie tym samym poziomu akceptacji ustalonych zadań organizacyjnych).

Aby skutecznie wzmocnić motywację pracowników na etapie ustalania celów i zadań, należy pamiętać o czytelnym ich sprecyzowaniu, dostosowaniu konkretnych

<sup>11</sup> Cz. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – model relacji między pracownikiem a organizacją*, DIFIN, Warszawa 2004, s. 73.

<sup>12</sup> red. L. Zbiegień-Maciąg, *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, WOLTERS KLUWER POLSKA, Kraków 2006, s. 138.

celów i zadań, do konkretnych pracowników, ustaleniu jasnych i zrozumiałych zasad oceny stopnia ich realizacji. „Prawdziwi przywódcy wiedzą, że ludzie działają z pasją tylko wówczas, gdy realizują swoją własną misję. Dlatego liderzy dbają, by pracownicy nie tylko znali misję i wizję firmy, ale żeby żyli nimi na co dzień, wpisując w jej realizację swoją osobistą misję. Tylko wtedy człowiek pracuje efektywnie, gdy dzięki realizowaniu misji firmy realizuje siebie.”<sup>13</sup> Należy pamiętać, że zaangażowanie w osiąganie wyznaczonych celów jest tym większe, im wyższy jest stopień utożsamiania się pracownika z nimi. Dlatego tak ważne jest włączanie pracowników w proces wyznaczania celów, co ułatwia akceptację i identyfikację z celami przedsiębiorstwa.

### 2.5. Nowe wyzwania w zakresie szkoleń, rozwoju i ocen pracowniczych

„U podstaw zarządzania zasobami ludzkimi leży przekonanie, że pracownicy stanowią cenny kapitał, którego wartość powinno się systematycznie podnosić, inwestując weń poprzez szkolenia i inne formy doskonalenia zawodowego.”<sup>14</sup>

Organizowanie szkoleń, umożliwianie rozwoju i doskonalenia wiedzy pracowników stanowi istotny element skutecznego systemu zarządzania personelem we współczesnych przedsiębiorstwach. Szkolenie i kształcenie umiejętności pracowników stanowi proces, w którym mogą pogłębiać wiedzę niezbędną do wykonywania powierzonych obowiązków, ale także pomaga pobudzać ich kreatywność, aktywność, a w przypadku wybitnie uzdolnionych także innowacyjność. O sytuacji polityki szkoleniowej w polskich firmach wypowiedział się Robert Reinfuss – partner w firmie szkoleniowej House of Skills, specjalizujący się w projektowaniu systemów motywacyjnych: „Wysoka rotacja wymusza na pracodawcach rozsądną politykę szkoleniową. Wdrażane nowe technologie generują potrzeby szkoleniowe. Brakuje jednak na nie czasu. Stosowanie zindywidualizowanych szkoleń oraz natychmiastowe wdrożenie ich efektów jest jedną z podstawowych miar jakości zarządzania. Niestety, wielu zarządzających nadal nawet nie zdaje sobie z tego sprawy. Pierwsza duża transza szkoleń EFS pokazała, jak tragicznie niska jest świadomość, do czego służą szkolenia. Wiele firm szkoliło, bo trzeba szkolić, albo dlatego, że są dopłaty. Jest to polityka marnotrawstwa zarówno funduszy, jak i szans. W sytuacji, gdy firmy odchodzą od systemów premiowych, szkolenia stają się bardzo istotnym narzędziem motywacyjnym.”<sup>15</sup>

Krystyna Barabasz – dyrektor personalny Hutmen SA Wrocław wypowiada się następująco na temat szkoleń w jej firmie: „Założony, ciągły proces kształcenia i rozwoju załogi, w zależności od celu i zakresu działalności, obejmuje przede wszystkim takie główne programy, jak: strategia firmy i udział każdego pracownika w jej realizacji, programy rozwojowe dla menedżerów pierwszej linii i kadry kierowniczej wyższego szczebla, program dla kadry kierowniczej szczebla podstawowego. Mamy programy specjalistyczne, w tym szkolenie i przyuczenie pracowników do wykonywania pracy na obecnym stanowisku, kształcenie pracowników w celu podniesienia jakości ich pracy na obecnym stanowisku lub awansu, szkolenia jakościowe i obowiązkowe. Na wszystkie te programy w Hutmenie przeznacza się około 2% funduszu płac.”<sup>16</sup>

<sup>13</sup> R. Bogusławski, *Liderzy sukcesu*, *Businessman.pl* 2/2008, s. 112.

<sup>14</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 218.

<sup>15</sup> R. Reinfuss, *Kryzys...*, *op.cit.*, s. 94.

<sup>16</sup> P. Berłowski, *Forum dyskusyjne, Zarządzanie zasobami ludzkimi 1/2001*, IPISS, 2001, s. 16.

Także Anna Kosińska – dyrektor Departamentu Zarządzania Kadrami BRE Banku SA podkreśla ogromne znaczenie dla rozwoju firmy procesu stałego doskonalenia się personelu: „BRE Bank zdobywał swoją pozycję rynkową dzięki dobieraniu kadry, której najważniejszymi kompetencjami były dynamizm działania i umiejętność szybkiego uczenia się. Do dziś są to mocne strony zespołów w BRE i jednocześnie kryteria, na które zwracamy szczególną uwagę przy rekrutacji (...) Dziś w BRE SA pracuje ponad 2,5 tys. osób, większość z nich posiada wyższe wykształcenie ekonomiczne. Moim zdaniem, jedną z kluczowych kompetencji tej organizacji jest utrzymywanie kadry nastawionej na nieustanne doskonalenie się (...) W ten sposób kultura organizacyjna BRE została zbudowana wokół potrzeby zdobywania wiedzy, informacji, klientów. Istniejąca kultura dobrze spełnia swoje funkcje i wspomaga realizację zamierzeń strategicznych.”<sup>17</sup>

Aby w pełni wykorzystać motywacyjny potencjał szkoleń, należy więc pamiętać o rzetelnym opracowywaniu ich programu z uwzględnieniem obecnych i przyszłych potrzeb organizacji, a także pracowników, którzy wezmą w nich udział – „z punktu widzenia motywowania pracowników istotną rolę odgrywa stopień zaangażowania załogi, także kierownictwa, w przeprowadzenie analizy potrzeb szkoleniowych. Aktywne uczestnictwo pracowników na tym etapie zapewnia bowiem wysoką akceptację programu szkoleniowego”<sup>18</sup>.

Bardzo ważnym elementem zwiększającym motywację do pracy i przywiązanie do firmy jest także możliwość rozwoju (planowanie kariery) i awansu.

Cytując Karolinę Adamiec – Country Manager Reed: „Z badania Reed Index wynika, że pracownicy dużą wagę przywiązują do możliwości rozwoju i zdobywania nowych umiejętności i kwalifikacji. Liczy się również klarowna perspektywa awansu oraz świadomość, że firma docenia zawodowe osiągnięcia pracownika.”<sup>19</sup>

Pojęcie kariera można odnieść do każdego pracownika, jest to bowiem „sekwencja postaw i zachowań, jakie pracownik przejawia w ramach pełnionych przez siebie ról i zajmowanych pozycji zawodowych na przestrzeni całego swojego życia zawodowego.”<sup>20</sup> Związane w pojęciem „kariera” planowanie kariery polega na zidentyfikowaniu i określeniu celów i potrzeb zawodowych konkretnego pracownika, zestawieniu ich z potrzebami i celami organizacji, a następnie podjęciu działań przybliżających go do ich realizacji. Możliwość awansu może silnie motywować do pracy. W procesie starania o lepsze stanowisko pracownik staje się aktywnym podmiotem, wyznaczającym kierunek swego rozwoju. Mechanizm ten jest jak „samonapędzające się koło” – im większa chęć do uzyskania awansu, tym większa efektywność pracy, im wyższy stopień realizacji celu zawodowego, tym większe poczucie zaspokojenia potrzeb zawodowych i osobistych (potrzeba rozwoju, samorealizacji), a tym samym większa motywacja do pracy. Jednocześnie większa korzyść dla przedsiębiorstwa, które zapewniając pracownikom możliwość rozwoju, skutecznie realizuje politykę wzmacniania długofalowego zaangażowania i ich lojalności wobec firmy.

Współczesne organizacje powinny mieć świadomość, że mają znaczący wpływ na kształtowanie karier swoich pracowników. To w ich granicach i na podstawie wewnętrz-

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 9.

<sup>18</sup> *Motywowanie w przedsiębiorstwie: uwalnianie ludzkiej produktywności*, pod red. Z. Jasińskiego, A.W. „PLACET”, Warszawa 1998, s. 110.

<sup>19</sup> G. Stech, *Motywuji pozafinansowo*, *Businessman.pl* 2/2008, s. 105.

<sup>20</sup> *Rozwój personelu*, pod red. A. Szałkowskiego, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 73.



nie ustalonych procedur, kariery i rozwój pracowniczy są realizowane. Ważne, aby przedsiębiorstwa wykorzystywały w tym celu jak najlepiej dostosowane instrumenty motywacyjne, posiadaną wiedzę i doświadczenie tak, aby jak najefektywniej wykorzystać potencjał swoich pracowników.

W procesie motywowania wykorzystuje się także obecnie oceny pracownicze. „Ocena pracowników jest procesem porównywania ich wyników pracy, posiadanych kwalifikacji i cech osobowościowych oraz przejawianych postaw i zachowań według ustalonych kryteriów zgodnych z przyjętymi w instytucji normami (wzorcami).”<sup>21</sup> Wykorzystanie ocen pracowniczych służy już nie tylko organizacji (informacja o wynikach osiągniętych przez pracowników, ich przydatności dla przedsiębiorstwa, ich umiejętnościach i kwalifikacjach, stopniu realizacji wyznaczonych celów), ale także powinno stanowić czytelny komunikat zwrotny o czynionych przez pracownika postępach, stopniu realizacji wyznaczonych mu zadań, stopniu przybliżenia go do osiągnięcia celu zawodowego. Współcześnie rozumiane oceny pracownicze powinny stanowić wskazówkę, co zrobić, jakie umiejętności rozwinąć, jakie działania podjąć, aby kształtować swoją karierę zgodnie z oczekiwaniami. Motywacyjny aspekt jest związany z jasnym precyzowaniem oczekiwań przełożonych wobec pracownika, a także z informowaniem o uzyskanych wynikach pracy i możliwości ich polepszenia.

## 2.6. Znaczenie kultury organizacyjnej

Czynnikiem niezwykle silnie oddziałującym na motywację w miejscu pracy jest jej kultura organizacyjna. Dobre relacje ze współpracownikami i przełożonymi, poczucie że jest się szanowanym, możliwość rozwoju, współdecydowania o sprawach organizacji, przedstawienia indywidualnych pomysłów, wsparcie w grupie i korzystna współpraca, a także przede wszystkim jasno sprecyzowane zasady funkcjonowania i poczucie sprawiedliwości w ogromnym stopniu zwiększają zaangażowanie i lojalność wobec firmy. Jak twierdzi Michał Sołowow, który przyczynił się do rozwoju spółki giełdowej Dwory SA, środowisko pracy w znacznym stopniu wpływa także na wyniki prowadzonej działalności: „Analizuję firmy notowane na naszej giełdzie od czternastu lat, a od sześciu lat dodatkowo prowadzę szkolenia biznesowe. Spotykałem wielu menedżerów i biznesmenów i miałem możliwość porównania skuteczności różnych stylów kierowania ludźmi i strategii rozwoju firmy (...) Niektóre firmy miały wzloty i upadki, niektóre znikły, ale jest grupa firm, która rozwija się szybciej niż inne. Dopiero niedawno zrozumiałem, co wyróżnia te firmy. Kiedy spotykam ludzi tam pracujących, mam wrażenie, że znalazłem się w innym świecie. Tam nie słychać narzekań, ludzie poruszają się energicznie i uśmiechają się do siebie. Oczywiście, w tych firmach również zdarzają się kryzysy, ale za każdym razem ludzie wychodzą z tych sytuacji z nowymi umiejętnościami i przekonaniem, że są w stanie przetrwać każdą próbę. Gdy już się tam wejdzie, chciałoby się zostać na dłużej, pooddychać atmosferą zaufania i mieć satysfakcję ze wspólnego działania (...) Firmy tworzące taką kulturę pracy są coraz lepsze i lepsze, a dystans pomiędzy nimi i konkurentami stale się zwiększa.”<sup>22</sup> Dlatego tak ważne jest, aby właściciele i kierownicy dbali o stworzenie i stałe podtrzymywanie dobrej atmosfery w pracy, zwiększając tym samym lojalność

<sup>21</sup> *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, pod red. M. Przybyły, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2001, s. 284.

<sup>22</sup> R. Bogusławski, *Liderzy...*, *op.cit.*, s. 113.

i zaangażowanie pracowników, ale również, jak wynika z zaprezentowanej opinii, pozwoli im na wypracowanie trwałej pozycji konkurencyjnej na rynku.

### 2.7. Współczesne wyzwania w procesie komunikacji wewnętrznej

Zdaniem Dyrektora PR Eurobanku: „Nie wystarczy mądrze zarządzać, trzeba to mądrze komunikować. Dlatego liderzy coraz częściej korzystają z tzw. miękkich kompetencji specjalistów zajmujących się komunikacją. Teraz zarządzanie to szukanie wspólnych wartości dla firmy i dla pracujących w niej ludzi, to często zarządzanie przez wartości.”<sup>23</sup>

Proces komunikacji wewnętrznej w organizacji powinien być przemyślany i zorganizowany w oparciu o zidentyfikowane potrzeby komunikacyjne pracowników. „Kierownicy, aby dobrze wykorzystać informacje w procesie motywowania, starają się tworzyć i przekazywać te, które mają wpływ na poziom zaangażowania uczestników organizacji. Dotyczą one misji, podstawowych wartości i celów firmy, strategii organizacji i jej podsystemów, realizowanych polityk, organizacyjnej struktury, zasad, reguł i procedur funkcjonowania, zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych, planów, programów, harmonogramów itd.”<sup>24</sup>

„Michał Sołowow tak opisał zasady obowiązujące w jego przedsiębiorstwach. „Nie zabijamy posłańców przynoszących złe wieści, zabijamy tych, którzy takich informacji nie ujawniają!” Czy można prościej i dosadniej wprowadzić zasady przepływu informacji?”<sup>25</sup>

Zapewnienie regularnego przekazywania informacji może wpływać na zwiększenie efektywności, zaangażowania i lojalności pracowników wobec firmy i powierzonych im obowiązków. W tym celu należy jednak stale usprawniać proces komunikacji wewnętrznej. „Badanie zrealizowane przez RR Communication Consulting miało na celu poznanie stanu komunikacji wewnętrznej w polskich firmach (...) Kluczowym dla całego badania pytaniem była kwestia wyzwań dla firm w obszarze komunikacji wewnętrznej. Dla prawie jednej trzeciej badanych jest to ogólnie określone zwiększenie efektywności komunikacji wewnętrznej (31%). Na dalszym miejscu w rankingu odpowiedzi znalazły się wyzwania związane z komunikowaniem zmian (18%), doskonaleniem komunikacji kierowniczej (15%) czy rozwojem narzędzi komunikacyjnych (przede wszystkim intranetu) (12%).”<sup>26</sup> Dla kolejnych 11% ankietowanych najważniejszym wyzwaniem okazało się zwiększenie świadomości pracowników odnośnie komunikacji wewnętrznej, dla 8% rozwój narzędzi ogólnie, dla pozostałych 8% stworzenie spójnej strategii.

Sprawny system komunikowania się kierownictwa z podwładnymi zmniejsza bariery przepływu informacji, wzmacnia wzajemne zaufanie, zachęca pracowników do samodzielnego myślenia, prezentowania opinii i odczuć, wzmacnia konstruktywną współpracę, pokazuje, gdzie jest miejsce pracownika w całym systemie organizacyjnym, a tym samym pozytywnie wpływa na motywację i poczucie przynależności do organizacji.

<sup>23</sup> Greg, *Komunikacja to podstawa*, *Businessman.pl* 4/2008, s. 108.

<sup>24</sup> A. Wajda, *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, DIFIN, Warszawa 2003, s. 219.

<sup>25</sup> R. Bogusławski, *Liderzy...*, *op.cit.*, s. 111.

<sup>26</sup> Greg, *Komunikacja...*, *op.cit.*, s. 108.

### 2.8. Rola kierownika w umacnianiu motywacji pracowników

Aspekt motywowania pracowników we współczesnych przedsiębiorstwach ściśle wiąże się również z rolą kierownika.

W obecnych czasach coraz częściej mówi się o koordynowaniu pracy podwładnych. Rola kierownika w wiodących organizacjach powinna sprowadzać się do pomocy pracownikom przy wykonywaniu trudnych, złożonych zadań, do sprawiedliwej oceny efektów ich pracy oraz wskazywania możliwości poprawy, do instruowania, jak wykonywać i organizować pracę, do konstruktywnej krytyki, jeśli wymagają tego okoliczności. Coraz częściej relacje kierownik-podwładni opierają się na układzie partnerskim i wzajemnym zaufaniu. „Amerykanie przebadali grupy społeczne pod kątem odporności na zniszczenie i stwierdzili, że zespół może przetrwać prawie wszystko. Może stracić większość jednostek, może stracić przywódcę, może napotkać rozmaite przeciwności i to wszystko przetrwa. Nie przetrwa tylko jednego, kiedy członkowie grupy stracą do siebie zaufanie. Firmy, które rosną najszybciej, przyciągają niezwykle ludzi, mają liderów, którzy kreują środowisko wzajemnego zaufania.”<sup>27</sup> Współczesny kierownik angażuje swoich podwładnych w proces ustalania zadań, celów, wskazuje kierunek rozwoju, dzieli się odpowiedzialnością za podejmowane działania, popiera samodzielne myślenie, kreatywność, dba o utrzymanie konstruktywnej współpracy w grupie i o dobre relacje między współpracownikami, włącza pracowników w proces podejmowania decyzji, sprawiając tym samym, że podwładni mają poczucie własnej wartości w organizacji, znają swoje miejsce w firmie, wiedzą, w jaki sposób mogą się rozwijać i awansować, znają obowiązujące zasady, tym samym wzrasta ich poczucie przynależności do organizacji i chęć do pracy. Prawidłowe wypełnianie „współcześnie rozumianych” obowiązków przełożonych może w znacznym stopniu wpłynąć na wzmocnienie motywacji wśród pracowników organizacji.

### 3. ZAKOŃCZENIE

Zrealizowanie przez przedsiębiorstwo założonych celów oraz uzyskanie i utrzymanie stałej przewagi konkurencyjnej w ogromnym stopniu zależy od efektywności i stopnia zaangażowania personelu w wykonywanie powierzonych zadań. By to zaangażowanie stale wzmacniać oraz by zminimalizować proces fluktuacji, organizacja powinna zmienić postrzeganie zatrudnionego w niej kapitału ludzkiego, jako wartości największej, a następnie starannie opracować system skutecznych narzędzi motywowania, zestawiając je z wcześniej zidentyfikowanymi potrzebami pracowników. Niezwykle istotnym zagadnieniem jest także podjęcie nowych wyzwań stojących przed działem personalnym nowoczesnych organizacji, czyniąc z nich aktywne narzędzie wspierania polityki zarządzania personelem w przedsiębiorstwach współczesnej Europy.

---

<sup>27</sup> R. Bogustawski, *Liderzy...*, *op.cit.*, s. 112.

### LITERATURA

- [1] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- [2] Berłowski P., *Forum dyskusyjne, Zarządzanie zasobami ludzkimi* 1/2001, IPISS.
- [3] Bogusławski R., *Liderzy sukcesu*, *Businessman.pl* 2/2008.
- [4] Greg, *Komunikacja to podstawa*, *Businessman.pl* 4/2008.
- [5] Jasiński Z. (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie: uwalnianie ludzkiej produktywności*, A. W. „PLACET”, 1998.
- [6] Kwinta W., *Czas na zmiany w działach personalnych*, *Businessman.pl* 9/2008.
- [7] Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, DIFIN, 2007.
- [8] Przybyła M. (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2001.
- [9] Reinfuss R., *Kryzys na rynku pracy*, *Businessman.pl* 10/2008.
- [10] Sikorski Cz., *Motywacja jako wymiana – model relacji między pracownikiem a organizacją*, DIFIN, Warszawa 2004.
- [11] Stech G., *Motywuuj pozafinansowo*, *Businessman.pl* 2/2008.
- [12] Szałkowski A. (red.), *Rozwój personelu*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [13] Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer: umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, DIFIN, Warszawa 2002.
- [14] Wajda A., *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, DIFIN, Warszawa 2003.
- [15] Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, WOLTERS KLUWER POLSKA, Kraków 2006.

### NEW CHALLENGES AND THE LATEST MOTIVATING TOOLS IN THE AREA OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

#### Summary

The article presents a modern approach to the process of personnel management. It carefully examines the latest motivating tools and shows their practical aspects in various processes such as hiring and initial training, setting aims and tasks, staff training, internal communication and compensation.

*Złożono w redakcji w czerwcu 2009 r.*