
Joanna Krochmal*, Marcin W. Staniewski**

Bariery kształtowania kapitału ludzkiego

Nadesłany: 22 lipca 2010 r.

Zaakceptowany: 3 listopada 2010 r.

Streszczenie

Dzisiaj, w dobie Gospodarki Opartej na Wiedzy i nauce, proces kształtowania i rozwoju pracowników rozumie się jako niezmiernie ważną inwestycję, inspirację i narzędzie tworzenia efektywności, sukcesu a przede wszystkim potencjału strategicznego firmy. Bo wiem to właśnie ludzie są kluczem i drogą do sukcesu i to właśnie na nich winna być budowana siła, potęga i powodzenie każdej firmy. Celem niniejszego artykułu jest podkreślenie i uwydatnienie znaczenia inwestycji w rozwój kapitału.

Wprowadzenie

Od kilku lat zmienia się jakościowy charakter i struktura zasobów światowej gospodarki. Coraz liczniejsze rzesze przedsiębiorstw, zgodnie twierdzą, że prawdziwa wartość każdej organizacji i jej sukces na rynku, zależy od potencjału intelektualnego jej pracowników. Stanowi on główną siłę napędową współczesnej firmy, dzięki której przedsiębiorstwa mogą sprawnie prosperować w dobie wspomnianych zmian. Uważa się, że to właśnie ona w bardzo znaczący sposób wpływa na stabilność pozycji rynkowej firmy, oraz kształtuje jej perspektywy na przyszłość. Powyższy proces gospodarki nazywany jest Gospodarką Opartą na Wiedzy czy cywilizacją trzeciej fali (Tebriz i Isma'il, 2010).

Koncepcja ta powstała w latach dziewięćdziesiątych XX wieku i w jej zamyśle jest to gospodarka, w której wiedza jest budowana, przekazywana i przede wszystkim wykorzystywana bardziej efektywnie, co sprzyja i powoduje wzrost rozwoju gospodarki, a co za tym idzie i społeczeństwa. Owy rozwój powoduje zdecydowanie szybszy postęp technologiczno-organizacyjny, sprawia, że organizacja posiada bardziej wyedukowanych pracowników i zdecydowanie bardziej efektywnie wykorzystuje kapitał ludzki.

* Mgr, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.

** Dr, adiunkt, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.

Tym samym zarządzanie wiedzą nazwać można grupę, zespół sformalizowanych sposobów pozyskiwania i wykorzystywania tzw. wiedzy jawnej, usystematyzowanej oraz wiedzy cichej/ukrytej opartej na doświadczeniu uczestników organizacji (pracowników firmy). Innymi słowy to swoistego rodzaju próba jak najlepszego, efektywnego wykorzystania wiedzy, która jest dostępna w każdym przedsiębiorstwie, tworzenie nowej wiedzy oraz zwiększanie jej zrozumienia. I to właśnie w dobie tworzenia się Gospodarki Opartej na Wiedzy, w której to wiedza jest kluczowym zasobem ekonomicznym, stając się przewodnim źródłem przewagi konkurencyjnej. Zagadnienie zarządzania tym zasobem ma priorytetowe znaczenie dla budowania strategii każdego przedsiębiorstwa (Grudzewski i Hejduk, 2010).

Teoria kapitału ludzkiego (ang. *human capital*) powstała zaś w latach 70. XX w. Stworzył ją Gary Stanley Becker, noblista z 1992 r. w dziedzinie ekonomii. Jest rozumiana jako zasoby organizacji w postaci ludzi. Zakłada ona, że człowiek jest najcenniejszym elementem każdej firmy. Innymi słowy to ogół cech i możliwości drzemiących w każdym pracowniku, które pracodawca wykorzystuje w powierzaniu różnych ról, stanowisk i zadań swoim podwładnym. Za najważniejsze składniki zasobów ludzkich uważa się: wiedzę, umiejętności, zdolności, postawy, wartości, kreatywność oraz motywację. Stanowią one źródło dochodów zarówno dla pracownika (właściciela kapitału), jak i dla jego pracodawcy, który korzysta z tego kapitału na pewnych, określonych warunkach. Każdy pracownik decyduje o stopniu zaangażowania, poszczególnego składnika podczas pracy (Domański, 2010).

Specyfika kapitału ludzkiego polega na tym, że poszczególne jego elementy są unikalne i niezwykle trudne do naśladowania przez konkurencję, ponieważ każdy człowiek jest inny, jedyny w swoim rodzaju (niepowtarzalne są jego zdolności, umiejętności, wiedza, czy też predyspozycje). Kapitał ludzki nie jest wartością stałą. Można ją podnieść poprzez inwestowanie w rozwój człowieka, które w rezultacie prowadzi do zmiany wartości nagromadzonych zdolności pracowników i w efekcie do zmiany – zwiększenia jakości. Inwestycje te są ze sobą ściśle powiązane oraz wzajemnie się warunkują i uzupełniają.

Każdy człowiek ma swoją teorię dotyczącą motywacji i każdego człowieka motywuje zupełnie coś innego. Dzieje się tak na skutek m.in. różnicy charakterów i osobowości, niemniej jednak w większości uważa się, że motywacja to swoistego rodzaju inspiracja, która wpędza w ruch wszelkie działania i czynności. Jest bodźcem, stanem organizmu, od którego wszystko się zaczyna, czy to na gruncie zawodowym czy też osobistym. Niestety pracodawcy bardzo często zapominają o jakże istotnym oddziaływaniu zdeteminowania na efekt końcowy wykonywanej pracy.

Jednym z nadrzędnych zadań zarządzania zasobami ludzkimi powinno być prowadzenie polityki personalnej tak, aby zachować proporcję pomiędzy tym, co można pracownikowi zapewnić, a tym, co się od niego oczekuje. Uzyskanie takiej równowagi jest niezmiernie ważne szczególnie w dzisiejszych czasach, kiedy to maleje bezrobocie, rozrasta się rynek pracy, a najlepsi fachowcy dawno już rozpoczęli pracę za granicą kraju, gdzie czekają na nich dużo wyższe zarobki, atrakcyjniejsza ścieżka awansu, kariery i przede wszystkim uznanie. A przecież sukces firmy zależy od jej pracowników. Zostanie on osiągnięty, jeżeli pracodawcy zapamiętają, że motywacja to proces dwustronnej wymiany pomiędzy zatrudniającym i zatrudnianym, że efekt finalny będzie adekwatny do poniesionych przez nich nakładów.

Kadra zarządzająca winna zdawać sobie sprawę, że sztuką nie jest pozyskanie dobrych pracowników, tylko zatrzymanie tych dobrych jak najdłużej w organizacji, właśnie poprzez odpowiednie zmotywowanie. Należy zatem dopasować system motywacyjny do potrzeb, jak i oczekiwań swoich podwładnych. Jeżeli menedżer w należyty sposób „zachęci” personel, ten z pewnością odpłaci się zaangażowaniem oraz dobrą i wydajną pracą.

Należy pamiętać, że wiedza teoretyczna na temat motywacji ma ogromne zastosowanie praktyczne, gdyż daje możliwości wyjaśnienia nie tylko mechanizmów psychologicznych zachowań człowieka, ale także pozwala formułować diagnozy. Dlatego też psychologiczne i ogólnie uwarunkowane czynniki odpowiedzialności za indywidualny poziom zachowań organizacyjnych mają kluczowe znaczenie dla zdefiniowania i tym samym zrozumienia podmiotowości funkcjonowania każdego człowieka w organizacji oraz efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi.

1. Kapitał ludzki jako fundament każdego przedsiębiorstwa

Zwycięstwo i powodzenie we współczesnym świecie zdobywają organizacje, które w sposób celowy i przede wszystkim świadomy budują swój kapitał na ludziach, bo tylko te przedsiębiorstwa, które dysponują wartościowymi pracownikami mogą rozwijać się na rynku, rosnąć w siłę i być konkurencyjne (Kuźniar, 2010: 127–128).

Tworzenie kapitału ludzkiego w ramach funkcji personalnej, przybiera postać różnego rodzaju działań związanych z planowaniem tego kapitału, pozyskiwaniem pracowników, oceną ich pracy, wynagradzaniem za tę pracę, rozwojem i kształtowaniem relacji międzyludzkich. Za główne elementy tworzenia wartości w obszarze wykorzystania kapitału ludzkiego uważa się: organizowanie pracy, kierowanie ludźmi, motywowanie do lepszej i wydajniejszej pracy, zarządzanie efektywnością, oceną pracy. Powinno dążyć się do tego, aby efektywność wykorzystania tego kapitału w procesie pracy, była wynikiem efektu dźwigni zasobów, a nie ich redukcji. Uzyskany w taki sposób wzrost produktywności jest dużo bardziej trwały, niż taki, który można osiągnąć poprzez działania nakierowane na zmniejszanie kosztów np. poprzez redukcję zatrudnienia (Pocztowski, 2007: 41–43).

Należy pamiętać, że w procesie tworzenia kapitału ludzkiego organizacji, nie tylko pracodawca ma zadania i role do spełnienia. Udział samego pracownika w tymże procesie jest bardzo istotny. Bez jego zaangażowania i determinacji całość jest niewątpliwie skazana na porażkę. Od pracowników oczekuje się: aktywnego uczestnictwa w szkoleniach, samokształcenia, chęci podnoszenia kwalifikacji, równowagi na płaszczyźnie praca – życie osobiste (Król, Ludwiczynski, 2006: 424).

Pracownicy powinni być przyjmowani do pracy z myślą (założeniem) o długotrwałym zatrudnieniu, a firma już od samego momentu zatrudnienia winna dbać o ich dobre samopoczucie i zadowolenie z pracy. O personel trzeba się troszczyć i inwestować w niego.

Inwestycje takie mają charakter: szkoleń, kursów, wyjazdów integracyjnych, stwarzania możliwości rozwoju zainteresowań. Wtedy ludzie zwalniają się stosunkowo rzadko, co wynika z przyjętych założeń, jak również z poniesionych nakładów. Jeśli ktoś sobie nie radzi na danym stanowisku, przesuwany jest na inne, gdzie jest w stanie sprostać obowiązkom.

Takie działania niosą za sobą obustronne korzyści, zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Główne ich zalety w stosunku do ludzi zatrudnianych to: bezpieczeństwo zatrudnienia, dobry klimat pracy, niska stresogenność. Elementy te sprawiają, że pracownicy chętnie przychodzą do pracy oraz lepiej i bardziej efektywnie ją wykonują. Dla pracodawcy z kolei to duża lojalność, zaangażowanie personelu w wykonywaną pracę, nieliczne zwolnienia. Taki sposób zarządzania kapitałem ludzkim, sprowadza się do wzrostu wartości firmy i staje się bardzo wiarygodnym wskaźnikiem kondycji ekonomicznej firmy. Każde przedsiębiorstwo mające wyższą sprawność zarządzania ludźmi uzyskuje również wyższy zwrot z kapitału finansowego (Pocztowski, 2007: 43–44).

Myślenie o miejscu i roli ludzi w organizacji wyznacza podejście określane jako zarządzanie zasobami ludzkimi (ang. *human resources management*). Powstało ono w latach osiemdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych. Jest swoistą koncepcją systemu zarządzania w obszarze funkcji personalnej, gdzie postrzega się ją jako składnik aktywów firmy, którego jednym z podstawowych zadań jest budowanie zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów, zgodnie z założeniami organizacji (Pocztowski, 2007: 11).

W większości organizacji, dąży się do traktowania procesu zarządzania zasobami ludzkimi jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania. W takim ujęciu jest ono rozpatrywane w kontekście strategii, struktury i kultury organizacji oraz praktykowane i rozstrzygane na poziomie operacyjnym i strategicznym.

Zarządzanie zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach, przybiera formę mniej lub bardziej zaplanowanej konfiguracji, którą tworzą mniej lub bardziej określone procesy personalne (kadrowe). Zależą one od takich czynników jak: wielkość przedsiębiorstwa, jego struktura organizacyjna, lokalizacja i przyjęta przez organizację filozofia zarządzania (Pocztowski, 2007: 33–34).

Do głównych procesów personalnych zaliczamy:

- wchodzenie ludzi do organizacji,
- funkcjonowanie ludzi w organizacji,
- wychodzenie ludzi z organizacji.

W realizacji poszczególnych procesów wykorzystuje się wiele narzędzi o różnym stopniu złożoności. Do narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi możemy zaliczyć: planowanie zatrudnienia, nabór kandydatów do pracy, system oceniania pracowników, środki motywowania personelu, systemy wynagradzania, szkolenia, planowanie karier zawodowych, formy i sposoby organizacji czasu pracy, systemy ubezpieczeń społecznych, programy emerytalno-rentowe.

2. Fluktuacja jako bariera w kształtowaniu kapitału ludzkiego

Za jeden z czynników utrudniających kształtowanie kapitału ludzkiego uważa się proces fluktuacji, czyli przemieszczania się pracowników, ich przychodzenie i odchodzenie z organizacji w określonym czasie. Rozróżniamy odejścia dobrowolne i zwolnienia. Pierwsze z nich są spowodowane rezygnacją z pracy. Wpływają na nie takie czynniki, jak: chęć rozwijania własnej kariery, zarabiania większych pieniędzy, czy np. zmiany miejsca za-

mieszkania. Może też być wyrazem niezadowolenia ze współpracy z dotychczasowym pracodawcą. Zwolnienia zaś są na ogół niezależne od samego pracownika i bardzo często wynikają z przepisów, woli przełożonego, sytuacji organizacji, bądź też niespodziewanych wydarzeń, okoliczności. Wyróżnić można tutaj: zwolnienia spowodowane nadwyżką zatrudnienia, likwidacją danego stanowiska, czy wygaśnięciem umowy.

Przy podejmowaniu tego rodzaju decyzji personalnych, należy zawsze pamiętać, że dotyczą one nie tylko osób bezpośrednio zainteresowanych, ale w bardzo dużym stopniu wpływają na sposób postrzegania przedsiębiorstwa przez wszystkich zatrudnionych w nim pracowników. W szczególności sposób odnosi się to właśnie do zwolnień. Wypracowanie form oraz procedur „rozstawania” się z personelem odchodzącym z organizacji, staje się koniecznością. Jest to swoisty sprawdzian dla kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (Sidor-Rządkowska, 2004: 164).

Dbłość o formę rozstania z każdym odchodzącym pracownikiem, niezależnie od tego czy odchodzi z własnej inicjatywy, czy na skutek zwolnienia przez pracodawcę, stanowi nie tylko wymóg etyczny, ale jest to pewnego rodzaju inwestycja w wizerunek organizacji i motywację pozostających w niej osób (Sidor-Rządkowska, 2004: 182).

Wiele organizacji boryka się z problemem odpływu wielu wartościowych pracowników, co w większości wiąże się z lepszą ofertą pracy w firmie konkurencyjnej. Wydaje się, że same podwyżki wynagrodzenia, a tym bardziej sama stabilność zatrudnienia już nie wystarczą. Nie zatrzymają odchodzących ludzi.

Za jeden z najlepszych sposobów „zatrzymania personelu” uważa się budowanie dobrych, przyjaznych i długoterminowych relacji z podwładnymi. Powinny być one oparte na zaufaniu i współodpowiedzialności za ich rozwój zawodowy. Pracownik, który w organizacji czuje się dobrze, nie ma poczucia wykorzystania i nie jest traktowany przedmiotowo, na pewno będzie odwdzięczał się firmie (Stewart i Morse, 2008: 110).

Gdy ludzie robią to, co lubią robić, co dobrze im wychodzi i co sprawia satysfakcję, będą bardzo chętnie się szkolić, zdobywać nową wiedzę, doświadczenia i umiejętności. Poszukują takiego pracodawcy, który zaoferuje im szkolenia, kursy, zapewni możliwości rozwoju, czy dążenia do osobistego sukcesu. Wiąże się to oczywiście z przemyślanym planowaniem ścieżek kariery i długoletnią polityką personalną. Każdy z pracowników, chciałby mieć świadomość swojej perspektywy w danej organizacji, tego, co może robić za kilka miesięcy, lat i oczywiście, na jakim stanowisku. Jeżeli wizja przyszłości będzie jasna, realna do osiągnięcia i będzie ona zadawała pracownika, to wtedy on bardzo mocno zwiąże się z firmą, a taka inwestycja w rozwijanie kapitału ludzkiego ma ogromne korzyści dla organizacji (Korach, 1996: 91–93).

Jedno z podstawowych pytań, stawianych przy opracowaniu polityki personalnej organizacji, to: „jak zatrzymać swoich pracowników, sprawić, by nie rezygnowali z pracy?”. Jednym ze sposobów jest badanie opinii. Na podstawie zgromadzonych informacji opracowuje się wówczas plan świadczeń, które będą odpowiedzią na potrzeby i oczekiwania zatrudnionych osób oraz w rezultacie doprowadzą do podniesienia poziomu zadowolenia pracownika z pracy. Należy tutaj szczególną uwagę zwrócić na fakt, że głównym motorem działania nie jest już sama tylko satysfakcja z tego, co robimy, ale poczucie zaangażowania, jako wewnętrzna potrzeba działania, własna inicjatywa pracownika w odpowiedzi na stawiane przed nim zadania (Guryn, 1996: 101–102).

Po przeprowadzeniu takich badań, pracodawca ma orientację, które czynniki nie działają w organizacji należycie. Stwarza to wówczas możliwość podjęcia działań naprawczych, np. szukania dodatkowego kapitału na podniesienie wynagrodzeń pracownikom, dodatkowe szkolenia, czy rozbudowę ścieżki kariery itp.

W sytuacji, gdy pracownik podejmie już decyzję o zmianie pracy, należy zbadać i starać się wyjaśnić tego przyczynę oraz podjąć działania korygujące, o ile jest to jeszcze możliwe. Jeżeli zamierzeń pracownika nie da się już odwrócić, warto rozstać się z nim profesjonalnie, wykazując zrozumienie dla czynników, które nim kierowały. Jest to bowiem bardzo ważne w kształtowaniu wizerunku wewnątrz i na zewnątrz firmy. Odejścia takie warto wykorzystać jako źródło informacji, które w przyszłości mogą okazać się bardzo ważne w usprawnieniu polityki zarządzania i zapobiec kolejnym odejściom (Pocztowski, 2007: 167).

Należy rozpatrzyć i sklasyfikować podane przez odchodzącego pracownika przyczyny. Można je podzielić na następujące kategorie (Pocztowski, 2007: 167):

- niezadowolenie z wysokości płac,
- niezadowolenie z rozwoju i oferowanej przez organizację ścieżki kariery,
- niezadowolenie z warunków pracy,
- niezadowalające stosunki z kierownictwem,
- niezadowalające stosunki ze współpracownikami,
- brak poczucia bezpieczeństwa.

Wyniki rozmów należy analizować w ramach każdej z ustalonych powyżej kategorii, określając szczegółowo zasięg problemu. Rezultaty takiej analizy należy starać się wdrożyć w życie i nie popełniać więcej tych samych błędów. Można wówczas stworzyć plan utrzymania pracowników w firmie. Powinien on dotyczyć każdego obszaru, w którym może pojawić się brak zaangażowania i niezadowolenie pracowników.

Jest jeszcze jedna kwestia, którą należy przy tym temacie poruszyć, a mianowicie problem, który bardzo często jest pomijany i bagatelizowany przez pracodawców, a jest on często bardzo istotnym czynnikiem, przy podejmowaniu przez pracownika decyzji, o ewentualnym odejściu. Jest to zjawisko, które dotyczy coraz większej liczby personelu i już nie tylko pracowników w średnim wieku. Po kilku latach, tej samej pracy, wydajność pracownika zaczyna powoli spadać, zaczynają się niekorzystne stany psychiczne. Syndrom taki może być powodowany przez trzy okoliczności:

1. Pojawienie się znużenia i poczucia braku inspirujących wyzwań.
2. Napięcie związane z wyczerpaniem się możliwości samorealizacji i awansowania.
3. Zmniejszające się możliwości rozwoju wiedzy i kwalifikacji i utrzymaniu wysokiej wydajności pracy.

Jeżeli w porę nie zostaną podjęte odpowiednie kroki, może powstać swoistego rodzaju spirala występowania niekorzystnych zdarzeń, obniżających wartość pracownika dla organizacji. Znaczącą rolę może odegrać tutaj kształtowanie treści pracy i polityka awansowania (Juchnowicz, 2004: 289).

Płynność pracownicza wiąże się z wieloma skutkami, zarówno dla pracownika, jak i dla organizacji. Ocena tej ruchliwości będzie różna i uzależniona od tego, kto jej będzie dokonywał. Inaczej oceni ją pracownik, którego ona bezpośrednio dotyczy, inaczej kierownictwo przedsiębiorstwa, a jeszcze inaczej pracownik urzędu pracy.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa ruchliwość pracownicza może powodować pozytywne, jak i negatywne skutki, których wzajemne relacje zależą od rodzaju tejże ruchliwości. Z całą pewnością ujemne skutki tego procesu koncentrują się w obszarze kosztów i strat, które firma ponosi z tytułu zwolnień. Negatywne konsekwencje są bardzo często związane z czasowym brakiem obsady. Wielokrotnie zdarza się, że ludzie, którzy odeszli, pracodawca nie ma, kim zastąpić. Przyczynia się to z kolei, np. do niezrealizowania jakiegoś projektu, przesunięcia terminu, przestoju w produkcji, ponieważ pracy, którą trzeba wykonać nie mamy po prostu, komu zlecić. Dogodna sytuacja jest wtedy, kiedy odchodzący pracownik ma np. miesięczny albo trzy miesięczny okres wypowiedzenia i pracodawca jest w stanie jeszcze pod jego obecność w pracy przyjąć nowego pracownika na dane stanowisko. Znacznie gorszy wariant jest wtedy, gdy ten okres wypowiedzenia jest bardzo krótki np. trzydniowy i wówczas miejsce pracy pozostaje nieobsadzone. Jeszcze gorszym zjawiskiem jest retencja wiedzy. Należy pamiętać, że wraz z pracownikiem odchodzi z organizacji część jej zasobu wiedzy (często kluczowa, unikalna i trudna do odтворzenia).

Na tym etapie organizacja zazwyczaj rozpoczyna proces rekrutacji. Istnieją dwie możliwości: rekrutacja wewnętrzna i rekrutacja zewnętrzna. Ta pierwsza jest mniej kosztowna i zdecydowanie krótsza, ale nie przez wszystkie firmy praktykowana. Jeżeli nie ma możliwości wyłonienia kandydata przez zastosowanie rekrutacji wewnętrznej, należy przeprowadzić rekrutację zewnętrzną. Organizacja zleca to zadanie działowi personalnemu lub firmie zewnętrznej (np. agencji pracy). Liczyć tutaj należy się z kosztami ogłoszenia o prowadzonym naborze (gazeta, Internet), kosztami rozmów kwalifikacyjnych z potencjalnymi kandydatami, testów kwalifikacyjnych, badań lekarskich nowoprzyjętych pracowników, szkoleń, adaptacji nowego członka zespołu. Oprócz poniesionych kosztów finansowych, pamiętać warto również o czasie, który poświęcić trzeba na zorganizowanie rekrutacji, selekcję kandydatów, wyszkolenie, czy też przygotowanie pracownika do pracy. Czas odnośnie dwóch ostatnich czynników uzależniony jest już od charakteru i stanowiska, na które rekrutacja będzie przeprowadzana.

Zazwyczaj wysoki poziom ruchliwości personelu, świadczy o nieprawidłowym zarządzaniu organizacją. Płynność kadr w każdym przedsiębiorstwie jest jednak zjawiskiem nieuniknionym. Ma ona też i pozytywne aspekty, do których zaliczyć można:

1. Tworzenie nowych miejsc pracy osobom, których umiejętności, kwalifikacje czy zachowania lepiej odpowiadają potrzebom organizacji.
2. Zwolnienia osób, które mają negatywny wpływ na pracę w danym przedsiębiorstwie.
3. Ruchliwość pracowników wewnątrz organizacji (np. awans), daje bardzo duże możliwości rozwoju zawodowego. Jest to lepsza motywacja do pracy.

Pozostając przy temacie skutków płynności pracowników, należy wspomnieć jeszcze o aspekcie finansowym. W ostatnich latach organizacje coraz bardziej troszczą się o jak najdłuższe zatrzymanie pracowników w swojej firmie. Spowodowane jest to dużymi kosztami niezaplanowanego odejścia pracownika. Są one ściśle powiązane z miejscem, jakie pracownik zajmuje w danej organizacji. Do podstawowych kosztów zaliczyć możemy:

1. Trudną do oszacowania, ale niewątpliwie stratę, która powstaje w momencie, kiedy pracownik zaczyna poważnie myśleć o zmianie pracy i z chwilą, kiedy rozpoczyna jej poszukiwania. Zajmuje mu to na ogół od kilku tygodni do kilku miesię-

- cy. W okresie tym zazwyczaj okazuje mniejsze zaangażowanie, entuzjazm do wykonywanej pracy, nie utożsamia się już tak bardzo z firmą.
2. Koszty nowej rekrutacji – to zazwyczaj dwu- trzykrotne wynagrodzenie dotychczasowego pracownika.
 3. Różnice pieniężnej wartości wydajności pracownika odchodzącego z przedsiębiorstwa i pracownika przychodzącego na jego miejsce. Są to straty finansowe, jakie firma ponosi podczas okresu wprowadzenia nowego pracownika na dane stanowisko, kiedy on uczy się i nie pracuje jeszcze w pełni wydajnie.
 4. Liczne odejścia pracownika wpływają również negatywnie na proces budowania reputacji firmy na rynku i znacząco utrudniają proces zarządzania w firmie talentami, wiedzą, jak i kompetencjami.

Przesłaniem każdego pracodawcy powinna być teza, że nie wystarczy przyciągnąć najlepszych pracowników, że trzeba ich w organizacji jeszcze zatrzymać i odpowiednio zmotywować, aby maksymalnie zaangażować w pracę i na długo związać z firmą (Trochimiuk, 2003: 14–15).

3. Istota motywacji

Motywacja to najprościej rzecz ujmując powód do zrobienia czegoś, co pozwala zacząć. Jest rozumiana jako bodziec do działania, uwarunkowany możliwością zaspokojenia przez to działanie jakiejś potrzeby jednostki. Jest przejawem aktywności człowieka, stanowi mechanizm, który rozpoczyna i napędza dalsze działanie, dążenie do obranego, wyznaczonego punktu. Jest rozumiana również jako zamiana tego, co jest w chwili obecnej, na coś atrakcyjniejszego czy korzystniejszego.

Można wyszczególnić następujące rodzaje motywacji: wewnętrzną i zewnętrzną. Pierwsza z nich to wewnętrzne (osobowe, indywidualne) czynniki, które sprawiają, że ludzie zachowują się w dany, określony sposób. Do tych czynników zalicza się: odpowiedzialność, staranność, poczucie, że praca jest ważna, swobodę działania, zaangażowanie, rozwój itp.

Za motywację zewnętrzną z kolei przyjmuje się to, co robi się dla innych i wobec innych, aby ich zmotywować. Mogą to być np. nagrody w postaci podwyżki, premii, awansu, wyróżnienia czy udzielonej pochwały.

Wewnętrzne i zewnętrzne czynniki są ze sobą wzajemnie powiązane, uzupełniają się, wchodzą w różnego rodzaju relacje i wspólnie oddziałują na zachowanie człowieka (Pocztowski, 2007: 203). Czynniki motywacji zewnętrznej przynoszą natychmiastowo widoczne skutki, ale niestety nie na długo, tym samym wspierają je czynniki motywacji wewnętrznej. Dają one długotrwałe wyniki, ponieważ zależą od charakteru i osobowości pracownika (Armstrong, 2002: 213).

Motywacja do pracy jest to proces wymiany pomiędzy pracownikiem a organizacją w sposób taki, aby dwie strony były zadowolone i odniosły korzyści. Jest jedną ze sfer zarządzania i wymaga wielu różnych umiejętności, które są niezbędne do sprawowania tej funkcji. Zalicza się do nich zarówno wiedzę merytoryczną dotyczącą pozyskiwania pracowników, jak również ich doskonalenie oraz utrzymanie poprzez różnego rodzaju czyn-

niki angażujące się w pracę oraz zdolności interpersonalne, do których zaliczyć należy: zdolność porozumiewania się, stawiania wyzwań, chęci sprostania zadaniu, pobudzania czy podziału obowiązków (Kamieńska, 2007: 25).

Pracodawca przez rozmaite formy, środki, wpływa na pracownika, aby ten pracował zgodnie z jego wolą i założeniami. Jest to więc proces dostarczania przez kierującego bodźców do dobrej i efektywnej pracy oraz zaspakajania potrzeb i oczekiwań pracowników. Jeżeli zostaną one zapewnione, pracownik odwdzięcza się pracodawcy, realizując tym samym jego potrzeby. Jest to proces dwustronny – proces wymiany.

O ile pracownik ma z góry określone, narzucone zadania, prace, normy, które ma zrealizować, wykonać, o tyle pracodawca nie zawsze tak dobrze zna wszystkich swoich pracowników, aby móc trafnie i precyzyjnie określić ich proces motywacji. Są to bowiem czynniki osobowe i czynniki systemu wartości (Jasiński, 2001: 16). Należy tutaj uwzględnić wiek pracownika, płeć, charakter, wykształcenie, doświadczenie życiowe i zawodowe, środowisko społeczne itp. Im bardziej wybitna osobowość, im wyższe wymagania, aspiracje i ambicje, tym trudniejszy proces motywacji takiego pracownika i większe wyzwanie dla pracodawcy.

Organizacje poszukują ludzi przedsiębiorczych, otwartych na nowe wyzwania, kreatywnych i skłonnych do podejmowania ryzyka. Wymagania te są jak najbardziej uzasadnione, bowiem tacy ludzie są siłą napędową przedsiębiorstw. Wyzwolenie wyżej wymienionych zachowań i cech możliwe jest właśnie przez stworzenie i wdrożenie odpowiedniego systemu motywowania (Kopertyńska, 2004: 281).

Proces motywacji można podzielić na następujące etapy (Pocztowski, 2007: 203):

- uświadomienia sobie niezaspokojonej potrzeby,
- realnej ocena możliwości jej zaspokojenia,
- podjęcia działań zmierzających do określonego celu (zaspokojenia potrzeby),
- realizacji,
- nagrody (kary), która zaspakaja (lub nie) daną potrzebę,
- oceny stopnia zaspokojenia, co w rezultacie prowadzi do rozbudzenia nowych potrzeb, bądź rozbudowania już istniejących.

W procesie tym menedżerowie wykorzystują narzędzia i instrumenty, które pozwolą im wywołać pożądane zachowania i działania jednostki. Wyodrębnia się tutaj środki przymusu, zachęty i perswazji.

Środki przymusu stanowią rozkazy, nakazy, zakazy, polecenia i zalecenia oraz rady przełożonego, zmuszające do określonego zachowania i działania. Te pierwsze na ogół charakteryzują się ramami czasowymi, w których mają być zrealizowane. Opierają się na strachu i karaniu. Zalecenia i rady natomiast pozostawiają pracownikowi swobodę zadecydowania o sposobie wykonania danej pracy. Najczęściej jednak przełożeni stosujący środki przymusu, uważają, że tylko oni mogą udzielać słusznych rad i że podwładni powinni się do nich zastosować, a jeżeli tego nie zrobią mogą się narazić na różnego rodzaju nieprzyjemności.

Środki zachęty obejmują natomiast obietnice, postulaty składane pracownikowi w celu pobudzenia go do lepszej i efektywniejszej pracy. Dzieli się na: materialne (ekonomiczne), zwiększające stan jego posiadania (płace, premie, nagrody, świadczenia socjalne) oraz niematerialne – ingerujące w samorealizację, potrzebę rozwoju, awansu.

Środki perswazji dążą z kolei do zmiany postaw, nawyków i odczuć pracownika. Odwołują się więc do jego motywacji wewnętrznej, ingerują w sferę umysłową pracownika. Są przeciwieństwem środków przymusu. W tym przypadku uwzględnia się, a nie z góry nakazuje. Opierają się one na wzajemnym partnerstwie i służą zazwyczaj jako dopełnienie innych narzędzi motywacji. Mogą przyjmować formę negocjacji, sugestii czy doradztwa (Jasiński, 2001: 18–19).

Stosowane systemy motywacji bardzo często nie spełniają wymagań pracowników, co staje się przyczyną frustracji i częstych nieporozumień. „Wskazuje to na dużą rozbieżność między deklarowaną rangą tej funkcji, a zakresem i efektywnością jej stosowania” (Kamieńska, 2007: 25).

W procesie motywowania wyróżnić można płacowe i pozapłacowe środki motywacji. Terminem płaca określa się przysługującą pracownikom należność za pracę wykonywaną na podstawie stosunku pracy. Jest ona składową wynagrodzenia.

Pieniądże w formie pensji stanowią jedną z najbardziej oczywistych form nagradzania pracowników za ich pracę i włożony wysiłek. Stanowią przysłowiową „marchewkę”, którą każdy chce dostać. Płaca oznacza poprawę sytuacji materialnej, jest również namacalną formą uznania i pokazania ludziom, jak ceni się wykonywaną przez nich pracę. Oczywiście nie można założyć, że pieniądze motywują każdego tak samo i w takim samym stopniu, natomiast na pewno są środkiem, który pozwala na osiągnięcie i realizację wielu celów.

Płaca to coś, co pozwala pracownikom zaspokoić potrzeby, a pieniądze to przyjęty środek płatniczy, za który mogą oni nabyć produkty, czy zapłacić za usługi, które będą w stanie właśnie zadowolić ich pragnienia. Dzięki niej, pracownik ma możliwość zaspokojenia podstawowych potrzeb związanych z przetrwaniem i bezpieczeństwem, jego samego i jego bliskich, ma również możliwość realizowania potrzeby poczucia własnej wartości i statusu społecznego (Armstrong, 2002: 121–122).

„Pieniądże same w sobie mogą nie mieć żadnego znaczenia, ale uzyskują znaczną moc motywacyjną, ponieważ symbolizują wiele nieuchwytnych celów” (Armstrong, 2002: 122). To właśnie płaca ma bardzo duży wpływ na to, jakiego pracodawcę wybieramy i jest jednym z podstawowych czynników, który łączy ludzi z miejscem pracy.

Bodźce finansowe z całą pewnością motywują ludzi. Wynika to z faktu, że każdy z nas chce i przede wszystkim potrzebuje pieniędzy. Natomiast bardzo ważne jest to, żeby płaca była sprawiedliwa i ściśle powiązana z wysiłkiem oraz poziomem odpowiedzialności pracownika.

Do płacowych środków motywowania pracowników zalicza się: wynagrodzenie zasadnicze, dodatki za staż pracy, za pracę w warunkach uciążliwych i szkodliwych dla zdrowia, dodatek za pracę w porze nocnej, w godzinach nadliczbowych, za znajomość języków obcych bądź za posiadanie specjalizacji zawodowej, dodatek za wykonanie czynności nie wynikających z zadań przedmiotowych, premie, nagrody jubileuszowe czy roczne (Jasiński, 2001: 28).

Od systemów wynagrodzeń oczekuje się coraz to większej elastyczności. Bardzo dobre i efektywne systemy powinny przyciągać pracowników, a tych, którzy już pracują w organizacji ukierunkowywać i mobilizować do ciągłego rozwoju i starań w realizacji coraz lepszych wyników (Król, Rafałat, 2007: 137–138).

Oczywiście w ustalaniu wysokości wynagrodzenia poszczególnych pracowników należy mieć na względzie: rodzaj wykonywanej pracy, indywidualne efekty, staż pracy, ocenę okresową pracownika, wykształcenie i kompetencje (Król, Rafał, 2007: 142).

W dzisiejszych czasach, konkurencyjnej gospodarki rynkowej, polityka płac organizacji powinna wspierać jej misję, cele strategiczne i rozwojowe. Dopasowując system płac należy uwzględnić i optymalizować podstawowe funkcje wynagrodzeń.

Większość ludzi uważa, że rozwój jest rzeczą osobistą i że przedsiębiorstwo nie powinno brać za niego odpowiedzialności, bowiem spoczywa ono w rękach samego pracownika, jego zdolnościach, predyspozycjach czy wysiłkach. Natomiast chwali się, gdy pracodawca zachęca swoich ludzi do osobistego rozwoju, kiedy pomaga ukierunkować i wykorzystać potencjał drzemący we wnętrzu człowieka. A przecież prawie każda organizacja może zapewnić swoim pracownikom rozwijanie kwalifikacji.

To środowisko pracy ma największy wpływ na pobudzanie takich czynników. Jeżeli nie sprzyja ono rozwojowi, nic co przedsiębiorca zrobi dla pracownika nie przyniesie pożądanych efektów (Armstrong, 2001: 126).

W rozwoju zasobów ludzkich, zazwyczaj nawiązuje się do twierdzeń teorii kapitału ludzkiego. Z psychologicznego punktu widzenia przyjmuje się, że ludzie są genetycznie wyposażeni w grupę cech i czynników, które mogą, lecz nie muszą ulec procesowi rozwijania. Natomiast warto w nie inwestować. To, co przedsiębiorca daje z siebie pracownikowi, możliwości, jakie mu stwarza, na pewno zaowocują w przyszłości.

Już w pierwszej połowie lat 90. XX w. naukowo potwierdzono, że rozwój kadry ma ogromne znaczenie dla celów strategicznych przyjętych przez organizację. Proces podnoszenia kwalifikacji i kształcenie pracowników jest procesem wzajemnych korzyści dla pracodawcy i pracownika.

W każdej instytucji pieniądze mają bardzo duże znaczenie, ale to ludzie liczą się najbardziej (Pocztowski, 2007: 274–275). Pracownicy to kapitał, którego wartość należy cały czas podnosić i mnożyć, poprzez inwestowanie w niego. Do takich inwestycji zaliczyć można szkolenia i inne różnego rodzaju formy dokształcenia zawodowego. Bazują one głównie na poszerzeniu, bądź wzbogaceniu już posiadanych umiejętności.

Poprzez inwestowanie w kursy, szkolenia, firma udowadnia pracownikom, że pragnie lepiej poznać ich aspiracje zawodowe, chce ich motywować do pogłębienia wiedzy i umiejętności. Jest to kanał informacyjny, który ma przekazać pracownikowi, że jest cennym kapitałem dla organizacji, w który firma zamierza inwestować przyszłościowo (Ludwiżyński, 2000: 137).

Szkolenie powinno uwzględniać zarówno potrzeby przedsiębiorstwa jak i pracownika. Instytucja bierze tutaj pod uwagę ogólną strategię rozwoju organizacji i strategię personalną. Potrzeby szkoleniowe można rozpoznać po przeprowadzeniu okresowej oceny pracowników. Zamieszczane są w niej bowiem informacje nie tylko dotyczące wyników pracy, ale również zainteresowania, aspiracje i deklarowane potrzeby rozwojowe. Takich danych dostarczać mogą również: wywiady, rozmowy, czy dyskusje grupowe pracowników odnośnie funkcjonowania poszczególnych działów, kwestionariusz z pytaniami, zawierający plany i oczekiwania wobec organizacji. Informacje zbierane w ten sposób są cennym źródłem wiedzy.

Drugim, oprócz szkoleń i podnoszenia kwalifikacji, bardzo ważnym czynnikiem jest polityka awansowania. Awans jest to powierzenie pracownikowi bardziej odpowiedzialnej pracy, wymagającej większych umiejętności, wiedzy czy doświadczenia. Jest jednocześnie wyrazem uznania dla jego pracy, jak i okazaniem nadziei na uzyskanie przez niego dobrych wyników na wyższym stanowisku. Ponadto na ogół wiąże się ze wzrostem wynagrodzenia, dlatego też ma bardzo duże znaczenie, jako skuteczny czynnik motywacyjny (Jasiński, 2001: 119). Ogólnie rzecz ujmując są to wszelkiego rodzaju zmiany na korzyść pracownika. Awans jest traktowany jako bardzo ważny instrument motywacyjny, ponieważ zaspakaja potrzebę uznania, doskonalenia, rozwoju i korzystnej samooceny, stwarza dostęp do wyższych wartości i przyczynia się do wzrostu poziomu życia.

Dobrze opracowana polityka awansowania, może przedsiębiorstwu zapewnić skuteczną motywację personelu. Powinna być ona jednak oparta na czytelnych i jasnych zasadach oraz kryteriach wynikających ze strategii kultury organizacji. Stworzenie możliwości awansowania jest czynnikiem stabilizującym. Przede wszystkim integruje pracownika z organizacją, zapewnia poczucie zadowolenia, docenienia, daje bezpieczeństwo, buduje przekonanie, że pracownik i jego praca jest zauważany i dobrze postrzegany przez innych, motywuje do jeszcze lepszej i efektywniejszej pracy, pobudza do rozwoju zawodowego i wywołuje pozytywne emocje i odczucia.

Gdy w przedsiębiorstwie nie ma możliwości i szans awansowania, to sytuacja taka powoduje dezintegrację, demobilizuje pracowników. Stwarza przyczyny do rozmyślań o odejściu i zmianie pracy (Jurgowski, 1998: 161).

Taką sytuację najczęściej spotkać można w małych firmach. Na ogół usprawiedliwia się to tzw. przyczynami organizacyjnymi, czyli bardzo małą liczbą stopni w hierarchii służbowej, co powoduje, że pracownik nie ma szansy zmiany stanowiska na wyższe. Gdy jednak taka możliwość się pojawi, powstanie wakat na danym stanowisku, szuka się zazwyczaj osób spoza firmy. Działanie takie wywołuje może u długoletnich zatrudnionych poczucie niesprawiedliwości, co utwierdza ich w przekonaniu, że jedyną możliwością awansu jest właśnie zmiana pracy (Sidor-Rządkowska, 2004: 89).

Z roku na rok wzrasta liczba firm, w których coraz poważniej myśli się o polityce awansowania. Do jej właściwej realizacji, potrzebne jest opracowanie jasnego i spójnego systemu zasad awansowania. Określić tutaj należy, kogo, kiedy i na jakiej podstawie należy wyróżnić. Uwzględnić należy konkretne procedury ścieżek awansowych, które zawierać będą potrzeby i możliwości organizacji oraz oczywiście potrzeby i możliwości pracowników. Awansowanie i ścieżki awansowe powinny stać się przedmiotem regulacji wewnętrznych organizacyjnych. Na ogół dochodzi to do skutku przy obustronnej zgodzie i chęciach pracodawcy i pracownika (Sidor-Rządkowska, 2004: 161–162).

Awans zawsze nieodłącznie powiązany jest z wynikami pracy pracownika. Im lepsze wyniki, tym samym wyższa ocena pracownika i wyższy awans płacowy. Dodatkowo awans stanowiskowy powiązany jest również ze stażem pracy pracownika w danej organizacji. Jest on traktowany jako minimalny okres niezbędny do zdobycia odpowiedniego doświadczenia na danym stanowisku.

Z motywacyjnego punktu widzenia w strukturze wynagrodzeń nie powinno się pominąć również „wynagrodzeń” niematerialnych, czyli tzw. świadczeń dodatkowych. Nie są one bezpośrednio związane z wynikami pracy, ale wypływają z faktu zatrudnienia w da-

nej firmie, stanowiska czy stażu pracy. Świadczenia takie należy uznać za właściwe i słuszne, jeżeli przynoszą firmie zamierzone korzyści i są akceptowane przez pracowników. Stanowią one wówczas dodatkowe, poza systemem wynagrodzeń, formy korzyści. Pracodawca zapewnia takie świadczenia we własnym zakresie albo może je zlecić innym firmom usługowym (Sekuła, 2005: 109).

Wzrost znaczenia świadczeń dodatkowych jest wynikiem następujących zjawisk (Król, Ludwiczynski, 2006: 409–411):

1. Stałym dążeniem firm i ich pracowników do wzrostu efektywności podatkowej wynagrodzeń, czyli maksymalizacji ich wartości netto przy określonym poziomie brutto. Stosownie do istniejących i panujących przepisów prawnych oraz potrzeb pracowników, można odpowiednio dobierać składniki benefitów, a zwłaszcza świadczeń dodatkowych, aby radykalnie pomniejszać wysokość podatku płaconego przez zatrudnionego. Niekiedy też umożliwia to zmniejszenie obciążeń podatkowych płaconych przez pracodawcę.
2. Działania pracodawcy, których celem jest ułatwienie pracownikowi zachowanie proporcji i równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym. Trudności pogodzenia pracy z licznymi obowiązkami rodzinnymi, pozazawodowymi, mogą być przyczyną zwolnień, bardzo cennych pracowników. Dotyczy to przede wszystkim kobiet, próbujących pogodzić pracę z rolą matki i żony. Nieumiejętność połączenia sfery zawodowej z prywatną, bywa też coraz częściej przyczyną występowania chorób w postaci stresu czy nawet depresji, co oczywiście niekorzystnie wpływa na efekty pracy.

Na ogół, udział dodatkowych świadczeń w wynagrodzeniu nie jest duży, ale dla wielu pracowników może być bardzo istotny. W wybranych grupach zawodowych, może osiągać wysoki poziom, dlatego też nie da się procentowo ustalić udziału benefitów w wynagrodzeniu. Dla pracowników, którzy w szerokim zakresie korzystają z wielu dodatków uzyskanych w pracy, mają one dużą wartość motywacyjną. Ich skuteczność zależy nie tylko od wartości „dodatku”, ale też od tego, do jakiej grupy pracowników zostaną skierowane. Istotna jest tutaj również wartość względna świadczeń dodatkowych, która jest rozpatrywana w relacji do innych środków motywacji. Są one kierowane do konkretnych osób i mają określoną wartość. Stają się coraz ważniejszą częścią systemu motywowania, chociaż ustalenie potencjalnych beneficjentów nie zawsze jest procesem łatwym. Najczęściej wynika to z niejasnych przepisów prawnych (dotyczy to np. pracowników przebywających na długookresowych urlopowach, zwolnieniach itp.). „Cele i zakres podmiotowy stanowią podstawę i ułatwiają opracowanie zbioru świadczeń, w którym uwzględnia się zarówno rodzaje świadczeń, jak i osoby lub stanowiska do nich uprawnione” (Sekuła, 2005: 110–111).

Same chociażby świadczenia socjalne są bardzo ważnym czynnikiem, który wpływa na to, jak postrzegany jest pracodawca. Z roku na rok wciąż spada popularność tzw. pracy na czarno. Każdy chciałby, aby pracodawca zapewnił mu to, co w rzeczywistości gwarantuje mu prawo. Stwarza to poczucie bezpieczeństwa i stabilność psychiczną. Żyjemy bez obawy, że jeżeli zachorujemy to, za ewentualny pobyt w szpitalu przyjdzie nam zapłacić, że z chwilą, gdy będziemy na zwolnieniu lekarskim, to nie pozostaniemy bez środków do życia. Takich przykładów, ewentualnych sytuacji, które mogą zaistnieć w każdym

momencie naszego życia jest wiele. Świadczenia socjalne między innymi zapewniają nam spokój o dzień jutrzejszy. Są „pakietem bezpieczeństwa” na wypadek różnego rodzaju sytuacji losowych. Dla wielu osób świadczenia te są bardzo istotne.

W rozszerzeniu czynników motywacyjnych, coraz częściej stosuje się również różnego rodzaju nagrody i świadczenia rzeczowe. W zastępstwie pieniężnych formy zapłaty wymyśla i dopasowuje się do kadry pracowniczej rzeczowe motywatory. Powinny być one adekwatne do potrzeb pracowników. Głównie są to nagrody w postaci różnego rodzaju upominków. Służą one zachęceniu do dobrej pracy i tworzeniu pozytywnego wizerunku organizacji. Do tego rodzaju dodatków zaliczyć możemy np. w firmie telekomunikacyjnej, podarowanie pracownikom telefonów komórkowych z zestawami startowymi, w firmie świadczącej usługi medyczne, prezent w postaci elektrycznych termometrów, ciśniemierników itp.

Istotny jest również system nagradzania i karania, który powinien odnosić się do wszystkich pracowników oraz traktować ich jednakowo i oczywiście sprawiedliwie, a jego zasady muszą być konkretne, klarowne i uwzględniające równowagę między ilością i jakością kar i nagród.

Przełożeni mają zazwyczaj do dyspozycji kilkanaście kar i kilka razy więcej różnych form nagradzania. Jakich sankcji można użyć do karania podwładnych? Możliwości jest kilka. Często stosowana jest tutaj tzw. „czarna robota”, czyli zlecenie prac, które muszą być zrobione, a nikt ich robić nie lubi, np. prace porządkowe, archiwizacja itp.

Kolejna z możliwości to zwiększenie dystansu między szefem a podwładnym, czyli konieczność bardziej formalnego umawiania się na spotkania służbowe, powrót do bardziej oficjalnej formy zwracania się wobec siebie. Można również zastosować ograniczenie kompetencji i samodzielności, czyli odebranie prawa decyzji na jakimś poziomie, ograniczenie prawa dostępu do pewnych informacji (Cialdini, 2004: 87).

Bardzo ważne jest to, aby przy ewentualnym karaniu pamiętać, że nie należy wpędzać podwładnych w poczucie winy, ponieważ jest to jedno z najbardziej destrukcyjnych, niepożądanych uczuć w kontaktach między ludźmi. Pracownik wpędzany w poczucie winy będzie przeżywał lęk i złość, których nie potrafi wyrazić. Stanie się bardziej zamknięty, skrupulatny w kontakcie z pracodawcą. Rośnie wtedy ryzyko, że nie będzie w stosunku do niego oddany. Pracodawca powinien karać w cztery oczy, ponieważ człowiek karany publicznie czuje się jak poniżony uczeń (Zimbardo, 1999: 172).

Na ogół pracownicy mają poczucie, że są głównie karani i rozliczani. Dzieje się tak, ponieważ kary pamięta się dłużej, są one często dotkliwe i bolesne. Poza tym, nikt nie chce mieć poczucia, że większość rzeczy robi źle i żadna jego praca czy postawa nie zasługuje na uznanie. Aby zachowana była równowaga i poczucie sprawiedliwej oceny, pracodawca powinien częściej nagradzać niż karać.

Najsilniej i najbardziej działającą formą uznania są nagrody dopasowane do potrzeb i zainteresowań pracownika, gdyż sztuką jest sprawienie podwładnemu radości, a wkład pracodawcy nie musi ograniczać się przecież tylko do pieniędzy. Dobry prezent, „dobraną” do oczekiwań i pasji podwładnego, jest wielką nagrodą i ma dużą wartość motywującą.

Bardzo ważne są również słowa uznania. Wielu kierowników, nie mając absolutnie żadnych możliwości materialnego nagradzania pracowników, stara się wielokrotnie po-

wtarzać słowa: „dziękuję”, „doceniam”, czy „jestem wdzięczny”, dając tym samym pracownikom poczucie, że ceni ich i ich pracę.

W przekonaniu wielu osób pracodawca potrzebuje jednak znacznie większej puli nagród niż kar. Ceni się również bardziej tych pracodawców, którzy chcą i potrafią doceniać dobre aspekty pracy swoich pracowników przez stosowanie właśnie, różnego rodzaju sposobów nagradzania. Pozytywne wzmocnienie i docenienie lepiej motywuje ludzi do dobrej pracy, zwiększa ich lojalność i identyfikację z firmą oraz stwarza szansę silniejszej satysfakcji.

Większość ludzi opowiada się za karaniem w cztery oczy, tak przy nagradzaniu powinno być z kolei na odwrót. Dobrze jest, jeżeli nagradzanie jest czynione publicznie bądź podane do wiadomości publicznej zespołu. Potęguje i wzmacnia ono wówczas rolę takiej nagrody (Zimbardo, 1999: 175). W wielu firmach stosuje się praktyki polegające na tym, że na różnego rodzaju ceremoniach i imprezach firmowych, licznie wygłasza się przemówienia, których celem jest okazanie uznania pracownikom. Podczas takich spotkań wręcza się im podarunki, jako nagrodę za trud i pracę, a pozostali pracownicy oklaskują ich osiągnięcia. Właściciele firm, bardzo lubią uczestniczyć w tego rodzaju przedsięwzięciach. Wielu z nich to, że ma możliwości okazywania wdzięczności, podziękowania innym, uważa za najprzyjemniejsze aspekty swojej pracy (McGinnis, 1992: 91).

Zakończenie

Proces motywowania pracowników ma równie długą historię, jak proces kierowania. A ten istnieje od momentu, kiedy ludzie zaczęli wspólnie polować.

Na obecnym rynku pracy zaobserwować można – w zdecydowanie większym stopniu niż to miało miejsce do tej pory – nie tylko walkę o pozyskanie nowych, dobrych pracowników, ale i również starania pracodawców o utrzymanie tych, którzy są już zatrudnieni. Zaczęto zdawać sobie sprawę z faktu, że należy dziś szczególnie zadbać o to, by pracownik czuł się dobrze w organizacji, był należycie wynagradzany, motywowany i aby miał możliwości rozwoju. Nie będzie mu wtedy już tak łatwo powiedzieć „odchodzę”, a jeżeli nawet zdecyduje się na owy krok, to pracodawca będzie miał świadomość, że zrobił wszystko co mógł, aby zatrzymać swoich najlepszych ludzi.

Już przy zastosowaniu tak niedrogiego narzędzia, jakim jest ankieta można zbadać poziom motywacji personelu i na jego podstawie spróbować wprowadzić rozwiązania poprawiające sytuację. Trudno stworzyć idealny i doskonały system motywacji, ale z całych sił, każda organizacja powinna go udoskonalać, bo jej ewentualny sukces zależy od ludzi, których zatrudnia. Oni są jak nieoszlifowany diament, skarb, w który najpierw trzeba zainwestować, aby przynosił owocne plony. Analizie należy poddać fakt, czy praca, warunki, wynagrodzenie, które oferujemy naszym pracownikom satysfakcjonowałyby nas samych, gdybyśmy pracowali na ich miejscu? Czy mielibyśmy wówczas poczucie sprawiedliwości otrzymując dane wynagrodzenie przy wysiłku, który musimy ponieść, aby sprostać wymaganiom na danym stanowisku? Z pewnością jest to dobry punkt wyjścia przy opracowywaniu planu polityki firmy i zarządzania zasobami ludzkimi.

Analiza fluktuacji kadr coraz częściej zaczyna być postrzegana jako bardzo istotne i ważne narzędzie służące budowaniu strategii personalnej w organizacji. Jak wszystko, i proces rotacji personelu ma swoje dobre i złe strony. Złośliwi twierdzą jednak, że minusów jest znacznie więcej. Wprowadzenie do przedsiębiorstwa nowej kadry, stwarza możliwości pojawienia się nowych koncepcji, wizji, planów i zupełnie innego spojrzenia na firmę. Niemniej jednak, kiedy odchodzą najlepsi pracownicy, ich miejsce trzeba kimś zastąpić. Traci się wówczas nie tylko osoby, ale do tego i czas, który trzeba poświęcić na rekrutację a potem adaptację nowego członka załogi. Dlatego też pracodawcy, aby skutecznie konkurować z innymi na rynku, powinni zatroszczyć się dla swoich pracowników o godziwe wynagrodzenie, możliwości rozwoju zawodowego i wdrażanie spójnego systemu motywacyjnego.

Bibliografia

- Amstrong M., *Możesz być jeszcze lepszym menedżerem*, Wydawnictwo Amber, Warszawa 2001.
- Borkowska S., *Wynagrodzenie*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, H. Król, A. Ludwiczynski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, GWP, Gdańsk 2004.
- Domański R., *Kapitał ludzki*, PWN Biznes, <http://www.biznes.pwn.pl/index.php?module=haslo&id=3920045>.
- Encyklopedia zarządzania*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Gospodarka_Oparta_na_Wiedzy.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, e-mentor – czasopismo internetowe Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=8&id=115.
- Guryn H., *Rewolucyjne rozwiązania*, „Personel”, nr 11/1996.
- Jasiński Z., *Proces motywacyjny i jego przebieg*, [w:] *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Z. Jasiński (red.), Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
- Juchnowicz M., *Motywowanie przedsiębiorczości w okresie dekonjunkury*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, M. Juchnowicz (red.), Wydawnictwo POLTEX, Warszawa 2004.
- Jurgowski R., *Zarządzanie personelem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Kamińska B., *Motywowanie pracowników w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Przegląd Organizacji”, nr 10/20007.
- Kopertyńska M.W., *Czynniki motywacyjne i determinujące przedsiębiorczość w aktualnych uwarunkowaniach polskich firm*, [w:] *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, M. Juchnowicz (red.), Wydawnictwo POLTEX, Wrocław 2004.
- Korach R., *Jak zapobiegać odejściom wartościowych pracowników*, „Personel”, nr 10/1996.
- Król H., *Istota rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji*, [w:] *Zarządzani zasobami ludzkimi*, H. Król, A. Ludwiczynski (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Król H., Rafałat I., *Metody wynagradzania pracowników w świetle badań empirycznych*, „Współczesna Ekonomia”, 2007 nr 1.
- Kuźniar K., *Kapitał ludzki jako podstawa sukcesu nowoczesnego przedsiębiorstw*, Katedra makroekonomii, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/86/11.pdf>.
- Magoska J., *Strategia zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w Oriflame Products Polska (OPP)*, [w:] *Strategiczne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, A. Ludwiczynski (red.), Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa 2000.

- Mamro D., *Dlaczego odchodzą?*, www.personelplus.pl, http://www.personelplus.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=192:dlaczego-odchodz-&catid=94:fluktuaca-kadr&Itemid=399.
- McGinnis A.L., *Sztuka motywacji*, Oficyna Wydawnicza Vocatio, Warszawa 1992.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi; strategie – procesy – metody*, wyd. 2 zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Sekuła Z., *Wynagrodzenia zmienne i rzeczowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Solińska N., *Magia rozwoju talentów, czyli jak zdobyć, zatrudnić i zatrzymać w firmie właściwych ludzi*, fragment książki, strona internetowa: <http://www.ifcpress.com.pl/publikacje.php?op=ViewPart&id=47>, (2008.06.30).
- Stelmach W., Romański R., *Dekalog poprawnego kierowania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2007.
- Stewart T.A., Morse G., *Bruce Wasserstein on giving great advice*, „The Harvard Business Review Interview”, nr 1/2008.
- Trochimiuk R., *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, A. Pocztowski (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Tebrez Y., Isma'il S.H., *Gospodarka oparta na wiedzy, kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie i zarządzanie nim*, Wydawnictwo Instytutu Analiz i Prognoz Gospodarczych, www.globaleconomy, pl (31/05/2010).
- Zimbardo P., *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Barriers of the Human Capital Shaping

Summary

Nowadays, in the age of the economy focused on knowledge and science, the process of formation and development of the employees is considered as a very important investment, inspiration and a tool to efficiency creating, success and first of all, the strategic potential of the company.

Indeed, it is people who are the key and the path to success and on them, the strength, the power and the success of any business should be built. The aim of this elaboration is to highlight and emphasize the importance of investment in human capital and show fluctuations, as one of the barriers that can disrupt this development, what in general also may be caused by lack of adequate systems of employees' motivation.

