

**ALICJA MATURA**



**MOTYWACYJNE  
ASPEKTY  
POLITYKI  
PERSONALNEJ**

**Alicja Matura**

**MOTYWACYJNE ASPEKTY  
POLITYKI PERSONALNEJ**

Copyright by Alicja Matura & e-bookowo 2009

ISBN 978-83-61184-53-9

Internetowe Wydawnictwo „e-bookowo”

[www.e-bookowo.pl](http://www.e-bookowo.pl)

Kontakt: [wydawnictwo@e-bookowo.pl](mailto:wydawnictwo@e-bookowo.pl)

Wszelkie prawa zastrzeżone.  
Kopiowanie, rozpowszechnianie części lub całości bez zgody wydawcy zabronione

Wydanie I 2009

[www.e-bookowo.pl](http://www.e-bookowo.pl)

## SPIS TREŚCI

<b>Wstęp .....</b>	<b>4</b>
<b>Rozdział I. Znaczenie polityki personalnej w firmie .....</b>	<b>6</b>
1. PERSONEL JAKO ZASÓB STRATEGICZNY .....	6
2. POJĘCIE I CELE POLITYKI PERSONALNEJ W FIRMIE .....	6
3. DETERMINANTY REALIZACJI POLITYKI PERSONALNEJ .....	7
4. STRATEGIE PERSONALNE .....	7
<b>Rozdział II. Funkcje personalne w firmie .....</b>	<b>8</b>
1. KLASYFIKACJA FUNKCJI PERSONALNYCH .....	8
2. PLANOWANIE POTRZEB PERSONALNYCH .....	9
3. NABÓR PRACOWNIKÓW .....	9
4. OCENY PRACOWNICZE .....	10
5. WYNAGRADZANIE .....	10
6. DOSKONALENIE PERSONELU .....	11
<b>Rozdział III. Motywowanie w realizacji funkcji personalnych .....</b>	<b>12</b>
1. MOTYWACYJNE ZNACZENIE WYNAGRODZEŃ .....	12
2. OCENY PRACOWNICZE W ASPEKcie MOTYWACJI .....	12
3. DOSKONALENIE PERSONELU JAKO NOŚNIK MOTYWACJI .....	13
<b>Rozdział IV. Ocena wpływu motywacyjnych aspektów polityki personalnej na kształtowanie postaw i zachowań w firmie .....</b>	<b>14</b>
1. CHARAKTERYSTYKA FIRMY .....	14
2. ZAŁOŻENIA BADAWCZE .....	14
3. PREZENTACJA WYNIKÓW ANALIZY .....	14
3. WNIOSKI KOŃCOWE .....	14
<b>Zakończenie .....</b>	<b>16</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>17</b>
SPIS TABEL.....	18
SPIS RYSUNKÓW .....	18
ZAŁĄCZNIK .....	19

## Wstęp

Do zadań kierownika należy zatem takie motywowanie pracowników, aby wykonując swoje obowiązki pracownicze realizowali oni cele strategiczne firmy, powiązane dodatkowo z ich własnymi aspiracjami zawodowymi. Zapewni to zadowolenie i satysfakcję samym pracownikom, a także przyczyni się do odniesienia sukcesu przez firmę.

Odpowiednie motywowanie jest więc istotnym elementem sposobu działania menedżera, który powinien umieć zapewnić trwałą harmonię między motywacjami pracowników a celami firmy.

Motywowanie pracowników jest jednym z zadań współczesnego menedżera. Motywowanie stanowi również jeden z aspektów polityki personalnej firmy. Przejawiać się może w różnych formach, takich jak system wynagrodzeń, nagrody, szkolenia, zapewnienie pracownikom rozwoju, zgodnie z ich aspiracjami.

Celem pracy jest ocena motywacyjnych aspektów polityki personalnej firmy.

Praca składa się z czterech rozdziałów.

Pierwszy rozdział charakteryzuje znaczenie polityki personalnej w firmie. Wyjaśnia, dlaczego personel jest uważany za zasób strategiczny w organizacji, opisuje pojęcie i cele polityki personalnej oraz determinanty jej realizacji. Polityka personalna jest uzależniona w dużej mierze od głównych celów przedsiębiorstwa, jego roli na rynku, a także perspektyw rozwoju. W rozdziale tym opisano również strategię personalną jako pochodną strategii przedsiębiorstwa.

W drugim rozdziale przedstawiono klasyfikację funkcji personalnych. Wzięto tu pod uwagę planowanie potrzeb personalnych, nabór pracowników w kontekście aspektów motywacyjnych oraz pozostałe funkcje personalne, takie jak: oceny pracowników, wynagradzanie i doskonalenie personelu.

Trzeci rozdział dotyczy motywowania w realizacji funkcji personalnej. Zwrócono uwagę przede wszystkim na motywacyjne znaczenie wynagrodzeń, ocen pracowniczych, doskonalenie personelu poprzez szkolenia.

Ostatni rozdział dokonuje oceny wpływu motywacyjnych aspektów polityki personalnej na kształtowanie postaw i zachowań pracowników w firmie. W roz-

dziale tym dokonano charakterystyki Firmy, w której przeprowadzono badania, przedstawiono założenia empiryczne badań ankietowych oraz zaprezentowano wyniki badań i wnioski końcowe.

## **Rozdział I. Znaczenie polityki personalnej w firmie**

### **1. Personel jako zasób strategiczny**

Personel to ogół pracowników firmy, podlegający naczelnemu kierownictwu. Personel jest jednym z najważniejszych zasobów organizacji, gdyż efektywność jej działania zaczyna się od produktywności pracowników, na co mają wpływ ich zdolności, wykształcenie, praktyczne doświadczenie, cele i wartości, postawy i zachowania, cechy osobowości i motywacje. Personel jest przyczyną powstawania problemów, a zarazem dzięki niemu są one rozwiązywane.

Personel jest zasobem strategicznym, zdolnym do uczenia się i doskonalenia swego potencjału. Jest kreatywny i zdolny do myślenia konceptualnego.

Podstawowe różnice między personelem, a innymi zasobami organizacji są następujące:

- Jeżeli personel jest zarządzany niewłaściwie, tj. bez uwzględnienia sfery społecznej i psychicznej człowieka, staje się zawodnym zasobem organizacji
- Personel nie staje się przedmiotem prawa własności organizacji. Pozytkiwaniem odpowiednich ludzi i skłonieniem ich do aktywnego uczestnictwa w organizacji zajmuje się specjalna część zarządzania organizacją, czyli zarządzanie zasobami ludzkimi<sup>1</sup>.

### **2. Pojęcie i cele polityki personalnej w firmie**

Polityka personalna są to stałe wytyczne na temat metod, jakie organizacja zamierza stosować w zarządzaniu ludźmi (jej tworzenie ma miejsce na szczeblu strategicznym, natomiast realizacja na szczeblu operacyjnym, szczebel taktyczny przygotowuje plan ogólny do wdrożenia w życie).

---

<sup>1</sup> Personel w: Słownik HR

<http://www.hrk.pl/Slowniki/Term/?artykul=182&title=personel&sort=6> (25.01.09)

### 3. Determinanty realizacji polityki personalnej

Polityka personalna przedsiębiorstwa musi współgrać z aktualnym etapem rozwoju organizacji.

Istnieje wiele modeli cyklu życia organizacji<sup>2</sup>, w których wyróżnia się pięć następujących po sobie faz: powstania, wzrostu, dojrzałości, upadku i odnowy<sup>3</sup>.

Gdy firma powstaje korzystać oczywiście musi z zewnętrznego rynku pracy. Zazwyczaj jest to jednak dobór przypadkowy, co wynika i z braku wiedzy i doświadczenia, i z ograniczonych możliwości (najbardziej wartościowe kadry niechętnie wiążą swe losy z firmą o mało pewnej przyszłości); jego charakter można określić jako quasi-zewnętrzny: pracowników poszukuje się co prawda poza firmą, ale rzadko na szeroko rozumianym rynku pracy — najczęściej poprzez rekomendacje rodziny i znajomych właściciela.

### 4. Strategie personalne

Strategia personalna jest to długofalowa koncepcja dotycząca zasobów pracowniczych, zmierzająca do właściwego ich ukształtowania i zaangażowania, celem wsparcia organizacji w osiągnięciu powodzenia. Chodzi tutaj o strategię funkcjonalną - składową strategii firmy, powiązaną z innymi strategiami funkcjonalnymi, np.: produkcyjną, marketingową i finansową.

Strategia personalna może być określana jako swoisty wzorzec, według którego podejmowane są decyzje kadrowe. Powinna stanowić wyraz intencji właścicieli bądź zarządu przedsiębiorstwa odnośnie sposobu, w jaki należy kierować zatrudnionymi ludźmi.

---

<sup>2</sup> J.A.F. Stoner, Ch.Wankel: *Kierowanie*. PWE, Warszawa, 1992, ss. 248-253

<sup>3</sup> H. Steinman, G. Schreyógg: *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, ss. 279-281

## Rozdział II. Funkcje personalne w firmie

### 1. Klasyfikacja funkcji personalnych

Funkcja personalna obejmuje takie obszary zarządzania zasobami ludzkimi jak: projektowanie i rozwój organizacji, planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja, rozwój i szkolenia, wynagradzanie pracowników, stosunki pracownicze, BHP, świadczenia, administrowanie zasobami ludzkimi, spełnianie wymogów ustawowych oraz inne problemy związane ze stosunkiem zatrudnienia.<sup>4</sup>

W dużych przedsiębiorstwach podstawowe funkcje zarządzania zasobami ludzkimi można odnieść do czterech funkcji zarządzania w ogóle. Funkcjami podstawowymi w obszarze zatrudnienia są planowanie zatrudnienia, organizowanie kadr, motywowanie oraz kontrolowanie pracowników:

- planowanie zatrudnienia, mające na celu ustalenie przyszłych potrzeb kadrowych i przygotowanie działań mających je zaspokoić. Obejmuje ono określenie rodzaju i liczby przyszłych pracowników, sposobów rekrutacji, metod doboru, szkoleń i sposobów doskonalenia,

- organizowanie kadr (zespołów pracowniczych), czyli pełne wykorzystanie potencjału pracowników oraz zwrócenie uwagi na efektywność działania przedsiębiorstwa. Wiąże się to z rekrutacją i selekcją odpowiednich pracowników, ale także z ich adaptacją, integracją i doskonaleniem,

- motywowanie pracowników, jest to jedna z najważniejszych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, wiąże się bezpośrednio z systemami wynagrodzeń, ale także z relacjami społecznymi w pracy,

- kontrolowanie pracowników zmierza do tego, aby faktyczna działalność zatrudnionych odpowiadała planowanej. Celem kontroli jest analizowanie przyczyn niepowodzeń i pomoc w dalszej realizacji zadań.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> M. Armstrong: Zarządzanie zasobami ludzkimi, op.cit., s. 58.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 58-59.



## 2. Planowanie potrzeb personalnych

Planowanie zasobów ludzkich jest w szerokim znaczeniu przewidywaniem przyszłych działań w poszczególnych obszarach z uwzględnieniem związków między planowaniem potrzeb personalnych a planami sprzedaży, produkcji, inwestycji, finansów i organizacji. Skuteczność wymaga zintegrowania tych wszystkich obszarów na poziomie operacyjnym, taktycznym i strategicznym.

W węższym znaczeniu planowanie zasobów ludzkich oznacza przewidywanie niezbędnej w określonym czasie i miejscu liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, zmian w strukturze zatrudnienia oraz przyporządkowania pracowników do poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy.<sup>6</sup>

Planowanie zasobów ludzkich opiera się na podstawowym założeniu, że ludzie stanowią najważniejszy strategiczny zasób organizacji. Planowanie zasobów ludzkich zaspokajać ma potrzeby w sferze zasobów ludzkich w sensie ilościowym i jakościowym, co wiąże się z odpowiedzią na dwa zasadnicze pytania:

1. Ile osób potrzebuje organizacja?
2. Jakich osób potrzebuje?

## 3. Nabór pracowników

W aspekcie realizacji celów polityki personalnej, które powinny być ściśle związane ze strategią i celami przedsiębiorstwa nabór odpowiednich pracowników ma istotne znaczenie, gdyż powszechnie wiadomo, że związki i relacje między pracownikami a przedsiębiorstwem, a zwłaszcza jego funkcjonowaniem i wynikami są bardzo ściśle. To pracownicy realizują misję firmy. Aby zespół pracowniczy sprawnie funkcjonował na drodze do realizacji celów przedsiębiorstwa, niezmiernie ważny jest jego odpowiedni dobór na etapie rekrutacji i selek-

---

<sup>6</sup> A. Poczowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie-procesy-metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 57.

cji. „W postępowaniu zmierzającym do doboru pracowników, którzy najlepiej będą realizować plany przedsiębiorstwa, przyjdzie wykonać szereg czynności. Są one różne i jest to zrozumiałe, bowiem mamy do czynienia z ludźmi, a ponadto każda firma ma swoją specyfikę – wyróżnia się czymś od innej, nawet z podobnej branży. To podkreśla potrzebę, wręcz konieczność elastyczności. Trzeba też wykazywać się dużą umiejętnością spożytkowania w praktyce wniosków czy też sugestii z rozważań teoretycznych.”<sup>7</sup>

#### **4. Oceny pracownicze**

Jedną z ważniejszych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w firmie jest ocenianie pracowników. Ocenianie może skutecznie spełniać wymienione wcześniej cele, jeżeli nie będzie się odbywać przypadkowo, lecz 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 oceniania*<sup>8</sup>.

#### **5. Wynagradzanie**

Płaca jest podstawową formą wynagrodzenia za pracę. Pracownik otrzymuje pewną ilość pieniędzy za wydatkowany w pracy czas i wysiłek.<sup>9</sup>

Do niedawna “płace” były rozumiane jako część wynagrodzenia. Wyróżnić można pięć podstawowych typów wynagrodzeń w szerokim sensie:

---

<sup>7</sup> Z. ŚciborekL Ludzie - cenny kapitał organizacji: Wydawnictwo Marszałek Adam, Toruń 2004, s.22.

<sup>8</sup> Encyklopedia organizacji i zarządzania. PWE, Warszawa, 1981, s.309-310

<sup>9</sup> M. Kostera: Zarządzanie personelem. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 93.

## 6. Doskonalenie personelu

Strategie rozwoju zasobów ludzkich są podporządkowane przedsiębiorstwu w tym znaczeniu, że są inicjowane przez plany strategiczne organizacji oraz kierowane planami zasobów ludzkich określającymi wymagania co do wiedzy, umiejętności i kompetencji. Będą one dotyczyły zagadnień związanych z rozwijaniem umiejętności poszczególnych pracowników i zespołów. Będą też się skupiały na propagowaniu uczenia się w organizacji.<sup>10</sup>

Strategie rozwoju zasobów ludzkich mają za zadanie przyciągnąć i zatrzymać kapitał ludzki, a także rozwijać go. Pracownikom zależy na rozwijaniu własnych umiejętności, potencjału i zwiększaniu możliwości znalezienia zatrudnienia. Zainwestują swój kapitał tam, gdzie przyniesie im to największy zysk. Pracodawcy, którzy zapewnią im odpowiedni rozwój, mają większe szanse na pozyskanie i zatrzymanie pracowników o potrzebnych im kwalifikacjach.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> M. Armstrong: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyd.cyt., s. 329.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 329.

## Rozdział III. Motywowanie w realizacji funkcji personalnych

### 1. Motywacyjne znaczenie wynagrodzeń

Motywacja do pracy, jak pisze A. Poczowski, jest zewnętrznym procesem regulującym zachowania ludzi w procesie pracy, tj. wpływającym na ich decyzje dotyczące uruchamiania, ukierunkowywania, podtrzymywania i wygaszania określonych zachowań, zmierzających do osiągnięcia celów w sferze aktywności zawodowej.<sup>12</sup> Motywacja polega zatem na zachęcaniu pracowników, by wykorzystywali swe zdolności twórcze, entuzjazm, energię i poczucie lojalności na drodze do osiągnięcia sukcesu przez nich i przez przedsiębiorstwo.<sup>13</sup> Im silniejsza motywacja, tym większa aktywność pracowników. Brak motywacji objawia się spadkiem zainteresowania wykonywanymi obowiązkami i mniejszą wydajnością w pracy. Jednym z podstawowych czynników motywacyjnych jest wynagrodzenie za pracę.<sup>14</sup>

### 2. Oceny pracownicze w aspekcie motywacji

Ocenianie pracowników jest funkcją, poprzez którą realizują się zasadnicze wartości, jakie uwzględnia polityka personalna każdej organizacji. Te wartości to przede wszystkim:

- *Sprawiedliwość i równość* - ochrona zatrudnionych przed niewłaściwym postępowaniem ze strony przełożonych, współpracowników lub klientów. Przyjęcie zasady równości szans wszystkich pracowników, rozumianej jako równość praw, równość dostępu oraz równość uczestnictwa;

- *Poszanowanie godności osobistej* wszystkich zatrudnionych;
- *Troska o jakość życia zawodowego* każdego pracownika;

---

<sup>12</sup> A. Poczowski: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyd.cyt., s. 74.

<sup>13</sup> A.J. Berstein, S.C. Rozen: Dinozaury są wśród nas. PWN, Warszawa 1992, s. 131.

<sup>14</sup> W. Golnau: Wynagradzanie pracowników. Wyd.cyt., s. 251-253.

- Zapewnienie bezpiecznych, przyjaznych, *sprzyjających kreatywności* warunków pracy.

### **3. Doskonalenie personelu jako nośnik motywacji**

Działania wykonywane w zakresie doskonalenia personelu mogą obejmować tradycyjne programy szkoleniowe, kładzenie nacisku na propagowanie kształcenia się poszczególnych osób, zespołów i całej organizacji oraz zachęcanie do samodzielnego rozwijania się (samokształcenia) przy odpowiednim wsparciu ze strony organizacji. Strategiczny rozwój zasobów ludzkich, mimo że jest podporządkowany przedsiębiorstwu powinien uwzględniać osobiste potrzeby i aspiracje pracowników. Najważniejszymi elementami rozwoju zasobów ludzkich są: uczenie się, edukacja, rozwój oraz szkolenie.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> M. Armstrong: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyd.cyt., s. 477-478.

## **Rozdział IV. Ocena wpływu motywacyjnych aspektów polityki personalnej na kształtowanie postaw i zachowań w firmie**

### **1. Charakterystyka firmy**

### **2. Założenia badawcze**

Celem podjętej analizy jest określenie motywacyjnych aspektów polityki personalnej realizowanej w badanej firmie. Przedmiotem badań są wybrane funkcje motywacyjne, do których zaliczono: wynagrodzenia, oceny pracownicze oraz szkolenia. W badaniach zastosowano ankietę na temat motywacji, której wzór zamieszczono w załączniku.

### **3. Prezentacja wyników analizy**

### **3. Wnioski końcowe**

Badania ankietowe przeprowadzone w firmie X na próbie 48 pracowników reprezentujących główne działy firmy: administracyjny, „Silników” i „Przełączników”, wykazały celowość motywowania pracowników za pomocą dostępnych środków.

Celem podjętych badań było ustalenie czynników motywujących pracowników do efektywniejszego wykonywania swoich obowiązków. W badaniach wzięto pod uwagę takie główne czynniki motywacyjne jak: wynagrodzenie, oceny pra-

cownicze oraz szkolenia. Wszystkie te elementy stanowią część realizowanych w Firmie funkcji polityki personalnej. Zadaniem przeprowadzonej wśród pracowników ankiety było wyłonienie najbardziej skutecznych metod motywowania, a także wskazanie błędów w ich realizowaniu.

## **Zakończenie**

Obecna sytuacja rynkowa sprawia, że pracownik staje się dla przedsiębiorstwa cennym nabytkiem, a niektórzy twierdzą nawet, że zasoby ludzkie stanowią główną wartość firmy.

Coraz więcej firm ma w naszym kraju problemy z utrzymaniem pracowników, co związane jest nie tylko z ujemnym przyrostem naturalnym, ale także z faktem, że obecnie w Polsce pracuje jedynie połowa ludzi w wieku produkcyjnym. Ponadto wejście w struktury Unii Europejskiej spowodowało masowe wyjazdy zarobkowe do innych krajów unijnych. Dużą konkurencją dla polskich pracodawców stanowią także zagraniczne koncerny, które od kilku już lat poszukują w Polsce najzdolniejszych absolwentów uczelni. Powoduje to kolejny odpływ wartościowych pracowników.



## **Bibliografia**

**Spis tabel**

**Spis rysunków**

## **Załącznik**

### **ANKIETA NA TEMAT MOTYWACJI**