

Liliana Mierzwińska¹, Joanna Tabisz²

MOTYWACJA I ROZWÓJ PRACOWNIKÓW NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA X

Streszczenie: Przedsiębiorstwa, które umiejętnie dbają o rozwój pracowników, inwestując w szkolenie kadr, uzyskują znacznie lepsze wyniki ekonomiczne, ponieważ pracownicy czują się zdecydowanie bardziej doceniani przez organizację, co dodatkowo wpływa na ich motywację. Celem niniejszego opracowania jest analiza czynników motywacyjnych oraz możliwości rozwoju pracowników na przykładzie przedsiębiorstwa X.

Słowa kluczowe: motywowanie, motywacja, rozwój, pracownicy.

Wstęp

W literaturze występuje zarówno pojęcia motywacji, jak i motywowania. Często używane są one jako synonimy, jednakże jest to błędem, ze względu na ich zupełnie odmienne znaczenie. Motywacja jest stanem, wewnętrzną energią, chęcią do podejmowania działań przez człowieka³. Natomiast motywowanie jest działaniem zarządczym, oddziaływaniem na innych, które może być rozumiane jako umiejętność rozbudzania drzemiącej w pracownikach gotowości do podjęcia określonego działania i wykrzesania z nich wysiłku intelektualnego i fizyczne-

¹ dr Liliana Mierzwińska, Zakład Zarządzania, Instytut Politechniczny, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Pigionia w Krośnie

² Joanna Tabisz, Koło Naukowe Organizacji i Zarządzania, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Pigionia w Krośnie

³ K. Prugar, J. Tabisz, *Analiza systemu motywacyjnego na przykładzie Centrum Dystrybucyjnego Eurocash*, [w:] *Działania badawczo-rozwojowe młodzieży akademickiej*, A. Bobryk i in. (red), Uniwersytet Przyrodniczo – Humanistyczny w Siedlcach 2016, s. 17–22

go (...) niezbędnego do realizacji celów organizacji⁴. Z kolei celowo tworzony w przedsiębiorstwie układ, będący kompozycją różnych narzędzi pobudzania, nazywany jest systemem motywacyjnym. Stanowi on zespół bodźców, środków i warunków, które mają zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe, w sposób możliwie najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa i dający im satysfakcję osobistą⁵. Każde przedsiębiorstwo tworzy własny, indywidualny system motywacyjny, dostosowany jednocześnie do swoich możliwości finansowych, ale także oczekiwań pracowników. Oczekiwania mogą różnić się w zależności od lokalizacji firmy, wieku pracowników, czy ich wykształcenia. Część osób będą mobilizowały do efektywniejszej pracy motywatory płacowe, natomiast pozostała część wybierze benefity pozapłacowe, takie jak: samochód służbowy, laptop, telefon. Niezależnie jednak od stosowanej metody, każde przedsiębiorstwo dąży to tego, aby pracownicy „chcieli chcieć”⁶, by byli w pełni zaangażowani w swoją pracę i dążyli do rozwoju przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni. Zasoby ludzkie, jakimi dysponują poszczególne przedsiębiorstwa czy działy, mogą być rozpatrywane w aspekcie teraźniejszych oraz przyszłych potrzeb. Oznacza to, że przedsiębiorstwo może zainwestować w rozwój, szkolenia dla pracowników, aby osiągnąć korzyści i wykorzystać potencjał osób przeszkolonych w chwili obecnej lub w przyszłości. Możliwość uczestnictwa w różnego rodzaju warsztatach, kursach, czy też podjęcia studiów może stać się jednocześnie korzyścią obustronną – firma wykorzystuje dodatkową wiedzę danego pracownika, natomiast on sam czuje się zmotywowany do pracy ze względu na możliwość rozwoju (bez ponoszenia kosztów z tego tytułu), a przedsiębiorstwo chce w niego inwestować, co daje dodatkowe poczucie pewności siebie.

Współczesne trendy dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi

Współcześnie obserwuje się zjawisko zmniejszania się znaczenia zasobów materialnych, coraz cenniejsze dla organizacji stają się natomiast zasoby ludzkie, jaki-

⁴ W. Adamus, *Motywacyjna teoria ważności potrzeb, celów i wartości*, [w:] Adamus W. (red.), *Wybrane aspekty zarządzania organizacjami*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2005, s. 14

⁵ J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001, s. 50

⁶ P. Lenik, *Motywatory pozapłacowe czyli droga do nowej jakości pracowników. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna*, Difin, Warszawa 2012, s. 15

mi dysponują. Już w latach 90. rozwinęła się koncepcja zarządzania wiedzą, która w tym okresie stała się strategicznym czynnikiem dla organizacji, decydującym o ogromnym znaczeniu rzadkich umiejętności w kontekście zysku ekonomicznego przedsiębiorstwa. Zasoby wiedzy, którymi dysponują pracownicy, są ciągle rozwijane, zmieniane, więc muszą być w odpowiedni sposób gromadzone, przetwarzane i chronione przed niepowołanymi osobami. Dlatego wraz z upływem czasu powstają coraz nowsze teorie dotyczące zmian w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Poniżej scharakteryzowane zostaną niektóre, najważniejsze procesy dominujące jako trendy we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Marketing personalny składa się z elementów zapożyczonych z tradycyjnego marketingu, wzbogaconych zagadnieniami z dziedziny socjologii oraz psychologii⁷. Głównym założeniem marketingu personalnego jest stworzenie oraz utrzymanie takich więzi, aby pracownik był pewien, że przedsiębiorstwo traktuje go podmiotowo i ma możliwość spełnienia jego potrzeb⁸. Jednakże nie należy pomijać faktu, że stosowanie chwytów marketingowych w ujęciu zarządzania kapitałem ludzkim może przynieść negatywne skutki. Przedsiębiorstwo poddaje pracownika swego rodzaju „obróbce”, inwestując w jego szkolenie, czy też dbając o jego motywację do pracy, ale już sam pracownik ma własne ideały i wartości wyznaczające jego integrację z organizacją, jednocześnie nie chce być manipulowany, lecz pragnie być podmiotem zachowania przedsiębiorstwa⁹.

Zarządzanie wiedzą wg D.J. Skryme jest określonym i systematycznym zarządzaniem ważną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania, dyfuzji, zastosowań i eksploatacji, które są realizowane w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji¹⁰. Wiedza indywidualna każdego z zatrudnionych pracowników składa się na wiedzę całego przedsiębiorstwa, co w rezultacie przynosi wymierne korzyści finansowe. Dlatego w tym przypadku ważne jest wzajemne dzielenie się wiedzą współpracowników, rozwojem kompetencji,

⁷ D. Olejniczak, E. Dłubakowska-Puzio, A. Łowkiewicz, *Wykorzystanie możliwości marketingu personalnego w procesie motywowania pracowników*, Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing, nr 3 (52) 2010

⁸ A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 23

⁹ J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000, s. 90

¹⁰ D.J. Skryme, *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999 [za:] M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, VizjaPress&IT, Warszawa 2008, s. 29

czy też umiejętnością zastosowania posiadanej wiedzy teoretycznej w praktyce¹¹. Współczesna gospodarka stawia wymagania przedsiębiorstwom w zakresie umiejętności dostosowywania się nie tylko do zmian już zaistniałych na rynku, ale również do zmian przewidywanych lub oczekiwanych w przyszłości. Zarządzanie wiedzą obliuguje przedsiębiorstwa do stosowania innowacji, podejmowania nowych, twórczych decyzji, opartych na wiedzy pracowników. Rezultaty takiego postępowania widoczne są w możliwości dostarczania coraz bardziej wartościowych produktów czy usług¹².

Zarządzanie talentami coraz częściej nabiera znaczenia z postępującym umiędzynarodawianiem przedsiębiorstw, ponieważ wzrasta możliwość przemieszczania się pracowników między rynkami pracy. Dlatego też firmy chcąc stanąć na wysokości zadania, podejmują kroki w celu zatrzymania oraz pozyskania najlepszych specjalistów, utalentowanych w danej dziedzinie. Globalizacja w sposób bezpośredni przyczynia się do mobilności talentów, przez co organizacje zmuszone są do poszukiwania talentów na całym świecie. Znaczną przewagę w tej kwestii posiadają kraje wysokorozwinięte¹³. W gospodarce opartej na wiedzy zarządzanie talentami staje się elementem strategii przedsiębiorstwa, nie tylko w kontekście funkcji personalnej. Przede wszystkim istotne jest zauważenie talentu pracownika i rozwijanie go. Tylko wtedy przyniesie on wymierną korzyść dla przedsiębiorstwa, gdyż talent niezauważony jest bezużyteczny i bezwartościowy dla organizacji¹⁴.

Coraz rzadziej firmy stosują zatrudnianie wszystkich pracowników na podstawie pełnoetatowej umowy o pracę. Zatrudniani w taki sposób są pracownicy kluczowi dla organizacji, tworzący tzw. rdzeń funkcjonalny. Pozostali zatrudniani są na określony czas w odpowiednim wymiarze, a część procesów zle-

¹¹ A. Kopecki, *Zarządzanie wiedzą i ochrona wiedzy w „nowej gospodarce”*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* Tom XI, zeszyt 11, Debiuty Doktorantów, red. naukowa: Robert Seliga, Łódź 2010, s. 41–51

¹² A.M. Dereń, A. Kudłaszyk, *Wiedza jako czynnik rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, *Zeszyty Naukowe WSOWL*, nr 2 (160) 2011, s. 308–309

¹³ A. Mazurkiewicz, *Makroekonomiczne uwarunkowania zarządzania talentami*, [w:] M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Zeszyt 31: *Kryzys finansów publicznych – przyczyny, implikacje, perspektywy spójności społeczno-ekonomicznej*, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Katedra Ekonomiki i Zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013, s. 219–221

¹⁴ A. Kaczmarska, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 54

kania jest na zewnątrz (*outsourcing*)¹⁵. *Outsourcing* funkcji personalnej polega na zleceniu zewnętrznym firmom wykonania zadań, które zwykle były realizowane przez zatrudnionych pracowników. Dzięki takiemu systemowi współpracy przedsiębiorstwo ma dostęp do specjalistycznej wiedzy, oraz zmniejsza koszty (rekrutacji kandydatów, wdrożenia nowych pracowników do określonej pracy)¹⁶. Badania naukowe potwierdzają, że 29% podmiotów działających na terenie Polski korzysta z outsourcingu w kwestii szkoleń, rozwoju, czy też BHP. Korzystanie z tego typu usług jest korzystne ekonomicznie, dlatego też aż 48% przedsiębiorstw niekorzystających z usług outsourcingu ma zamiar je wprowadzić¹⁷.

W ostatnich latach przedsiębiorstwa zaczynają budować swoją przewagę konkurencyjną na wartościach niematerialnych, takich jak: elastyczność, szybkość działania, dobre relacje z klientami, czy też powiązania sieciowe¹⁸. Dynamiczny rozwój narzędzi technologicznych i informatycznych umożliwia zdalne kontrolowanie i realizację procesów biznesowych przedsiębiorstwa. W dużej mierze to właśnie dzięki nim można mówić o wirtualizacji funkcji personalnej. Informatyzacja tego obszaru nierozdzielnie związana jest z zarządzaniem wynagrodzeniami, ale także z procesem rekrutacji i selekcji kandydatów, czy też motywowaniem i ocenianiem pracowników¹⁹. Jednym z ważniejszych narzędzi jest karta identyfikacyjna, która służy do pomiaru czasu pracy pracownika. Spełnia ona także jednak bardziej istotną funkcję, a mianowicie pozwala właścicielowi karty na dostęp do określonych danych, np. do wynagrodzeń, czasu pracy, ewidencji urlopów²⁰. Ten rodzaj narzędzi informatycznych znalazł zastosowanie również w tworzeniu bazy kandydatów do pracy, czy też pracowników. Takie bazy danych zawierają

¹⁵ Z. Antczak, *Wirtualizacja funkcji personalnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 5/2005, s. 22–23

¹⁶ <https://www.edupartners.pl/outsourcing-funkcji-personalnej.html> (data dostępu: 22.04.2017)

¹⁷ <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/604862,Outsourcing-funkcji-personalnych-sposobem-na-kryzys.html> (datadostępu: 22.04.2017)

¹⁸ A. Zakrzewska – Bielawska (red), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna, Warszawa 2012, s. 135

¹⁹ Z. Antczak, *Wpływ narzędzi informatycznych na kierunki ewolucji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach w Polsce w XXI wieku* [w:] „Informatyka Ekonomiczna Business Informatics” 2(32) 2014, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 13–16

²⁰ Z. Antczak, *Wirtualizacja funkcji personalnej*, s. 26–28

zarówno informacje podstawowe, jak również kompetencje, osiągnięcia pracownika i opisy zajmowanych wcześniej stanowisk – co jest niezwykle istotne przy awansach w dużych firmach. W rozwiniętych przedsiębiorstwach problematyczne jest również sprawne przeprowadzenie procesu rekrutacji i selekcji pracowników. Dzięki zastosowaniu rozbudowanych programów, wstępną selekcję kandydatów (pod względem określonych wymagań na dane stanowisko) przeprowadza komputer, jednocześnie archiwizując dane pozostałych kandydatów pod kątem przyszłych ofert pracy²¹. Systemy informatyczne wspierają również wewnętrzną komunikację w przedsiębiorstwie, np. poprzez zastosowanie sieci wewnętrznych, czy też poczty elektronicznej. Wirtualizacja funkcji personalnej sprzyja budowaniu więzi (także tych elektronicznych) pomiędzy menadżerami, w celu sprawnego przepływu informacji i koordynowania dalszych działań²², co z kolei daje możliwość rozwoju telepracy.

Telepraca, zwana też *teleworkingiem*, pracą zdalną, wirtualną pracą, czy też pracą na odległość zaczyna się rozpowszechniać na inne niż dotychczasowe grupy specjalistów. Do tej pory ten rodzaj pracy był przywilejem np. artystów czy pisarzy. Według kodeksu pracy telepraca może być wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną²³. Jej głównym założeniem jest fakt przemieszczania się pracy do pracowników, zamiast pracowników do pracy²⁴. Dotychczasowe badania dotyczące zatrudniania telepracowników wskazują na znaczny wzrost ich efektywności, spowodowany możliwością wykonywania obowiązków zawodowych w zaciszu domowym, bez konieczności dojazdów, poszukiwania miejsc parkingowych. Zostają wyeliminowane spóźnienia, co bezpośrednio przekłada się na wzrost efektywności pracy. Korzyści wynikające z wykonywania pracy zdalnej mają charakter obustronny. Pracodawca może zmniejszyć powierzchnię biurową, ponieważ zatrudnieni nie przebywają

²¹ M. Karwiński, *Informatyzacja funkcji personalnej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 719, 2006, s. 67–79

²² Z. Antczak, *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Antykwa, Warszawa–Kluczbork 2004, s. 90–103

²³ Art. 67§ 5 ustawy z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. 1998 nr 21 poz. 94 – tekst jednolity)

²⁴ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 28

w siedzibie firmy. Przedsiębiorstwo ponadto ma możliwość zatrudniania pracowników z innych rejonów²⁵.

Benchmarking personalny jest metodą doskonalenia funkcji personalnej poprzez porównywanie procesów, efektów zarządzania kapitałem ludzkim swojej firmy z przedsiębiorstwami najlepiej rozwiniętymi w tych obszarach. Kolejnym krokiem jest implementacja tych rozwiązań u siebie²⁶. Celem benchmarkingu personalnego jest uzyskanie przez przedsiębiorstwo informacji na temat zarządzania zasobami ludzkimi przez inne firmy. Dzięki temu procesowi przedsiębiorstwo może uzyskać wytyczne, co i w jaki sposób może poprawić, usprawnić, aby w przyszłości jego wyniki były porównywalne z konkurencją, lub nawet ją przewyższały²⁷. Obszarami porównań mogą być na przykład liczba pracowników, ich kwalifikacje, produktywność, systemy motywacyjne, wskaźniki dotyczące zwolnień oraz fluktuacji, czy sposób doboru, selekcji i rozwoju zatrudnionych²⁸.

Partycypacja pracownicza rozumiana jest jako włączenie się pracowników w proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Powinna ona sprowadzać się do tego, aby pracownik był świadomy, co dla przedsiębiorstwa jest korzystne. Nie może być ona skutkiem przymuszenia pracownika przez przełożonego do podejmowania dodatkowych działań na rzecz firmy²⁹. Jedną z koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, prowadzącą do wzmocnienia i usamodzielnienia się pracowników jest *empowerment*³⁰. Koncepcja ta zakłada wzrost zaangażowania się pracowników, w podejmowane decyzje dotyczące organizacji, co z kolei przekłada się na wzrost wydajności, poczucie przynależności oraz poprawę relacji pa-

²⁵ M. Szpunar, *Telepraca jako nowa forma zatrudnienia na rynku pracy a praca jako wartość*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego, Seria Socjologiczno-Historyczna, Zeszyt 45/2007, s. 3–5

²⁶ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 432

²⁷ D. Gajda, *Wykorzystanie benchmarkingu w pomiarze efektywności prac zespołowej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 230 2015, s. 198–200

²⁸ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 85

²⁹ M. Chyłek, *Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 90 Seria: Administracja i Zarządzanie, 2011

³⁰ <https://mfiles.pl/pl/index.php/Empowerment> (data dostępu: 19.04.2017)

nujących w zespole. Efektem wdrożenia tej koncepcji jest wczucie się w rolę właściciela przedsiębiorstwa i podejmowania decyzji z większą odpowiedzialnością i zaangażowaniem.

Stosunkowo nowym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie jest zarządzanie wiekiem (*agemanagement*), będące jednym z elementów zarządzania różnorodnością, uwzględniającym nie tylko wiek pracowników, ale także ich płeć, wyznanie czy rasę. Analizowana koncepcja skupia się na tym, aby ze zróżnicowania pracowników osiągnąć korzyść zarówno dla nich samych, jak i dla firmy. Pracodawca, który umiejętnie zarządza wiekiem, zapewnia bezpieczną i stabilną pracę, zyskując przy tym lojalność pracowników i podkreśla brak dyskryminacji w jego organizacji. Zróżnicowany wiek pracowników, wpływa również na wzajemne przekazywanie wiedzy międzypokoleniowej i wymianę doświadczeń³¹.

Wszystkie trendy opisane powyżej mają na celu doskonalenie kapitału ludzkiego, którym dysponują przedsiębiorstwa, a co za tym idzie maksymalizację wydajności pracowników i wzrost zarówno obrotów firmy, jak i satysfakcji pracowników. Wymienione trendy dla większości organizacji nie są już tylko teorią. Zostają wdrożone, dzięki czemu poszczególni pracownicy i całe przedsiębiorstwa mogą się rozwijać i konkurować z najlepszymi firmami działającymi na rynku.

Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

Aby osiągnąć założone cele pracy przeprowadzono analizę lokalnego rynku pracodawców. Wybrana do dalszych badań organizacja wyróżnia się na tle innych przedsiębiorstw zatrudnianą liczbą pracowników, rozbudowanym systemem motywacyjnym oraz ciągłym rozwojem przedsiębiorstwa. Następnie w wybranym przedsiębiorstwie, zatrudniającym około 13 000 pracowników na terenie całej Polski przeprowadzono badanie ankietowe. W badaniu wzięło udział kilkadziesiąt osób. Otrzymano 50 poprawnie wypełnionych egzemplarzy, które zwrócone zostały przez 14 kobiet i 36 mężczyzn. Wielkość próby badawczej wynika z liczby pracowników dostępnych w wybranej lokalizacji firmy, gdzie zostało przeprowadzone badanie. Uczestnikami badania byli pracownicy administracyjno-biurowi w wieku od 18 do 61 lat. Znaczna większość osób, bo

³¹ T. Schimanek i in., *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców i nie tylko*, Activ 50+, Warszawa 2015, s. 6–7

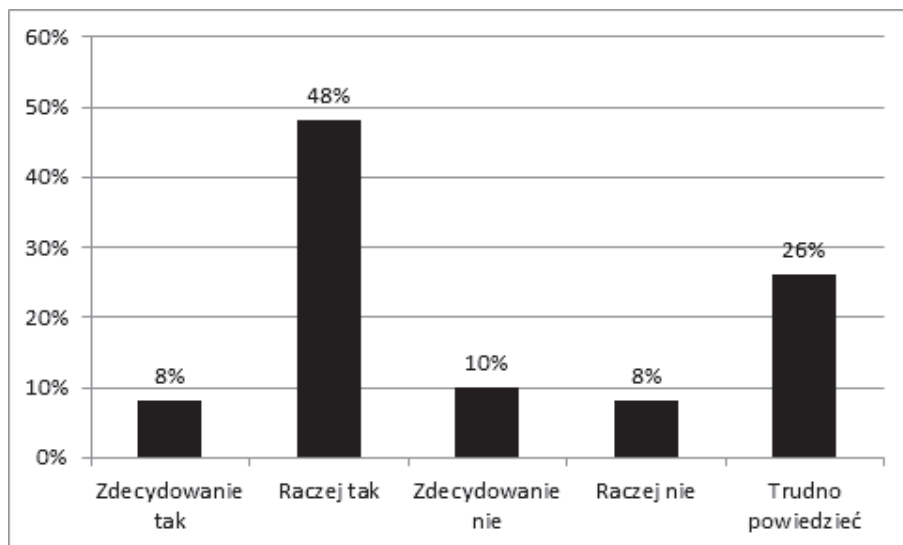
aż 60%, zatrudnionych jest na stanowisku specjalisty, 18% stanowią pracownicy biurowi, 8% pracowników to asystenci, 10% ankietowanych pełni funkcję kierownika niższego szczebla. Kierownicy wyższego szczebla stanowią 2% badanej populacji, a 2% to dyrektorzy. Zróżnicowany jest również staż pracy badanych pracowników, 20% zatrudnionych jest w badanym przedsiębiorstwie poniżej roku, również 20% ankietowanych pracuje od roku do 3 lat. Od 4 do 6 lat to staż pracy, który potwierdza 16% badanych, natomiast 28% zatrudnionych jest od 7 do 10 lat. Staż pracy powyżej 10 lat to cecha charakterystyczna 16% badanych. Znaczna większość pracowników posiada wykształcenie wyższe (72% ankietowanych), pozostałe 28% respondentów ma wykształcenie średnie. Aż 68% osób zatrudnionych jest na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony. Około 32% pracowników wykonuje swoją pracę na podstawie umowy o pracę na czas określony. Żadna z badanych osób nie zadeklarowała, że jest zatrudniona na podstawie umowy zlecenia, umowy o dzieło czy kontraktu.

Wyniki badania ankietowego

Jedną z części ankiety dotyczyła proponowanych motywatorów oraz procesu motywowania pracowników. Tylko 18% osób odpowiedziało, że regulamin motywowania istnieje w przedsiębiorstwie, a aż 76% ankietowanych nie wiedziało o jego istnieniu, natomiast 6% badanych wybrało odpowiedź, że w firmie nie ma takiego regulaminu.

Większość respondentów (60%) uważa, że najskuteczniejszą formą motywowania są narzędzia płacowe, żadna osoba nie udzieliła odpowiedzi, że bardziej motywują ją elementy pozapłacowe, natomiast 40% ankietowanych uznało, że najefektywniejsze jest połączenie obu tych form motywowania.

Kolejne pytanie brzmiało: „Czy czuje się Pan/Pani zmotywany/zmotywana do pracy?”. Wypowiedzi respondentów przedstawia wykres 1.

Wykres 1. Czy czuje się Pan/Pani zmotywowany/zmotywowana do pracy? [%]

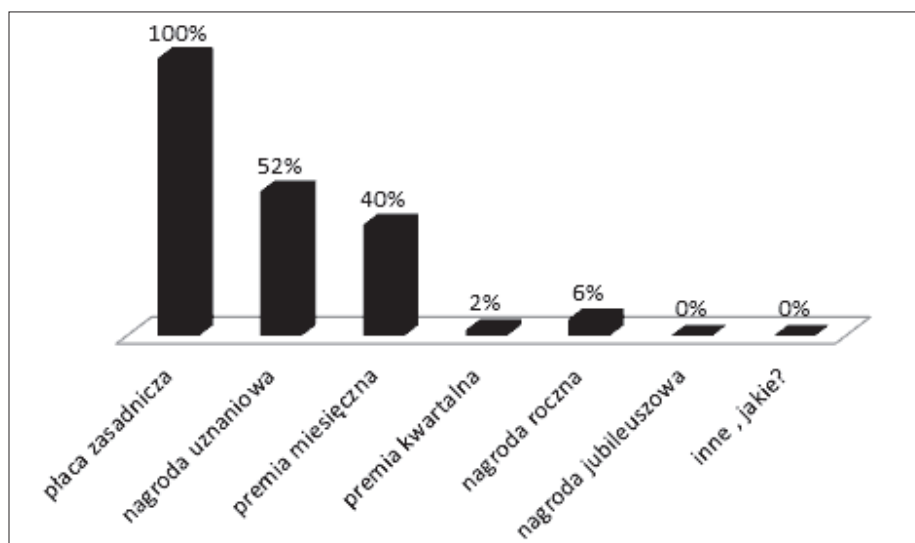
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Zdecydowanie zmotywowanych do pracy jest 8% ankietowanych, 48% jest raczej zmotywowanych, 26% pracowników nie ma zdania w tej kwestii. Jedynie 8% badanych raczej nie jest zmobilizowanych do pracy, natomiast zdecydowanie nie jest zmotywowanych do pracy 10% zatrudnionych.

Prawie połowa badanych (42%) jest zadowolonych z otrzymanego wynagrodzenia, natomiast 58% zatrudnionych nie jest usatysfakcjonowanych swoją pensją.

Kolejną kwestią poruszaną z badanymi pracownikami były elementy, które składają się na wynagrodzenie (wykres 2).

Wszyscy ankietowani otrzymują płacę zasadniczą, 52% osób twierdzi, że dodatkowo otrzymuje premie uznaniową, 40% zatrudnionych dostaje ponadto premię miesięczną, 2% pracowników utrzymuje, że jednym z elementów wynagrodzenia jest premia kwartalna, natomiast 6% respondentów otrzymuje nagrodę roczną. Żadna z badanych osób nie potwierdza, że otrzymuje nagrody jubileuszowe lub inne dodatki płacowe.

Wykres 2. Elementy składowe wynagrodzenia [%]


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

Niemal połowa ankietowanych (42%) potwierdza, że ich wynagrodzenie jest wyższe od przeciętnego wynagrodzenia brutto (w sektorze przedsiębiorstw w styczniu 2016 r., które wynosiło 3358,01 zł brutto)³², natomiast 40% badanych, utrzymuje, że otrzymują niższe wynagrodzenie, a 18% nie wie, czy ich wynagrodzenie jest wyższe, czy też niższe, niż przeciętne.

W następnej kolejności ankietowani zostali zapytani, jakie formy motywowania stosowane są w przedsiębiorstwie, w którym pracują. Odpowiedzi respondentów przedstawia tabela 1. Ankietowani potwierdzają, że najczęściej stosowane formy motywowania to: paczki świąteczne (70% wskazań), świadczenia na rzecz dzieci (70% wskazań), oraz podwyżka (60% wskazań).

Tabela 1. Stosowane formy motywowania

Forma motywowania	Liczba wskazań
Podwyżka	60%
Dodatkowy pakiet ubezpieczeń	24%

³² Komunikat o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa podkarpackiego w styczniu 2016 r., nr 1/2016, Urząd Statystyczny w Rzeszowie

Forma motywowania	Liczba wskazań
Awans	54%
Telefon	54%
Laptop	42%
Samochód	44%
Możliwość rozwoju	32%
Pochwały/dyplomy	30%
Stabilne zatrudnienie	32%
Bony towarowe	48%
Paczki świąteczne	70%
Imprezy świąteczne	58%
Świadczenia na dzieci	70%

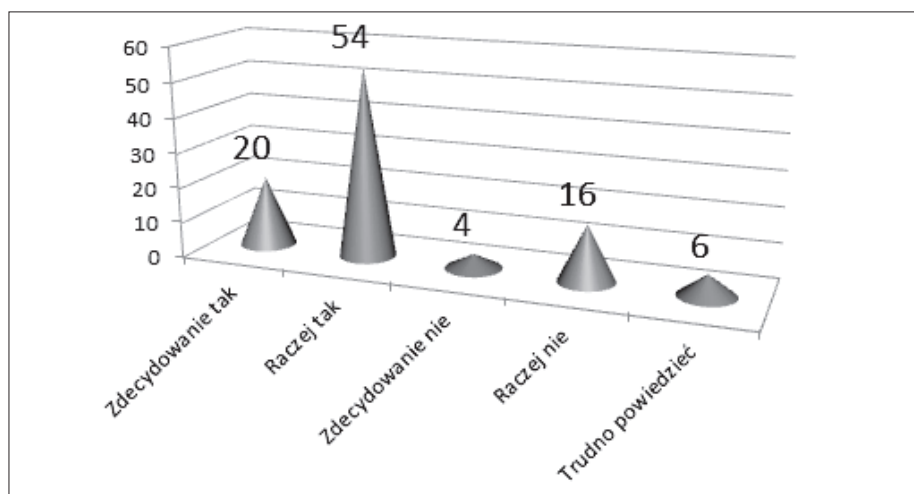
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania ankietowego

W ostatnim pytaniu dotyczącym kwestii motywacyjnych pracownicy wypowiedzieli się na temat tego, co jest dla nich najważniejsze w wykonywanej pracy. Dla 70% badanych najważniejsze jest wynagrodzenie. Dla 60% pracowników najważniejsza jest satysfakcja z wykonywanej pracy, poczucie samorealizacji (32% ankietowanych). Z kolei dla 44% respondentów istotna jest atmosfera w pracy, oraz prestiż zawodu (14% osób).

Rozwój pracowników

Kolejna część badania dotyczyła możliwości rozwoju w badanym przedsiębiorstwie. Respondenci zostali zapytani, czy czują się doceniani w firmie, w której pracują. Ani jedna osoba nie udzieliła zdecydowanej odpowiedzi, że czuje się doceniana, 58% pracowników uważa, że „raczej tak”, a na odpowiedź „zdecydowanie nie” wskazało 4% ankietowanych. „Raczej nie” to odpowiedź, którą wybrało 18% zatrudnionych, natomiast 20% badanych nie ma zdania w tej kwestii.

W kolejnym pytaniu respondenci wypowiedzieli się na szans możliwości rozwoju w przedsiębiorstwie (wykres 3).

Wykres 3. Czy praca daje możliwości rozwoju zawodowego?[%]

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Pracownicy w tej kwestii byli podzieleni: 20% badanych uważa, że praca zdecydowanie daje możliwości rozwoju, 54% ankietowych w zasadzie zgadza się z poprzednią grupą, udzielając odpowiedzi, że raczej występują możliwości rozwoju, 4% zatrudnionych uważa, że zdecydowanie nie ma takiej szansy, 16% pracowników utrzymuje, że raczej nie ma perspektywy rozwoju, natomiast 6% osób nie ma zdania w tej kwestii.

Kolejnym poruszonym tematem była ocena atmosfery panującej w przedsiębiorstwie. Pracownicy oceniali ją jako bardzo dobrą (26% osób), dobrą (54% respondentów), przeciętną (16%), złą (4%), natomiast żadna osoba nie określiła jej jako bardzo złą.

Następnie pracownicy odpowiadali na pytania, w jakich obszarach chętnie podnosiliby swoje kwalifikacje. Osoby w przedziale wiekowym od 18 do 30 lat najczęściej wybierały szkolenia zawodowe (22% pracowników), szkolenia językowe (14% zatrudnionych), a żadna z pytanych osób nie była zainteresowana udziałem w warsztatach z interpretacji przepisów prawa. Grupa pracowników znajdujących się z przedziale wiekowym od 31 do 40 lat również najczęściej wybierała kursy językowe (40% ankietowanych) i zawodowe (34% osób). Popularne są także szkolenia menadżerskie, które zostały wybrane przez 16% badanych. Reprezentanci z kolejnej grupy wiekowej (41–50 lat), solidarnie z pozostałymi,

najczęściej wybierają szkolenia z zakresu językowego oraz zawodowe. Przedmiotem ich zainteresowania są również kursy z obszaru psychologii. Jedynie 2% osób chciałaby uzyskać certyfikaty jakości. Najmniej osób spośród całej badanej grupy wybrałoby kursy psychologiczne i dotyczące interpretacji przepisów prawnych, natomiast pracownicy wykazują duże zainteresowanie kursami językowymi i zawodowymi.

Znaczna większość (86% zatrudnionych) chciałoby poszerzać swoje umiejętności poprzez udział w kursach i szkoleniach, natomiast 18% osób chciałoby ukończyć studia podyplomowe, a 12% pracowników – studia wyższe.

Większość badanych (86% osób) uważa, że w przedsiębiorstwie są organizowane szkolenia w celu zwiększenia kompetencji, z kolei 12% pracowników utrzymuje, że takie szkolenia nie są organizowane, natomiast 2% badanych nie wypowiedziało się w tej kwestii.

Wywiad

Celem uzyskania precyzyjnych informacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w opisywanym przedsiębiorstwie przeprowadzono wywiad swobodny z jednym z pracowników Działu HR

Przedsiębiorstwo daje szansę rozwoju swoim pracownikom. Jedną z możliwości edukacji jest udział w otwartych szkoleniach z zakresu umiejętności miękkich (skutecznej prezentacji, technik sprzedaży, zarządzania zespołem, czy asertywności) lub pierwszej pomocy. Wachlarz szkoleń dostosowywany jest do potrzeb pracowników, a z czasem dodawane są nowe możliwości odbycia innych zajęć. Na początku roku zbierane są informacje o zapotrzebowaniu na konkretne rodzaje szkoleń, które następnie są organizowane we współpracy z zewnętrznymi firmami. Jednakże na tym nie kończy się wsparcie edukacji pracowników ze strony firmy. Mogą oni liczyć na częściowe sfinansowanie studiów wyższych przez przedsiębiorstwo po przepracowaniu roku, jeśli wybrany kierunek ma związek z pracą zawodową i odbyte studia mogą być pomocne w wykonywaniu codziennych obowiązków wynikających z zatrudnienia. Kwota dofinansowania jest uzależniona od czasu trwania studiów oraz wysokości czesnego. Każdy z pracowników ma również możliwość wzięcia udziału w rekrutacji wewnętrznej, o której dowiaduje się poprzez: portal pracowniczy, e-mailową informację otrzymywaną raz w miesiącu z działu HR, wywieszoną informację o wakatach (dla pracowników nieposiadających służbowego

e-maila). Dodatkowo każdy z pracowników ma możliwość zgłoszenia swojego innowacyjnego pomysłu w ramach organizowanego konkursu. Wybrane projekty zostają nagrodzone i wdrożone, dzięki czemu możliwe jest usprawnienie i udoskonalenie wybranych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Dzięki zatrudnieniu w opisywanym przedsiębiorstwie szanse na rozwój posiadają nie tylko pracownicy, ale także ich dzieci.

W tak dużym przedsiębiorstwie kwestia motywatorów jest rozległym tematem. Firma stosuje motywatory zarówno o charakterze płacowym (nagroda uznaniowa, premia roczna) jak i pozapłacowe. Jednym z najbardziej cenionych motywatorów, które otrzymuje część pracowników, jest posiadanie telefonu, komputera i samochodu służbowego, który można używać do celów prywatnych (pracownik nie jest zobligowany do pozostawienia samochodu na terenie firmy po zakończeniu dnia pracy). Do motywatorów pozapłacowych można zaliczyć również prywatną opiekę medyczną. Pracownik może zakupić pakiet medyczny „Zdrowie Extra” na preferencyjnych warunkach. Dodatkowo, co roku organizowane są imprezy z okazji Świąt Bożego Narodzenia, podczas których pracownicy mogą się zintegrować. Jednocześnie jest to czas podsumowań, a samo spotkanie daje możliwość podziękowania pracownikom za zaangażowanie w pracę oraz wręczenie nagród dla wyróżniających się osób. Pracownicy mogą również zakupić karnety sportowe, dzięki którym zyskują dostęp do siłowni, basenów, parków linowych, sauny, ścianek wspinaczkowych, zajęć ze sztuki walki i aerobiku. Każdy z pracowników ma także możliwość wzięcia udziału w losowaniach różnorodnych nagród organizowanych przez przedsiębiorstwo i wygrania np. biletów na mecze, voucherów wyjazdowych, czy nagród rzeczowych. Przedsiębiorstwo zapewnia atrakcje nie tylko dla swoich pracowników, lecz także dla ich rodzin, które również mogą posiadać karty sportowe. Ponadto, dla dzieci pracowników, co roku, z okazji mikołajek, czekają specjalnie przygotowane przez firmę prezenty oraz spotkanie ze Świętym Mikołajem, podczas którego dzieci mają możliwość wzięcia udziału w grach i zabawach. W okresie wakacyjnym mogą wyjechać na kolonie współfinansowane przez organizację. Do wyboru są różne lokalizacje (nad jeziorem, w górach, nad morzem) oraz terminy wyjazdów.

Kolejne atrakcje przygotowane przez organizację dla dzieci pracowników to konkursy rysunkowe, w których mogą wziąć udział osoby w wieku od 3 do 18 lat. Nagrodami są np. wycieczki do zagranicznych parków rozrywki, bądź nagrody

rzeczowe. Dla całych rodzin pracowników w okresie wakacyjnym organizowane są coroczne Pikniki Rodzinne, na którym przygotowane są atrakcje zarówno dla dzieci (trampoliny, zjeżdżalnie itp.) jak i dla dorosłych. Kolejnym benefitem wynikającym z zatrudnienia w opisywanym przedsiębiorstwie jest otrzymywanie paczek z okazji Świąt Wielkanocnych oraz kart przedpłaconych wydawanych w okresie Świąt Bożego Narodzenia. Ponadto ukazuje się magazyn, w którym opisane są ważne wydarzenia z życia firmy. Kwartalnik ukazuje się w nakładzie kilkunastu tysięcy sztuk, tak, by każdy pracownik miał możliwość otrzymania swojego egzemplarza.

Wnioski i zalecenia dla badanego przedsiębiorstwa

Kwestie dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie są niezwykle istotne nie tylko dla samego przedsiębiorstwa, ale także dla zatrudnionych pracowników, czy też kandydatów do pracy. Dlatego tak ważne jest podejście kompleksowe do procesu zarządzania kapitałem ludzkim. Dla obu stron (pracownika i organizacji) rozwój zawodowy pracowników pozostaje kwestią bardzo istotną. Czują się oni docenieni, jeśli firma zdecyduje się inwestować w ich edukację i szkolenia.

Ponadto wykazano, że przedsiębiorstwie kieruje oferty pracy do szerokiego grona odbiorców – zarówno profesjonalistów w danej branży jak i studentów rozpoczynających karierę zawodową, dba o system motywacyjny dla pracowników oraz ich rozwój, dając możliwość udziału w szkoleniach oraz współfinansując studia wyższe.

Przedsiębiorstwo cały czas dynamicznie się rozwija, jednakże, mając świadomość, że kluczowym czynnikiem sukcesu jest właśnie człowiek, organizacja inwestuje w rozwój pracowniczy na wielu płaszczyznach. Studia literaturowe, wyniki badania ankietowego oraz analiza treści pozyskanych w czasie wywiadu swobodnego wskazały jednak na pewne obszary deficytowe w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w badanym przedsiębiorstwie, które powinny być usprawniane.

Chcąc zadowolić, zmotywować i zmobilizować pracowników do jeszcze bardziej efektywnej pracy, przedsiębiorstwo musi zadbać o ciągły rozwój systemu motywacyjnego dla zatrudnionych pracowników, aby ich zadowolenie z pracy i motywacja osiągała wyższe poziomy. W celach poszukiwania nowych pracowników, przedsiębiorstwo może zachęcić do zatrudnienia się w ich firmie absol-

wentów studiów wyższych, przyciągając ich ofertą pracy oraz proponowanymi warunkami. Można również rozbudować system poleceń, który jest wykorzystywany w czasie rekrutacji, np. o rekomendacje ze strony uczelni, które mogą wskazać wyróżniających się studentów, mogących dołączyć do dynamicznie rozwijającego się zespołu. Kwestie zmian mogą również dotyczyć wysokości wynagrodzenia (zarówno w części stałej, jak i zmiennej) oferowanego pracownikom, ponieważ aż 58% badanych nie jest usatysfakcjonowanych z otrzymywanej płacy.

Istotne dla badanego przedsiębiorstwa może być wdrożenie koncepcji zarządzania wiekiem, opierającej się na dzieleniu się wiedzą współpracowników z różnych obszarów. Proces ten bezpośrednio przekłada się na wiedzę całego przedsiębiorstwa, czego efektem jest uzyskanie wymiernych korzyści finansowych. Znaczące korzyści płyną również z outsourcingu funkcji personalnej. Polega on na zleceniu części zadań na zewnątrz przedsiębiorstwa (zazwyczaj do innych firm). Dzięki takiemu systemowi współpracy, przedsiębiorstwo zlecające realizację określonych zadań nie ponosi stałych kosztów wynikających z zatrudnienia pracownika na podstawie umowy o pracę. Jednym z najpopularniejszych trendów w współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi jest zastosowanie w przedsiębiorstwie telepracy. Głównie założenie pracy zdalnej to wykonywanie zleceń poza siedzibą przedsiębiorstwa. Najczęściej pracownicy wykonujący pracę zdalną pracują w domu. Pracodawca, dzięki wprowadzeniu takiej formy zatrudnienia, nie musi zapewnić pracownikowi przestrzeni w firmie, co wiąże się z niższymi opłatami za wynajem lokalu i zużycie mediów. Dodatkową korzyścią dla pracodawcy jest możliwość zatrudnienia pracownika z innego rejonu, przeważnie z terenów, gdzie płace są niższe. Korzyści wynikające z takiego sposobu zatrudnienia są obustronne. Pracownicy mogą zaoszczędzić czas, ponieważ nie muszą dojeżdżać do pracy, czy też poszukiwać miejsc parkingowych. Dodatkowo zostają wyeliminowane spóźnienia do pracy, co bezpośrednio przekłada się na wzrost efektywności pracy telepracownika. Ponadto obecnie coraz większą popularność zyskuje benchmarking personalny. Jest to metoda polegająca na porównywaniu procesów personalnych swojej firmy z przedsiębiorstwami najlepiej rozwiniętymi w wybranych obszarach. Jej celem jest doskonalenie się przedsiębiorstwa, które prowadzi do pozyskania informacji na temat zarządzania zasobami ludzkimi przez inne firmy. Dzięki temu procesowi przedsiębiorstwo może ulepszać procesy personalne, tak, by efekty działań były porównywalne z konkurencją, a nawet je przewyższały. Przedsiębiorstwo mogłoby również rozszerzyć zakres partycy-

pacji pracowniczej, która opiera się na włączeniu pracowników w proces podejmowania decyzji z przedsiębiorstwie. Dzięki zastosowaniu tej koncepcji wzrasta zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne dotyczące przedsiębiorstwa, a to z kolei przekłada się na wzrost wydajności pracownika, poczucie przynależności oraz poprawę relacji panujących w zespole.

Podsumowując, ciągle zmieniające się realia dotyczące funkcji personalnej stwarzają nowe wyzwania przed przedsiębiorstwami. Przedsiębiorcy starają się więc sprostać stawianym wymaganiom, aby pozytywnie wyróżniać się na rynku pracy, ale także skutecznie motywować zatrudnionych pracowników do wykonywania powierzonych zadań w sposób jak najbardziej efektywny.

Zakończenie

Kwestie dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie są niezwykle istotne, nie tylko dla samego przedsiębiorstwa, ale także dla zatrudnionych pracowników, czy też kandydatów do pracy. Dlatego tak ważne jest podejście kompleksowe do procesu zarządzania kapitałem ludzkim. Dla obu stron (pracownika i organizacji) rozwój zawodowy pracowników jest kwestią bardzo istotną. Czują się oni docenieni, jeśli firma zdecyduje się inwestować w ich edukację i szkolenia.

W związku z tym, iż wszelkie procesy dotyczące pracowników są bardzo ważne dla każdego przedsiębiorstwa, podjęte w niniejszej pracy badania miały na celu zbadanie procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, z uwzględnieniem współczesnych wymogów w zakresie sprawowania funkcji personalnej w świetle zaleceń literatury przedmiotu.

W toku badań wykazano, że badane przedsiębiorstwo ze względu na to, iż zatrudnia ponad 13 000 pracowników w całej Polsce posiada bardzo rozbudowane procedury dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi. Ich złożoność jest widoczna od początku, przy planowaniu zatrudnienia, rekrutacji i selekcji pracowników, poprzez motywowanie i rozwój zatrudnionych, aż po odejścia pracowników z przedsiębiorstwa. Ponadto wykazano, że organizacja kieruje oferty pracy do szerokiego grona odbiorców – zarówno profesjonalistów w danej branży, jak i studentów rozpoczynających karierę zawodową, dba o system motywacyjny pracowników oraz ich rozwój, dając możliwość udziału w szkoleniach oraz współfinansując studia wyższe.

W niniejszej pracy ukazano proces zarządzania zasobami ludzkimi w świetle literatury przedmiotu. Zalecenia literatury skonfrontowano z sytuacją dużego

przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Pomimo istnienia w badanym przedsiębiorstwie formalnych procedur w tym zakresie w toku badań, zidentyfikowano obszary deficytowe i wskazano na kierunki usprawnień, z wykorzystaniem współczesnych trendów w obszarze funkcji personalnej. W szczególności wskazano na potrzebę indywidualizacji podejścia do pracowników i ich potrzeb poprzez wprowadzenie kafeteryjnych systemów motywacyjnych, rozważenie możliwości wprowadzenia telepracy, oraz z uwagi na fakt zróżnicowanej struktury wiekowej pracowników, wykorzystanie koncepcji zarządzania wiekiem w obszarze ZZL.

Podsumowując, ciągle zmieniające się realia dotyczące realizacji funkcji personalnej stwarzają nowe wyzwania przed przedsiębiorcami. Przedsiębiorcy starają się więc sprostać stawianym wymaganiom, aby pozytywnie wyróżniać się na rynku pracy, ale także skutecznie motywować zatrudnionych pracowników do wykonywania powierzonych zadań w sposób jak najbardziej efektywny.

Literatura

1. Adamus W., *Motywacyjna teoria ważności potrzeb, celów i wartości*, [w:] Adamus W. (red.), *Wybrane aspekty zarządzania organizacjami*, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2005.
2. Antczak Z., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia praktyki i teorii zarządzania funkcją personalną w świetle badań*, Antykwa, Warszawa – Kluczbork 2004.
3. Antczak Z., *Wirtualizacja funkcji personalnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 5/2005.
4. Antczak Z., *Wpływ narzędzi informatycznych na kierunki ewolucji funkcji personalnej w przedsiębiorstwach w Polsce w XXI wieku* [w:] „Informatyka Ekonomiczna Business Informatics” 2(32), 2014, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
5. Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
6. Chyłek M., *Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem a partycypacja pracownicza*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 90, Seria: Administracja i Zarządzanie, 2011.
7. Dereń A.M., Kudłaszyk A., *Wiedza jako czynnik rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe WSOWL, Nr 2 (160) 2011.

8. Gajda D., *Wykorzystanie benchmarkingu w pomiarze efektywności pracy zespołowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach Nr 230, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Zarządzania Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Katowice 2015.
9. Kaczmarek A., Sienkiewicz Ł., *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. Borkowska S., IPiSS, Warszawa 2005.
10. Karwiński M., *Informatyzacja funkcji personalnej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 719, 2006.
11. *Komunikat o sytuacji społeczno-gospodarczej województwa podkarpackiego w styczniu 2016 r.*, nr 1/2016, Urząd Statystyczny w Rzeszowie.
12. Kopecki A., *Zarządzanie wiedzą i ochrona wiedzy w „nowej gospodarce”*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XI, zeszyt 11, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Debiuty Doktorantów, red. naukowa: R. Seliga, Łódź 2010.
13. Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
14. Lenik P., *Motywatory pozapłacowe czyli droga do nowej jakości pracowników. Przedsiębiorstwa i administracja publiczna*, Difin, Warszawa 2012.
15. Mazurkiewicz A., *Makroekonomiczne uwarunkowania zarządzania talentami*, [w:] Woźniak M.G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Zeszyt 31: *Kryzys finansów publicznych – przyczyny, implikacje, perspektywy spójności społeczno-ekonomicznej*, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Katedra Ekonomiki i Zarządzania, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013.
16. Olejniczak D., Dłubakowska-Puzio E., Łowkiewicz A., *Wykorzystanie możliwości marketingu personalnego w procesie motywowania pracowników*, Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, *Finanse i Marketing*, nr 3 (52) 2010.
17. Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000.
18. Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2001.
19. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
20. Prugar K., Tabisz J., *Analiza systemu motywacyjnego na przykładzie Centrum Dystrybucyjnego Eurocash*, [w:] *Działania badawczo-rozwojowe młodzieży akademickiej*, Bobryk A. i in. (red), Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny

ny w Siedlcach 2016.

21. Schimanek T. i in., *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+. Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców i nie tylko*, Activ 50+, Warszawa 2015.
22. Skryme D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999 [za:] M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, VizjaPress&IT, Warszawa 2008.
23. Szpunar M., *Telepraca jako nowa forma zatrudnienia na rynku pracy a praca jako wartość*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego, Seria Socjologiczno-Historyczna, Zeszyt 45/2007.
24. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. 1998 nr 21 poz. 94 – tekst jednolity)
25. Zakrzewska-Bielawska A, (red), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna, Warszawa 2012.

Źródła internetowe

1. <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/604862,Outsourcing-funkcji-personalnych-sposobem-na-kryzys.html>.
2. <https://mfiles.pl/pl/index.php/Empowerment>.
3. <https://www.edupartners.pl/outsourcing-funkcji-personalnej.html>.

MOTIVATION AND DEVELOPMENT OF EMPLOYEES ON EXAMPLE OF ENTERPRISE X

Summary: Companies that skillfully care for the development of their employees by investing in human resources training are much better off as employees feel more appreciated by the organization, which further motivates them. Therefore, the purpose of this paper is to analyze the motivational factors and opportunities for the development of employees on the example of company X.

Keywords: motivation; development; employees

Translated by Joanna Tabisz