

Piotr Maziarz

Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna

im. ks. B. Markiewicza w Jarosławiu

piotr.maziarz@pwste.edu.pl  <https://orcid.org/0000-0001-8936-8415>**Motywowanie jako podstawowy element zarządzania personelem****Wprowadzenie**

Na przestrzeni ostatnich trzydziestu lat podejście pracodawcy do pracownika uległo znacznej zmianie. Współczesne teorie i koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi udowadniają, że motywowanie, docenianie i nagradzanie osób zatrudnionych, czyli wzmacnianie pozytywne, jest bardziej skuteczne i efektywne niż nagana i wyciąganie konsekwencji finansowych w stosunku do osób niespełniających odgórnie określonych założeń (Ogrzebach, 2012).

Według najpopularniejszej definicji, zarządzanie zasobami ludzkimi jest czynnością zatrudniania, utrzymywania oraz motywowania pracowników do jak najbardziej rzetelnego wykonywania swoich obowiązków zawodowych, aby mogło to pomóc firmie w osiągnięciu jej planów i celów. Wspomina się również o tym, że jest to rodzaj filozofii dotyczącej sposobu zarządzania personelem dostępnym w organizacji, a także przełożeniem (tej filozofii) na praktykę oraz politykę kadrową. W imię tej polityki wszystkie czynności podejmowane w organizacji powinny być ze sobą całkowicie zintegrowane. Ponadto konieczne jest, aby były kompatybilne z firmowymi założeniami (Warwas, 2016).

Znaczenie motywacji w zarządzaniu personelem

Coraz większa liczba firm zaczyna zdawać sobie sprawę z istoty oraz zalet wdrażania różnorodnych systemów motywowania swoich pracowników. Mają one na celu poprawę samopoczucia osób zatrudnionych oraz uwzględniania ich zasług i zaangażowania, poprzez nagradzanie. Nagroda może mieć charakter finansowy lub rzeczowy. Niesie to za sobą szereg korzyści, zarówno dla firmy, jak i dla samego

właściciela przedsiębiorstwa. Najważniejszą zaletą posiadanego systemu motywowania pracowników jest fakt, iż wpływa on w sposób bezpośredni na komfort psychiczny osoby zatrudnionej oraz na zwiększenie wydajności jego pracy. Dzięki rzetelnie wykonywanym obowiązkom pracodawca odnosi wiele korzyści, natomiast pracownik może zostać nagrodzony (Knap-Stefaniuk, 2018).

Skuteczność motywowania wpływa na wiele aspektów funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, między innymi na tworzenie się dobrej atmosfery w miejscu pracy, wytwarzanie warunków do lepszej organizacji pracy, zwiększenie efektywności komunikacji pomiędzy poszczególnymi pracownikami znajdującymi się na różnych szczeblach, dawanie możliwości rozwoju, tworzenie swoistej i charakterystycznej dla firmy kultury organizacyjnej oraz praktykowanie zasad równości w stosunku do wszystkich osób budujących wspólnie firmę. Motywowanie pracowników jest elementem skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem i stanowi siłę napędową ludzkich zachowań oraz podejmowanych przez nich działań. Dzięki sprawnie funkcjonującemu systemowi motywacyjnemu można wymóc na pracownikach, bez stosowania środków przymusu, oczekiwany wzorzec zachowań oraz działań, poprzez co można oczekiwać wzrostu efektywności pracy (Czarnecka, 2011).

Sprawnie funkcjonujące przedsiębiorstwo ukierunkowuje się nie tylko na zysk, ale i na odpowiedzialne zarządzanie personelem, który współpracując ze sobą, wypracowuje dla firmy zysk oraz aktywnie angażuje się w wizerunkowe przedstawicielstwo danej marki. W tym kontekście konieczne jest stosowanie odpowiednich technik pozwalających na efektywne zarządzanie personelem. Jest to szczególnie ważne przy zatrudnianiu większej liczby pracowników, jak na przykład w supermarketach czy większych powierzchniowo sklepach stacjonarnych. Zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga umiejętności, wiedzy i doświadczenia. Bez nich niemożliwe jest opracowanie technik działania, dzięki którym pracownicy byłoby zadowolony z oferowanych im warunków pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi staje się więc jednym z najbardziej wartościowych elementów wpisujących się w strategiczne zarządzanie całą firmą. Jednym z ważniejszych elementów tego procesu jest tworzenie adekwatnego do potrzeb i oczekiwań pracowników systemu motywacyjnego. Łączy on w sobie szereg elementów, które mogą wpływać na jakość, efektywność i zaangażowanie personelu zatrudnionego na różnych szczeblach.

Celem każdej firmy jest skoordynowanie działań wszystkich działów przedsiębiorstwa w taki sposób, aby zrealizować ogólnie założony plan – uzyskać dochody na satysfakcjonującym poziomie. W tym aspekcie ważne jest umiejętne delegowanie zadań oraz tworzenie strategii umożliwiającej maksymalne wykorzystanie potencjału każdego pracownika. Od lat obserwuje się systematyczne poszerzanie zakresu funkcjonowania działu HR, który jest odpowiedzialny nie tylko za stronę administracyjną. Obecnie coraz częściej przypisuje mu się ważną rolę decyzyjną w sprawach kadrowych i menadżerskich, związanych w sposób bezpośredni z zarządzaniem zasobami ludzkimi (Leleń, 2011).

Zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje się jako spojrzenie i umiejętność strategiczną kierowania i rozwoju zasobów ludzkich w obrębie konkretnego

przedsiębiorstwa. Uwzględnia się fakt, że wszystkie elementy składające się na ten proces są składową zarządzania przedsiębiorstwem w całości. Sprawne funkcjonowanie wszystkich działów firmy opierające się o zarządzanie zasobami ludzkimi służy dostarczaniu klientom dóbr (wartości) oraz sprzyja osiągnięciu sukcesu. Traktowane jest również jako majątek trwały, ponieważ istnieje możliwość pielęgnowania oraz rozwijania posiadanych zdolności (Leleń, 2011).

Powyższa definicja wskazuje na konieczność identyfikowania pracownika jako podmiotu, z uwzględnieniem jego potrzeb i oczekiwań, który jest w stanie udostępnić swój talent, umiejętności i zdolności w optymalnej ilości i jakości, zgodnie z przewodnim hasłem oraz misją organizacji. Kolejna definicja zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje, że jest to strategiczna metoda kierowania ludźmi, którzy są utożsamiani z najmniejszym z kapitałów będących w posiadaniu każdego przedsiębiorstwa. Dzięki swoim umiejętnościom przyczyniają się oni do realizowania celów założonych przez firmę. Czynniki wpływającymi na tę sytuację są czynniki socjokulturowe, rodzinne oraz etniczne (Olak, 2011).

Zarządzanie kapitałem ludzkim jest jednym z elementów sprawnego organizowania pracy przedsiębiorstwa. Dział HR funkcjonujący w firmie prowadzi politykę związaną z indywidualnym podejściem do konkretnego pracownika jako jednostki oraz do pracowników jako członków poszczególnych zespołów (Waligóra, 2018).

Pracujący w przedsiębiorstwie ludzie mogą być utożsamiani z zasobami strategicznymi. Są oni podstawą, dzięki której możliwe jest stworzenie przewagi konkurencyjnej. Przewagę tę budują ich wiedza, kompetencje, doświadczenie, kreatywność, zdolności, kwalifikacje jak również szeroko rozumiana elastyczność. W tym kontekście człowieka należy traktować jako wartość dodaną. Pozostałe zasoby mają za to charakter uzupełniających lub umożliwiających podejmowanie działań ukierunkowanych na tworzenie takiej wartości. Jednocześnie należy zauważyć, że zasoby ludzkie są najbardziej zawodnym elementem strategii (Huk, 2013).

W. Harasim wiąże zarządzanie zasobami ludzkimi z tworzeniem wartości, której podstawą jest w 50 do 90% kapitał intelektualny. Mniejsze znaczenie w tym przypadku mają tradycyjne aktywa fizyczne przedsiębiorstwa. Podejmuje się definiowania tego, czym jest zasób. W odniesieniu do strategii zarządzania zasobami ludzkimi uznaje on, że jest to materialny i fizyczny atrybut, dzięki któremu istnieje sposobność budowania przewagi konkurencyjnej. Pod tym względem zasoby dzieli się na materialne i niematerialne. Mogą się one znajdować zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza nim i zalicza się do nich: pracę, przedsiębiorczość, kapitał oraz zasoby ziemi (Harasim, 2013).

Metodyka

Celem artykułu jest ustalenie, jakie czynniki motywacyjne i instrumenty motywowania są najskuteczniejsze w zarządzaniu personelem pracowniczym w firmie Auchan Polska. Wpływ na to zjawisko może mieć wiele współzależnych i niezależnych od siebie czynników. Analizując system motywacyjny funkcjonujący w firmie Auchan Polska,

należy uzyskać odpowiedzi na pytania, które pozwolą na identyfikację problemów pojawiających się w tym zakresie. Najważniejsze z tych, jakie należy zadać to:

1. Jakie rodzaje czynników motywacyjnych dominują w Auchan Polska?
2. Czy automotywacja jest jednym z ważniejszych elementów mobilizujących pracowników do rzetelnego wykonywania swoich obowiązków?
3. Jakie są główne rodzaje czynników, które wpływają na poziom motywacji u pracowników niższego i wyższego szczebla?
4. Czy Auchan Polska oferuje swoim pracownikom system motywacyjny będący odpowiedzią na ich ambicje, oczekiwania i zapotrzebowania, niezależnie od szczebla stanowiska, na jakim pracują?

Charakterystyka systemu motywacyjnego dostępnego w przedsiębiorstwie Auchan Polska została zaprezentowana w oparciu o odpowiedzi pracowników, jakie uzyskano w trakcie przeprowadzania ankiety.

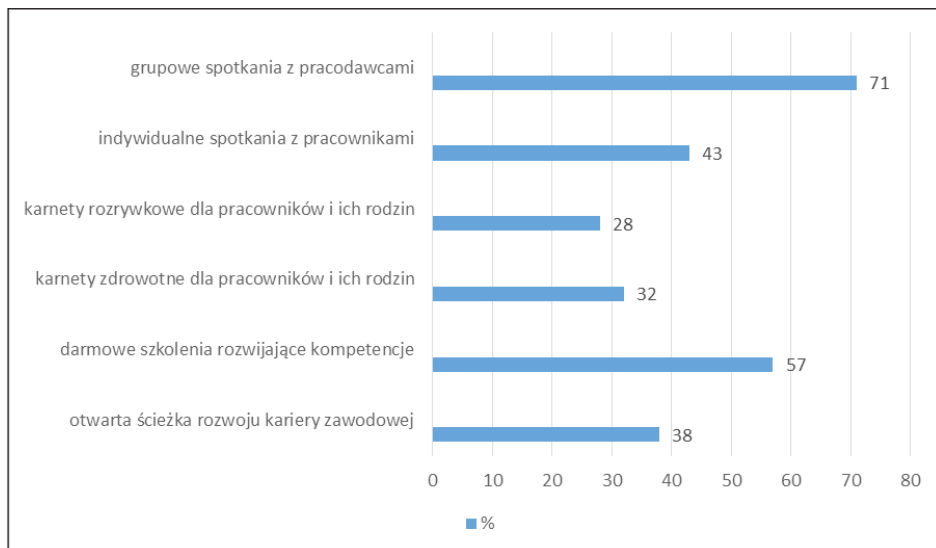
Badanie zostało przeprowadzone w celu uzyskania jak najbardziej obiektywnych informacji na temat funkcjonującego w firmie systemu motywacyjnego, a także wykazania jego zalet i wad, w odniesieniu do opinii przedstawionej przez pracowników firmy – osób, które mają wgląd w to, jak funkcjonuje przedsiębiorstwo. Badania miały miejsce w kwietniu 2020 roku w oddziale Auchan Polska. Respondentami było łącznie pięćdziesiąt osób spośród stu dwudziestu uprawnionych (pracujących w oddziale).

Wyniki badań

Tworzenie skutecznych i efektywnych systemów motywowania opiera się o zrozumienie, w jaki sposób taki system może przynosić pracownikom realne korzyści. Aby go opracować, należy mieć na względzie rodzaj wykonywanych przez osoby zatrudnione obowiązków, jak również poświęcany na to czas.

Należy wskazać, że w przypadku niedostosowania poszczególnych jego elementów do warunków pracy, taki system może nie być efektywny – a wręcz przeciwnie, może zniechęcać pracowników do poświęcania się na rzecz wspólnych i akceptowanych w przedsiębiorstwie wartości. W zależności od branży oraz usług, jakie świadczy firma, przy pomocy dostępnych zasobów ludzkich, system motywacyjny musi pomagać w realizacji celów i misji firmy (Mazur, 2013).

W celu pogłębienia analizy, zapytano pracowników Auchan Polska, jakie kroki podejmuje przedsiębiorstwo w celu zmotywowania personelu do podejmowania swoich obowiązków w sposób rzetelny. Wyniki zostały wskazane na wykresie nr 1:



Wykres 1. Czynniki motywujące do pracy

Źródło: opracowanie własne.

Należy podkreślić, że w przypadku udzielania odpowiedzi na to pytanie, umożliwiono wielokrotny wybór oraz opcję wskazania odpowiedzi własnych. Największa liczba pracowników (71%) wskazała, że kadra kierownicza Auchan Polska prowadzi grupowe spotkania z pracownikami. Na drugim miejscu znalazły się darmowe szkolenia rozwijające kompetencje (57%). Bardzo prawdopodobne, że obydwie odpowiedzi są ze sobą powiązane. Niespełna połowa, bo 43% ankietowanych podkreśliło, że w przedsiębiorstwie dochodzi do indywidualnych spotkań z pracownikami. Tak więc kadra kierownicza koncentruje się na analizie problemów i ich rozwiązywaniu, zarówno grupowo, jak i indywidualnie. 38% respondentów wskazało, że motywująca jest możliwość podążania otwartą ścieżką rozwoju kariery zawodowej. Nieco mniej osób, bo 32% i 28 % podkreśliło mobilizującą funkcję karnetów zdrowotnych i rozrywkowych dla pracowników oraz ich rodzin.

Ponadto, pracownicy udzielili dodatkowych odpowiedzi:

- organizowanie konkursów, w których można wygrać nagrody rzeczowe;
- karty Multisport;
- akcjonariat pracowniczy;
- inne benefity.

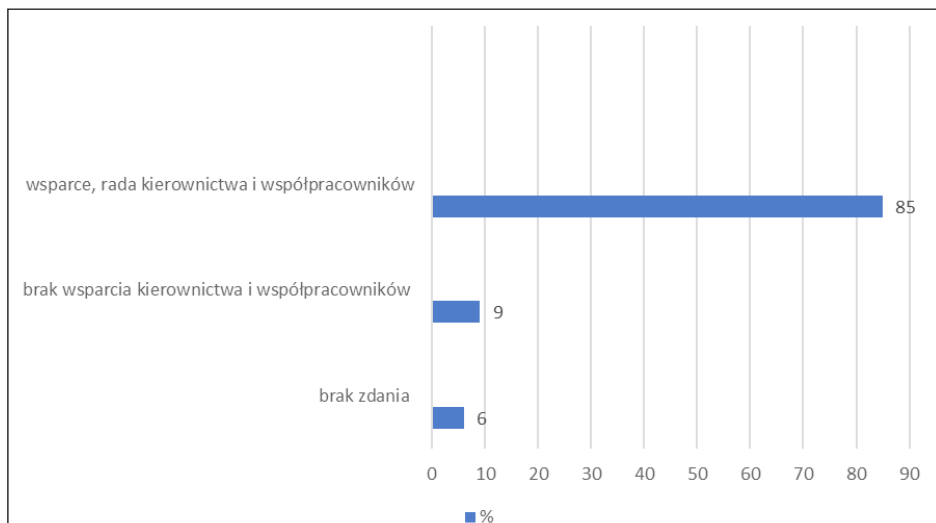
W kolejnym pytaniu zapytano o to, jakich działań powinno się podjąć kierownictwo oraz osoby decyzyjne, aby pracownicy byli bardziej zmotywowani do wykonywania swoich obowiązków. Najczęstszymi odpowiedziami wśród ankietowanych są:

- wyższe wynagrodzenie;
- częstsze premie;
- dodatkowe dni wolne od pracy;

- większa elastyczność, jeśli chodzi o godziny pracy;
- premie kwartalne powinny być wyższe;
- akcjonariat pracowniczy na dwa lata nie na pięć, bo to za długo;
- nagrody za najlepsze wyniki, np. sprzedażowe;
- tytuł pracownika miesiąca;
- umowa o pracę zamiast umowy zlecenie na kilka godzin tygodniowo;
- więcej czasu na przerwę śniadaniową;
- więcej szkoleń i kursów dla osób ubiegających się o awans;
- zwrócenie uwagi na problemy osób znajdujących się najniżej w hierarchii;
- wyróżnianie osób, które mają najlepsze wyniki;
- brakuje zrozumienia ze strony kierowników, cyt. „może też powinni spędzać czas na kasie albo na hali”.

Przeważającym problemem, na jaki wskazują pracownicy zatrudnieni w Auchan Polska, jest niedostatecznie wysokie wynagrodzenie. Zwracają również uwagę na rzadkie uzyskiwanie premii oraz niedostatki w materiałach, dzięki którym można byłoby uzyskać dodatkową wiedzę i ubiegać się o wyższe stanowisko. Niektóre osoby zgłaszają problemy w komunikacji z kierownictwem oraz osobami decyzyjnymi, jak również to, że przebywają one na hali i wśród pracowników zdecydowanie zbyt rzadko. Jednym z najważniejszych czynników motywujących pracowników do wykonywania swoich obowiązków w sposób rzetelny jest adekwatne do ich potrzeb i uznawane przez nich za dostateczne wynagrodzenie.

Odnosząc się do kwestii, czy pracownicy mogą polegać na wsparciu, zdaniu i radzie kierownictwa i współpracowników o dłuższym stażu pracy uzyskano odpowiedzi.

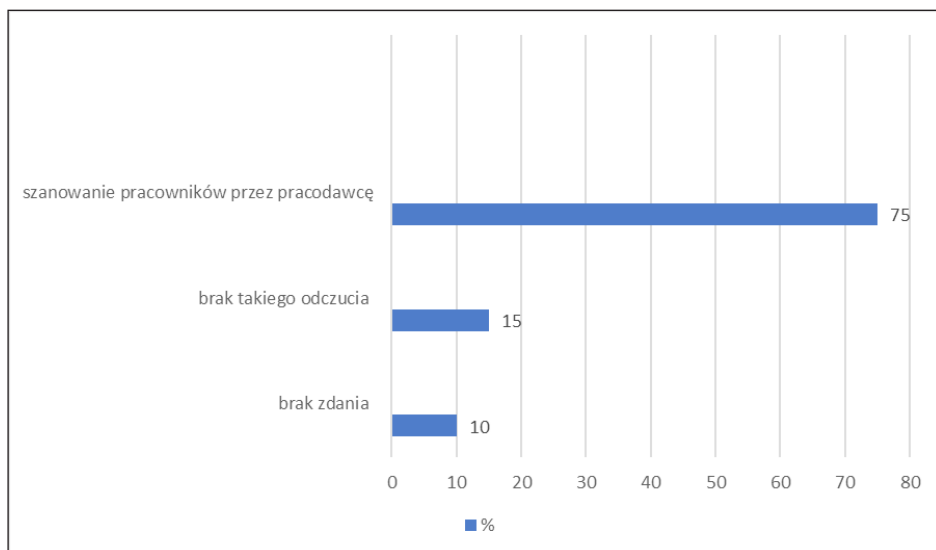


Wykres 2. Możliwość polegania na kierownictwie i współpracownikach o dłuższym stażu pracy

Źródło: opracowanie własne.

W 85% personel potwierdził, że w wielu problematycznych przypadkach może liczyć na wsparcie, radę oraz doświadczenie współpracowników o dłuższym stażu pracy. Pozostała grupa osób zaprzeczyła lub nie ma zdania w tym temacie. Zebrane wyniki mogą świadczyć o tym, że pracownicy najniższego szczebla częściej radzą się współpracowników niż kierowników i osób decyzyjnych. W tym kontekście należy rozumieć, że mają oni wsparcie przede wszystkim wśród osób, z którymi ściśle i bezpośrednio współpracują.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na zarządzanie zasobami ludzkimi i motywowanie było kierowanie się zamiarem uzyskania informacji, czy według pracowników „pracodawca” szanuje zatrudnione osoby.

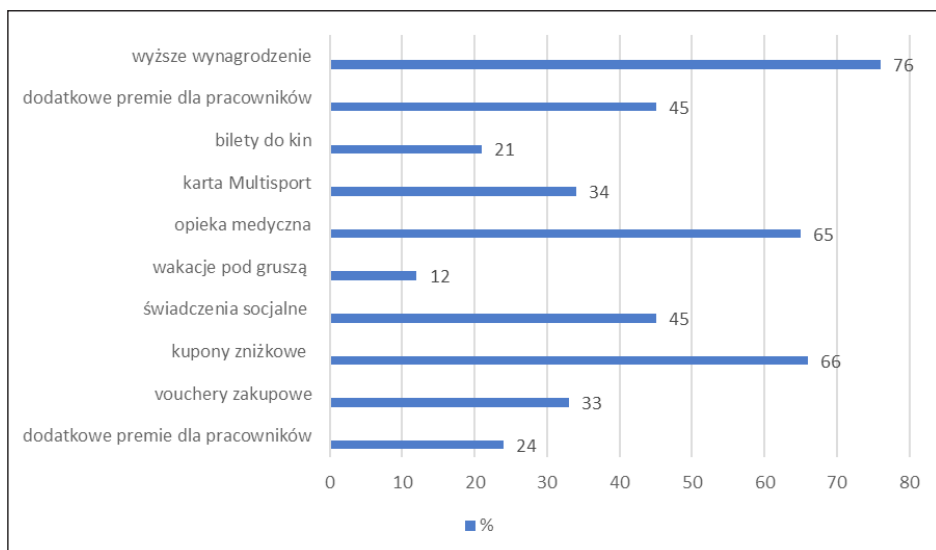


Wykres 3. Szacunek pracodawcy względem pracownika

Źródło: opracowanie własne.

Analizując odpowiedzi, 1/4 pracowników twierdzi, że jest szanowana przez swojego pracodawcę, natomiast 15% wskazało, że takiego szacunku nie odczuwa. Pozostała grupa osób nie wyraziła w tej kwestii swojego zdania.

Innym aspektem, który bezpośrednio wpływa na czynnik motywujący w pracy są odpowiedzi na to, jakie benefity uznają za najbardziej motywujące.

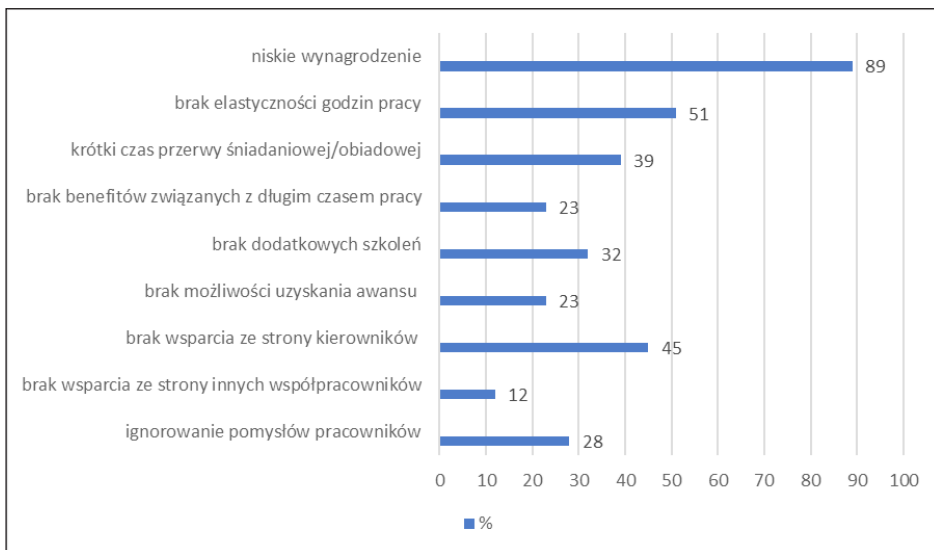


Wykres 4. Najbardziej motywujące benefity według pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi wskazują, że czynnikiem wpływającym w sposób szczególnie na motywację personelu Auchan Polska jest czynnik finansowy – wyższe wynagrodzenie. Tę odpowiedź zaznaczyło 76% ankietowanych. Nie mniejszym zainteresowaniem cieszą się kupony zniżkowe na produkty zakupione w Auchan (66%) oraz opieka medyczna – 65%. Istotne dla pracowników są także dodatkowe premie (45%) i świadczenia socjalne (45%). Mniejszą popularnością cieszą się bilety do kin oraz wakacje pod gruszą. Decydującym czynnikiem motywującym jest więc dla pracowników ten rodzaj czynnika, który jest bezpośrednio związany z finansami.

Próbie usystematyzowania zagadnienia demotywacji podjął W. Stelmach, który zdefiniował ją jako ogół czynników wpływających na niechęć lub wzrost niechęci do wykonywanej pracy (Stelmach, 2005). Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych wskazał takie przyczyny demotywacji, jak: niejasność przepisów, wywieranie presji na pracowników do wykonywania prac nie w pełni zgodnych z przepisami i etyką zawodową, pracę ponad siły, pozorantwo, nierówny podział obowiązków, brak kursów dokształcających, presję i obawę przed utratą pracy. Odpowiedzi uzyskane na pytanie o czynniki demotywujące pracowników, potwierdzają ich wcześniejsze typy. 89% ankietowanych wyraźnie zaznacza, że najbardziej demobilizujące jest dla nich niskie wynagrodzenie. Na drugim miejscu stawia się brak elastycznych godzin pracy (51%) oraz brak wsparcia ze strony kierowników (45%). Personel wskazuje również na typowo techniczne aspekty wykonywania swoich obowiązków, czyli na stosunkowo krótki czas przerwy śniadaniowej/obiadowej (39%). Najmniej demotywującym czynnikiem jest brak wsparcia ze strony innych współpracowników.



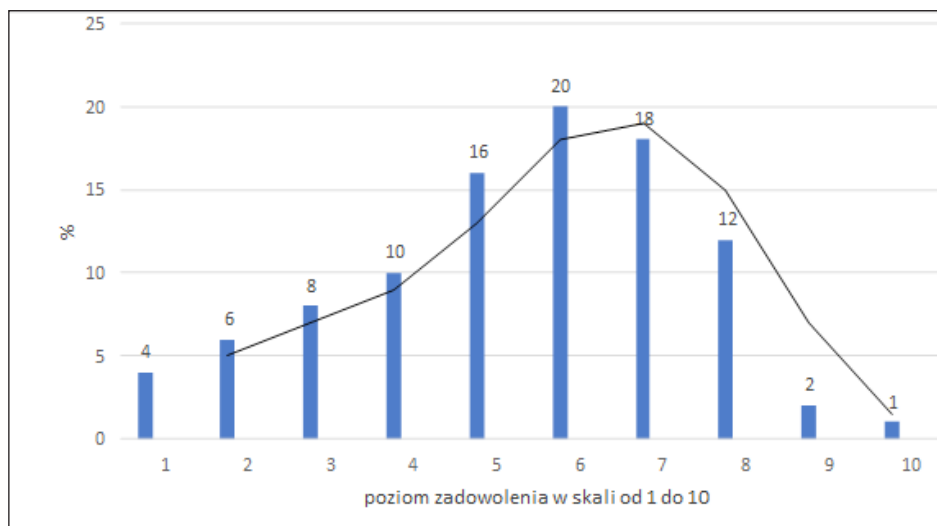
Wykres 5. Czynniki demotywuujące pracowników Auchan Polska

Źródło: opracowanie własne.

Dla współczesnych organizacji problem satysfakcji z pracy staje się zarówno celem, jak i miernikiem efektywności organizacyjnej. Zadowolenie pracowników jest bowiem wskaźnikiem efektywności zarządzania, opisywanym głównie w kontekście ich motywowania. Jak zauważa S. Borkowska, satysfakcja i niezadowolenie wiążą się z tym „co” motywuje pracownika oraz „jak” go motywuje. Mają one różne wymiary, ponieważ mogą być:

- wyrazem zaspokojenia potrzeby;
- następstwem porównania osiągniętego efektu do zachowania (stanowią końcowy etap i rezultat motywowania);
- czynnikiem kontrolującym i korygującym zachowanie człowieka (aby osiągnąć w przyszłości lepszy efekt, nagrodę i większą satysfakcję);
- przyczyną i siłą sprawczą zachowania (np. niezadowolenie z pracy może skłonić pracownika do zmiany. W tym przypadku niezadowolenie pełni funkcję reduktora gotowości do działania w danym miejscu pracy) (Borkowska, 2008).

Postawiono pytanie odnoszące się do tego, w jakim stopniu osoby zatrudnione są zadowolone z warunków pracy panujących w firmie.



Wykres 6. Skala zadowolenia z warunków pracy

Źródło: opracowanie własne.

Legenda:

1 – niski poziom zadowolenia

10 – wysoki poziom zadowolenia

Głosy ankietowanych rozłożyły się nierównomiernie. Największy procent (20%) stanowią osoby określające poziom swojego zadowolenia na „6”, 18% optowało za liczbą „7”, a 16% na liczbę „5”. Jest to optymalnie dobra ocena, niemniej jednak tylko 2% respondentów wskazało, że warunki pracy panujące w Auchan Polska są wzorowe (10 – wysoki poziom zadowolenia), a liczbę powyżej „7” wskazało zaledwie 12% respondentów. Można więc stwierdzić, że zdecydowana większość osób odpowiadających na pytanie nie jest zadowolona lub ma pracodawcy wiele do zarzucenia. Biorąc pod uwagę analizowane wcześniej odpowiedzi, należy wskazać, że przyczyną takiego stanu rzeczy jest:

- niskie lub niedostatecznie wysokie wynagrodzenie;
- rzadko uzyskiwane premie;
- brak dobrej komunikacji pomiędzy pracownikami niższego szczebla a kierownikami i kadrą decyzyjną.

Drugorzędnymi problemami są sprawy techniczne oraz częstotliwość i jakość przeprowadzanych szkoleń. System motywacyjny zastosowany w Auchan Polska posiada wiele luk i wad, które należy usunąć z pomocą pracowników. W obecnych ramach funkcjonowania nie spełnia on swoich zadań, wprowadzając do firmy niepotrzebne problemy.

Zadowolenie prowadzi do większego organizacyjnego zaangażowania i gotowości do zaakceptowania nowych celów i wyzwań. Częściej bywa ono jednak skutkiem niż powodem dobrego wykonywania zadań, ponieważ to dobra jakość pracy

poprzedza satysfakcję. Jak zauważają W.H. Macey i B. Schneider, satysfakcja to jedynie stan zadowolenia, chęć zachowania status quo i brakuje w nim aspektów świadczących o dynamice i pasji, które są charakterystyczne dla zaangażowania (Macey, 2008).

Podsumowanie

W niniejszej pracy poruszono dwie istotne kwestie wpływające na sposób funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Jedną z nich jest zarządzanie zasobami ludzkimi, natomiast drugą – kształtowanie i wdrażanie elementów systemu motywacyjnego. Biorąc pod uwagę dynamikę zachodzących procesów gospodarczych, personel oczekuje nie tylko wynagrodzenia na dobrym poziomie, ale i szacunku oraz możliwości rozwoju. Zagrożenia wynikające z niezaspokojenia tych potrzeb, wiążą się z koniecznością uświadomienia, że w takim przedsiębiorstwie będzie dochodziło do dużej rotacji pracowników. Jest to stan, który prowadzi do destabilizacji oraz chaosu organizacyjnego. W celu utrzymania porządku w przedsiębiorstwie, należy powziąć zdecydowane kroki ukierunkowane na zadowolenie i satysfakcję pracownika poszukującego jak najbardziej optymalnych warunków pracy. Analizie wdrażanego systemu motywacyjnego została poddana firma Auchan Polska. Odnosząc się do postawionego celu badań wyniki wskazują na średni poziom zadowolenia ze swojego miejsca pracy. Pozwala to na zwrócenie uwagi na kwestie finansowe, które wydają się być dla personelu sprawą najbardziej istotną. Pozwala to także na zauważenie błędów związanych z funkcjonowaniem konkretnego modelu systemu motywacyjnego. Brakuje w nim konkretów związanych zwłaszcza z finansowymi czynnikami motywacyjnymi. Drugim problemem jest niewystarczająca komunikacja pomiędzy pracownikami najniższego szczebla a osobami znajdującymi się na stanowiskach kierowniczych. Wskazuje się, w tym kontekście, na brak porozumienia oraz zrozumienia sytuacji osób zarabiających najmniej. Podjęcie się analizy wyników przeprowadzonych badań daje możliwość zauważenia problemów związanych z funkcjonowaniem całego przedsiębiorstwa. Należy mieć na względzie, że w wielu przypadkach istnienie przedsiębiorstwa lub firmy zależy od efektywności i skuteczności pracowników znajdujących się na najniższych szczeblach. Jeżeli w stosunku do nich nie ma propozycji wynikających z funkcjonowania systemu motywacyjnego, nie będą oni zaangażowani w sprawy firmy, i nie będzie im zależało na jakościowym wykonywaniu swoich obowiązków. Przekłada się to na wizerunek oraz rozwój całej organizacji.

Abstrakt

Motywowanie jako podstawowy element zarządzania personelem

W artykule przedstawiono zagadnienia motywowania jako elementu zarządzania personelem. Zwrócono uwagę na istotę i znaczenie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach. Przybliżono definicję zasobów ludzkich, określono znaczenie oraz sposób zarządzania nimi. Przeprowadzono analizę funkcjonowania systemu

motywacyjnego na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa i przedstawiono system motywacyjny panujący w firmie.

Słowa kluczowe: motywacja, zarządzanie, zasoby ludzkie, firma

Abstract

Motivating as a basic component of personnel management

The article presents the issues of motivating as an element of personnel management. Attention was paid to the essence and importance of human resources in enterprises. The definition of human resources was introduced, the importance and the way of managing them were defined. An analysis of the functioning of the incentive system was carried out on the example of a selected company and the incentive system in the company was presented.

Keywords: motivation, management, human resources, business

References

- Borkowska, S. (2008). Systemy motywowania pracowników. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Podręcznik* (ss. 317–353). Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czarnecka, A. (2011). Rola przełożonego w kształtowaniu motywacji pracowników. W: H. Kościelniak (red.), *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie* (ss. 68–79). Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
- Harasim, W. (2013). Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Promocji*, 3, 8–43.
- Huk, K. (2013). Wzrost znaczenia człowieka w gospodarce opartej na wiedzy – od zarządzania zasobami ludzkimi do zarządzania kapitałem ludzkim. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 35, 215–225.
- Knap-Stefaniuk, A., Karna, W. J., Ambrozová, E. (2018). Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, 2(56), 186–202.
- Leleń, A. (2011). Zarządzanie zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa. *Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza*, 2, 31–42.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Mazur, M. (2013). Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją. *Nauki Społeczne*, 2(8), 156–180.
- Ogrzebach, T. (2012). Wykorzystanie narzędzi motywowania w zarządzaniu kapitałem ludzkim małych i średnich przedsiębiorstw. W: W. Harasim (red.),

- Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej* (ss. 47–62).
Wyższa Szkoła Promocji.
- Olak, A. (2011). Zasoby ludzkie i wiedza jako determinanty w zarządzaniu nowoczesną organizacją. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 23, 172–179.
- Stelmach, W. (2005). *Ciemne strony kierowania*. Placet.
- Waligóra, Ł. (2018). Zarządzanie wiekiem w procesie budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Studia Ekonomiczne*, 377, 136–150.
- Warwas, I., Rogozińska-Pawełczyk, A. (2016). Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji. Aspekty organizacyjne i psychologiczne. *Akademia Zarządzania i Finansów*, 1, 15–32.