

dr Anna Wasiluk
Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki
i Przedsiębiorczości w Łomży

NOWE ZJAWISKA W ZAKRESIE MOTYWACJI

1. Wstęp

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej otworzyło przed Polakami niektóre rynki pracy państw UE-15, a w perspektywie do 2011 roku należy oczekiwać całkowitej liberalizacji dostępu do rynków pracy wszystkich państw starej Unii. W efekcie mamy do czynienia ze zjawiskiem relatywnie silnego odpływu siły roboczej, którego czas trwania eksperci szacują przynajmniej na dekadę.

Nie ma co do tego wątpliwości, że za granicę wyjeżdżają zwłaszcza ludzie młodzi o największych możliwościach rozwijania kariery, z wysokim wykształceniem, którzy są wartościowi i cenni również dla Polski. To od polskiego rządu i pracodawców zależeć będzie, czy zechcą oni powrócić do kraju.

W obliczu przemian, jakie zachodzą na rynku pracy coraz więcej firm zdaje sobie sprawę z tego, że od jakości pracujących w firmie osób zależy dalsze jej powodzenie. Wiele badań wskazuje na to, że „wojna” o talenty w Polsce rozpoczęła się na dobre. Coraz powszechniejsze jest przekonanie o konieczności światowego rozwijania i ukierunkowania pracowników o najwyższym potencjale intelektualnym.

Rodzi to wiele problemów, z którymi polscy pracodawcy i menedżerowie nie do końca potrafią sobie radzić. Dlatego też szczególną rolę w przygotowaniu ich do funkcjonowania w nowej rzeczywistości powinno odegrać środowisko naukowe, które z jednej strony musi przygotowywać odpowiednio wykształcone kadry, z drugiej natomiast, poprzez prowadzenie i publikację badań oraz organizację kursów, szkoleń powinno pomagać im w radzeniu z nowymi problemami.

2. Przemiany na polskim rynku pracy

Emigracja trzeciej generacji, bo tak mówi się powszechnie o zjawisku, które dotyka Polskę od trzech lat, jest obecnie jedną z najczęściej poruszanych kwestii. To jedna z większych fal emigracji w historii Polski. Jeszcze do niedawna mówiło się głównie o studentach, którzy wyjeżdżali na wakacje z myślą o pracy sezonowej, dziś natomiast o postępującej emigracji, już nie tylko na kilkumiesięczny pobyt, ale w znacznej mierze na dłuższy, a często wręcz stały. Dzięki rewolucji technologicznej: Internetowi, telefonom komórkowym, tanim liniom lotniczym dzisiejszym emigrantom łatwiej jest rozstać się z krajem i domem rodzinnym. Udogodnienia technologiczne, dostępność Internetu i możliwość pro-

wadzenia rozmów przez takie programy komputerowe, jak np. Skype, powodują, że dla niektórych osób wyjazd z domu nawet na długi czas nie jest trudnością.

Można przypuszczać, że emigranci trzeciej generacji nauczą się nowych technologii, kultury pracy, działania w społeczeństwie obywatelskim i wrócą z zarobionymi pieniędzmi, a Polska rozwinie się jak niegdyś Irlandia lub Indie¹. Prawda jest jednak taka, że Polacy rzadko wyjeżdżają na Zachód, by podnosić kwalifikacje – 30% emigrantów ma wyższe wykształcenie, ale wciąż najczęściej zasila takie sektory, jak hotelarstwo czy gastronomia.² Natomiast osoby dobrze wykształcone, znające języki obce mogą skutecznie szukać pracy we wszystkich krajach na świecie.

Trudno jednoznacznie określić liczbę emigrantów, a z pewnością nie można jej ustalić kierując się liczbą wydanych pozwoleń polskim obywatelom podejmującym pracę w wybranych krajach Unii. Wynika to przede wszystkim z różności metodologii przygotowywania statystyk dotyczących tego zjawiska; publikacje podają liczbę 2 mln osób.

W obecnej sytuacji coraz więcej absolwentów wyższych uczelni po ukończeniu studiów decyduje się na wyjazd za granicę w poszukiwaniu pracy. Obecnie blisko 60% studentów deklaruje, że zamierza opuścić Polskę w poszukiwaniu pracy.³ Niektórzy planują opuszczenie kraju już w trakcie nauki. Emigracja wykształconej młodzieży wkrótce może wpłynąć niekorzystnie na rynek pracy. Obecnie brakuje już wielu specjalistów, głównie tych, którzy masowo emigrują: od pracowników budowlanych po anestezjologów.

Ponieważ do pracy za granicą wyjeżdżają przede wszystkim ludzie młodzi (90% emigrantów, którzy przebywają tam na pobyt stały lub czasowy, nie skończyło 35 lat⁴), zjawisko migracji w powiązaniu z negatywnymi trendami demograficznymi, przyczynia się do pogorszenia struktury populacji Polski, ograniczając perspektywy rozwoju gospodarczego i zaostrzając niektóre problemy związane ze zjawiskiem starzejących się społeczeństw (finanse publiczne, rynek pracy i polityka społeczna).

Zidentyfikowane dla Polski zagrożenia, wynikające ze znacznego odpływu kapitału ludzkiego, wskazują na ryzyko obniżania się w długim okresie tempa wzrostu PKB, drenaż umiejętności, młodzieży i redukcję kapitału ludzkiego, pogorszenie struktury demograficznej społeczeństwa, wzrost presji inflacyjnej,

¹ Z Irlandii w czasie recesji wyemigrowało ponad siedem procent obywateli. Po ich powrocie Irlandia rozwinęła się gospodarczo. Podobna sytuacja była w Indiach, gdzie skalę odpływu specjalistów z branży teleinformatycznej w latach 90. XX w. oceniano na blisko sto tysięcy osób rocznie, a straty poniesione w wyniku wyjazdów wykwalifikowanych pracowników na dwa miliardy dolarów. Duża część emigrantów wróciła jednak do kraju i założyła firmy komputerowe ściśle współpracujące dziś z korporacjami z USA czy Kanady. Od końca XX wieku indyjska Dolina Krzemowa przeżywa bardzo szybki rozwój.

² A. Jędrzejczak, *Walka o mózgi*, „Przekrój”, 16.05.2007 r.

³ „Coultura”, 19.06.2006 r.

⁴ L. Lipiński, *Komentarz*, „Gazeta Wyborcza”, 11.06.2006 r.

spadek rentowności eksportu i, w dłuższym horyzoncie czasowym, atrakcyjności Polski jako miejsca inwestycji zagranicznych.⁵

3. Istota zarządzania talentami

Zarządzanie talentami polega na zapewnieniu odpowiedniego poziomu i właściwego przepływu talentów w ramach organizacji. Konieczność zagwarantowania odpowiedniej podaży talentów⁶ na odpowiednich stanowiskach i we właściwym czasie powinno wynikać z założonych w organizacji celów strategicznych.

Jeszcze do niedawna władze przedsiębiorstw oszczędzały m.in. ścigając się z konkurentami w obniżaniu cen oraz przebiegając w ofertach specjalistów gotowych pracować za niewysokie wynagrodzenie. Obecnie w obliczu przemian, jakie zachodzą na rynku pracy z widocznym wzrostem fluktuacji kadr, wiążącym się ze znacznymi przemianami osobistych aspiracji⁷, a także dużej emigracji, coraz więcej firm ma świadomość tego, że od kapitału intelektualnego osób pracujących w firmie zależy dalsze powodzenie organizacji. Wysoko wykwalifikowani specjaliści są dobrem bardzo pożądanym, ale rzadkim. Tę grupę pracowników najtrudniej pozyskać i utrzymać, a odgrywa ona w rozwoju przedsiębiorstw istotną rolę. To właśnie osoby o najwyższym potencjale wpływają na podniesienie efektywności pozostałych pracowników, tworzą przewagę konkurencyjną i różnicują kulturę organizacyjną.

Z raportu firmy doradczej KPMG *Gra o przyszłość: wyzwania dla prezesów największych firm działających w Polsce na lata 2006-2010*⁸ oraz badania The Conference Board *Doświadczenia prezesów – CEO Challenge 2006*⁹ jednoznacznie wynika, że obecnie obok ekspansji na nowe rynki, wprowadzania nowych produktów, większych wydatków na innowacje i poprawę jakości coraz

⁵ Zob.: *Wpływ emigracji zarobkowej na gospodarkę Polski*, Departament Analiz i Prognoz, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, luty 2007 r.

⁶ Nie ma jednej wyłącznie słusznej definicji talentu. W wielu z nich podkreśla się zarówno aktualne osiągnięcia takiej osoby, jak i jego potencjał – szczególnie, wyższy niż przeciętny w organizacji.

⁷ Objawia się to tym, że coraz więcej, zwłaszcza młodych ludzi, nie poszukuje już „pracy na całe życie”.

⁸ Raport *Gra o przyszłość: wyzwania dla prezesów największych firm działających w Polsce na lata 2006-2010* opublikowany został w październiku 2006 r. Firma doradca KPMG przygotowała go na podstawie badań przeprowadzonych w maju i czerwcu 2006 r. przez firmę badawczą SMG/KRC Millward Brown Company. Wyzwania biznesowe z dzisiejszej i przyszłej perspektywy oceniali prezesi, członkowie zarządów lub inni przedstawiciele naczelnego kierownictwa 41 dużych przedsiębiorstw działających w trzech głównych branżach: produkcji dóbr konsumpcyjnych, przemyśle ciężkim (w tym energetyce i przemyśle chemicznym) oraz handlu i usługach.

⁹ *Doświadczenia prezesów - CEO Challenge 2006. Najważniejsze wyzwania rynkowe i menedżerskie* jest projektem badawczym zrealizowanym w 2005 r. przez międzynarodowe stowarzyszenie *non-profit* The Conference Board we współpracy z firmą doradcą Capgemini Polska. W badaniu wzięło udział ponad 100 prezesów największych firm w Polsce.

bardziej liczyć się będzie miękkie zarządzanie i niesłabnąca troska o dobrych pracowników.

Podobny wniosek płynie również z najnowszego badania The Conference Board zrealizowanego wspólnie z House of Skills pt. „Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań”¹⁰. Wynika z niego, że 73% biorących w badaniu firm posiada specjalny program zarządzania talentami niezależny od tradycyjnych ogólnofirmowych praktyk HR. Około 40% z nich wprowadziło go dopiero w ciągu ostatnich trzech lat, gdy tendencje do utraty najcenniejszych pracowników zaczęły się nasilać. Najważniejsze wnioski wynikające z badań to:¹¹

- a) w perspektywie 3 lat proces zarządzania talentami zyska na znaczeniu;
- b) w Polsce trwa wojna o talenty w odniesieniu do wysoko specjalistycznych stanowisk;
- c) w związku z wyjazdami za granicę wykwalifikowanych pracowników fizycznych, powoli zaczyna się wojna o talenty na najniższych poziomach organizacji;
- d) główne znaczenie przy pozyskiwaniu i utrzymywaniu w organizacji utalentowanych pracowników ma możliwość szkoleń, rozwoju, nowych wyzwań i ciekawych zadań, awansu, a także dobra atmosfera pracy;
- e) najlepiej sprawdzają się te procesy zarządzania talentami, które są w pełni jawne i przejrzyste dla organizacji, a wybór kandydatów dokonywany jest w oparciu o jasne kryteria: skale ocen i wytyczne, od czego te oceny zależą oraz narzędzia assessmentowe;
- f) główne powody, dla których firmy wdrażają program rozwoju talentów to:
 - chęć przyciągania najlepszych kandydatów,
 - zapobieganie utracie najlepszych pracowników,
 - budowa nowej kadry zarządzającej,
 - skoncentrowanie działań szkoleniowych i rozwojowych na najlepszych;
- g) programy mają charakter cykliczny i kolejne procesy identyfikowania talentów odbywają się raz w roku;
- h) program najczęściej ograniczony jest do kadry kierowniczej i przewidziany dla zaledwie 2-5% pracowników firmy;
- i) kwalifikacja i włączenie pracownika do programu odbywa się poprzez wskazanie przełożonego, ponadprzeciętny wynik oceny okresowej i wykazany poziom realizacji celów;

¹⁰ Badanie przeprowadzono w okresie od lipca do września 2006 r. Wzięło w nim udział ponad 30 znaczących firm wdrażających program zarządzania talentami.

¹¹ *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań. Raport badawczy*, The Conference Board 2006, s. 5.

- j) zdefiniowanie pracownika jako „talent” oznacza indywidualną ścieżkę rozwoju i kariery, dodatkowe szkolenia, warsztaty, *coaching* lub studia podyplomowe;
- k) występuje zdecydowana przewaga pozytywnych efektów wprowadzania procesu zarządzania talentami nad skutkami negatywnymi;
- l) wskaźnik ROI procesu zarządzania talentami szacowany jest na podstawie oceny efektów biznesowych osiągniętych przez zespoły uczestniczące w programie, jak również na podstawie łatwości obsadzania kluczowych stanowisk;
- m) niewiele firm posiada strategię budowania wizerunku pracodawcy atrakcyjnego dla szczególnie utalentowanych osób;
- n) nieliczne organizacje opracowały formalne procedury planowania sukcesji;
- o) polscy menedżerowie nadal nie są przygotowani do indywidualnego prowadzenia pracownika, regularnych spotkań, *feedbacku*, monitorowania progresu, jak również podejmowania roli mentora lub *coacha*;
- p) większość firm odpowiedzialnością za powodzenie programu obarcza zarówno dział personalny, jak i kadre menedżerską.

Pomimo tego, że firmy posiadają specjalne programy zarządzania talentami, mają małe szanse na utrzymanie najlepszych specjalistów, ponieważ nieświadomie wpadają w dwie pułapki:¹²

- 1) brak powiązania ze strategicznymi potrzebami firmy – główne powody wdrożenia programu rozwoju talentów wskazane przez przedsiębiorstwa to chęć przyciągnięcia najlepszych kandydatów oraz zapobieganie utracie najcenniejszych pracowników, a zatem cele z zakresu zarządzania ludźmi, natomiast powody biznesowe były podawane o połowę rzadziej. Zarządzanie talentami nie może polegać wyłącznie na szkoleniu pracowników, ale również na wykorzystywaniu zdobytych przez nich kwalifikacji. Przy braku wyzwań biznesowych wysoko wyszkoleni specjaliści będą albo sfrustrowani albo zainteresowani podjęciem zatrudnienia u innego pracodawcy;
- 2) brak menedżerów gotowych do przejęcia odpowiedzialności za rozwój talentów – realizowane obecnie programy zarządzania talentami są przede wszystkim inicjatywą działów HR, które typują kandydatów, opracowują indywidualne programy rozwojowe, przygotowują szkolenia i koordynują programy. Istotą tych programów jest jednak jak najlepsze wykorzystanie objętych nimi osób, a to jest zadanie przełożonych. Tymczasem z badań wynika, że polscy menedżerowie z tej roli się nie wywiązują – poświęcają pracownikom zbyt mało czasu oraz mają duże braki w zakresie indywidualnego prowadzenia pracownika, odbywania regularnych spotkań, udzielania informacji zwrotnej oraz odgry-

¹² K. Głowačka-Steward. *Dwie pułapki zarządzania talentami*, „Harvard Business Review Polska”, styczeń 2007 r.; *Zarządzanie talentami...*, wyd. cyt.

wania roli *coacha* lub mentora¹³. Polscy menedżerowie potrafią świetnie pracować sami, ale gubią się, gdy mają zrobić coś w zespole. Nie potrafią też motywować podwładnych i włączać ich w myślenie o firmie jako całości, a nie tylko pod kątem poszczególnych zadań.¹⁴

Zarządzanie talentami pomimo tego, że staje się coraz bardziej popularne, jest przeważnie odrębnym procesem, a nie głęboką filozofią i strategią działania. Wartość tego programu dla firmy jest tym większa, im bardziej zaangażowani, przygotowani i przekonani są do niego menedżerowie. To przede wszystkim od nich, ich wiedzy i dojrzałości, a nie od wartości procesu rozplanowanego przez dział HR zależy prowadzenie talentów.

Jest to swego rodzaju wyzwanie dla środowiska naukowego, które powinno dostosować ofertę do potrzeb współczesnych przedsiębiorstw. Tymczasem w planach studiów (zarówno licencjackich, magisterskich, jak i podyplomowych) brakuje przedmiotów związanych z zarządzaniem talentami. Stosunkowo niewielka jest również polska liczba badań i publikacji na ten temat. Można, zatem stwierdzić, że istnieje znaczna luka pomiędzy potrzebami rynku w tym zakresie, które będą z pewnością rosły, a stopniem ich zaspokojenia ze strony środowiska naukowego.

4. Nowy wymiar przywództwa

Firmy decydujące się na wdrażanie programów zarządzania talentami powinny przyrzeć się krytycznie własnej kadrze menedżerskiej pod kątem jej kompetencji przywódczych oraz umiejętności wspierania rozwoju kadr.

Obecnie uważa się, że idealny lider powinien być bardziej zainteresowany wpływaniem na zachowania ludzi niż wywieraniem wrażenia, powinien umieć zorganizować wokół siebie zespoły osób twórczych, z osobowością, w których panuje bardzo dobry klimat, ale zarazem żelazna dyscyplina. Jego cechami powinna być skromność, determinacja, intuicja oraz pokora wobec własnych ograniczeń i brutalnej rzeczywistości biznesowej.¹⁵ Tym wszystkim cechom odpowiada, zidentyfikowany przez J. Collinsa, przywódca piątego stopnia¹⁶, który nie kieruje się osobistymi ambicjami, tylko dobrem firmy. Dlatego też z reguły wybiera on godnych następców, ponieważ pragnie być świadkiem dalszego, jeszcze większego sukcesu swojej firmy. Przywódcy tego typu po pytaniu o źródła swo-

¹³ Szerzej na temat coachingu i mentoringu m.in. w: *Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, Harvard Business Essentials, MT Biznes, Warszawa 2006; R. Hargrove, *Mistrzowski caching*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006.

¹⁴ Potwierdza to m.in. badanie przeprowadzone przez agencję doradztwa personalnego NAJ International we współpracy z Forbesem. Zob.: M. Krukowska, *Gracze o przeszłość*, „Forbes”, listopad 2006 r.

¹⁵ K. Doliniak, *Pokora kontra charyzma*, „Forbes”, listopad 2005 r.

¹⁶ J. Collins, *Przywództwo piątego stopnia. Triumf pokory i determinacji*, „Harvard Business Review”, sierpień 2003 r.

jego sukcesu wyrzają przez okno w poszukiwaniu kogoś lub czegoś (współpracownika, losu, który pozwolił im znaleźć się we właściwym czasie i miejscu), czemu mogliby przypisać zasługi. Pytani natomiast o niepowodzenia spojrzają w lustro biorąc na siebie odpowiedzialność. Nie tracą oni czasu na oskarżenia innych, knucie intryg, pielęgnowanie własnego *ego* lub ukrywanie porażek.

Nowatorskie podejście do przywództwa zaproponował również D. Goleman.¹⁷ Twierdzi on, że współczynnik inteligencji oraz umiejętności techniczne są ważne, ale podstawowym warunkiem współczesnego dobrego przywództwa jest inteligencja emocjonalna, której można się nauczyć, a korzyści wynikające z jej posiadania zrekompensują czas i poniesiony wysiłek.¹⁸ Składa się na nią pięć podstawowych komponentów: samoświadomość, samokontrola, motywacja, empatia i umiejętności społeczne. Warto w tym miejscu podkreślić, że dobrego przywódcę charakteryzuje twarda empatia. Oznacza to, że nie musi on wcale wykazywać troski o swoje zespoły, ale cechować się silną empatią wobec ludzi, którym przewodzi i troszczyć się o jakość pracy wykonywanej przez pracowników. Tymczasem utarło się błędne przekonanie, że przywódcę powinna cechować łagodna empatia. Inspirujący przywódcy dają natomiast ludziom to, czego potrzebują, a nie to, czego chcą.¹⁹

G. Jones oraz R. Goffee²⁰ wskazują jeszcze na inne powszechnie występujące mity na temat przywództwa, a mianowicie:

- każdy może być przywódcą (nieprawda, ponieważ wielu utalentowanych pracowników nie jest zainteresowanych braniem na siebie takiej odpowiedzialności, bardziej cenią sobie życie osobiste niż dążenie do tego, żeby być szefem);
- wyniki firmy zależą od przywódców (nie zawsze, ponieważ wielu przedsiębiorstw powodzi się dobrze dzięki sprawnemu zarządzaniu a nie znakomitemu przywództwu. Istnieją też firmy pod dobrym przywództwem, których wyniki pozostawiają dużo do życzenia, zwłaszcza w krótkim okresie);
- na szczyt hierarchii dochodzą ludzie, którzy są przywódcami (niekoniecznie, ponieważ przywódcy to ludzie, którzy mają zwolenników, a stanowisko służbowe nie ma z tym wiele wspólnego. Przywódców można znaleźć na wszystkich szczeblach organizacji);
- przywódcy są znakomitymi trenerami (w rzeczywistości rzadko tak jest, ponieważ trudno jest znaleźć osobę, która jednocześnie potrafi inspirować podwładnych i szkolić).

¹⁷ D. Goleman, *Co czyni cię przywódcą*, „Harvard Business Review Polska”, luty 2004 r.

¹⁸ Szerzej na ten temat m.in. w: P. Kopijer, *Kultura przywództwa*, „Personel”, sierpień 2001 r.; D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Naturalne przywództwo*, Wyd. Jacek Santorski. Wrocław – Warszawa 2002.

¹⁹ Zob.: G. Jones, R. Goffee, *Warum sollte sich jemand gerade Sie zum Chef wünschen?*, „Harvard Businessmanager”, Juni 2001.

²⁰ Tamże.

5. Motywacja współczesnych pracowników

Wartość organizacji i ich efektywne działanie uzależnione jest od jakości zaangażowanego w nich kapitału ludzkiego. Wynikiem takiej sytuacji jest znaczny rozwój dziedzin naukowych i zarządzania związanych z dysponowaniem zasobami ludzkimi, badaniami potencjału i zachowań społecznych. Dążeniem tych dyscyplin jest wykreowanie wiedzy umożliwiającej tworzenie warunków do jak najlepszego wykorzystania kapitału ludzkiego na potrzeby organizacji.

Wychodząc naprzeciw tym potrzebom, przeprowadzane są liczne badania o zasięgu globalnym, kontynentalnym, krajowym i lokalnym, które próbują odnaleźć odpowiedzi na pytania: co wpływa obecnie na jakość i wydajność pracy, od czego zależy efektywność i zaangażowanie, jaka jest najlepsza strategia zarządzania zasobami ludzkimi?²¹

Z badań *Satysfakcja pracowników 2006*²² wynika, że tylko 56% Polaków jest zadowolonych z wysokości otrzymywanego wynagrodzenia. Ogromną lukę występującą pomiędzy oczekiwaniami co do wynagrodzeń, a rzeczywistym ich poziomem, potwierdzają również rezultaty innych badań. Okazuje się, że mając do wyboru pracę zgodną z zainteresowaniami, ale za niskie wynagrodzenie, bądź za wysokie wynagrodzenie, ale niezwiązaną z zainteresowaniami, co drugi ankietowany wybrałby pracę za satysfakcjonujące wynagrodzenie. Jedyne 3 na 10 respondentów woli pracę zgodną z zainteresowaniami. Stosowanie niematerialnych środków motywacyjnych ma ogromne znaczenie dla pracowników w każdej sytuacji, o czym świadczą rezultaty przeprowadzonych do tej pory badań dotyczących tej problematyki.

Pierwszym reprezentatywnym dla ogółu Polaków badaniem pozamaterialnej motywacji pracowników była Polska Mapa Motywacji, sporządzona na przełomie pierwszego i drugiego kwartału 2005 r. Badaniami objęto wówczas 1572 osoby z 61 przedsiębiorstw.²³ Zbiorcze zestawienie wyników badania zawiera tabela 1.

²¹ Zob. m.in.: *Wyniki badania Najlepsi Pracodawcy w Polsce 2005*, Hewitt Associates, Warszawa 2006.

²² *Satysfakcja pracowników 2006. Raport z badania ilościowego*, Instytut Badań Rynkowych, listopad 2006 r.

²³ J. Madry, A. Niemczyk, *Co motywuje pracownika?*, www.pracuj.pl, stan na dzień 19.04.2007 r.

TABELA 1.

**Ocena czynników motywacyjnych w kwestionariuszu badania
Polska Mapa Motywacji**

Lp.	Czynnik motywacyjny	Jak mniej motywuje	Czy występuje	Zaspokojenie potrzeby
1.	Docenianie zaangażowania i sukcesów	4,53	3,46	-13,34
2.	Dobra atmosfera w pracy	4,36	3,99	-4,4
3.	Jasno i konkretnie określone zadania	4,17	3,95	-2,72
4.	Pewność zatrudnienia	4,09	3,70	-5,03
5.	Delegowanie zadań, w których pracownik może lepiej wykorzystać swoją wiedzę	4,04	3,63	-5,29
6.	Podnoszenie kwalifikacji – szkolenia, studia	3,99	3,47	-6,97
7.	Rozszerzenie kompetencji (dyspozycyjność)	3,63	2,82	-12,5
8.	Rozliczanie z osiągniętych wyników, a nie z wypełnienia określonych z góry limitów	3,57	3,15	-6,21
9.	Umożliwienie udziału w planowaniu celów i zadań (brak narzucania ich przez przełożonych)	3,50	2,84	-10,32
10.	Jasno wytyczona ścieżka kariery	3,34	2,48	-14,87
11.	Pakiet świadczeń socjalnych	3,27	3,24	-0,52
12.	Zaproszenie pracownika do udziału w podejmowaniu decyzji	3,25	2,58	-11,39
13.	Elastyczny czas pracy	3,11	3,15	0,56
14.	Urozniczenie zadań, zróżnicowane obowiązki	3,09	3,39	4,53
15.	Przekazywanie informacji o kondycji finansowej i planach	3,05	3,00	-0,85
16.	Możliwość przekazywania wiedzy	2,77	3,26	8,12
17.	Przewidywalność zdarzeń i sytuacji	2,74	2,65	-1,66
18.	Wysoki standard stanowiska pracy (np. komfortowe biuro)	2,52	2,92	7,35
19.	Spotkania i wyjazdy integracyjne	2,48	3,19	12,36
20.	Udział w naradach zarządu lub w grupach badawczych czy opiniujących	2,37	2,11	-5,82
21.	Zmienność bodźców motywacyjnych – zróżnicowanie ich w czasie	2,33	2,47	2,93
22.	Zwolnienie pracowników z niektórych nieprzyjemnych lub uciążliwych obowiązków	2,27	2,16	-2,62
23.	Prestizżowa nazwa stanowiska (tytuł)	2,15	2,49	7,38
24.	Jawny ranking najlepszych pracowników (bez kar dla osób z gorszymi wynikami)	2,06	2,16	2,52
25.	Zainteresowanie pracownikiem w kwestiach niezawodowych	1,83	2,19	9,19

Źródło: *Motywią nas ludzie a nie systemy*, „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 6, s. 10.

Interesującym wnioskiem płynącym z badań jest fakt, że niezależnie od wysokości wynagrodzenia trzema najważniejszymi motywatorami są: docenianie zaangażowania i sukcesów, dobra atmosfera w pracy oraz jasno i konkretnie określone cele i zadania. Wysoka pensja nie zwalnia pracodawcy z korzystania

z innych motywatorów, a podwyżka płac wcale nie musi zaowocować lepszą efektywnością pracy, jeśli w firmie nie będą panować pozytywne relacje między pracownikami i przełożonymi.

Z badań przeprowadzonych w 2005 i 2006 roku przez Instytut Badań Rynkowych²⁴ wynika, że hierarchia czynników zarówno tych odpowiedzialnych za satysfakcję, jak i za motywację zmienia się w zależności od stopnia zadowolenia z wykonywanej pracy. Ludzie zadowoleni z pracy w mniejszym stopniu odbierają ją jako konieczność. Mniej uwagi przywiązują do wynagrodzenia, a dużo więcej do atmosfery w pracy. Poza tym wskazują na bardzo silną zależność między stanem zadowolenia z pracy a atmosferą w pracy (relacje z przełożonymi i podwładnymi). Tak duże znaczenie tego czynnika wśród polskich pracowników może wynikać z faktu, że Polacy zazwyczaj związują się emocjonalnie z miejscem pracy²⁵, są kulturą kolektywną²⁶, w której dobro grupy jest przedkładane nad dobro jednostki.

Badania *Satysfakcja 2005* wykazały, iż respondenci byli bardziej zadowoleni z relacji ze współpracownikami (95,8%) niż z przełożonym (87,3%). W kontekście zamiaru zmiany pracy – osoby, które o tym myślą, są zdecydowanie mniej zadowolone z relacji z przełożonym (77,1%) w stosunku do osób, które nie mają takich planów (94,3%)²⁷. Z kolei w odniesieniu do relacji ze współpracownikami nie występują różnice między tymi grupami osób. Można domniemywać, że niezadowolające stosunki między podwładnymi i przełożonymi mogą być częstym motywem zmiany pracy.

Mimo wzrostu zainteresowania menedżerów zagadnieniami motywacji materialnej zauważa się niezbyt optymistyczną tendencję spadku zadowolenia z wykonywanej pracy wśród społeczeństwa polskiego. Podczas gdy w 2005 roku 74% osób ankietowanych było zadowolonych z pracy, w 2006 roku odsetek ten wynosił tylko 66%.²⁸

Z przeprowadzonego badania *W poszukiwaniu idealnego menedżera*²⁹, którego celem było zbadanie wpływu menedżerów na postawy pracowników wynika, że występuje wysoka korelacja pomiędzy efektywnością kierownika a postawą pracownika. Szczególnie interesujące są skutki oddziaływania nieefektywnego menedżera. Jego niska efektywność ma negatywny wpływ na wydajność pracowników (71%), prowadząc w dłuższym okresie do rezygnacji z pracy (60%).

²⁴ *Satysfakcja pracowników 2005. Raport z badania ilościowego*, Instytut Badań Rynkowych, listopad 2005 r., s. 21-25; *Satysfakcja pracowników 2006...*, wyd. cyt., s. 29.

²⁵ Z. Jasiński (red.), *Motywowanie w przedsiębiorstwie: Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 153.

²⁶ Szerzej na temat kultury kolektywnej m.in. w: G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 95-132.

²⁷ *Satysfakcja pracowników 2005...*, wyd. cyt., s. 7.

²⁸ *Satysfakcja pracowników 2006...*, wyd. cyt., s. 9.

²⁹ *W poszukiwaniu idealnego menedżera*, www.placa.pl, stan na 21.01.2007 r.

Obserwacja działań polskich menedżerów w zakresie motywacji pozafinansowej pozostawia jeszcze wiele do życzenia. Sytuacja w przedsiębiorstwach nie jest zbyt dobra. Prawie co piąty pracownik jest niezadowolony z pracy w konkretnej firmie, natomiast tylko 8,3% jest w pełni usatysfakcjonowanych. Około 30% polskich pracowników skarży się, że musi wykonywać pracę w atmosferze niezdrowej rywalizacji. Wzajemne współzawodnictwo przyczynia się do odczuwania silnego stresu przez prawie 70% badanych, natomiast ponad połowa badanych uważa, że pracuje w warunkach uniemożliwiających rozwój zawodowy. W konsekwencji wizerunek pracodawców w oczach pracowników nie wygląda najlepiej, co trzecia osoba odradzałaby znajomym podjęcie pracy w swojej firmie.³⁰

6. Zakończenie

Nowe realia funkcjonowania firm stawiają przed nauką nowe wyzwania. Umiejętność pozyskiwania, utrzymywania i motywowania talentów będzie decydowała o przewadze firm na rynku. Przedsiębiorcy i menedżerowie z jednej strony czekają na odpowiednio wykształconą kadre, ale zarazem na sugestie, w jaki sposób sprostać współczesnym wyzwaniom, ponieważ w nowej rzeczywistości zmianom uległ zarówno model przywództwa, jak i motywacji.

Aby dołączyć do grona najlepszych, firmy powinny koncentrować się na zapewnieniu coraz silniejszego związku pomiędzy celami strategicznymi firmy, celami życiowymi pracowników oraz praktykami i systemami HR. Konieczne jest promowanie kultury przywództwa i wysokich wyników. Inwestycje w rozwój kompetencji przywódczych przełożonych zdecydowanie poprawią wyniki całej załogi.

Pracodawcy i menedżerowie zazwyczaj przeceniają czynnik, jakim jest gwarancja zatrudnienia. Być może uważają, że trudna sytuacja na rynku pracy i strach przed utratą posady są w obecnej sytuacji silnym motywatorem. Jednak, jak potwierdza to sondaż *Gazety Prawnej*, tylko około 10% zatrudnionych bardzo obawia się utraty pracy³¹. Pracownicy oswoili się już ze zjawiskiem bezrobocia, a obecnie utrata etatu nie jest początkiem wykluczenia społecznego i brakiem perspektywy na kolejne zatrudnienie.

Analizując systemy motywacji polskich firm, można stwierdzić, że kluczową rolę wciąż odgrywa płaca, choć dostrzega się próby łączenia oddziaływań materialnych i niematerialnych. Proces wdrażania nowoczesnych rozwiązań jest jednak ciągle zbyt powolny, a zmiany te są konieczne z uwagi na wykreowanie

³⁰ A. Baruk, *Analiza postaw i opinii pracowników, a luka wizerunkowa*, „Przeгляд Organizacji” 2006, nr 11, s. 38.

³¹ W. Aksztejn, A. Manikowski, *Wysokość pensji decyduje o zadowoleniu z pracy*, „Gazeta Prawna”, 21.11.2006 r.

nowoczesnego modelu pracownika wykształconego, oczekującego od pracy nie tylko atrakcyjnego wynagrodzenia, ale również możliwości samorealizacji.

Literatura:

1. Aksztejn W., Manikowski A., *Wysokość pensji decyduje o zadowoleniu z pracy*, „Gazeta Prawna”, 21.11.2006 r.
2. Baruk A., *Analiza postaw i opinii pracowników, a luka wizerunkowa*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 11.
3. Collins J., *Przywództwo piątego stopnia. Triumf pokory i determinacji*, „Harvard Business Review”, sierpień 2003 r.
4. „Cooltura”, 19.06.2006 r.
5. Doliniak K., *Pokora kontra charyzma*, „Forbes”, listopad 2005 r.
6. *Doświadczenia prezesów - CEO Challenge 2006. Najważniejsze wyzwania rynkowe i menedżerskie*, The Conference Board, Capgemini Polska, 2006.
7. Głowacka-Steward K., *Dwie pułapki zarządzania talentami*, „Harvard Business Review Polska”, styczeń 2007 r.
8. Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo*, Wyd. Jacek Santorski, Wrocław – Warszawa 2002.
9. Goleman D., *Co czyni cię przywódcą*, „Harvard Business Review Polska”, luty 2004 r.
10. *Gra o przyszłość: wyzwania dla prezesów największych firm działających w Polsce na lata 2006-2010*, KPMG, SMG/KRC Millward Brown Company, październik 2006 r.
11. Hargrove R., *Mistrzowski caching*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2006.
12. Harvard Business Essentials, *Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, MT Biznes, Warszawa 2006.
13. Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
14. Jasiński Z. (red), *Motywowanie w przedsiębiorstwie: uwalnianie ludzkiej produktywności*, Placet, Warszawa 1998.
15. Jędrzejczak A., *Walka o mózgi*, „Przekrój”, 16.05.2007 r.
16. Jones G., Goffee R., *Warum sollte sich jemand gerade Sie zum Chef wünschen?*, „Harvard Businessmanager”, Juni 2001 r.
17. Kopijer P., *Kultura przywództwa*, „Personel”, sierpień 2001 r.
18. Krukowska M., *Gracze o przyszłość*, „Forbes”, listopad 2006 r.
19. Lipiński L., *Komentarz*, „Gazeta Wyborcza”, 11.06.2006 r.
20. Mądry J., Niemczyk A., *Co motywuje pracownika?*, www.pracuj.pl
21. *Polska 2006, Raport o stanie gospodarki*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2006.
22. *Satysfakcja pracowników 2005. Raport z badania ilościowego*, Instytut Badań Rynkowych, listopad 2005 r.
23. *Satysfakcja pracowników 2006. Raport z badania ilościowego*, Instytut Badań Rynkowych, listopad 2006 r.
24. *W poszukiwaniu idealnego menedżera*, www.placa.pl
25. *Wpływ emigracji zarobkowej na gospodarkę Polski*, Departament Analiz i Prognoz, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, luty 2007 r.
26. *Wyniki badania Najlepsi Pracodawcy w Polsce 2005*, Hewitt Associates, Warszawa 2006.
27. *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań. Raport badawczy*, The Conference Board 2006.

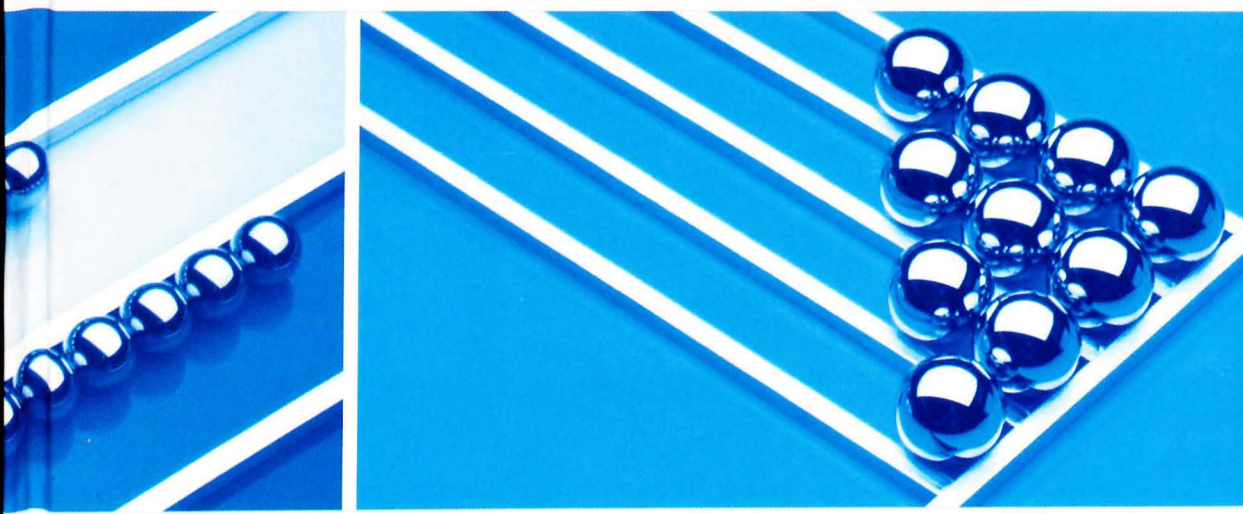
**PAŃSTWOWA WYŻSZA SZKOŁA INFORMATYKI
I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W ŁOMŻY**

**ZASOBY LUDZKIE
NA WSPÓŁCZESNYM RYNKU PRACY
Wyzwania i doświadczenia**

**Redakcja naukowa
Anna Chmielak, Michał Skarżyński**

Łomża 2007

ANNA CHMIELAK, MICHAŁ SKARZYŃSKI



ZASOBY LUDZKIE NA WSPÓŁCZESNYM RYNKU PRACY

wyzwania i doświadczenia



ZPORR
Zintegrowany Program
Operacyjny
Nowa Edukacja



BFKK
wiedza dla rozwoju

