

**PRACE NAUKOWE**

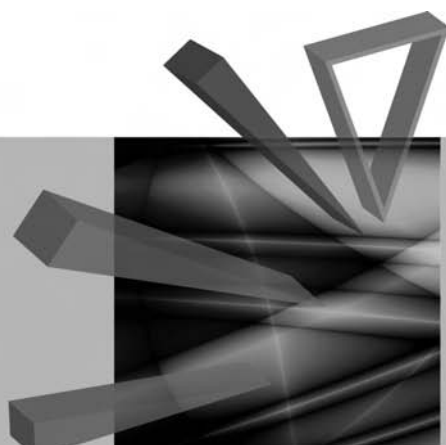
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**241**

# Przestrzeń a rozwój



Redaktorzy naukowi

**Stanisław Korenik**

**Anna Dybała**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2011

Recenzenci: Florian Kuźnik, Janusz Słodczyk, Zygmunt Szymła,  
Eugeniusz Wojciechowski

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

Publikacja została sfinansowana przez Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-272-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

# Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

## Część 1. Współczesne uwarunkowania rozwoju społeczno-ekonomicznego krajów, regionów i obszarów metropolitalnych

---

<b>Patrycja Brańka:</b> Atrakcyjność inwestycyjna województwa małopolskiego w oczach przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego (w świetle badań ankietowych).....	15
<b>Adam Dąbrowski:</b> Kierunki europejskiej polityki regionalnej – wybrane problemy .....	30
<b>Piotr Hajduga:</b> Dolnośląskie specjalne strefy ekonomiczne jako miejsce prowadzenia działalności gospodarczej w świetle ocen przedsiębiorców – wyniki badania empirycznego .....	41
<b>Krzysztof Heffner, Brygida Klemens:</b> Struktury klastrowe w gospodarce przestrzennej – wybrane korzyści i problemy rozwoju w skali lokalnej i regionalnej .....	56
<b>Petr Hlaváček:</b> The classification of analytical and management qualitative frameworks for municipal and regional development .....	65
<b>Stanisław Korenik:</b> Nowe zjawiska występujące w rozwoju aktywizujących się regionów.....	76
<b>Anna Mempel-Śnieżyk:</b> Uwarunkowania funkcjonowania powiązań sieciowych w województwie dolnośląskim .....	85
<b>Katarzyna Miszczak:</b> Partnerstwo publiczno-prywatne w regionach przygranicznych Polski, Czech i Niemiec – szanse i zagrożenia .....	105
<b>Monika Musiał-Malago:</b> Polaryzacja strukturalna Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego.....	120
<b>Małgorzata Rogowska:</b> Znaczenie miast w polityce regionalnej Unii Europejskiej.....	133
<b>Dorota Rynio:</b> Rozwój społeczno-gospodarczy ośrodka wzrostu w okresie kryzysu gospodarki światowej.....	140
<b>Miloslav Šašek:</b> Development of population in the Czech Republic after 1989 .....	150
<b>Piotr Serafin:</b> Stan i zmiany zagospodarowania przestrzeni wsi w strefie podmiejskiej województwa małopolskiego na przykładzie gmin Niepołomice i Wieliczka .....	162
<b>Kazimiera Wilk:</b> Sytuacja demograficzna w Federacji Rosyjskiej w latach 1990-2009 .....	180

<b>Arkadiusz Przybyłka:</b> Narodowy Fundusz Zdrowia jako główny organizator usług zdrowotnych w Polsce .....	190
<b>Justyna Anders:</b> Rola władz publicznych w stymulowaniu partycypacji obywateli w procesach <i>governance</i> – doświadczenia międzynarodowe i wnioski dla Polski.....	200
<b>Marek Dylewski, Beata Filipiak:</b> Możliwości rozwoju obszarów metropolitalnych w nowych uwarunkowaniach finansowych jednostek samorządu terytorialnego.....	212
<b>Andrzej Rączaszek:</b> Procesy rozwojowe największych polskich miast w okresie transformacji.....	224

---

## **Część 2. Społeczne, gospodarcze i środowiskowe problemy rozwoju lokalnego**

---

<b>Jacek Chądzyński:</b> Władza lokalna a rynek – pomiędzy współpracą a konkurencją.....	241
<b>Eleonora Gonda-Soroczyńska:</b> Uwarunkowania środowiska przyrodniczego w przestrzeni uzdrowiska na przykładzie Czerniawy-Zdroju.....	252
<b>Magdalena Kalisiak-Mędelska:</b> Partycypacja społeczna – przymus czy rzeczywista potrzeba?.....	262
<b>Magdalena Kalisiak-Mędelska:</b> Zadowolenie z miejsca zamieszkania – ocena mieszkańców i władz lokalnych na przykładzie Głowna .....	277
<b>Andrzej Łuczyszyn:</b> Lokalna przestrzeń publiczna w gospodarce kreatywnej .....	290
<b>Magdalena Pięta-Kanurska:</b> Związki kultury i ekonomii oraz ich wpływ na rozwój miasta.....	301
<b>Joost Platje:</b> Local governance's capacity to direct its own path of sustainable development.....	310
<b>Andrzej Raszkowski:</b> Nowe trendy w marketingu miejsc.....	319
<b>Anna Batko:</b> Administracja publiczna jako stymulator zmian w turystyce miasta – na przykładzie Krakowa w latach 1989-2006 .....	328
<b>Piotr Ruczkowski:</b> Ewidencja ludności – nowe zasady meldunkowe .....	340

---

## **Część 3. Innowacyjność i przedsiębiorczość a rozwój**

---

<b>Niki Derlukiewicz:</b> Unia innowacji jako sposób na zwiększenie innowacyjności gospodarki europejskiej.....	355
<b>Dariusz Głuszcuk:</b> Finansowanie działalności innowacyjnej – źródła i bariery w przekroju regionów Polski (NTS-2).....	366

<b>Niki Derlukiewicz, Małgorzata Rogowska, Stanisław Korenik, Jarmila Horáková, Jiří Louda:</b> Polsko-czeska współpraca transgraniczna małych i średnich przedsiębiorstw .....	377
<b>Anna Korombel:</b> Najczęściej popełniane błędy podczas wdrażania zintegrowanego zarządzania ryzykiem (ERM) w polskich przedsiębiorstwach .....	388
<b>Kamil Wiśniewski:</b> Systemowe zarządzanie wiedzą w ujęciu teoretycznym i praktycznym .....	396
<b>Paweł Dziekański, Jan Puchala:</b> Wspieranie przedsiębiorczości przez samorząd terytorialny na przykładzie powiatu limanowskiego .....	405
<b>Jerzy Wąchol:</b> Rola państwa i jego interesariuszy we władztwie korporacyjnym w okresie wychodzenia ze spowolnienia gospodarczego i kryzysu .....	417
<b>Aleksandra Pisarska, Mieczysław Poborski:</b> Wybrane problemy inwestowania w rzeczowe aktywa trwałe (na przykładzie uczelni publicznych w Polsce).....	427
<b>Agnieszka Izabela Baruk:</b> Specyfika działań motywujących stosowanych wobec polskich pracowników.....	437
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Właściciel małego przedsiębiorstwa menedżerem zorientowanym na kulturę – wyzwania i perspektywy .....	447
<b>Barbara Batko:</b> Wpływ jakości informacji publicznej na minimalizację ryzyka podejmowania decyzji na rynku pracy .....	455

---

#### Część 4. Wybrane problemy planowania przestrzennego

---

<b>Oğuz Özbek:</b> Central planning of development through etatism in Turkey: the state planning organisation .....	467
<b>Kinga Wasilewska:</b> Samorząd terytorialny jako nowy podmiot polityki przestrzennej .....	474
<b>Aleksandra Koźlak:</b> Modelowe ujęcie transportu w planowaniu przestrzennym .....	489
<b>Anna Kamińska:</b> Rola ewaluacji w zarządzaniu procesem rewitalizacji przestrzeni miejskiej .....	502

---

#### Część 5. Zagadnienia różne

---

<b>Hubert Kaczmarczyk:</b> Właściwe zadania państwa w ujęciu F.A. von Hayeka .....	513
<b>Małgorzata Gajda-Kantorowska:</b> Transfery fiskalne a przeciwdziałanie szokom asymetrycznym w ramach Unii Gospodarczo-Walutowej w Europie ..	522
<b>Adam Peszko:</b> Krytyka liberalnej doktryny lat 90. i nowe nurty w ekonomii pierwszej dekady XXI wieku.....	532
<b>Andrzej Adamczyk:</b> Incydentalna kontrola rozporządzeń przez sądy.....	543

## Summaries

<b>Patrycja Brańka:</b> Investment attractiveness of Małopolska voivodeship in opinion of foreign capital enterprises (in the light of survey results).....	29
<b>Adam Dąbrowski:</b> Directions of European Regional Policy – selected problems.....	40
<b>Piotr Hajduga:</b> Special economic zones in Lower Silesia as a business place in the light of assessments of entrepreneurs – results of empirical research .....	55
<b>Krystian Heffner, Brygida Klemens:</b> Cluster structures in spatial economy – chosen benefits and problems of development on the local and regional scale .....	64
<b>Petr Hlaváček:</b> Klasyfikacja analitycznych i zarządczych ram kwalifikacyjnych w rozwoju gmin i regionów .....	75
<b>Stanisław Korenik:</b> New phenomena occurring in the development of activating regions .....	84
<b>Anna Mempel-Śnieżyk:</b> Conditions of functioning of the network relations in Lower Silesia Voivodeship .....	104
<b>Katarzyna Miszczak:</b> Public-Private Partnership in the border regions of Poland, the Czech Republic and Germany – opportunities and threats.....	119
<b>Monika Musiał-Malago:</b> Structural polarization of Cracow Metropolitan Area.....	132
<b>Małgorzata Rogowska:</b> The importance of cities in the European Union's regional policy .....	139
<b>Dorota Rynio:</b> Social-economic development of growth center in the time of worldwide economy crisis .....	149
<b>Miloslav Šašek:</b> Rozwój populacji w Czechach po roku 1989 .....	161
<b>Piotr Serafin:</b> Spatial planning of rural areas in the suburbs of Małopolska: state and changes – the case of Wieliczka and Niepołomice.....	179
<b>Kazimiera Wilk:</b> The demographic situation in the Russian Federation in the years 1990-2009.....	189
<b>Arkadiusz Przybyłka:</b> The National Health Fund as the main organizer of health services in Poland .....	199
<b>Justyna Anders:</b> The role of public authorities in promoting civic participation in processes of <i>governance</i> – application of international practices in the Polish context.....	211
<b>Marek Dylewski, Beata Filipiak:</b> Development opportunities of metropolitan areas in the new financial circumstances of local government units ....	223
<b>Andrzej Rączaszek:</b> Development processes in the biggest Polish cities in the transformation period.....	237

<b>Jacek Chądryński:</b> Local government and market – between cooperation and competition .....	251
<b>Eleonora Gonda-Soroczyńska:</b> The condition of the natural environment in the development of a spa town – the case of Czerniawa-Zdrój .....	261
<b>Magdalena Kalisiak-Mędelska:</b> Social participation – obligation or real need? .....	276
<b>Magdalena Kalisiak-Mędelska:</b> Satisfaction with the place of residence – evaluation of place and local authorities as on the example of Głowno.....	289
<b>Andrzej Łuczyszyn:</b> Local public space in creative economy.....	300
<b>Magdalena Pięta-Kanurska:</b> The relationship between culture and economics and their impact on urban development .....	309
<b>Joost Platje:</b> Zdolność samorządu terytorialnego do kierowania własną ścieżką rozwoju zrównoważonego .....	318
<b>Andrzej Raszkowski:</b> New trends in place marketing .....	327
<b>Anna Batko:</b> Public administration as a stimulator of changes in city tourism – based on Cracow between the years 1989 and 2006 .....	339
<b>Piotr Ruczkowski:</b> Population registration – the new residence regulations..	351
<b>Niki Derlukiewicz:</b> Innovation Union as a way to increase the innovation in European economy .....	365
<b>Dariusz Głuszczyk:</b> Financing innovation activities – sources and barriers with regard to regions in Poland (NTS-2) .....	376
<b>Niki Derlukiewicz, Małgorzata Rogowska, Stanisław Korenik, Jarmila Horáková, Jiří Louda:</b> Polish-Czech border cooperation of small and medium-sized enterprises .....	387
<b>Anna Korombel:</b> The most common errors during the implementation of Enterprise Risk Management (ERM) in Polish enterprises .....	395
<b>Kamil Wiśniewski:</b> System knowledge management from theoretical and practical perspective .....	404
<b>Paweł Dziekański, Jan Puchała:</b> Support of the enterprise by the territorial council on the example of Limanowski administrative district.....	416
<b>Jerzy Wąchol:</b> The role of the state and its stakeholders in corporate governance while getting out of the economic downturn and crisis.....	426
<b>Aleksandra Pisarska, Mieczysław Poborski:</b> Selected problems of investing in tangible fixed assets (as exemplified by public institutions of higher education) .....	435
<b>Agnieszka Izabela Baruk:</b> Essence of motivation activities used towards Polish employees .....	446
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Owner of small company as a culture-oriented manager – challenges and prospects .....	454
<b>Barbara Batko:</b> The impact of public information quality to minimize the decision making risk on the labour market.....	464

---

<b>Oğuz Özbek:</b> Centralne planowanie rozwoju przez etatyzm w Turcji: Państwowy Urząd Planowania .....	473
<b>Kinga Wasilewska:</b> Local self-government as a new subject of spatial policy.	488
<b>Aleksandra Koźlak:</b> Land-use/transport models in spatial planning.....	501
<b>Anna Kamińska:</b> The role of evaluation in the management of urban space revitalization process .....	510
<b>Hubert Kaczmarczyk:</b> Appropriate tasks of the state in terms of F.A. von Hayek.....	521
<b>Malgorzata Gajda-Kantorowska:</b> Fiscal transfers as asymmetric shocks absorption mechanisms in the European Monetary Union.....	531
<b>Adam Peszko:</b> Criticism of neoclassic doctrine of the 90s and new currents of economics in the first decade of the XXI century.....	542
<b>Andrzej Adamczyk:</b> The right of courts to refuse incidentally to apply regulations.....	557



**Agnieszka Izabela Baruk**

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

---

## **SPECYFIKA DZIAŁAŃ MOTYWUJĄCYCH STOSOWANYCH WOBEC POLSKICH PRACOWNIKÓW**

---

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono problematykę motywowania pracowników w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Wskazano podstawowe stosowane wobec nich formy motywowania oraz dokonano ich podziału ze względu na stopień ich wdrożenia. Porównano ponadto działania motywujące stosowane w kolejnych latach w okresie 2007-2010. Na zakończenie zwrócono uwagę na dysfunkcje w zakresie motywowania pracowników, podkreślając zwłaszcza brak marketingowej orientacji pracodawców.

**Słowa kluczowe:** motywowanie, pracownik, pracodawca, marketing personalny.

### **1. Wstęp**

Jednym z kluczowych elementów każdej współczesnej koncepcji zarządzania pracownikami jest ich motywowanie. Jego znaczenie eksponuje się zarówno w zarządzaniu zasobami ludzkimi czy zarządzaniu kapitałem intelektualnym, jak i w marketingu wewnętrznym czy personalnym. Można zatem stwierdzić, że niezależnie od podejścia do pracowników (zasobowego lub marketingowego) motywowanie jest traktowane jako fundamentalny etap procesu personalnego decydujący o jego efektywności. Rzeczywiście trudno wyobrazić sobie skuteczne oddziaływanie na członków jakiegokolwiek organizacji bez stosowania wobec nich różnorodnych bodźców motywujących. Powinny być one nie tylko stosowane w sposób kompleksowy i spójny, uzupełniając się nawzajem, ale przede wszystkim muszą być zgodne z oczekiwaniami pracowników i adekwatne do stopnia ich wrażliwości na tego typu zewnętrzne oddziaływanie.

Zapewnienie wspomnianej zgodności wymaga systematycznego identyfikowania oczekiwań i preferencji każdego z pracowników dotyczących ich motywowania oraz oferowania im możliwie najlepiej dopasowanych do tych oczekiwań bodźców motywujących, jak również elastycznego i szybkiego reagowania na wszelkie zidentyfikowane zmiany w zakresie oczekiwań pracowników. Nie wolno bowiem zapominać, że zmiany takie decydują o wyraźnym zmniejszeniu lub nawet całkowitej utracie przez

stosowane wcześniej bodźce ich siły motywującej z punktu widzenia konkretnej osoby, w której przypadku mogły być dotychczas nawet bardzo skuteczne. Widać zatem, że nie mniej istotne od zidentyfikowania oczekiwań pracowników jest ponawianie ich badań, co pozwala na ograniczenie lub wręcz wyeliminowanie niezgodności między tym, czego oczekują pracownicy, a tym, jak oddziałuje na nich pracodawca.

Chociaż motywowanie uwzględniane jest praktycznie we wszystkich koncepcjach personalnych, może być faktycznie skuteczne jedynie dzięki stosowaniu podejścia marketingowego, którego podstawowym założeniem jest przyjęcie za punkt wyjścia wszelkich działań rynkowych (w tym przypadku chodzi o rynek wewnętrzny, w którym uczestniczą pracownicy), w tym działań motywujących, perspektywy odbiorcy jako ich docelowego adresata. Niestety, nadal w wielu przedsiębiorstwach, zarówno w Polsce, jak i w innych krajach, mimo licznych deklaracji w praktyce wobec pracowników nie jest stosowane podejście marketingowe, czego konsekwencją jest m.in. ich mniejsze zaangażowanie w pracę, gdyż stosowane przez pracodawców bodźce motywujące nie wynikają ze znajomości oczekiwań pracowników, a tym samym niejednokrotnie nie są z nimi zgodne. Mniejsze zaangażowanie w wykonywanie zadań zawodowych może z kolei znajdować swoje odzwierciedlenie w ocenie pracownika, oczywiście obniżając ją, chociaż w praktyce jest ono następstwem braku podjęcia prawidłowych działań przez pracodawcę. Pracownik ponosi wówczas niejako podwójnie konsekwencje zaniechań pracodawcy, gdyż z jednej strony jest niewłaściwie motywowany, z drugiej zaś strony jest gorzej oceniany. Można zatem zadać pytanie, jakie formy motywowania są wykorzystywane przez pracodawców w Polsce oraz w jakim stopniu są one zgodne ze światowymi tendencjami widocznymi w procesie rozwoju działalności personalnej? Znalezienie odpowiedzi na tak sformułowane pytanie jest podstawowym celem tego artykułu.

## 2. Działania motywujące stosowane przez pracodawców w Polsce

Z raportu *Trendy HRM w Polsce w 2009 r.* wynika, że przedsiębiorstwa skupiały się przede wszystkim na motywowaniu finansowym<sup>1</sup>. Ograniczenie zakresu działań motywujących prawie wyłącznie do kwestii finansowych wskazuje na stosowanie zdecydowanie zbyt wąskiego podejścia do motywowania, które było charakterystyczne dla pierwszych koncepcji zarządzania pracownikami<sup>2</sup> (np. zarządzania personelem), a od dawna jest uważane za niewystarczające i wręcz przestarzałe. Z pewnością nie odpowiada również oczekiwaniom pracowników, które są znacznie bardziej pogłębione i zróżnicowane. Obejmują one bowiem nie tylko sferę motywowania materialnego (w tym finansowego), lecz jednocześnie także sferę motywowa-

<sup>1</sup> *Trendy HRM w Polsce w 2009 r.*, Raport Deloitte, [http://www.deloitte.com/view/pl\\_PL/pl/uslugi/konsulting/kapitalludzki/7d068211351fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/uslugi/konsulting/kapitalludzki/7d068211351fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm), dostęp: 22.12.2010.

<sup>2</sup> W koncepcjach tych skupiano się głównie na administrowaniu płacami, nie biorąc praktycznie wcale pod uwagę możliwości oddziaływania na pracowników za pomocą innych bodźców; por. A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006; M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994.

nia niematerialnego, które coraz częściej traktowane jest przez pracowników nawet jako istotniejsze niż motywowanie materialne. Oczywiście, stosowanie głównie bodźców finansowych jest znacznie łatwiejsze, nie wymaga bowiem kreowania oryginalnych rozwiązań, nie chodzi jednak przecież jedynie o łatwość, ale przede wszystkim o skuteczność motywowania, o której trudno mówić, jeśli nie bierze się pod uwagę oczekiwań pracowników i nie proponuje im nowych form oddziaływania. Stosowanie ograniczonej liczby tradycyjnych form motywowania nie pozwala również sprostać wyzwaniom stojącym przed współczesnymi przedsiębiorstwami, wśród których eksponuje się innowacyjność. Jak wynika z raportu "Enterprise Learning and Talent Management 2011: Predictions for the Coming Year"<sup>3</sup>, innowacyjne rozwiązania w działalności personalnej zostały uznane za najważniejsze wyzwanie stojące przed wszystkimi organizacjami.

Jak wynika z tabeli 1., wśród wdrożonych lub planowanych do wdrożenia bodźców motywacyjnych wymieniano także co prawda działania związane z opracowaniem opisów stanowisk pracy, ale trudno się zgodzić, że są to działania motywujące, można je co najwyżej traktować jako działania z zakresu przygotowania właściwego motywowania pracowników. Ponadto opisy stanowisk pracy powinny być opracowane i systematycznie weryfikowane w każdej organizacji, gdyż stanowią podstawę sformułowania zakresu obowiązków związanych z danym stanowiskiem. Można zatem stwierdzić, że ich brak, a tym bardziej nieuwzględnienie w planach do wdrożenia świadczy o wyraźnych dysfunkcjach nie tyle dotyczących motywowania, ile zarządzania jako takiego, szczególnie zaś jednej z jego sfer, jaką jest organizowanie.

**Tabela 1.** Działania z zakresu motywowania pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce (w %)

Typ działania	Stopień wdrożenia (w %)				
	W1	W2	W3	W4	W5
Opracowanie opisów stanowisk pracy	76	14	5	0	5
Aktualizacja dotychczasowych opisów stanowisk pracy	50	29	8	1	12
Opracowanie formalnej polityki płacowej	53	18	10	6	13
Wprowadzenie systemu zarządzania przez cele	46	17	11	5	21
Przeprowadzenie modyfikacji siatki płac	34	28	9	6	23
Przeprowadzenie wartościowania stanowisk pracy	43	10	12	6	29
Opracowanie systemu świadczeń dodatkowych	31	20	11	11	27
Badanie preferencji pracowników w zakresie wynagradzania	17	5	10	6	62

gdzie: W1 – działanie wdrożone do 2009 r., W2 – działanie w trakcie wdrażania, W3 – działanie, którego wdrażanie miało się zacząć w 2009 r., W4 – działanie, którego wdrażanie miało się zacząć po 2009 r., W5 – działanie, którego wdrożenia wcale nie planowano.

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: *Trendy HRM w Polsce w 2009 r.*, Raport Deloitte, [http://www.deloitte.com/view/pl\\_PL/pl/uslugi/konsulting/kapitalludzki/7d068211351fb110VgnVCM-100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/uslugi/konsulting/kapitalludzki/7d068211351fb110VgnVCM-100000ba42f00aRCRD.htm), dostęp: 22.12.2010.

<sup>3</sup> *Enterprise Learning and Talent Management 2011: Predictions for the Coming Year*, <http://www.berstein.com/Lib/Rs/Details.aspx?Docid=103313461>, dostęp: 12.03.2011.

Natomiast o bardzo istotnych dysfunkcjach w zakresie motywowania, a jednocześnie w zakresie całej działalności personalnej, świadczy fakt, iż badanie preferencji pracowników znalazło się zdecydowanie na ostatnim miejscu wśród wszystkich wymienianych form motywowania. Co prawda, pewnym promykiem nadziei jest już sam fakt uwzględnienia badań preferencji pracowników wśród działań motywujących, gdyż potwierdza uświadamianie sobie przez pracodawców, że identyfikowanie oczekiwań członków organizacji ma nie tylko duże znaczenie dla skuteczności i efektywności działań personalnych, ale ma jednocześnie wydzźwięk motywacyjny. Jednak zajęcie przez to działanie zdecydowanie ostatniego miejsca wskazuje na traktowanie go nadal trzeciorzędnie. Tym bardziej że było to jedyne działanie, które aż w przypadku 62% przedsiębiorstw nie było planowane do wdrożenia, podczas gdy żadne z pozostałych nie zostało jako nieplanowane wymienione przez więcej niż 30% podmiotów. Badania preferencji były więc ignorowane przez co najmniej ponad dwukrotnie większą część przedsiębiorstw niż inne bodźce motywujące. Widać więc, że między badaniem preferencji pracowników a innymi działaniami występuje wręcz przepaść, której pokonanie jest warunkiem koniecznym zmiany obecnego podejścia do motywowania pracowników na podejście marketingowe.

Warto zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa wymieniły jedynie badanie preferencji pracowników dotyczących wysokości wynagrodzeń, nie biorąc pod uwagę konieczności ich identyfikowania także w odniesieniu do innych działań personalnych, co ponadto dodatkowo potwierdza przypisywanie siły motywującej przede wszystkim bodźcom finansowym i niedoceniając bodźców niewymiernych, związanych chociażby z budowaniem poczucia wartości pracownika, jego docenianiem czy podmiotowym traktowaniem. Wydaje się jednak, że rozpoczęcie badań preferencji pracowników od identyfikacji ich oczekiwań płacowych byłoby krokiem we właściwym kierunku, o ile kolejne posunięcia polegałyby na objęciu badaniami także oczekiwań związanych z pozostałymi obszarami ich aktywności zawodowej.

### **3. Hierarchia działań motywujących stosowanych przez pracodawców w Polsce**

Biorąc pod uwagę łączny odsetek przedsiębiorstw, w których już wdrożono określone działanie motywujące lub znajdowało się ono w trakcie wdrażania (czyli W1 i W2), można dokonać ich podziału na cztery grupy, czyli działania kluczowe (G1 – co najmniej 90% wskazań), działania ważne (G2 – 60-89%), działania w miarę ważne (G3 – 50-59%) oraz działania ignorowane (G4 – mniej niż 50% wskazań).

Można zauważyć, że tylko jedno działanie uzyskało mniej niż połowę wskazań (chodzi oczywiście o badanie preferencji pracowników), natomiast wszystkie pozostałe działania motywujące były wdrożone lub wdrażane w ponad 50% przedsiębiorstw. Wśród nich widoczne są jednak także duże różnice. Zdecydowanie pierwsze miejsce zajmuje opracowanie opisów stanowisk pracy (które zostało wdrożone lub w trakcie badań było właśnie wdrażane aż w 90% przedsiębiorstw), czyli działa-

**Tabela 2.** Hierarchia działań z zakresu motywowania pracowników (w 2009 r.)

Typ działania	Pozycja	Grupa działań ze względu na stopień ich wdrożenia
Opracowanie opisów stanowisk pracy	1	G1 – działanie kluczowe
Aktualizacja dotychczasowych opisów stanowisk pracy	2	G2 – działania ważne
Opracowanie formalnej polityki płacowej	3	
Wprowadzenie systemu zarządzania przez cele	4	
Przeprowadzenie modyfikacji siatki płac	5	
Przeprowadzenie wartościowania stanowisk pracy	6	G3 – działania w miarę ważne
Opracowanie systemu świadczeń dodatkowych	7	
Badanie preferencji pracowników w zakresie wynagradzania	8	G4 – działania ignorowane

Źródło: opracowanie własne.

nie nie mające bezpośrednio charakteru motywacyjnego, chociaż w kontekście wyników badań nabiera ono wyjątkowo działania kluczowego (tab. 2).

Gdyby jako kryterium uszeregowania działań motywujących przyjąć z kolei odsetek przedsiębiorstw, które wcale nie zamierzały ich stosować, również pierwsze miejsce zajęłoby opracowanie opisów stanowisk pracy. Było to bowiem jedyne działanie wymienione jako nieplanowane do wdrożenia przez mniej niż 10% badanych podmiotów (tab. 1). Natomiast aż pięciu działań nie planowano wdrożyć w ponad 20% przedsiębiorstw, przy czym – jak już wspomniano – zdecydowanie pod tym względem na niekorzyść wyróżniało się badanie preferencji pracowników, którego nie zamierzano wprowadzać w ponad 20-krotnie większej części firm niż tworzenia opisów stanowisk pracy, chociaż dla motywowania pracowników badanie ich oczekiwań z pewnością ma zdecydowanie większe znaczenie, gdyż pozwala opracować formy aktywizowania odpowiadające ich preferencjom.

Widać zatem, że uwzględnienie wspomnianego kryterium prowadzi do uzyskania praktycznie analogicznej hierarchii działań motywujących jak w przypadku brania pod uwagę odsetka przedsiębiorstw, które wdrożyły lub wdrażały poszczególne bodźce. Można w niej zauważyć tylko jedną różnicę, gdyż w nieznacznie mniejszej części podmiotów nie planowano opracowania systemu świadczeń dodatkowych w porównaniu z przeprowadzeniem wartościowania stanowisk pracy. Jeśli jednak weźmie się jednocześnie pod uwagę fakt, że znacznie większy odsetek przedsiębiorstw (11%) co prawda planował opracować system dodatkowych świadczeń, ale ze znacznym odroczeniem w czasie, wówczas w praktyce działanie to zajmuje pozycję za wartościowaniem stanowisk.

Nasuwa się zatem pytanie, czy stosowane przez przedsiębiorstwa działania motywujące umożliwiają przyciąganie, a przede wszystkim utrzymywanie najlepszych pracowników? Z jednej strony, jak już wspomniano, były one bardzo mało zróżnic-

wane, z drugiej zaś, w strukturze hierarchicznej wymienianych działań zauważalne są wyraźne nieprawidłowości, których najlepszym przykładem jest przypisywanie nadrzędnego znaczenia do opisów stanowisk pracy oraz zdecydowanie trzeciorzędne traktowanie badania preferencji pracowników, pomijając już fakt, iż obejmowało ono tylko ich oczekiwania dotyczące wynagrodzeń.

W praktyce motywowanie powinno być natomiast postrzegane jako inwestowanie w pracowników, gdyż jest ono fundamentem utrzymywania i rozwijania umiejętności, wiedzy i zdolności zarówno poszczególnych jednostek, jak i całej organizacji, na co zwracają także uwagę C.H. Lee i N.T. Bruvold<sup>4</sup>. Utożsamianie motywowania z inwestowaniem w pracowników jest tym bardziej uzasadnione, iż zgodnie z psychologiczną zasadą wzajemności, jeśli przedsiębiorstwo inwestuje w pracowników, wykazują oni wyraźną tendencję do odwzajemniania się mu w pozytywny sposób<sup>5</sup>.

Jak widać jednak na podstawie omawianych badań, w Polsce trudno dopatrzeć się identyfikowania motywowania z inwestowaniem, chociaż – o czym nie wolno zapominać – oprócz innowacyjności jednym z pozostałych wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami jest właśnie utrzymanie pracowników<sup>6</sup>, a z pewnością nie wystarczą do tego stosowane przez badane podmioty bodźce. Tym bardziej że właśnie działania motywacyjne i rozwojowe należą do form aktywności personalnej, które są w pierwszej kolejności eliminowane w sytuacjach kryzysu, co dodatkowo potwierdza fakt ich utożsamiania nie z inwestowaniem, lecz z generowaniem nadprogramowych kosztów.

Nasuwa się więc pytanie, czy bodźce motywujące wdrożone do 2009 r. lub planowane wówczas do wdrożenia wynikały z zamierzeń ustalonych we wcześniejszych latach? Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Deloitte w 2007 r.<sup>7</sup>, ówczesne spektrum działań motywujących było jeszcze bardziej ograniczone niż w 2009 r. W ramach motywacji uwzględniano wtedy bowiem zaledwie cztery działania (tab. 3), wśród których zdecydowanie pierwsze miejsce zajmowało opracowanie aktualnych opisów stanowisk. Nie tylko było ono wdrożone do 2007 r. przez największy odsetek przedsiębiorstw (61%), ale również największa część badanych podmiotów właśnie wtedy była w trakcie wdrażania tego działania (1/4 ogółu przedsiębiorstw). Pod tym zatem względem można zauważyć wyraźne podobieństwo do późniejszego okresu, gdyż w 2009 r. także opracowanie opisów stanowisk zajmowało czołowe miejsce wśród wszystkich działań motywujących. Widać więc, że czynnik czasu nie

<sup>4</sup> C.H. Lee, N.T. Bruvold, *Creating value for employees: investment in employee development*, "International Journal of Human Resources Management" 2003, vol. 14 (6), s. 981-1000.

<sup>5</sup> Dążenie pracowników do pozytywnego odwzajemniania się inwestującemu w nich pracodawcy można także wytłumaczyć założeniami teorii wymiany społecznej; zob. R. Cropanzano, M.S. Mitchell, *Social exchange theory: an interdisciplinary review*, "Journal of Management" 2005, vol. 31 (6), s. 874-900.

<sup>6</sup> *Enterprise Learning and Talent Management 2011...*

<sup>7</sup> *Trendy HRM w Polsce w 2007 r.*, Raport Deloitte, [http://www.deloitte.com/view/pl\\_PL/pl/uslugi/konsulting/kapitaliludzki/7d068211351fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/uslugi/konsulting/kapitaliludzki/7d068211351fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm), dostęp: 22.12.2010.



wpłynął na zmianę w tym zakresie. Działanie, które można uznać za element przygotowania właściwych działań motywujących, a nie za element samego motywowania, niezmiennie było traktowane w sposób priorytetowy przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce. Potwierdza to jednocześnie niezmiennie priorytetowe traktowanie motywowania finansowego, głównie wynagrodzeń zasadniczych, gdyż przygotowanie opisów stanowisk pracy jest niezbędnym punktem wyjścia do opracowania systemu płacowego.

**Tabela 3.** Działania z zakresu motywowania pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce w latach 2007-2009

Typ działania	Pozycja w 2009 r.	Pozycja w 2007 r.
Opracowanie opisów stanowisk pracy	1	1
Aktualizacja dotychczasowych opisów stanowisk pracy	2	Nieuwzględnione
Opracowanie formalnej polityki płacowej	3	Nieuwzględnione
Wprowadzenie systemu zarządzania przez cele	4	Nieuwzględnione
Przeprowadzenie modyfikacji siatki płac	5	Nieuwzględnione
Przeprowadzenie wartościowania stanowisk pracy	6	4
Opracowanie systemu świadczeń dodatkowych	7	2
Badanie preferencji pracowników w zakresie wynagradzania	8	Nieuwzględnione
Badanie satysfakcji pracowników	Nieuwzględnione	3

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: *Trendy HRM w Polsce w 2007 r.*, Raport Deloitte, [http://www.deloitte.com/view/pl\\_PL/pl/uslugi/konsulting/kapitalludzki/7d068211351fb110VgnVCM-100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/uslugi/konsulting/kapitalludzki/7d068211351fb110VgnVCM-100000ba42f00aRCRD.htm), dostęp: 22.12.2010; *Trendy HRM w Polsce w 2009 r. ...*, dostęp: 22.12.2010.

Warto jednak zauważyć, że działaniem, które – uwzględniając kryterium wdrożenia do 2007 r. – zajęło drugą pozycję, było badanie satysfakcji pracowników. Jego wdrożenie do 2007 r. deklarowało bowiem aż 45% badanych firm. Natomiast jeśli weźmie się pod uwagę łączny odsetek przedsiębiorstw, które już wdrożyły oraz właśnie wdrażały dane działanie, drugie miejsce zajęłoby opracowanie systemu świadczeń dodatkowych. Co prawda, do 2007 r. wdrożyło je niespełna 40% przedsiębiorstw, lecz wraz z firmami, które właśnie je wdrażały, było ich już łącznie 61%. Ostatnie miejsce zajęło przeprowadzenie wartościowania stanowisk pracy, niezależnie, czy za kryterium klasyfikacji przyjęłoby się odsetek przedsiębiorstw, które do 2007 r. już wdrożyły to działanie, czy też uwzględniałoby się te firmy wraz z podmiotami wdrażającymi wtedy to działanie.

Gdyby przyjąć, iż deklaracje dotyczące badania satysfakcji pracowników były zgodne z rzeczywistością podejmowanymi działaniami przez badane przedsiębiorstwa, można byłoby stwierdzić, że wraz z upływem czasu zaprzestano stosowania działań bliskich orientacji marketingowej, gdyż w 2009 r. badanie satysfakcji wcale nie było wymieniane wśród działań motywujących. Co prawda, wskazywano wtedy z kolei

badanie preferencji pracowników dotyczących wynagrodzeń, ale z pewnością nie można go traktować jako równoważną formę oddziaływania motywującego, gdyż z jednej strony przedsiębiorstwo zorientowane marketingowo w stosunku do zatrudnionych w nim pracowników powinno systematycznie badać ich preferencje i oczekiwania dotyczące wszystkich obszarów życia zawodowego, nie ograniczając zakresu takich badań wyłącznie do jednego wąskiego wycinka kwestii zawodowych, z drugiej zaś powinno jednocześnie identyfikować poziom zadowolenia i satysfakcji pracowników<sup>8</sup>. Jak widać, przedsiębiorstwa nie uwzględniały obu tych form aktywności personalnej w działaniach personalnych ani w latach wcześniejszych, ani w 2009 r., co świadczy o ciągłym braku poprawy w zakresie świadomości zmiany podejścia do pracowników, a nawet o pogłębianiu się wcześniej zauważalnych dysfunkcji.

Nasuwa się więc w związku z tym pytanie, jak przedsiębiorstwa zamierzają poradzić sobie w zmieniającej się rzeczywistości, w której jednym z podstawowych wyzwań jest konieczność skutecznego rywalizowania o najzdolniejszych pracowników oraz ich utrzymania. Co więcej, jak wynika z wielu badań<sup>9</sup>, pozyskiwanie i utrzymanie najbardziej utalentowanych pracowników będzie coraz ważniejsze w najbliższej przyszłości, co wymaga od przedsiębiorstw zdecydowanej zmiany podejścia do działań personalnych, a im później uświadomią to sobie, tym trudniej będzie zmniejszyć dystans dzielący je od przedsiębiorstw, które we właściwym czasie zrozumiały konieczność rezygnacji z podejścia zasobowego na rzecz podejścia marketingowego do każdego pracownika. Można więc stwierdzić, że przedsiębiorstwa w Polsce nie patrzą w przyszłość, ale starają się dostosowywać swoje działania personalne do najbardziej odczuwalnych bieżących problemów organizacyjnych, co uniemożliwia kierowanie się perspektywą długookresową, nie wspominając nawet o antycypowaniu zjawisk mogących zaistnieć w otoczeniu firmy oraz w jej wnętrzu.

#### 4. Zakończenie

Podsumowując przedstawione rozważania, można stwierdzić, że w zakresie motywowania w przedsiębiorstwach w Polsce występowały liczne nieprawidłowości, które nie były eliminowane wraz z upływem czasu. Badane przedsiębiorstwa nie uwzględniały jako działań motywujących żadnej formy aktywności personalnej

---

<sup>8</sup> Chociaż zadowolenie i satysfakcja niejednokrotnie są z sobą utożsamiane, w rzeczywistości nie można ich traktować jako synonimów, co zostało dokładniej przedstawione w publikacji A. Baruk, *Zadowolenie i satysfakcja pracowników – implikacje dla pracodawców*, [w:] *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 125-132.

<sup>9</sup> Konieczność stosowania marketingowych metod i narzędzi wobec pracowników jako wyzwanie stojące przed pracodawcami podkreślana jest nie tylko przez A. Baruk, *Marketing personalny...*; potwierdzają ją także wyniki badań innych autorów; zob.: *Quo vadis HR? Kierunki zmian HR w Polsce*, <http://www.linguajob.pl/artykuly/?id=83>, dostęp: 19.03.2011; *Enterprise Learning and Talent Management 2011...*



związanej z tworzeniem członkom organizacji warunków do ich rozwoju profesjonalnego i osobowego, mimo że jest to czynnik wymieniany przez pracowników wśród najważniejszych czynników skutecznie wzbudzających ich zaangażowanie w realizowanie zadań zawodowych, co więcej, można zauważyć, że jego znaczenie z punktu widzenia pracowników rośnie i nawet kryzys nie deprecjonuje jego postrzeganej przez nich wartości. Wśród form motywowania nie był także wymieniany empowerment, co nie tylko potwierdza brak podmiotowego i partnerskiego podejścia do pracowników, a tym samym brak marketingowego zorientowania przedsiębiorstw wobec uczestników wewnętrznego rynku pracy, ale jednocześnie świadczy często o wręcz kurczowym trzymaniu się tradycyjnych rozwiązań, utrudniając lub nawet uniemożliwiając włączenie do działań personalnych, w tym także motywujących, nowoczesnych, a tym bardziej innowacyjnych rozwiązań, chociaż – jak już wspomniano wcześniej – w każdym obszarze działalności personalnej innowacyjność wymieniana jest jako kluczowe wyzwanie stojące przed współczesnymi przedsiębiorstwami.

Łatwo także zauważyć, że nie tylko zróżnicowanie działań motywujących było niewielkie, ale jednocześnie wśród wymienianych form oddziaływania motywacyjnego praktycznie nie wymieniano działań pozamaterialnych, związanych z zaspokajaniem potrzeb uznania i szacunku dla pracowników za wysiłek podejmowany przez nich na rzecz realizacji celów przedsiębiorstwa. Można oczywiście przyjąć, że wysokość wynagrodzenia lub finansowych świadczeń dodatkowych odzwierciedla poziom doceniania poszczególnych pracowników, ale z pewnością muszą im towarzyszyć bodźce pozwalające na jednoznaczne wyrażenie konkretnym osobom uznania za ich pracę. W przypadku interpersonalnych relacji wertykalnych nic bowiem nie zastąpi słów uznania przekazanych przez przełożonego.

Niestety, jak się okazuje, także wyniki innych badań odzwierciedlające zakres motywowania pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce w 2010 r. dowodzą jednoznacznie, że nadal w wielu przedsiębiorstwach przełożeni nie traktują np. pochwał jak bodźców motywujących<sup>10</sup>, zupełnie nie doceniając lub nie rozumiejąc ich aktywizującego wpływu na pracowników. Potwierdza to jedynie, że wraz z upływem czasu nadal działaniom motywującym towarzyszą podobne dysfunkcje, które ponadto w dalszym ciągu niejednokrotnie wynikają z braku dostatecznego przygotowania kadry kierowniczej i zarządzającej do sprawowania autentycznego przywództwa w stosunku do podwładnych. Ponadto nadal za najskuteczniejszy bodziec motywujący uważa się po prostu wynagrodzenie zasadnicze oraz nagrody finansowe, i to zarówno w odniesieniu do szeregowych pracowników, jak i w stosunku do kadry kierowniczej, nie dostrzegając, że mają oni jako pracownicy także inne potrzeby, co kolejny raz wskazuje na brak marketingowej orientacji przedsiębiorstw jako pracodawców.

---

<sup>10</sup> Por. *Strategie i zarządzanie w przedsiębiorstwie*, <http://www.parp.gov.pl/index/more/18787>, dostęp: 19.03.2011.

## Literatura

- Baruk A., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- Baruk A., *Zadowolenie i satysfakcja pracowników – implikacje dla pracodawców*, [w:] *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, red. A. Lipka, S. Waszczak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- Cropanzano R., Mitchell M.S., *Social exchange theory: an interdisciplinary review*, "Journal of Management" 2005, vol. 31(6).
- Enterprise Learning and Talent Management 2011: Predictions for the Coming Year, <http://www.berstein.com/Lib/Rs/Details.aspx?Docid=103313461>, dostęp: 12.03.2011.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994.
- Lee C.H., Bruvold N.T., *Creating value for employees: investment in employee development*, "International Journal of Human Resources Management" 2003, vol. 14(6).
- Quo vadis HR? Kierunki zmian HR w Polsce*, <http://www.linguajob.pl/artykuly/?id=83>, dostęp: 19.03.2011.
- Strategie i zarządzanie w przedsiębiorstwie*, <http://www.parp.gov.pl/index/more/18787>, dostęp: 19.03.2011.
- Trendy HRM w Polsce w 2007 r.*, Raport Deloitte, [http://www.deloitte.com/view/pl\\_PL/pl/uslugi/konsulting/kapitalludzki/7d068211351fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/uslugi/konsulting/kapitalludzki/7d068211351fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm), dostęp: 22.12.2010.
- Trendy HRM w Polsce w 2009 r.*, Raport Deloitte, [http://www.deloitte.com/view/pl\\_PL/pl/uslugi/konsulting/kapitalludzki/7d068211351fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/pl_PL/pl/uslugi/konsulting/kapitalludzki/7d068211351fb110VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm), dostęp: 22.12.2010.

### ESSENCE OF MOTIVATION ACTIVITIES USED TOWARDS POLISH EMPLOYEES

**Summary:** The article presents the problem of employees' motivation. Special attention was paid to motivation activities implemented in 2007-2010 and to activities which were planned to implement. It allowed to prepare the hierarchy structure of motivation activities which showed the lack of marketing attitude to motivation. The enterprises in Poland did not think about challenges they were facing in the scope of motivation related to employees but were rather focused on financial incentives.

**Keywords:** motivation, employee, employer, personal marketing.