



Złożenie pracy online:
2020-06-10 16:45:41
Kod pracy:
4101/38038/CloudA

Sylwia Ślipek
(nr albumu: 22629)

Praca magisterska

Analiza i ocena systemu motywacyjnego pod kątem synergii z celami i strategią przedsiębiorstwa na przykładzie Grupy Eurocash

The analysis and evaluation of the incentive system in terms of synergy with the company's objectives and strategy based on the example of Eurocash Group

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: współczesna rachunkowość

Promotor: dr Jerzy Choroszczak

Składam serdeczne podziękowanie Panu dr. Jerzemu Choroszczakowi za pomoc, poświęcony czas oraz cenne wskazówki udzielone mi podczas pisania niniejszej pracy.

I



Streszczenie

Praca magisterska pt. „Analiza i ocena systemu motywacyjnego pod kątem synergii z celami i strategią przedsiębiorstwa na przykładzie Grupy Eurocash” składa się z czterech rozdziałów. Badania, które zostały przeprowadzone wśród pracowników miały za zadanie sprawdzić czy system motywacyjny, który jest wprowadzony efektywnie wpływa na motywację pracowników pod kątem synergii z celami i strategią Grupy Eurocash. Celem badań, było również sprawdzenie czy w Grupie Eurocash działa kompletny i przejrzysty system motywacyjny oraz czy bodźce płacowe są najbardziej motywującym czynnikiem dla pracowników. Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że Grupa Eurocash posiada bardzo przejrzysty i kompleksowy system motywacyjny, który jest powiązany z celami strategicznymi. Wszystkie istotne informacje są umieszczane na portalu pracowniczym, do którego każdy pracownik ma dostęp. Cele strategiczne Grupy Eurocash są w pełni realizowane zarówno dzięki staraniom zarządu jak i pracowników. Bardzo dużym plusem jest to, że Grupa Eurocash opracowała system motywacyjny na podstawie analizy potrzeb pracowników. Najbardziej motywującym czynnikiem dla pracowników jest wynagrodzenie.

Słowa kluczowe

motywacja, wynagrodzenie, zarządzanie zasobami ludzkimi, teorie motywacji, Grupa Eurocash



Abstract

Master's thesis entitled "The analysis and evaluation of the incentive system in terms of synergy with the company's objectives and strategy based on the example of Eurocash Group" consists of four chapters. The research conducted among the employees was aimed at checking whether the motivational system that is introduced effectively affects the motivation of employees in terms of synergy with the objectives and strategy of Eurocash Group. The aim of the research was also to check whether there is a complete and transparent incentive system in Eurocash Group and whether salary incentives are the most motivating factor for employees. On the basis of the conducted research, it can be concluded that Eurocash Group has a very transparent and comprehensive incentive system which is linked to strategic objectives. All relevant information is posted on a staff portal to which each employee has access. The strategic goals of Eurocash Group are fully achieved thanks to the efforts of both the Management Board and employees. A very big advantage is the fact that Eurocash Group has developed an incentive system based on the analysis of employees' needs. The most motivating factor for employees is remuneration.

Keywords

motivation, salary, human resource management, motivation theories, Eurocash Group



Spis treści

Wstęp	2
Rozdział 1. Wybrane aspekty zarządzania zasobami ludzkimi	4
1.1. Istota oraz pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi.....	4
1.2. Wybrane modele zarządzania zasobami ludzkimi.....	10
1.3. Istota strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi	16
1.4. Podstawowe procesy zarządzania zasobami ludzkimi	22
Rozdział 2. Motywowanie jako główny element zarządzania zasobami ludzkimi	27
2.1. Pojęcie motywacji i motywowania.....	27
2.2. Teorie motywacji.....	31
2.2.1. Teorie treści.....	31
2.2.2. Teorie procesu	36
2.2.3. Teorie wzmocnienia	38
2.3. Nagroda i kara jako narzędzie systemu motywacyjnego.....	39
2.4. Metody motywowania pracowników	42
2.5. Zasady skutecznego motywowania	46
Rozdział 3. Metodologia badań własnych	49
3.1. Cel badań i hipotezy	49
3.2. Narzędzia badawcze	52
3.3. Charakterystyka Grupy Eurocash jako obiektu badań	53
3.3.1. Cele i strategia Grupy Eurocash	59
3.4. Przegląd bodźców systemu motywacyjnego dla pracowników Grupy Eurocash	63
Rozdział 4. Analiza i interpretacja badań własnych	66
4.1. Charakterystyka badanej grupy respondentów.....	66
4.2. Wyniki przeprowadzonych badań	71
4.3. Weryfikacja hipotez i wnioski.....	81
Zakończenie	84
Bibliografia	86
Spis rysunków	89
Spis tabel	90
Spis wykresów	91
Załącznik	92



Wstęp

Pracownik był i zawsze będzie najważniejszą wartością w przedsiębiorstwie. Bez zaangażowania oraz skuteczności działania pracowników organizacja nie jest w stanie osiągnąć wyznaczonych celów, nawet w świecie, który jest zdominowany przez nowoczesną technologię.

Praca wykonywana przez człowieka jest jego ważnym elementem codziennego życia. Jeśli jest to praca, która sprawia, że pracownik jest usatysfakcjonowany to będzie to dla niego pełne źródło motywacji. Motywacja w dzisiejszych czasach jest bardzo ważna, ma wielkie znaczenie dla ludzi. Zarówno kierownictwo jak i pracownicy powinni rozróżniać co w nich wywołuje określone zachowania. Jeśli przedsiębiorstwo jest zarządzane w sposób efektywny to pozwala to na działania, które są zgodne z wyznaczoną misją i celami strategicznymi. Kapitał ludzki zawsze stanowił wielką wartość dla firm oraz miał bardzo duży wpływ na jej pozycję konkurencyjną.

Motywowanie pracowników jest procesem, który składa się z wielu czynności oraz czynników, nie tylko tych płacowych. Kierownictwo powinno znać cechy osobowości swoich pracowników, aby łatwiej znaleźć środki, które będą na nich efektywnie oddziaływać. Firma, która posiada wykwalifikowanych oraz sumiennych pracowników ma ogromną szansę na wybicie się i utrzymanie wysokiego stopnia konkurencji.

Tematem mojej pracy jest analiza i ocena systemu motywacyjnego pod kątem synergii z celami i strategią przedsiębiorstwa na przykładzie Grupy Eurocash. Wybranie takiej tematyki ma za zadanie sprawdzić czy system motywacyjny działający w tej firmie jest powiązany z celami przedsiębiorstwa. Celem pracy jest także zbadanie czy system motywacyjny w Grupie Eurocash długofalowo wiąże pracowników z przedsiębiorstwem oraz zbadanie bodźców płacowych.

W pracy zostały postawione trzy główne hipotezy. Pierwsza hipoteza: system motywacyjny stosowany w Grupie Eurocash skutecznie motywuje pracowników, aby osiągnęli wyznaczone cele przedsiębiorstwa. Hipoteza druga: na pracowników zatrudnionych w Grupie Eurocash najbardziej motywująco działają bodźce płacowe. Hipoteza trzecia: w Grupie Eurocash działa przejrzysty i kompleksowy system motywacyjny powiązany z celami strategicznymi Grupy Eurocash.



Badania zawarte w mojej pracy zostały opracowane na podstawie kwestionariusza ankiety, który składa się z 15 pytań. 14 pytań jest zamkniętych, jednokrotnego wyboru, a jedno pytanie jest otwarte.

Praca składa się z 4 rozdziałów. W pierwszym rozdziale zostały opisane: istota oraz pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi, wybrane modele zarządzania zasobami ludzkimi, istota strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi oraz podstawowe procesy zarządzania zasobami ludzkimi. Rozdział drugi zawiera pojęcie motywacji oraz motywowania, wybrane teorie motywacji, opis nagrody i kary jako narzędzi systemu motywacyjnego, metody motywowania pracowników oraz zasady skutecznego motywowania. W rozdziale trzecim został opisany cel badań i hipotezy, narzędzia badawcze, charakterystyka Grupy Eurocash jako obiektu badań oraz przegląd bodźców motywacyjnych dla pracowników tego przedsiębiorstwa. W rozdziale czwartym są opisane wyniki badań własnych.



Rozdział 1. Wybrane aspekty zarządzania zasobami ludzkimi

1.1. Istota oraz pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi

W każdym przedsiębiorstwie zarządzanie zasobami ludzkimi jest odpowiedzialne za budowanie kapitału ludzkiego. To właśnie dzięki ludziom, ich zaangażowaniu, umiejętności oraz wiedzy udaje się zrealizować istotne cele danej organizacji. Zasoby ludzkie należą także do czynników wytwórczych. W zarządzaniu zasobami ludzkimi należy przede wszystkim skupić się na odpowiednim doborze kadry oraz na jej rozwoju. W latach 90. minionego wieku został wdrożony nowy kontrakt pracodawca-pracownik, który miał na celu ze strony przełożonego zapewnienie, aby wykonywana praca była interesująca oraz dawała satysfakcję, a ze strony pracownika oczekiwało się uczciwości, motywacji oraz pozytywnego nastawienia do pracy.¹

Ludzie dysponują zasobem czyli ogółem posiadanych właściwości, które pozwalają na wydajność ich pracy. Do najważniejszych elementów zasobów ludzkich zalicza się: umiejętności, wiedzę, zdrowie, zdolności, motywację oraz podstawy i wartości. Są to przydatne cechy, które pozwalają na realizację określonych pozycji w danej firmie. To właśnie do pracowników należy decyzja, czy w odpowiedni sposób zaangażują się do pracy, ponieważ oni sami są właścicielami swoich zasobów. Organizacje mają zatem ograniczoną władzę nad zasobami ludzkimi.²

Na dzień dzisiejszy popularne jest twierdzenie, że „ludzie są najlepszą walutą” i należy je traktować całkiem poważnie. Bardzo często do ważnych zalet organizacji można zaliczyć wykształcenie oraz zdyscyplinowanie pracowników, a także niskie koszty pracy. Każdy pracownik powinien być traktowany jako źródło potencjalnych możliwości oraz korzyści zarówno tych materialnych jak i pozamaterialnych. Jest to idea, która pokazuje ludziom, jakie tkwią w nich możliwości, nawet takie, o których nie mieli pojęcia. Praca powinna być takim miejscem, gdzie każdy sukces człowieka spotyka się z sukcesem świata.

¹ Włudyka S., Piojda K., Istota, cele i elementy zarządzania zasobami ludzkimi, Systemy Logistyczne Wojsk nr 35/2019, s.28.

² Pocztoński A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s.33.



Pozycja, jaką odgrywają pracownicy w dzisiejszych organizacjach jest decydująca. Jest to materia, która pozwala funkcjonować przedsiębiorstwu, jako sprawnej całości.³

Przedsiębiorstwo posiada ważną funkcję personalną, którą stanowią pracownicy, jako część danej organizacji. Działania personalne są określone różnymi nazwami na przykład: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie potencjałem społecznym czy zarządzanie personelem. Bogactwo tych nazw ma po pierwsze związek z przestrzeganiem pozycji pracownika, tzn. obrazowanie człowieka jako kapitału ludzkiego, a po drugie ma na celu zróżnicowanie praktyk personalnych w różnych państwach, a także w organizacjach tego samego kraju.⁴

Organizacja zatrudniając pracownika zawsze zatrudnia całego człowieka. Zasoby ludzkie, które są dane człowiekowi są najwszechstronniejsze oraz najproduktywniejsze wśród jego bogactw. Jeżeli pracownik jest przedstawiany jako bogactwo, które porównuje się z innymi zasobami należy zastanowić się nad jego najlepszym spożytkowaniem. Należy skupić się na danym człowieku jako na moralnej i społecznej istocie oraz na takim organizowaniu jego pracy, aby była dopasowana do jego wartości jako osoby.⁵

Zarządzanie zasobami ludzkimi kiedyś było zaliczane do zadań drugorzędnych, ale na dzień dzisiejszy jego znaczenie wzrosło. Pierwszym tego powodem jest uznanie, iż te zasoby są bardzo cennym środkiem, który poprawia wydajność, drugim powodem jest uświadomienie sobie ilości kosztów, które wynikają z niewłaściwego zarządzania nimi. Menedżerowie cały czas mają na uwadze, że skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi ma naprawdę decydujący wpływ na wyniki danego przedsiębiorstwa. Kapitał ludzki ma za zadanie pokazać wskaźnik ludzi, którzy należą do organizacji. Termin, który również zyskuje popularność to zarządzanie talentami. Zarządzanie zasobami ludzkimi powinno się odbywać w trzech kontekstach otoczenia: otoczenie społeczne, prawne oraz strategiczne znaczenie gospodarowania zasobami ludzkimi.⁶

Światowy biznes jest znany z prawdy, która mówiła, że „los firmy zależy od jej uczestników”. Wszystkie cele organizacji oraz jej strategia są realizowane przez

³ Adamiec M., Kożusznik B., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor-kreator-inspirator, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000, s. 13-14.

⁴ Listwan T., Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 2.

⁵ Król H., Ludwiczynski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2006, s. 52.

⁶ Griffin R., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2004, s. 432-433.



pracowników, a więc kapitał ludzki. To właśnie oni tworzą organizację oraz uczestniczą w życiu swojej firmy. Żadna najlepsza strategia nie wykona się sama oraz żaden najlepszy właściciel nie wykona wszystkich zadań sam.⁷

Ludzie i organizacje są ważne dla otaczającej nas rzeczywistości. Dla współczesnego przedsiębiorstwa liczy się między innymi wysiłek pracownika oraz jego pomysłowość, która będzie w stanie rozwiązać wszystkie problemy, które są generowane przez otoczenie. Człowiek stanowi twórczy zasób, bez którego żadna firma nie mogłaby sprawnie funkcjonować oraz prawidłowo się rozwijać. Ludzie stanowią bardzo ważny, a jednocześnie bardzo odmienny od pozostałych w swym charakterze składnik każdego przedsiębiorstwa. Człowiek, który wchodzi do organizacji wnosi do niej bogactwo swoich potrzeb oraz motywacji i tym samym wywierają wpływ na jej pozostałe podsystemy.⁸

Autorzy tacy jak Porter oraz Hamel dostrzegają, że przewagę konkurencyjną uzyskuje się tylko i wyłącznie dzięki ludziom. Różnica, która powstaje pomiędzy dobrymi a złymi firmami wynika z tego, jacy ludzie są tam zatrudnieni oraz to, w jakim stopniu pracodawca motywuje swoich pracowników do działania. Nie należy się koncentrować tylko na potrzebach firmy dotyczących ludzi, ale też na potrzebach samych ludzi. Każde przedsiębiorstwo składa się z podmiotów, które reprezentują różnego rodzaju interesy i należy je uszanować. Winstanley i Stuart-Smith sformułowali cztery zasady etycznego zarządzania zasobami ludzkimi: szacunek dla każdego człowieka czyli zapewnienie ludziom prawa głosu, szacunek wzajemny czyli rozwiązywanie problemów w firmie wynikających ze złego porozumiewania się, proceduralna sprawiedliwość, czyli interesowanie się tematami dotyczącymi sposobu traktowania ludzi oraz przejrzystość czyli wyjaśnianie pracownikom decyzji, które zostały podjęte przez kadrę kierowniczą.⁹

Według literatury przedmiotu określenie zarządzanie zasobami ludzkimi pochodzi z twórczości amerykańskiej oraz stanowi konkretne podejście do sprawowania pewnej funkcji personalnej w firmie. Zmiany, które zachodziły w otoczeniu i wewnątrz danej organizacji

⁷ Koźmiński A., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2000, s. 401.

⁸ Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H., Podstawy zarządzania, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2009, s. 181.

⁹ Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 20-21.



doprowadziły do pewnego wzrostu znaczenia umiejętności wszystkich grup zawodowych. Zatrudnionych pracowników traktowano jako część aktywów firmy.¹⁰

Firmy, które mają bogate otoczenie konkurencyjne muszą działać innowacyjnie oraz kształtować zasoby ludzkie tak, aby następował wzrost kreatywności całego przedsiębiorstwa poprzez uczenie się nowych rzeczy. Bardzo dużo organizacji jest nastawionych na osiągnięcie wyznaczonego celu, przez co starają się realizować bardzo wysokie standardy zarządzania zasobami ludzkimi, dzięki czemu dążą do poprawy rynkowej konkurencyjności. Bez umiejętnego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi bardzo trudno jest osiągnąć ambitny cel biznesowy. Ciągłe kształcenie tej umiejętności zarządzania staje się nieodzowną kwestią dla dalszego rozwoju organizacji.¹¹

Termin „zarządzanie personelem” był używany w latach 50. oraz obejmował on większy zakres obowiązków, który uwzględniał różne szkolenia, płace oraz porady odnośnie relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikami. Takie podejście zmieniło się w latach 80., zarządzanie personelem przystosowywało się do kultury przedsiębiorstwa, a także do gospodarki rynkowej. Specjaliści do spraw personelu byli bardziej doceniani i to właśnie oni ustanawiali nowe cele i wytyczali kierunki rozwoju danej organizacji.¹²

Według Michaela Armstronga zarządzanie zasobami ludzkimi (human resource management) jest strategicznym, a także spójnym podejściem do zarządzania aktywami organizacji czyli pracownikami, którzy nie tylko indywidualnie, ale też zbiorowo przyczyniają się do wykonania wyznaczonych celów. Armstrong wyznacza cele, dzięki którym firma jest zdolna do osiągnięcia sukcesu, można je sformułować następująco¹³:

- zapewnić usługi, które będą wspierać wybrane cele danego przedsiębiorstwa oraz stanowić poszczególne elementy procesy kierowania organizacją,
- pozyskiwać i zatrzymywać w danej organizacji osoby, które są dobrze wykwalifikowane, zaangażowane oraz zmotywowane,
- podnosić, a także rozwijać wrodzone możliwości pracowników tj. ich wkład w pracę, oraz potencjał poprzez zapewnienie im odpowiednich szkoleń i szans do rozwoju,

¹⁰ Poczowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s.22.

¹¹ Borkowska S., Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce, przeszłość, teraźniejszość, przyszłość, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 190-191.

¹² Staniewski M.W., Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Vizja Press & IT, Warszawa 2008, s. 56.

¹³ Armstrong M., Zarządzanie..., op. cit., s. 19 -20.



- stworzyć klimat, który będzie umożliwiał utrzymywanie harmonijnych stosunków pomiędzy kierownikami a pracownikami,
- stworzyć odpowiednie warunki, które będą sprzyjały pracy zespołowej,
- pomagać swojemu przedsiębiorstwu w utrzymaniu równowagi oraz przystosowaniu się do potrzeb różnorodnych grup interesów,
- zapewnić, aby pracownicy byli docenieni oraz szczególnie nagrodzeni za ich pracę,
- zapewnić wszystkim pracownikom równe szanse,
- przyjąć etyczne zasady, które opierają się na trosce o ludzi i przejrzystości,
- utrzymywać i polepszać zarówno fizyczną jak i umysłową kondycję swoich pracowników.

Natomiast Barbara Kożusznik wraz z Markiem Adamcem uważają, że zarządzanie zasobami ludzkimi ma dotyczyć ludzkiej strony zarządzania przedsiębiorstwami oraz stosunków pracowników z ich firmą. Celem przedsiębiorstwa ma być zasób ludzki, czyli takie wykorzystywanie pracowników, aby ich pracodawca zyskał jak najwyższe korzyści z ich umiejętności, a oni sami uzyskali płacowe i psychologiczne nagrody z wykonanej pracy. Według autorów zarządzanie zasobami ludzkimi to nic innego jak strategia oraz praktyka udoskonalania pracowników, ich wiedzy i umiejętności w organizacji.¹⁴

Według definicji H. Bieniok zarządzanie zasobami ludzkimi utożsamiane jest na podejmowaniu decyzji, a później na wykonywaniu zadań, które mają na celu efektywne wykorzystanie zasobów w utrzymaniu równowagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W ten sposób pracownicy rozwijają się oraz zaspokajają swoje potrzeby oraz aspiracje.¹⁵

Można powiedzieć, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest metodą strategiczną, jednorodną i spójną, która kieruje jednym z najcenniejszych kapitałów każdej organizacji – pracownikami. Ludzie pracujący w przedsiębiorstwie swoim indywidualnym oraz zbiorowym wysiłkiem są w stanie przyczynić się do realizacji głównych celów firmy i tym samym mogą oni umocnić przewagę konkurencyjną. Aby przedsiębiorstwa mogły ze sobą konkurować muszą mieć cały zbiór wiedzy, postaw oraz umiejętności. Natomiast od kierownictwa wymaga się troski o swoich podwładnych, ale również zdecydowanych działań w sferach szkoleń, wynagrodzeń i rozwoju pracowników.¹⁶

¹⁴ Adamiec M., Kożusznik B., Zarządzanie..., op. cit., s. 17-18.

¹⁵ Bieniok H., Istota i treść systemu zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006, s. 16.

¹⁶ Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H., Podstawy zarządzania..., op. cit., s. 182.



Podsumowując wszystkie definicje oraz istotę zarządzania zasobami ludzkimi można stwierdzić, że kładzie ono głównie nacisk na:

- dopasowanie strategiczne – jest to potrzeba integracji strategii zarządzania zasobami ludzkimi oraz strategii danego przedsiębiorstwa,
- spójność – potrzeba, która ma za zadanie wypracować spójną oraz zintegrowaną politykę dotyczącą zasobów ludzkich,
- zaangażowanie – potrzeba, która pozyskuje pracowników do osiągnięcia celów,
- traktowanie pracowników jako kapitału – taki kapitał można inwestować poprzez organizowanie szkoleń, aby poprawić rozwój kwalifikacji pracowników,
- kultura korporacyjna – jest wyrażona w postaci wartości, które są wzmocnione przez komunikowanie się oraz szkolenie,
- monolityczne stosunki pracownicze – ludzie, którzy pracują w organizacjach mają takie same celce oraz pracują jako jeden zespół,
- odpowiedzialność kadry pracowniczej – zarządzanie zasobami ludzkimi jest działaniem, którym kierują menadżerowie wyższego szczebla, a sposób realizacji zależy tylko i wyłącznie od menedżerów liniowych.¹⁷

Autorzy, którzy byli cytowani zgadzają się ze sobą, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest współczesną funkcją personalną organizacji, akcentują też jego specyficzne cechy takie jak: pracownicy są traktowani jako cenny zasób organizacji, sprawy personalne są łączone wraz ze strategią ekonomiczną, kierownictwo jest mocno zaangażowane w rozwój przedsiębiorstwa i wszystkie działania zmierzają do poprawnych relacji pomiędzy pracodawcą a pracownikami. Można stwierdzić, że pracownicy poprzez własne zasoby jakimi są ich wiedza, umiejętności oraz zdobyte doświadczenia są gotowi do działania, aby zrealizować postawione cele, dzięki tym zasobom mogą stawiać czoła konkurencji. Zaś pracodawcy powinni w odpowiedni sposób wynagrodzić ich ciężką pracę, a także pomóc podwładnym w ich rozwoju poprzez organizację różnych szkoleń czy kursów. Dzięki temu pracownicy będą bardziej zmotywowani do podejmowania pracy w przedsiębiorstwie.

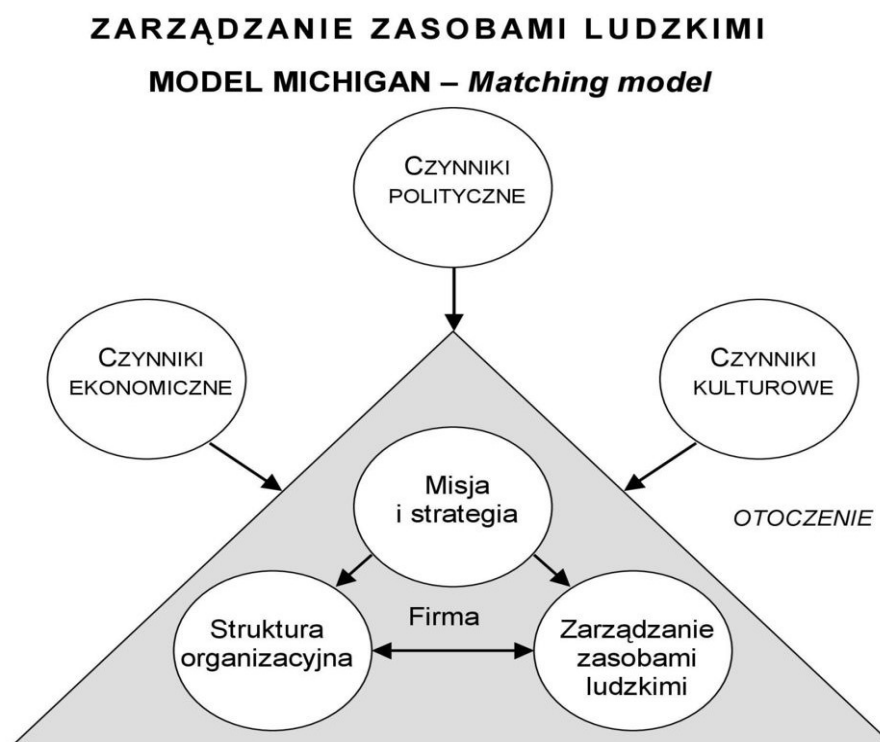
¹⁷ Armstrong M., Zarządzanie..., op. cit., s. 24.

1.2. Wybrane modele zarządzania zasobami ludzkimi

Duże znaczenie, które stanowiło rozwój nowego podejścia dla realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa miały dwa modele, które zostały opracowane w Stanach Zjednoczonych przez naukowców Uniwersytetu Harvarda oraz Uniwersytetu Michigan. To właśnie od nazw tych dwóch uniwersytetów przyjęły się nazwy modelu Michigan i modelu harwardzkiego w zarządzaniu zasobami ludzkimi.¹⁸

W pierwszym modelu Michigan została przyjęta zasada, że przedsiębiorstwo znajduje się pod działaniem sił ekonomicznych, politycznych i kulturowych. Natomiast o strukturze organizacyjnej danego przedsiębiorstwa decyduje misja i jego strategia. Model Michigan zakłada również wzajemną zależność pomiędzy strukturą organizacyjną a zarządzaniem zasobami ludzkimi. Sytuację przedstawia rysunek numer 1.¹⁹

Rysunek 1. Model Michigan



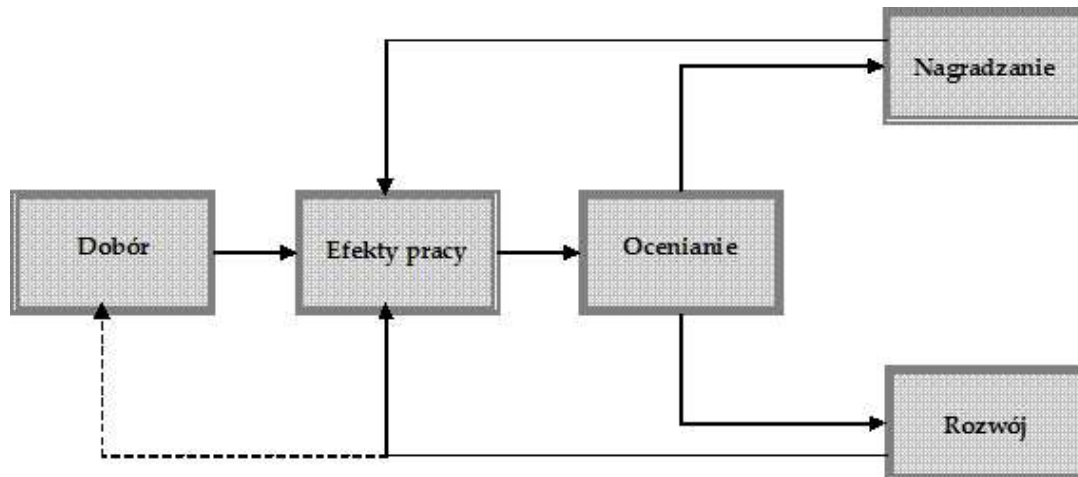
Źródło: <https://docplayer.pl/4547086-Rozwoj-funkcji-personalnej-na-tle-rozwoju-nowych-form-pracy-formy-i-metody-pracy.html> (data odczytu 18.11.2019)

¹⁸ Król H., Ludwicyński A., Zarządzanie..., op. cit., s. 60.

¹⁹ Tamże, s. 60.

W tym modelu ukazano cztery sfery działań w ZZZ, w których wybór pracowników ma wpływ na efektywność pracy, która następnie ma powiązanie z ocenami. Ocenianie pracowników jest powiązane z nagradzaniem oraz ich rozwojem, natomiast później jest ono sprzężeniem zwrotnym, które wynika z efektów wykonanej pracy. Poszczególne obszary działań są ze sobą połączone i tworzą proces zarządzania zasobami ludzkimi. Tą sytuację przedstawia rysunek numer 2.²⁰

Rysunek 2. Cykl ZZZ w modelu Michigan.



Źródło: <https://docplayer.pl/40180395-Raport-z-zarzadzania-kadrami.html> (data odczytu 18.11.2019)

W modelu tym założono, że ukształtowanie określonych obszarów cyklu pozwoli, aby skutecznie oddziaływał on na zachowania pracowników, które z kolei umożliwią osiągnięcie planowanej efektywności indywidualnej i zbiorowej. Mają one bardzo duże znaczenie na każdym stopniu zarządzania: strategicznym, operacyjnym, a także taktycznym. Jednak na pierwszym miejscu stawiany jest poziom strategiczny. Taka sytuacja wyznacza zarządzaniu zasobami ludzkimi rolę realizacyjną obranej strategii organizacji. Jednak później stało się to przedmiotem krytyki ze względu na jednostronne traktowanie tych oto związków.²¹

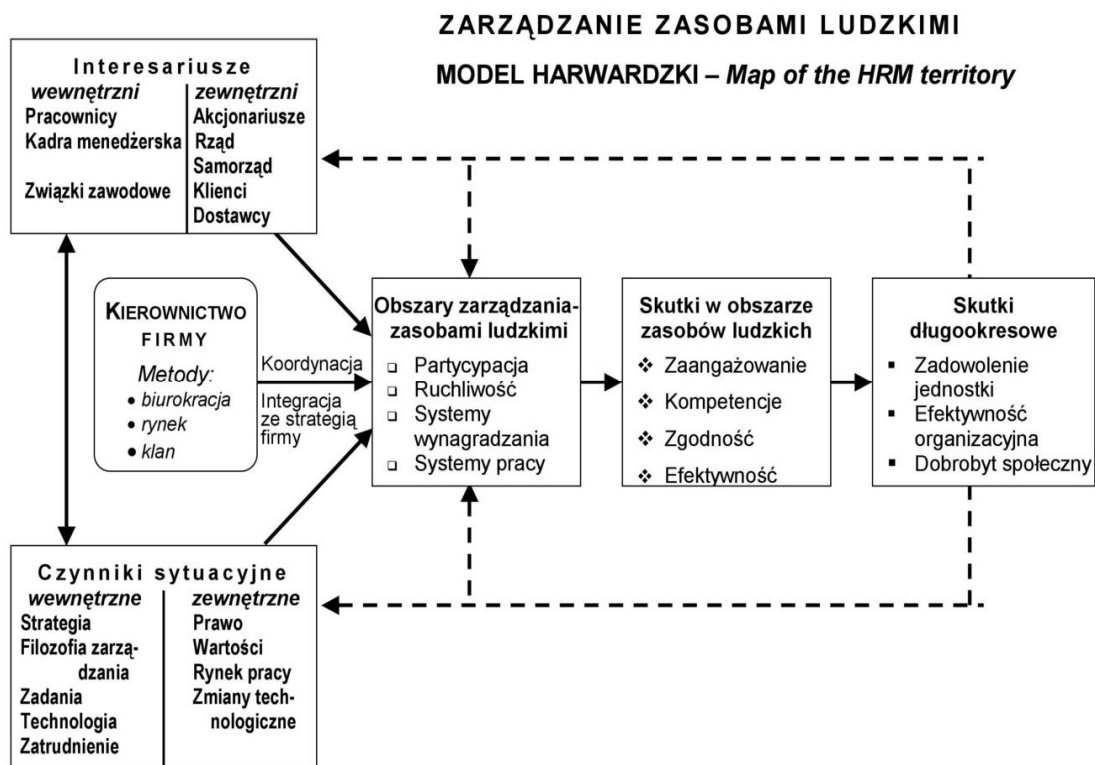
Model Michigan ukazuje jednokierunkowy przepływ informacji ze środowiska przedsiębiorstwa oraz jednokierunkową interakcję misji oraz strategii zarówno z zarządzaniem kadrami jak i strukturą organizacyjną. Kierownictwo ma za zadanie dbać o taki przepływ, aby osiągnąć wyznaczone cele strategiczne organizacji.

²⁰ Król H., Ludwicyński A., Zarządzanie... op. cit., s. 60.

²¹ Tamże, s. 62.

Model harwardzki powstał w 1981 roku, wynikało to z wprowadzenia do toku studiów MBA obowiązkowego przedmiotu pod nazwą Human Resource Management. W tym modelu zostały wyróżnione cztery kluczowe obszary zarządzania zasobami ludzkimi, w których nacisk kładziony jest na podejmowanie decyzji. Są nimi: partycypacja pracowników, ruchliwość pracownicza, system wynagradzania oraz system pracy.²²

Rysunek 3. Model harwardzki



Źródło: <https://docplayer.pl/4547086-Rozwoj-funkcji-personalnej-na-tle-rozwoju-nowych-form-pracy-formy-i-metody-pracy.html> (data odczytu 19.11.2019)

W przedstawionym modelu na rysunku numer 3 widać, że poszczególne obszary zarządzania zasobami ludzkimi tworzą przedmiot oddziaływania interesariuszy zewnętrznych (klienci, dostawcy, samorządy, akcjonariusze, rząd) i wewnętrznych (kadra kierownicza, pracownicy, związki zawodowe). Do składu interesariuszy można zaliczyć indywidualne jednostki oraz grupy osób, bez których funkcjonowanie przedsiębiorstwa nie byłoby możliwe. Duży wpływ mają także czynniki sytuacyjne wewnętrzne (strategia, filozofia zarządzania,

²² Pocztowski A., Zarządzanie..., op. cit., s. 24.

technologia, zadania, zatrudnienie) oraz zewnętrzne (prawo wartości, rynek pracy i zmiany technologiczne). Właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi ma bardzo duży wpływ na wyniki w dziedzinach zasobów ludzkich, przynosząc skutki bezpośrednie (zaangażowanie, kompetencje, spójność i efektywność) i skutki pośrednie czyli długookresowe (zadowolenie jednostki, efektywność organizacyjna i dobrobyt społeczny). Skutki te zapewniają również powstanie efektu sprzężenia zwrotnego w odniesieniu do interesariuszy i czynników sytuacyjnych. W konsekwencji powstaje mapa wzajemnych zależności między determinantami a konsekwencjami ZZL, zaś obowiązkiem menedżerów przedsiębiorstwa jest bilansowanie dobra interesariuszy.²³

W modelu Schulera nadrzędne znaczenie ma strategia organizacji, w jej zakresie wyznacza się główne cele i misje organizacji. Ważny udział w tym modelu ma identyfikacja oraz klasyfikacja czynników (usytuowanych na zewnątrz i wewnątrz organizacji), które wpływają na ogólne zarządzanie zasobami ludzkimi. Za wadę modelu można uznać braki związków pomiędzy działaniami, a wynikami organizacji.²⁴

Model Schulera uwzględnia następujące procesy (rysunek 4):

- filozofię zasobów ludzkich, która jest wyrażana w sformułowaniach określających wartość i kulturę firmy,
- politykę zasobów ludzkich, wyrażonej w postaci wytycznych działań dotyczących wspólnych wartości,
- programy ZZL, które są wyrażone w postaci strategii zasobów ludzkich,
- praktyka ZZL dla ról menadżerskich, operacyjnych i przywódczych,
- procesy ZZL, które służą opracowaniu i wdrożeniu innych działań.

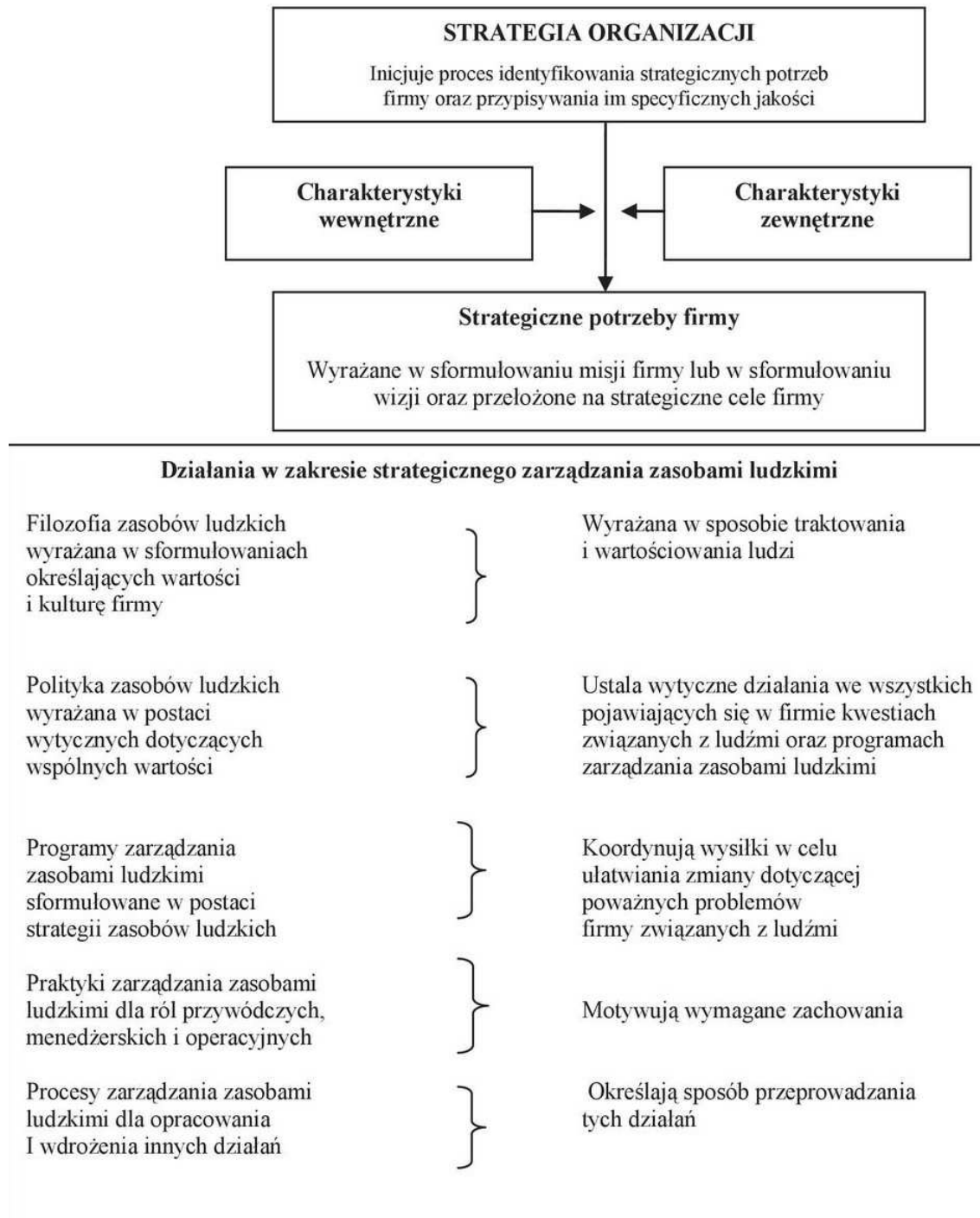
Główną cechą modelu Schulera jest strategiczne podejście do zarządzania, ponieważ najważniejszą rzeczą są cele danej organizacji.

²³ Król H., Ludwicyński A., Zarządzanie..., op. cit. s. 62-63.

²⁴ Łukasiewicz G., Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 63.



Rysunek 4. Model Schulera



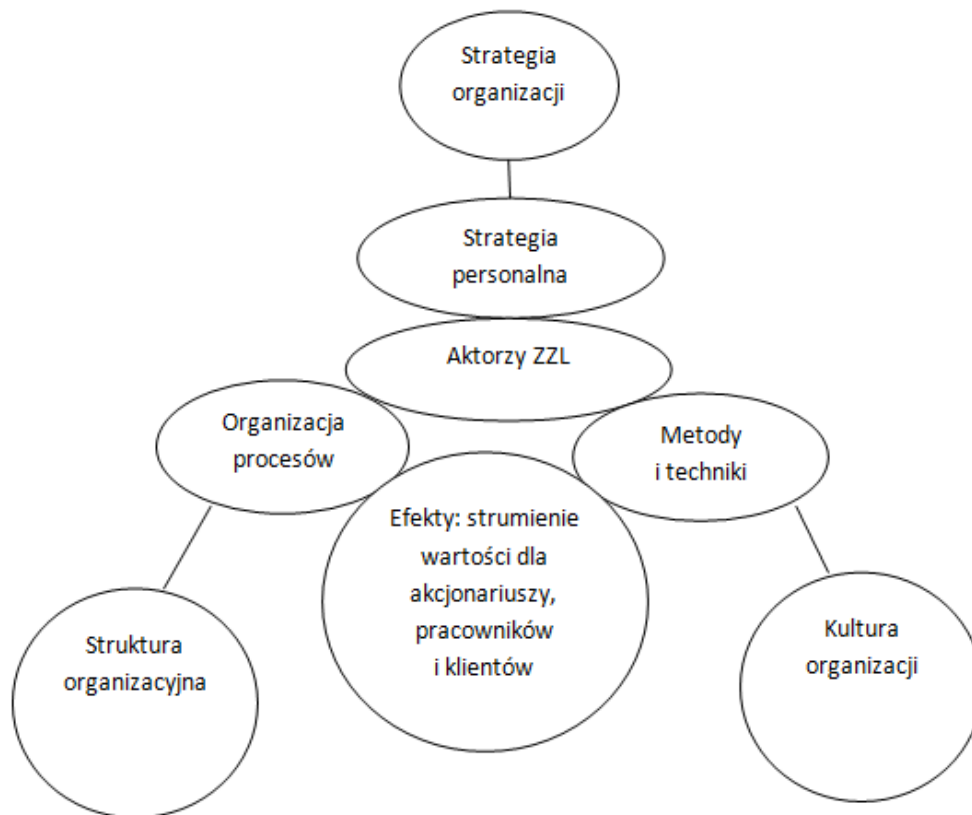
Źródło: Listwan T., Zarządzanie kadrami, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 50.

Ogólny model zarządzania zasobami ludzkimi utrzymuje, że w każdym przedsiębiorstwie można określić potrzeby. Mogą być one zaspokajane przez usługi, które są wynikiem procesów personalnych. Ta kwestia jest ujęta w modelu w postaci efektu



strumienia wartości dla akcjonariuszy, pracowników i klientów. W ogólnym modelu strategia personalna jest integralną częścią strategii organizacji. Kolejnymi składnikami są organizacja procesów oraz metody i techniki służące do rozwiązywania niektórych kwestii personalnych. W samym środku tych trzech obszarów są aktorzy, którzy działają w obszarze funkcji personalnej. Sposób w jaki funkcjonują i jakie mają powiązania jest uzależniony od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych.²⁵

Rysunek 5. Ogólny model systemu ZZL w organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s.35.

²⁵ Pocztowski A., Zarządzanie..., op. cit., s. 35-36.

1.3. Istota strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi miało swój początek w latach osiemdziesiątych minionego wieku i było odpowiedzią na wszelkie zmiany, które zachodziły w otoczeniu poprzednich organizacji. Łukasiewicz podaje propozycję, aby do zdefiniowania tegoż terminu przyjąć poniższe założenia:

- zasoby ludzkie to zasoby strategiczne,
- zarządzanie zasobami ludzkimi jest połączone wraz ze strategią organizacji,
- zarządzanie zasobami ludzkimi wyróżnia się wewnętrznym zintegrowaniem,
- kierownicy wszystkich szczebli mają świadomość jaką rolę odgrywają zasoby ludzkie w realizacji celów firmy.²⁶

Ze strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi wynika stwierdzenie, że jego podstawą są zasoby ludzkie, które są źródłem przewagi konkurencyjnej. Jego głównym celem jest zgodność strategii gospodarczej i strategii, która dotyczy zasobów ludzkich. Pracownicy organizacji są uznawani za potencjalną siłę. Istotą strategicznego zarządzania zasobami jest dostosowanie praktyk w obrębie dziedziny zasobów ludzkich do długoterminowych planów strategicznych organizacji. Organizacja, aby osiągnąć sukces musi dopasować swoje taktyki zarządzania zasobami ludzkimi do strategii biznesowej i szans w otoczeniu. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga też odpowiedniej współpracy pomiędzy menadżerami operacyjnymi a specjalistami HR.²⁷

Autorzy Lundy i Cowling poddali propozycję modelu SZZL, która polega na analizie środowiska (zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego) wzbogacającej dany proces strategiczny o aspekt zasobów ludzkich; wdrożeniu strategii czyli interpretacji celów strategicznych wobec wartości kultury przedsiębiorstwa i wynikających z nich wymagań efektywności zasobów ludzkich; rozważania metod zarządzania znacznymi zmianami oraz ocenie efektywności, która koncentruje się na efektach wykorzystywania zasobów ludzkich.²⁸

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi ma na celu określenie długofalowych kierunków własnego światopoglądu zarządzania pracownikami, które zmierzają do

²⁶ Łukasiewicz G., Kapitał ludzki..., op. cit., s. 58.

²⁷ Zarządzanie strategiczne. Kształtowanie konkurencyjności współczesnych organizacji, pr. Zbior. Pod red. A. Lozano Platonoff, K. Gadomska-Lila, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2018, s. 180-181.

²⁸ Tamże, s. 181.



doskonałego gospodarowania zasobami ludzkimi oraz sprzyjają realizacji podstawowych celów organizacji w pewnym okresie.²⁹

Strategia biznesowa jest jednym z najważniejszych czynników wewnętrznych, które wpływają na zarządzanie zasobami ludzkimi w danej firmie. Są różne określenia istoty strategii, które zazwyczaj odnoszą ją do różnych celów kierunkowych, polityki obejmującej wyznaczone zasady, planu działania (wraz z integracją celów, zasad i działań), decyzji określającej wybór kierunku działania czy też programów obejmujących kolejne działania w ramach planu.³⁰

Duże zainteresowanie istotą zarządzania strategicznego spowodowało powstanie wielu podejść do jego zrozumienia, wyodrębniono dziesięć szkół, które zostały później połączone w trzy grupy. Pierwsza grupa proskrypcyjna zakładała sposób tworzenia strategii od góry. Takie podejście strategii personalnej odnosi drugorzędną i wspierającą rolę. Grupa procesowa traktuje tworzenie strategii jako procesu. Można wymienić tutaj sześć szkół: racjonalna, uczenia się, władzy, kulturowa, przedsiębiorcza oraz otoczenia. Grupa integracyjna skupia się na dopasowaniu się między organizacją oraz jej otoczeniem a zmianą strategiczną. Wyodrębniono tutaj jedną szkołę, która miała miano szkoły konfiguracji.³¹

Strategia może być zarówno planem jak i wzorcem działania. Działanie to ma charakter sekwencyjny oraz obejmuje nie tylko takie przedsięwzięcia, które są z góry zaplanowane, ale też takie, które występują podczas realizacji tych zaplanowanych z góry. Strategia musi dotyczyć koordynacji zasobów przedsiębiorstwa, tak aby pozwalała wykorzystywać wszystkie profity, a ograniczała jej słabe strony. Dotyczy ona także przyszłościowych działań, które opierają się na analizie otoczenia organizacji. Wiąże się też ze zmianą poprzez szukanie nowych sposobów na osiągnięcie sukcesów firmy.³²

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi może być kompleksowa i może obejmować podstawowe substrategie, które są budowane dla poszczególnych funkcji w tym obszarze zarządzania. Są też przypadki, gdzie strategia zarządzania zasobami ludzkimi ma charakter fragmentaryczny i odnosi się do określonych funkcji albo jest tworzona według innych

²⁹ Król H., Ludwicyński A., Zarządzanie..., op. cit., s. 123.

³⁰ Pocztowski A., Zarządzanie... op. cit., s. 52.

³¹ Tamże, s. 53.

³² Tamże, s. 52.



kryteriów, np. strategicznych jednostek biznesowych, procesów biznesowych, segmentów rynku, grup personelu.³³

K. Obłój uważa, że w teoretycznym ujęciu strategia jest tworzeniem i utrzymywaniem wartości dla odbiorcy, zaś w ujęciu praktycznym odzwierciedla ona cele oraz metody ich osiągnięcia, które są ukierunkowane na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.³⁴

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest metodą, która służy do podejmowania decyzji związanych z planami organizacji dotyczącymi ludzi. Odnosi się ono do ogólnego kierunku, w którym organizacja chce osiągać swoje wyznaczone cele za pośrednictwem swoich pracowników. Przy opracowywaniu strategii przedsiębiorstwa kierownictwo najwyższego szczebla musi wziąć pod uwagę ludzi, bo to właśnie oni wdrażają plan strategiczny. Obejmuje ono bardzo szeroki zakres problemów przedsiębiorstwa, który jest związany ze strukturą i kulturą, efektywnością i skutecznością działania, zarządzaniem zmianami, ogólnym kształceniem pracowników. Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi odnosi się do istotnych zagadnień związanych z zasobami ludzkimi, które są zawarte w planach strategicznych przedsiębiorstwa. Można je także interpretować z podstawowymi pojęciami dotyczącymi rozwoju i wynagradzania pracowników oraz stosunków pomiędzy nimi.³⁵

Strategia przedsiębiorstwa powinna określać w jakim kierunku dana organizacja chce podążać i w jaki sposób może tam dotrzeć. Jest związana z dłuższą alokacją ważnych zasobów przedsiębiorstwa i definiuje pewien sposób określenia końcowego celu. Decyzja strategiczna ma na celu wywrzeć znaczący wpływ na sukces firmy. Mintzberg uważał, że strategia nie jest rozwijana w sposób świadomy i systematyczny, ale w praktyce może ujawnić się jako reakcja na zmieniającą się sytuację. Strategia powinna się kształtować jako model w strumieniu działań. Według Mintzberga wyrażenie strategii powinno się wiązać z preferencjami, wyborami oraz dopasowaniem. Strategie winny się znajdować w umysłach tych ludzi, na których wpływają. Bardzo ważne znaczenie mają wspólne poglądy pracowników zarówno w zakresie działań jak i swoich intencji. Mintzberg taki stan nazywa umysłem zbiorowym, a jego odszyfrowanie ma duże znaczenie fundamentalne.³⁶

³³ Poczowski A., Zarządzanie... op. cit., s. 53.

³⁴ Obłój K., Tworzywo sztucznych strategii, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 22.

³⁵ Armstrong M., Zarządzanie..., op. cit. s. 225.

³⁶ Tamże, s. 226-227.



Hendry i Pettigrew uważają, że strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi jest warte uwagi, ponieważ:

- wykorzystuje planowanie,
- przedstawia spójne podejście do zarządzania systemami osobowymi, które jest oparte na strategii i polityce zatrudnienia
- łączy działania i politykę zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa,
- ujmuje pracowników danej organizacji jako zasoby strategiczne, które umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku.³⁷

Whittington wyróżnił cztery ujęcia dotyczące relacji pomiędzy strategią zarządzania zasobami ludzkimi, a strategią biznesową. Pierwsze ujęcie klasyczne ma na celu traktowanie strategii jako racjonalnego procesu, który jest oparty na analizie oraz przekonaniu, że poznanie otoczenia i środowiska wewnętrznego organizacji jest możliwe. Drugie ujęcie ewolucyjne zakłada, że środowisko działania przedsiębiorstwa nie jest przewidywalne, a jego strategia opiera się na systematycznym dostosowywaniu się, które jest ukierunkowane na maksymalizację zysku. Trzecie ujęcie systemowe zakłada mnogość celów, gdzie na ich realizację powinna być ukierunkowana strategia. Konieczne jest również uwzględnienie składników systemu społecznego danej organizacji. Czwarte ujęcie procesowe przyjmuje twierdzenie o nieprzewidywalności otoczenia, strategię należy definiować jako efekt dochodzenia do określonych rozwiązań za pomocą małych kroków.

Każde przedsiębiorstwo wyznacza sobie cele działania i to właśnie one stymulują człowieka do założenia firmy oraz jej dalszego funkcjonowania. Po założeniu firmy, właściciel rozwija ją oraz angażuje pewien kapitał, co wiąże się z określonym ryzykiem. W każdym przypadku inwestor dąży do osiągnięcia założonych celów. Zazwyczaj do głównych celów przedsiębiorstwa zalicza się: wzrost wartości danego przedsiębiorstwa oraz jego zdolność do przetrwania, osiągnięcie zysków, wzrost obrotów i udziałów firmy w rynkach sprzedaży, rozwój nowoczesności technologicznej. Wszystkie wymienione cele są głównie związane z przetrwaniem danego przedsiębiorstwa na rynku konkurencyjnym oraz z zachowaniem jego kondycji ekonomiczno – finansowej. Główne cele są realizowane w długim przedziale czasu. W małych firmach jest to czas od 2 do 5 lat, w większych firmach jest to okres od 5 do 10 lat, a w największych 15 – 20 lat. Można też wyróżnić cele pomocnicze, które mają za zadanie stabilizować równowagę dynamiczną (równowagę

³⁷ Armstrong M., Zarządzanie..., op. cit., s. 227.



uwzględnioną przy realizacji funkcji firmy w procesie rozwojowym). Do celów pomocniczych należy zaliczyć: maksymalizację wzrostu wydajności pracy, obniżkę kosztów, jak najlepsze wykorzystywanie zdolności produkcyjnej danej firmy, poprawę jakości produktów, ciągle wdrażanie innowacji, uzyskanie akceptacji społecznej dla przedsiębiorstwa oraz wzrost kwalifikacji.³⁸

Na poziomie przedsiębiorstwa można rozróżnić trzy rodzaje celów: strategiczne, taktyczne oraz operacyjne. Cele strategiczne odnoszą się do całego przedsiębiorstwa, ale niekoniecznie obowiązują każdą komórkę organizacyjną w ten sam sposób. Najczęściej mają charakter relatywnie abstrakcyjny. Są to również cele, które mają szeroki przedział czasowy, zazwyczaj od 5 do 10 lat. Cele strategiczne wywodzą się z różnych źródeł, np. spisanie przez zarząd pewnej wizji w formie strategii, wszystkie sugestie mogą także pochodzić od pracowników. Nieważne z jakiego źródła pochodzi strategia, zawsze musi ona być ustalona przez kierownictwo przedsiębiorstwa. Od celów strategicznych są wyprowadzane cele taktyczne. Nie dotyczą już one organizacji jako całości, ale tylko jej poszczególnej części. Cele te, zawsze dotyczą takiej części organizacji, która znajduje się w strukturze firmy i podlega kryterium jakości. Cele taktyczne są ustalane z reguły na okres jednego roku. Natomiast cele operacyjne tyczą się poszczególnych osób, a ich horyzont czasowy wynosi rok.³⁹

Cele przedsiębiorstwa mogą zostać podzielone na dwie kategorie: cele marketingowe oraz pozamarketingowe. Pierwsze, cele marketingowe dotyczą sprzedaży, nabywców oraz zysku. Powinny one zostać określone dla każdego rynku wraz z uwzględnieniem pełnej wiedzy o zależnościach między udziałem w rynku a ceną, dystrybucją i świadomością produktu. Natomiast cele pozamarketingowe są ujęte w misji oraz opisują ogólny system wartości, który jest przyjęty w danej organizacji.⁴⁰

³⁸ Grzenkiewicz N., Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008, s. 14-16.

³⁹ Maas P., Zarządzanie poprzez cele, Wydawnictwo Verlag Dashofer Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 4.

⁴⁰ Grzegorzewska-Ramocka E., Cele ekonomiczne i społeczne przedsiębiorstwa, Gospodarka Narodowa Nr 7-8/2009, s. 65.



Cele rozwojowe przedsiębiorstwa należy podzielić na cztery grupy⁴¹:

- cele rynkowe – udział przedsiębiorstwa w rynku,
- cele ekonomiczno – finansowe – zyski, zdolności kredytowe, rentowność,
- cele społeczne – zaangażowanie pracowników, zadowolenie z pracy,
- cele, które są związane z pozycją przewodnika - dominująca jednostka.

Cel jest zawsze czymś, czego jeszcze nie osiągnięto, zaś funkcje celów w dziedzinie zarządzania zostały sprowadzone do czterech mechanizmów, mających wpływ na wydajne działanie. Po pierwsze wszystkie cele nadają działaniu odpowiedni kierunek, po drugie zwracają one uwagę na ważne informacje dla danego działania, po trzecie wymuszają większy wysiłek i wytrwałość, po czwarte mają oddziaływanie pośrednie – przyczyniają się do stworzenia specyficznych planów i strategii.⁴²

Jeżeli cele są odpowiednio wyznaczone to mogą spełniać następujące funkcje: pozwalanie wszystkim pracownikom na lepsze zrozumienie misji przedsiębiorstwa; budowanie podstawy skutecznego planowania; motywowanie pracowników do pracy; stanowienie podstawy do budowania mechanizmu oceny; pozwalanie na w miarę szybkie reagowanie w razie zmian w otoczeniu organizacji; umacnianie pozycji przedsiębiorstwa na rynku oraz przyczynianie się do tworzenia przyszłego zarysu rozwoju przedsiębiorstwa.⁴³

Podsumowując, można stwierdzić, że strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi ma na celu zapewnienie kierunku niezbędnego do wprowadzenia logicznych strategii i działań, które są związane z zasobami ludzkimi. W takim procesie występuje: odwołanie się do celów i strategii firmy; przyjęcie metod, które są oparte na zasobach oraz osiągnięcie spójności przez rozwój działań związanych z zasobami ludzkimi. Koncepcja strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi ma znaczenie fundamentalne i opiera się na tezie, że strategia może wnieść swój wkład do organizacji. Jest to bardzo ważne założenie, ponieważ to właśnie pracownicy mogą tworzyć wartość dodaną i powinno się ich dobrze traktować tak jak zasoby strategiczne.⁴⁴

⁴¹ Puto A., *Handel wewnętrzny* 2017, 3(368): 374-386, tom I, s. 377.

⁴² Maas P., *Zarządzanie...*, op. cit., s. 3.

⁴³ Puto A., *Handel...*, op. cit., s. 378.

⁴⁴ Armstrong M., *Zarządzanie...*, op. cit., s. 223.



1.4. Podstawowe procesy zarządzania zasobami ludzkimi

Procesy zarządzania zasobami ludzkimi dotyczą polityki i strategii kadr. Obejmują one wszystkie aspekty zarządzania kadrami oraz zatrudnienia. Funkcje rodzajowe, które dotyczą procesu zarządzania personelem to: ustalenie potrzeb kadrowych; nabór odpowiednich pracowników; selekcja; adaptacja społeczno – zawodowa; rozwój kariery zawodowej pracowników, kształtowanie zachowań pracowników; planowanie stosunków pracy; ocena pracowników; wynagrodzenia dla pracowników oraz zwolnienia pracowników. Są to etapy procesu zarządzania zasobami ludzkimi, które są ułożone w sposób zgodny z ich przebiegiem, począwszy od wejścia do organizacji, kończąc na wyjściu czyli zrezygnowaniu lub zwolnieniu z pracy.⁴⁵

Planowanie personelu obejmuje następujące etapy (rysunek numer 6):

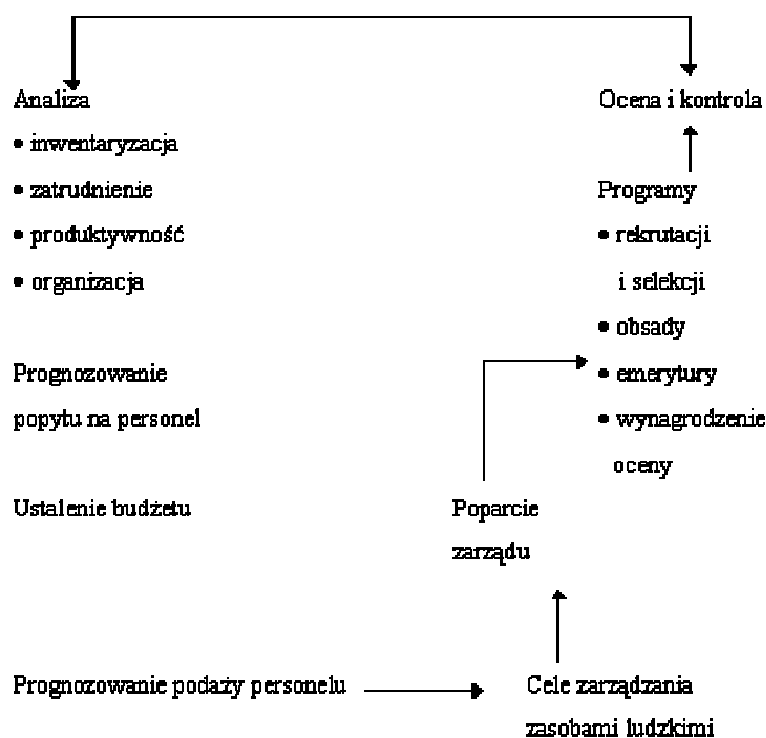
- gromadzenie i analiza danych, aby opracować odpowiednie prognozy podaży na pracowników oraz utworzyć odpowiedni system informacji o potencjale społecznym. Do tego celu wykorzystuje się dane osobowe, które są zgromadzone w dziale kadrowym organizacji lub dane statystyczne dotyczące danego regionu,
- gromadzenie i analiza danych, aby opracować prognozy popytu na pracowników oraz uzupełnienie własnej bazy danych,
- definiowanie przez menedżera określonych celów zarządzania zasobami ludzkimi, które są związane z strategią organizacji,
- przygotowywanie oraz wdrażanie programów i planów działania w zakresach obsady, oceny, wynagrodzenia i rozwoju pracowników,
- kontrolowanie oraz ocenianie planów i programów (w jakim stopniu określone cele zostały zrealizowane). Przykładowymi kryteriami oceny realizacji planów mogą być: aktualne stany zatrudnienia w relacji do planowanych; aktualny stan produktywności i wydajności w porównaniu do planowanych; programy, które zostały rzeczywiście wprowadzone w stosunku do planowanych; koszty zatrudnienia pracowników i koszty zrealizowania programów do przyjętego budżetu; relacja pomiędzy korzyściami, a kosztami, które wynikły podczas realizacji programu kształcenia.⁴⁶

⁴⁵ Bieniok H., *Istota...*, op. cit. s. 19.

⁴⁶ Piotrowski W., Koźmiński A., *Zarządzanie...*, op. cit., s. 406.



Rysunek 6. Proces planowania personelu



Źródło: <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/poz/scb/index52.html> (data odczytu 22.11.2019)

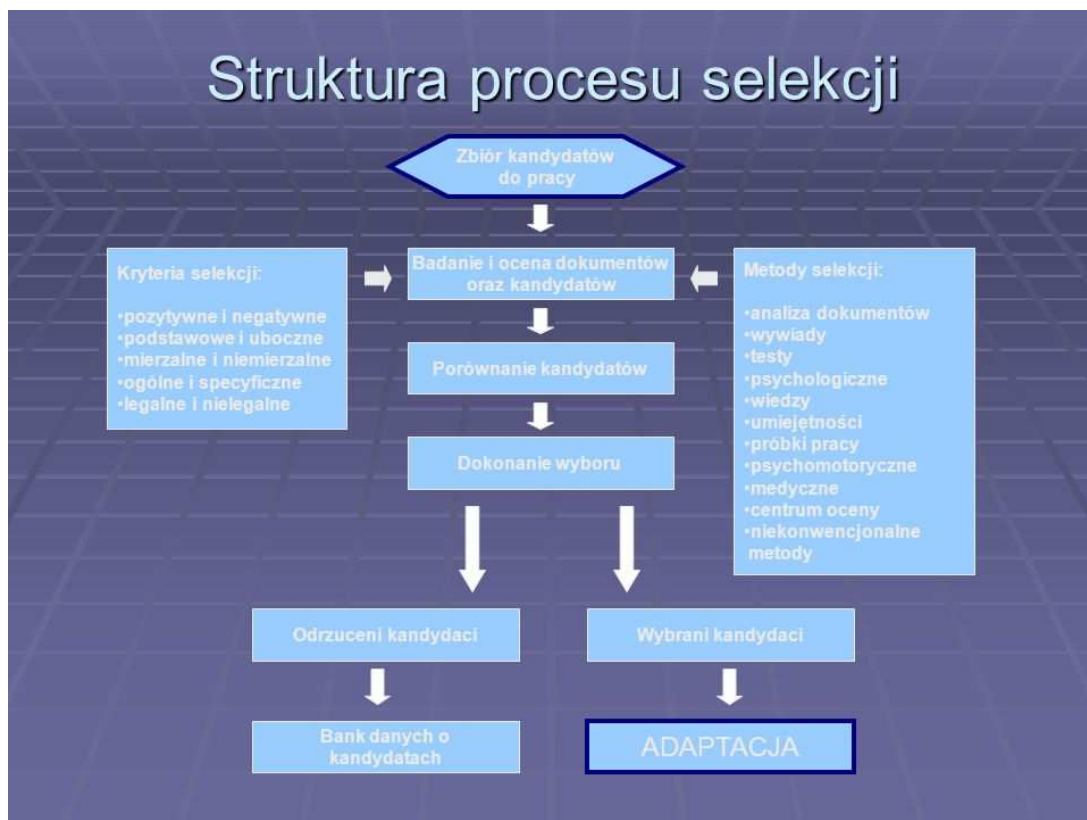
Rekrutacja to pozyskiwanie przez przedsiębiorstwo kandydatów zdolnych do pracy w liczbie, która będzie umożliwiała ich racjonalną selekcję. Polega ona na działaniach organizacji, które są ukierunkowane na poinformowaniu kandydatów o firmie oraz warunkach jakie należy spełnić, aby otrzymać pracę. Możemy wyróżnić dwa źródła rekrutacji. Pierwsze to wewnętrzny rynek pracy – tworzą go osoby, które są zatrudnione w danym przedsiębiorstwie. Firma może przyznawać pierwszeństwo aplikacji na wolne stanowisko własnym pracownikom. Zasób kandydatów stanowią pracownicy, którzy chcą przekwalifikować się lub awansować. Drugie źródło rekrutacji to zewnętrzny rynek pracy. Są to wszystkie osoby spoza środowiska organizacji, które są zdolne do pracy i mają wiek produkcyjny.⁴⁷

Selekcja potencjalnych kandydatów do pracy jest procesem, który ocenia ich przydatność oraz wybiera jednego z nich, najbardziej kompetentnego na wymagane stanowisko pracy. Kandydaci są dobierani za pomocą kryteriów selekcyjnych. Kryteria selekcji to cechy przyszłych pracowników, które mogą mieć wpływ na decyzję o ich odrzuceniu lub przyjęciu. Można je podzielić także na przeciwstawne grupy, takie jak:

⁴⁷ Piotrowski W., Koźmiński A., Zarządzanie... op. cit., s. 409-410.

pozytywne i negatywne; podstawowe i uboczne; mierzalne i niemierzalne; ogólne i specyficzne; legalne i nielegalne. Pracodawcy mogą też przeprowadzać testy selekcyjne. Są to metody, które pozwalają badać cechy kandydata, takie jak: umiejętności psychiczne, zdolności czy predyspozycje. Testy pozwalają stwierdzić czy określone cechy występują u kandydatów i jaki jest stopień ich natężenia.⁴⁸

Rysunek 7. Struktura procesu selekcji



Źródło: <https://slideplayer.pl/slide/57946/> (data odczytu 22.11.2019)

Adaptacja społeczno – zawodowa jest to proces, przez który musi przejść każda jednostka, która wchodzi do organizacji. Nowy pracownik musi się przystosować do stosunków koleżeńskich oraz stosunków, które wynikają ze struktury i funkcji organizacji czyli zapoznania się z nowymi obowiązkami, oczekiwaniami i uprawnieniami.⁴⁹

Rozwój pracowników jest polityką, która powinna wyrażać zaangażowanie przedsiębiorstwa w rozwój możliwości i umiejętności pracowników. Firma powinna stwarzać

⁴⁸ Król H., Ludwicyński A., Zarządzanie..., op. cit. s. 208.

⁴⁹ Jamka B., Adaptacja społeczna - zawodowa pracowników jako instrument strategii personalnej firmy, [w:] Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001, s. 51.

różne szanse zrealizowania potencjału, zwiększenia możliwości zatrudnienia czy rozwinięcia kariery zarówno wewnątrz organizacji jak i poza nią.⁵⁰

Pocztowski pisze, że rozwój zasobów ludzkich to celowe konfiguracje przedsięwzięć rozwijania zdolności, wzbogacania wiedzy oraz kształtowania postaw i wartości, a także dbanie o dobrą kondycję psychiczną i fizyczną osób wykonujących pracę. Takie przedsięwzięcia mogą prowadzić nie tylko do wzrostu jej efektywności, ale też do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich.⁵¹

Kształtowanie zachowań pracowników ma ogromne znaczenie dla realizacji celów każdego przedsiębiorstwa. Ten proces polega na świadomym oddziaływaniu na zachowania tak, aby je utrwalac lub zmieniać zgodnie ze sprawną oraz efektywną realizacją misji. Proces powinien być realizowany przez wszystkich menedżerów oraz specjalistów z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi.⁵²

Ocenianie pracowników jest rozpowszechnionym działaniem w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa. Oceniani są pracownicy, w stosunku do których mogą być podejmowane różne decyzje personalne, np. włączenia w szkolenia, zmiana stanowisk pracy, zmiana wynagrodzenia czy też zwolnienia. Ocena dotyczy różnych aspektów, np. efektów wykonywanej pracy, kwalifikacji, cech czy zachowań pracownika.⁵³

McGregor wyodrębnił trzy kategorie celów oceniania:

- cel administracyjny – kształtowanie polityki personalnej w ramach przyjęć, wynagradzania pracowników i ich przemieszczeń wewnętrznych,
- cel informacyjny – przekazanie kierownikom danych o tym, jak pracują pracownicy, a tym z kolei danych o ich mocnych i słabych stronach,
- cel motywacyjny – przekazywanie pracownikom informacji, która powinna doskonalić efektywność ich pracy oraz motywować do rozwoju osobistego.⁵⁴

Wynagrodzenie to rekompensata finansowa, jaką daje organizacja w zamian za wykonaną pracę. Wynagrodzenie pracowników jest bardzo ważną i złożoną częścią relacji pomiędzy pracownikami a organizacją. Podstawa wynagrodzenia jest konieczna, aby

⁵⁰ Armstrong M., Zarządzanie..., op. cit., s. 239.

⁵¹ Pocztowski A., Zarządzanie..., op. cit. s. 274.

⁵² Bieniok H., Istota..., op. cit., s. 238.

⁵³ Król H., Ludwiczynski A., Zarządzanie..., op. cit., s. 275.

⁵⁴ Pocztowski A., Zarządzanie..., op. cit., s. 225.



zaopatrzyć pracowników w środki niezbędne do utrzymania godnego poziomu życia. Jeżeli kadra pracownicza nie zarabia odpowiedniej sumy, aby zaspokoić swoje potrzeby, będzie szukała pracy w innym miejscu. Istnieją trzy podstawowe formy wynagrodzenia: płace czyli godzinowe wynagrodzenie dla pracowników wykonawczych; pensja czyli wynagrodzenie za nakład pracy zatrudnionego wyłącznie za przepracowane godziny oraz bodźce czyli szczególne możliwości wynagrodzenia, które są związane z osiągniętymi wynikami.⁵⁵

Zwolnienie występuje wtedy, gdy pracodawca wypowiada umowę o pracę ze skutkiem natychmiastowym lub z terminem wypowiedzenia; pracownikowi wygasa umowa zawarta na czas określony. Może też nastąpić sytuacja, gdzie pracownicy sami rezygnują ze stosunku pracy. Wtedy można podjąć trzy rodzaje działań: przeprowadzenie rozmowy z odchodzącym pracownikiem, analiza przyczyny płynności zatrudnienia oraz zapewnienie referencji.⁵⁶

⁵⁵ Griffin R., Podstawy..., op. cit., s. 450-451.

⁵⁶ Armstrong M., Zarządzanie..., op. cit. s. 376-379.



Rozdział 2. Motywowanie jako główny element zarządzania zasobami ludzkimi

2.1. Pojęcie motywacji i motywowania

Słowo motywacja wywodzi się z języka łacińskiego od słowa *movere*, które oznacza wprawiać w ruch. Jeśli chodzi o względy etymologiczne motywacja jest związana z energią oraz pobudzaniem do działania poprzez odczuwane potrzeby. Jest to wewnętrzne napięcie, które skłania człowieka zarówno do aktywności intelektualnej jak i do fizycznej. Motywacje są mechanizmami psychologicznymi regulującymi dowolne zachowanie człowieka, a także są pobudzane wyborem.⁵⁷

Motywacja jest także zjawiskiem, w którym rozpoznaje się cele, dokonuje się wyboru oraz wydatkuje się energię do osiągnięcia postawionych celów. Cele, które zostały już osiągnięte zaczynają tracić znaczenie na poczet nowych potrzeb. Motywacja obejmuje szereg pojedynczych motywów czyli składników motywacji, które są wewnętrzną siłą skłaniającą człowieka do działania. Podłożem motywów są potrzeby determinujące zachowanie człowieka, zmierzające do ich zaspokojenia.⁵⁸

Motywacja jest dążeniem człowieka w pewnym określonym kierunku. Można ją odróżnić od innych czynników, które wpływają na zachowanie, takich jak: fizyczna wydolność jednostki, jej poprzednie doświadczenie oraz warunki otaczające, w których się znajduje, pomimo tego, że te wszystkie czynniki mogą także determinować motywację. W literaturze możemy wyróżnić dwa podstawowe źródła motywacji. Pierwsze źródło to potrzeby, które są rozumiane jako brak czegoś, co jest nam niezbędne do prawidłowego funkcjonowania. Drugim źródłem są zadania mające wyznaczać konkretny cel do osiągnięcia. Cel ten może być określony samodzielnie lub przez inną osobę, np. przełożonego w pracy. Opisane potrzeby i zadania są zmienne, ponieważ inne czynniki motywowały pracowników kilkanaście lat temu, a inne motywują ich dzisiaj. Związane jest bowiem ze stylem życia społeczeństwa.⁵⁹

⁵⁷ Sikora J., *Motywowanie pracowników*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000, s. 7.

⁵⁸ Tamże, s. 8.

⁵⁹ Benedikt A., *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2003, s. 11-12.



Motywacja to bardzo ważny czynnik wpływający na efektywność pracy człowieka, jednak sama wiara nie jest wszystkim, ponieważ nie jest ona w stanie zagwarantować sukcesu. Innymi słowy motywacja jest siłą napędową każdej jednostki, jest czymś, co skłania człowieka do działania, a także czasami może odbierać chęć ku temu. Motywacja jest wartością i posiada duży wpływ na wyniki osiągnięte w pracy.⁶⁰

Motywacja jest także zespołem czynników natury fizjologicznej bądź psychicznej uruchamiający oraz organizujący postępowanie człowieka, które jest skierowane na osiągnięcie konkretnego celu. Jest mechanizmem regulującym zachowanie, poprzedzone wyborem. Termin ten oznacza proces wzbudzający działanie, utrzymujący je w toku oraz integrujący jego przebieg. W tym czasie uruchamia się potrzeba spowodowana brakiem czegoś niezbędnego dla organizmu, a polem jej oddziaływania jest nie tylko człowiek, ale też jego otoczenie.⁶¹

Według R. Karasia motywacja jest ciągłym poszukiwaniem czynników sterujących poziomem gotowości i aktywizacji jednostki, które powoduje wskazywanie skłonności jednostki do poszczególnych form jej zachowania. Motywacja do pracy to stan psychiczny osoby podejmującej pracę, wyrażający się pełną gotowością do poniesienia wysiłku, aby zrealizować konkretne cele dla organizacji. Poziom motywacji zatrudnionego pracownika w dużym stopniu zależy od motywowania, które jest procesem celowego i świadomego działania przedsiębiorstwa na motywy postępowania pracownika.⁶²

Motywacja definiowana ogólnie zawiera się w słowach: zamiar, pragnienie, chęć, zainteresowanie czymś. Te wszystkie wymienione odczucia wzbudzają w człowieku pełną gotowość do realizacji celów. Motywacja ujawnia się wtedy, kiedy człowiek potrzebuje pewnych rzeczy oraz ma taką możliwość, aby zaspokoić swoje potrzeby poprzez określoną aktywność. Pobudza ona człowieka i skłania do podejmowania działań. Jest określana jako impuls na niezaspokojoną potrzebę oraz jest sumą wszystkiego, co popycha jednostkę do działania. Aby człowiek był zmotywowany musi uznać swój cel za wartościowy oraz musi być przekonany, że może go spokojnie zrealizować.⁶³

⁶⁰ Kozłowski W., Zarządzanie motywacją pracowników, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 11.

⁶¹ Penc J., Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo WPSB, Kraków 1996, s. 25.

⁶² Karaś R., Teorie motywacji w zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004, s. 12.

⁶³ Sekuła Z., Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 9-10.



Czynnikami wpływającymi na ludzi, aby zachowywali się w odpowiedni sposób zajmuje się motywacja. Wymienia się trzy główne składniki motywacji: kierunek czyli co dana osoba chce zrobić; wysiłek czyli jak bardzo się ona stara oraz wytrwałość – jak długo się stara. Pracownicy są motywowani wtedy, gdy spodziewają się, że ich postępowanie prowadzi do zdobycia cennej nagrody albo do osiągnięcia wymarzonego przez nich celu.⁶⁴

W przedmiocie literatury motywację określa się też jako proces, który prowadzi do pobudzenia, ukierunkowania oraz zorganizowania aktywności pracowników. Taką aktywność bardzo często definiuje się jako „energia”. Pracownik wkłada całą swoją energię w pracę, wtedy kiedy jest ona postrzegana jako wartościowa sama w sobie lub jest postrzegana jako środek do zdobycia celu, znajdujący się poza nią.⁶⁵

Motywacja jest takim procesem zachodzącym w ludzkiej świadomości, który sprawia, że pojawia się chęć do robienia czegoś. Taka chęć jest przeważnie określana jako motyw, pobudka lub napięcie motywacyjne. Pojawia się wtedy, kiedy człowiek uświadamia sobie, że ma jakąś niezaspokojoną potrzebę oraz wyraża chęć na podjęcie działań, aby ona została w odpowiednim stopniu zaspokojona. Przez motyw można rozumieć pewną rzecz pobudzającą jednostkę do działania oraz nadającą określony kierunek. W celu pojawienia się motywu musi być spełnionych kilka warunków. Po pierwsze musi istnieć potrzeba, po drugie potrzeba powinna być istotna. Po trzecie pracownik powinien dostrzec szansę zaspokojenia swojej potrzeby. Ostatnim warunkiem są wydarzenia, które powinny przypominać o owej potrzebie lub sprawiają, że staje się ona łatwiejsza do zaspokojenia.⁶⁶

W motywacji do pracy opisuje się przeważnie zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania zachowań pracowników. Tutaj podstawowe znaczenie mają dwa ujęcia: atrybutowe i czynnościowe. Motywacja do pracy w ujęciu atrybutowym to proces wewnętrzny, który reguluje zachowania pracowników (wpływa na ich decyzje dotyczące wykonywanej pracy, angażowania się w pracę lub rezygnacji z pracy). Motywacja do pracy w ujęciu czynnościowym to celowe oddziaływanie na zachowanie pracowników podczas wykonywanej pracy przy wykorzystywaniu posiadanej wiedzy na temat determinujących je czynników.⁶⁷

⁶⁴ Armstrong M., Zarządzanie... op. cit., s. 106-107.

⁶⁵ Adamiec M., Kozusznik B., Zarządzanie..., op. cit. s. 136.

⁶⁶ Sikorski Cz., Nauka o zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno – Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2011, s. 222.

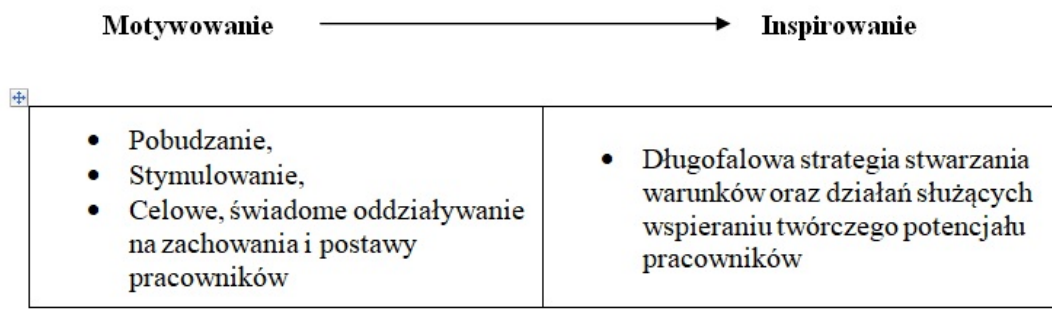
⁶⁷ Pocztowski A., Zarządzanie..., op. cit. s. 203.



Z kolei motywowanie jest stworzeniem wizji czyli celu, ku któremu będzie zmierzał pracownik, który musi wiedzieć co zamierza osiągnąć i jakie będzie miał z tego korzyści. Motywatorem jest osoba wytyczająca korzystne cele zarówno dla przedsiębiorstwa jak i dla pracownika. Należy zwrócić też uwagę na to, że motywowanie nie jest manipulowaniem ludźmi.⁶⁸

Według M. Juchnowicz motywowanie jest utożsamiane z pobudzaniem i stymulowaniem, oraz jest celowym i świadomym oddziaływaniem na pracowników, aby realizowali wszystkie cele motywatora w sposób optymalny. Aby pracownicy osiągnęli standardy wystarczy naturalna motywacja spowodowana strachem lub bodźcami zewnętrznymi, ale do ich ponadprzeciętnych osiągnięć potrzeba czegoś więcej.⁶⁹

Rysunek 8. Interpretacja istoty motywowania



Źródło: Juchnowicz M., Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 112.

Według Z. Sekuły motywowanie do pracy stanowi zbiór oddziaływań, które zmierzają do skutecznego skłaniania pracowników do realizacji bardzo ważnych celów i funkcji dla danej organizacji. Powinno ono także rozwijać potrzeby podwładnych, w taki sposób, aby ich działanie było zgodne z wolą menedżera. Motywację do pracy można wyróżnić przez nastawienie czyli wiarę w siebie i przyszłościowe działanie na podstawie zdobytego

⁶⁸ Zbiegeń-Maciąg L., Skutecznie motywować, Centrum Kreowania Liderów, Warszawa, s. 10.

⁶⁹ Juchnowicz M., Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 112.

doświadczenia oraz poprzez zachętę czyli czerpanie wszelkich korzyści z aktywności podwładnego.⁷⁰

Inna definicja motywowania to zespół działań zewnętrznych o intencjonalnym charakterze, których głównym celem jest modyfikacja, utrzymanie czy uruchomienie motywacji. Aby motywacja była skuteczna należy spełnić warunek – poprawnie rozpoznać strukturę potrzeb i oczekiwań podwładnych, a następnie oddziaływać na nich w sposób, który wywiera na nich wpływ. W przeciwnym razie powstanie luka motywacyjna – procesy motywacyjne pochłaniają określone środki i siły oraz nie przynoszą zamierzonych efektów i korzyści.⁷¹

Według W. Kozłowskiego motywowanie ma dwustronny charakter. Jest to proces, który zachodzi pomiędzy kierującym a pracownikami i występują wzajemne interakcje. Na zasadzie sprzężenia zwrotnego motywowani mogą wpływać na decyzje motywującego. Motywowanie w przedsiębiorstwie musi współgrać z funkcjami planowania, kontroli i organizowania, aby zarządzanie było efektywne.⁷²

Z przedstawionych powyżej definicji można stwierdzić, że motywacja jest gotowością do podjęcia działań w celu zaspokojenia potrzeb pracowników. Pracownicy, aby osiągnąć swój wyznaczony cel muszą być wytrwali pomimo przeciwności losu. Świadomie dążą do osiągnięcia swoich aspiracji.

2.2. Teorie motywacji

2.2.1. Teorie treści

Teoria potrzeb była różnie definiowana przez autorów. Niezaspokojenie potrzeb czy też ich realizacja na niewystarczającym poziomie pobudza człowieka do działania. Motywacją w zakresie potrzeb pracowników interesowali się zasadniczo: Maslow, Herzberg, Alderfer, McGregor oraz McClelland. Autorzy teorii treści szukali odpowiedzi na dwa problemy: jakie potrzeby człowiek realizuje dzięki pracy zawodowej oraz co go pobudza do

⁷⁰ Sekuła Z., *Motywowanie...*, op. cit., s. 13.

⁷¹ Gasparski W., *Biznes, Etyka, Odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 347

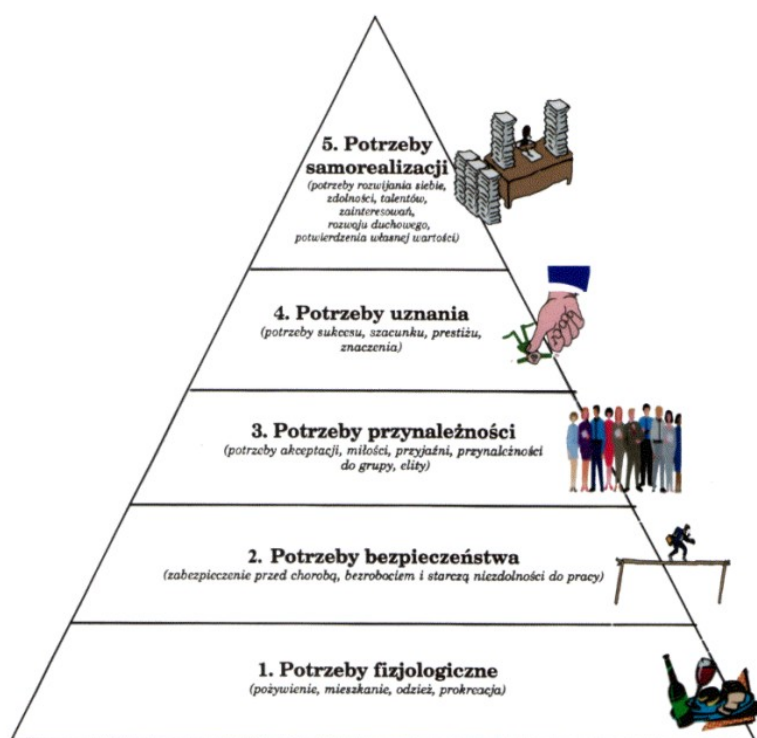
⁷² Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją...*, op. cit., s. 15.



wybranych form aktywności. To właśnie praca zawodowa daje możliwość zaspokojenia wszelkich potrzeb człowieka.⁷³

Teoria Masłowa obejmuje pięć stopni potrzeb, zaczynając od potrzeb biologicznych, kończąc na potrzebach wyższego rzędu. Maslow ustalił ludzkie potrzeby oraz ułożył je w pewną hierarchię, którą przedstawia piramida potrzeb (rysunek 9).

Rysunek 9. Hierarchia potrzeb Masłowa



Źródło: http://www.zarzyccy.pl/p_piramida-potrzeb-maslowa.htmlv (data odczytu 07.12.2019)

Pierwszy stopień potrzeby fizjologiczne – ludzie dzięki pracy zdobywają pieniądze, które zaspokajają ich potrzeby życiowe: pożywienie, mieszkanie, zabezpieczenie przed chorobami. Dzięki nim człowiek może utrzymywać swoją kondycję w dobrym stanie. To właśnie przez naturę człowieka, która wywołuje głód, pragnienie czy ból potrzeby fizjologiczne mają pierwszeństwo. Drugi stopień to potrzeby bezpieczeństwa. Każdy człowiek pragnie mieć stabilizację w swoim życiu, chce uchronić się przed różnymi zdarzeniami losowymi, które mogłyby mu zaszkodzić podczas realizacji potrzeb. Takie potrzeby są zaspokajane głównie przez zatrudnienie, różnego rodzaju świadczenia

⁷³ Sekuła Z., Motywowanie..., op. cit., s. 18.

ubezpieczeniowe czy system ochrony zdrowia. Poczucie bezpieczeństwa w życiu człowieka wprowadza ład, który w znaczny sposób ułatwia aktywność życiową. Trzeci stopień to potrzeby przynależności. Ludzie nawiązują różne relacje, ponieważ chcą czuć bezpieczeństwo i zadowolenie. Są to przede wszystkim kontakty, które są oparte na uczuciach, obowiązkach rodzinnych czy też na różnych aktywnościach pozazawodowych. Potrzeba przynależności w danym przedsiębiorstwie zależy tylko i wyłącznie od współpracy pracowników. Takie sytuacje jak niedobrani pracownicy czy częste rotacje podwładnych mogą znacznie utrudniać nawiązywanie kontaktów międzyludzkich. Czwarty poziom to potrzeby uznania i szacunku. Ludzie chcą zdobywać uznanie wśród innych osób. W miejscu pracy przejawia się to poprzez docenianie wysiłku przez kierownictwo. Taką wewnętrzną wartością mogą mieć pochwały, dyplomy, ranking pracowników. Potrzeba szacunku jest związana z udziałem pracownika w pewnej grupie. Ostatni poziom to potrzeby samorealizacji. Samorealizacja może się przejawiać u każdego w inny sposób. Jedni są samodzielni, doradzają innym w życiowych wyborach czy niosą pomoc, a drudzy zajmują się swoim rozwojem i stawiają sobie za cel ambitne wyzwania.⁷⁴

Teoria motywacji Herzberga inaczej nazywana dwuczynnikową teorią motywacji koncentruje się głównie na czynnikach, które determinują zadowolenie z wykonywanej pracy. Herzberg podzielił czynniki na zewnętrzne – takie, które nie są zależne od pracownika oraz wewnętrzne, które są związane bezpośrednio z pracą (tabela 1).

Tabela 1. Klasyfikacja czynników sytuacyjnych według Herzberga

Czynniki zewnętrzne	Czynniki wewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> ▪ warunki pracy, ▪ stosunki z przełożonym, ▪ stosunki z pracownikami, ▪ zarobki, ▪ bezpieczeństwo, ▪ życie osobiste, ▪ status ▪ kierownictwo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ osiągnięcia, ▪ uznanie, ▪ sama praca, ▪ odpowiedzialność, ▪ awanse, ▪ możliwości rozwoju

Źródło: Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004, s. 26.

⁷⁴ Sekuła Z., *Motywowanie...*, op. cit., s. 19-22.



Herzberg przeprowadzał badania dotyczące zadowolenia i niezadowolenia pracowników z wykonywanej pracy. Postrzega on motywację do pracy w sposób dwuwymiarowy. Czynniki zewnętrzne czyli higieny są związane z odpowiednimi warunkami pracy, właściwymi stosunkami z przełożonymi i pracownikami, ogólnie obejmują materialne środowisko organizacji. Pracownicy powinni tak kształtować czynniki higieny, aby minimalizować stan niezadowolenia. Czynniki wewnętrzne wywołują satysfakcję z pracy. Są związane z uznaniem, osiągnięciami czy też z możliwością rozwoju. Bardzo duży wpływ na te czynniki ma trafność wyboru pracy, możliwość jej kreowania oraz wprowadzanie różnych usprawnień. Pracownicy, którzy lubią wykonywać swoją pracę są w stanie dobrze pracować, pomimo przejściowych trudności. Personel traktujący pracę instrumentalnie jako źródło wynagrodzenia nie może być z niej zadowolony. Każdy zatrudniony pracownik ma inne ambicje zawodowe. Zarówno czynniki wewnętrzne jak i zewnętrzne są bardzo ważne. Z wykluczeniem jednej grupy instrumentów nie można osiągnąć sukcesu. Herzberg jako jeden z pierwszych zwrócił uwagę na zależność pomiędzy wykonywaniem zadań a satysfakcją z pracy.⁷⁵

Teoria potrzeb Alderfera (teoria ERG) jest poszerzeniem badań dotyczących zakresu zaspakajania potrzeb. W tej teorii można wyróżnić trzy kategorie potrzeb:

- potrzeby egzystencji – są to potrzeby dotyczące zaspokajania czynników fizjologicznych (głód, pragnienie), właściwych warunków pracy, odpowiedniego wynagrodzenia i różnego rodzaju świadczeń, np. ochrony zdrowia, ubezpieczenia emerytalno-rentowe, zdrowotne czy stałość zatrudnienia,
- potrzeby przynależności – ludzie nawiązują kontakty międzyludzkie, ponieważ nie są samowystarczalni, chcą się dzielić częścią swojego życia z innymi, relacje międzyludzkie są warunkowane między innymi sytuacją rodzinną lub charakterem wykonywanej pracy, zaś w pracy zawodowej to potrzeba uznania lub osiągnięcia określonych celów,
- potrzeby rozwoju – potrzeby, które mają za zadanie mobilizować ludzi, aby podejmowali wysiłki związane z ich doskonaleniem, nie zależą tylko od konkretnej osoby, ale także od szans jakie daje praca.

Alderfer ma takie samo zdanie jak Maslow, uważa iż niezaspokojone potrzeby najbardziej motywują człowieka do pracy. Jeżeli potrzeby wyższego rzędu nie zostaną zaspokojone przez pracownika to będzie on aktywny na poczet zwiększenia zaspokojenia potrzeb niższego

⁷⁵ Sekuła Z., *Motywowanie...*, op. cit., s. 23-24.



rzędu. Ta teoria nie wnosi nic nowego, kategoryzuje potrzeby w trzech grupach. Nie jest w stanie też określić kiedy oraz w jakim stopniu niezaspokojenie potrzeby wyższego rzędu powoduje frustrację u człowieka. Alderfer pomija w swojej teorii to, że odczuwanie wszelkich potrzeb przez człowieka jest dynamiczne. Ludzie mogą odczuwać jednocześnie wiele rodzajów potrzeb.⁷⁶

Teoria McGregora zwraca uwagę na chęci pracowników do wykonywania pracy i tworzy teorię X i Y. Teoria X przedstawia człowieka, który nie jest chętny do pracy, dlatego trzeba go motywować za pomocą bodźców zewnętrznych, w głównym stopniu jest to wynagrodzenie. Teoria Y jest przeciwieństwem teorii X. Pracownicy są zadowoleni i chętni do pracy, pobudzają ich wewnętrzne motywatory (tabela 2).⁷⁷

Tabela 2. Cechy teorii X i Y

TEORIA X	TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> ➤ człowiek stara się unikać pracy, ➤ pracownik nie jest samodzielny i nie bierze odpowiedzialności za swoją pracę, ➤ ludzie w większości nie są twórczy, ➤ do podjęcia wysiłków trzeba pracowników kupować nagrodami, ➤ dominujące są nagrody zewnętrzne, głównie finansowe, ➤ stabilność zatrudnienia też motywuje do pracy 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ praca jest ważna dla rozwoju osobistego, ➤ człowiek jest zainteresowany pracą, ➤ w pracy większe znaczenie ma dyscyplina wewnętrzna niż zewnętrzna, ➤ motywacją jest pragnienie wykorzystania przez pracownika posiadanego potencjału, ➤ rezerwy motywacji tkwią w twórczości i pomysłowości, które można lepiej wykorzystać

Źródło: Sekuła Z., Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2008, s. 26.

Teoria McClellanda jest podejściem stanowiącym motywowanie pracowników przez zaspokajanie ich potrzeb. Każdy pracownik ma swoje indywidualne potrzeby, które determinują jego zachowanie w organizacji. Do najważniejszych zmiennych można zaliczyć cechy osobowościowe pracownika, sytuację na rynku pracy czy też zajmowane stanowisko. Teorię tą stosuje się zazwyczaj do analizy potrzeb kadry kierowniczej. McClelland zdefiniował następujące potrzeby:

⁷⁶ Sekuła Z., Motywowanie..., op. cit. 25-26.

⁷⁷ Tamże, s. 26.



- potrzeby osiągnięć – są to potrzeby, w których pracownik dąży do doskonalenia posiadanych umiejętności oraz samodzielności w podejmowaniu działań; pracownik, który preferuje takie potrzeby powinien mieć jasno sprecyzowane zadania, możliwe do realizacji,
- potrzeby przynależności – są to potrzeby obejmujące dążenie pracowników do utrzymywania znajomości z ludźmi, którzy odpowiadają im w sposób „emocjonalny”; ludzie preferujący te potrzeby zawierają przyjaźnie, tworzą dobrą atmosferę w pracy, nawiązują szerokie więzi społeczne,
- potrzeby władzy – mogą powstawać w wyniku potrzeby dominacji nad innymi, takie osoby chcą za wszelką cenę osiągać wysokie stanowiska i koncentrują się tylko i wyłącznie na ich utrzymaniu; te potrzeby z reguły wywierają negatywny wpływ na działanie organizacji, ale są też pozytywne strony, takie jak osiągnięcie określonych celów, gdy organizacja znajduje się w kryzysie.⁷⁸

Teoria McClellanda ma też zastosowanie podczas przyjmowania ludzi do pracy. Określa ona jakie potrzeby są dominujące u danego pracownika. Według McClellanda przedsiębiorstwo powinno budować system motywacyjny oparty na zaspokojeniu potrzeb pracowników w trzech kategoriach, a później starać się wytypować u pracowników te cechy, które będą najbardziej przydatne w organizacji.⁷⁹

W teorii McClellanda nasuwa się cenny wniosek, który przekonuje, że potrzeby mają charakter zarówno wyuczonych doświadczeń jak i niewyuczonych. Kierownicy mogą zarządzać procesem pracy, dostosowywać potrzeby pracowników do środowiska organizacji czy też kształtować ich zachowania. Należy podkreślić, że wszyscy ludzie mają w sobie potrzeby władzy, przynależności i osiągnięć, ale w zakładach pracy można znaleźć podwładnych, u których jedna z wymienionych potrzeb jest na pierwszym miejscu.⁸⁰

2.2.2. Teorie procesu

Teorie procesu wyróżniają się szerszym zakresem analitycznym niż teorie potrzeb. Mechanizmy, które są analizowane przez pryzmat procesu mają bardzo wysoki stopień złożoności. Teorie potrzeb są jednym z wielu elementów analizy teorii procesu. Pracownicy są zróżnicowani w zależności odczuwalnych przez nich potrzeb i celów. To właśnie oni

⁷⁸ Kozłowski W., Zarządzanie..., op. cit., s. 47.

⁷⁹ Tamże, s. 47.

⁸⁰ Sikora J., Motywowanie..., op. cit., s. 32.



wybierają sposób zachowania i kierują się stopniem zaspokojenia potrzeby oraz wartością uzyskanej nagrody. W teorii procesu można przedstawić następujący schemat⁸¹:

Potrzeba → wydajność → nagroda → zaspokojenie potrzeb

Teoria oczekiwań Vrooma jest procesem wyboru aktywności zależnie od oczekiwanych korzyści. Vroom wyodrębnił dwa rodzaje nagród: pierwotne czyli takie po wykonaniu obowiązków (np. wynagrodzenie) oraz wtórne – takie, które jest realizowane przy pomocy nagród pierwotnych (np. kupno samochodu). Ludzie powinni wybierać preferowany przez nich rodzaj aktywności mając na uwadze: swoje oczekiwania, związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy wykonaniem zadania a nagrodą oraz wartości uzyskanych nagród umożliwiających zaspokojenie potrzeby. Pracownik musi dokonać wyboru pomiędzy wszelkimi możliwościami i musi podjąć najlepsze dla niego decyzje. Siła motywacji jest zależna od tego czy zadanie jest realne do wykonania i od atrakcyjności nagrody od jego realizacji. Teoria Vrooma ma za zadanie uwzględniać efekty pierwszego i drugiego rzędu w następstwie podejmowania decyzji. Zachowanie człowieka jest zależne od sił i ambicji jednostki oraz środowiska pracy. Nagrody motywują pracownika do wysiłku, a gdy już osiągnie wyznaczony cel to dalszy proces aktywności motywuje go jeszcze bardziej, aby zwiększyć wysiłek. Vroom wymienił w swojej teorii dwie myśli: wartość oraz instrumentalność. Wartość jest oceną wysiłku i jest związana z oczekiwaniami pracowników, a instrumentalność jest wartością użyteczną, która jest związana z cennością oczekiwanej nagrody.⁸²

W teorii Vrooma pracownik sam ocenia efekty swoich działań oraz ustala stopień swoich wysiłków na przyszłość. Przelicza czy jego praca się opłaca i dokonuje wyboru pomiędzy możliwościami, które będą prowadzić do pewnego lub niepewnego celu. Model Vrooma pokazuje pośredniczy obraz otoczenia między działaniem pracownika a rzeczywistością.⁸³

Teoria Portera i Lawlera (model oczekiwań) jest rozwinięciem teorii Vrooma, zostały w niej uporządkowane czynniki, które determinują wysiłek pracownika. Według nich istnieje pewna zależność pomiędzy zbiorem nagród a prawdopodobieństwem otrzymania tych nagród po wykonaniu danej pracy. Z tego można wywnioskować, że wysiłek włożony w zadania

⁸¹ Kozłowski W., Zarządzanie..., op. cit., s. 50-51.

⁸² Sekuła Z., Motywowanie..., op. cit., s. 31-32.

⁸³ Kozłowski W., Zarządzanie..., op. cit., s. 51.



musi być skuteczny, ponieważ w przeciwnym razie nie będzie nagrody. Na wykonanie zadań pracownika mają wpływ: jego cechy indywidualne, akceptacja zadania, które dostał do wykonania dla celów organizacji oraz warunki środowiska pracy. Pracownik musi włożyć swój wysiłek w pełni angażując posiadane umiejętności i kompetencje. Jest on motywowany w danej organizacji za pomocą kar i nagród wpływających na satysfakcję z pracy. Pracowników przede wszystkim motywują wartości nagrody, sprawiedliwość rozdawania nagród oraz związek wysiłku z nagrodą. Każdy kierownik powinien na tyle znać pracownika, aby odpowiednio wpłynąć na jego motywację. Nagrody ekonomiczne mogą być dla pracownika efektem gry rynkowej. Każdy pracownik inaczej odbiera wartość nagrody w stosunku do włożonego przez siebie wysiłku. Według Portera i Lawlera poziom wykonanych zadań przez podwładnych wpływa na mniejszą lub większą satysfakcję, która stanowi dla nich pewną wartość.⁸⁴

2.2.3. Teorie wzmocnienia

Teoria Skinnera (modyfikacji zachowań) zakłada, że sposób postępowania ludzi wynika od tego, czego nauczyli się w przeszłości. Pracownicy całe życie uczą się podczas wykonywania swojej pracy. Zachowania, które są korzystne dla kierownika będą ciągle powtarzane, a te niekorzystne wygaszane. Pracownicy reagują w pozytywny sposób na nagrody i w sposób negatywny na kary. Skinner przedstawił cztery typy wzmocnień wykorzystywanych do zmian zachowań: wzmocnienie pozytywne przez rozdawanie nagród; wzmocnienie negatywne przez stosowanie kar; unikanie konsekwencji, które są nieprzyjemne dla pracownika oraz eliminacja niewłaściwego zachowania. Wzmocnienia pozytywne mają na celu zachęcić pracowników do działania oraz pożądanym zachowań. Największą efektywność przynoszą wzmocnienia, które mają ścisły związek z rodzajem zachowania. Najbardziej mobilizującym bodźcem byłoby wynagrodzenie uzależnione od efektów. Wzmocnienia negatywne osłabiają niekorzystne zachowania pracowników, w tym przypadku stosuje się kary, które skutkują w postaci zaniechania pewnego rodzaju postępowania. Unikanie konsekwencji nieprzyjemnych dla pracownika przynosi formę, która powinna wzmacniać oczekiwane zachowania. Osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie zazwyczaj starają się unikać zachowań, które mogłyby się nie spodobać kierownikom. Taka forma wpływania na pracownika jest uzależniona od cech jego charakteru oraz autorytetu przełożonego. Pracownicy, którzy mają silną osobowość, a słabego moralnie kierownika

⁸⁴ Sekuła Z., *Motywowanie...*, op. cit., s. 34.



unikają krytykowanych zachowań. Eliminacja powoduje osłabianie zachowań poprzez niedostrzeżenie postępowania niepożądanego oraz poprzez nie zastosowanie wzmocnienia w postaci kary czy nagrody. Jeżeli kierownik przez dłuższy czas nie zwraca uwagi na dane zachowanie to ulega ono wygaszeniu. Nie sprawdza się to jednak ani w życiu ani w pracy. Teoria Skinnera podtrzymuje proces w którym wyróżnia⁸⁵:

bodziec – zachowanie – konsekwencje – późniejsze zachowanie

2.3. Nagroda i kara jako narzędzie systemu motywacyjnego

Nagrody i kary są bardzo ważnym narzędziem systemu motywacyjnego oraz oddziałują one w odpowiedni sposób na zachowania pracowników. Nagrody są związane przede wszystkim z możliwością awansowania oraz z wynagrodzeniem. Ich funkcją jest kształtowanie i utrwalanie zachowań pracowników, które będą służyć osiągnięciu wyznaczonych celów. Natomiast kary są ukierunkowane na wyeliminowanie nieodpowiednich zachowań występujących w danej organizacji. Zasady określające system stosowania kar i nagród powinny znajdować się w regulaminie przedsiębiorstwa. Warto przyjrzeć się specyfice motywacyjnego oddziaływania nagród i kar. Nagrody powodują u pracowników zadowolenie, chęć do pracy. Pracownicy lubią pracę i chętniej do niej przychodzą. Zdecydowana przewaga nagród sprzyja pozytywnej postawie wobec pracy i sprawia, że podwładni są bardziej wydajni, kreatywni i wyrażają większą chęć do integracji oraz współpracy z innymi jednostkami. Natomiast przewaga kar w znaczny sposób szkodzi organizacji. Negatywne nastawienie pracowników sprzyja obniżeniu jakości i wydajności pracy. Często podejmują oni decyzję o zmianie środowiska pracy z powodu złych warunków w pracy.⁸⁶

Według L. Zbiegień - Maciąg nagrody są ważnym oraz efektywnym środkiem motywacyjnym. Kierownicy powinni wiedzieć w jaki sposób nagradzać, aby osiągnąć oczekiwane rezultaty. Żeby motywować nagrodami należy pamiętać, które zachowania mają wartość nagradzającą dla pracowników oraz należy wiedzieć jak przemieszczać skutki takich zachowań. Nagrody powinny wynikać z dobrego wykonania zadania, powinny być też one adekwatne do wartości wykonanej pracy. Zadania powierzone przez kierownika muszą być jasne i na odpowiednim poziomie pracowników. Zbyt wysoka poprzeczka może spowodować

⁸⁵ Sekuła Z., Motywowanie..., op. cit., s. 35-36.

⁸⁶ Piotrowski W., Koźmiński A., Zarządzanie..., op. cit., s. 317-318.



nikłe szanse na nagrodę, co osłabia motywację. Ogólnie nagrody powinny być zróżnicowane, ponieważ pracownik porównuje swój wkład pracy z innymi. Ważną rzeczą jest też informowanie jakie zadanie należy wykonać, aby otrzymać nagrodę. Kierownik przedsiębiorstwa powinien pamiętać o selekcji wzmocnień, odpowiednim systemie nagradzania w firmie, zróżnicowaniu nagradzania w zależności od efektów pracy oraz o stałej informacji zwrotnej analizującej wyniki.⁸⁷

Kara jest również częstym używanym środkiem motywacyjnym. Istnieje przekonanie, że spowoduje ona zmianę zachowania pracownika, jednak nie do końca tak to działa. Kara powinna wykluczać niepożądane zachowania, osłabiać je lub zmniejszać częstotliwość ich występowania. Może ona tylko okresowo powstrzymać pracowników od negatywnych zachowań, czasami może się zdarzyć, że osoby karane są lękliwe lub pełne agresji wobec karającego. Kara ma skuteczne zastosowanie podczas wystąpienia negatywnego zachowania lub bezpośrednio po nim, ponieważ im dłużej kierownik zwleka z jej wyznaczeniem tym bardziej traci ona sens.⁸⁸

Nagroda jest określana przez pracodawcę jako gratyfikacja za dobrze wykonane zadania. Ocena słuszności otrzymanych nagród jest tworzona na podstawie teorii sprawiedliwości Adamsa. Nagrody są sprawiedliwe wtedy, kiedy są dla pracowników słuszne, uczciwe i należne. Pracownik może w różny sposób reagować na niewłaściwą nagrodę. Może zwiększyć lub zmniejszyć swój wkład pracy, zniekształcać wyniki, wpływać na innych, aby zmienili swoje zachowanie w pracy lub wycofywać się z powierzonych mu obowiązków. Pracownik może mieć poczucie niesprawiedliwości wtedy, gdy jego nagroda będzie zbyt niska w porównaniu do wyników pracy lub wtedy, gdy spełni wszystkie warunki, a nagroda zostanie niezrealizowana z powodu braku możliwości. Skuteczność i opłacalność nagród jest rozpatrywana w wymiarze organizacji, zaś atrakcyjność i skuteczność nagród jako korzyść dla pracownika. Najistotniejszą rzeczą dla organizacji jest, aby nagrody skutkowały przyswojeniem przez pracownika odpowiednich zachowań, wzrostem aktywności czy osiągnięciem określonych celów.⁸⁹

Kara to inaczej środek represyjny, który ma na celu eliminowanie niepożądanych zachowań w danej organizacji. Jest to bodziec, który jest niekorzystny dla pracownika oraz przedsiębiorstwa. Kary nie wzbudzają w pracowniku innowacyjności, natomiast kiedy są one

⁸⁷ Zbiegień - Maciąg L., Skutecznie..., op. cit. s. 44-45.

⁸⁸ Zbiegień - Maciąg L., Skutecznie..., op. cit., s. 46-47.

⁸⁹ Sekuła Z., Motywowanie..., op. cit., s. 190-191.



zbyt ostre to mogą one uczyć podwładnego jak omijać zagrożenie przez kłamstwo lub łamanie wszelkich norm i zasad. W kodeksie pracy wymienione są kary: nagany, upomnienia oraz kary pieniężne. Ten ostatni rodzaj powoduje uszczuplenie dochodów z pracy, nawet w niewielkich ilościach. Wpływy z kary pieniężnej są przeznaczone na cele socjalne, a jej limit wynosi 10% całkowitego wynagrodzenia. Kara może być przeważnie udzielona po wysłuchaniu tłumaczeń pracownika oraz podlega ona kontroli przez sąd pracy. Kary mogą także przybierać inną formę, np. zwolnienia dyscyplinarne, degradacja, zmniejszenie wynagrodzenia za wykonaną pracę czy wypowiedzenie umowy o pracę. Kiedy pracownik czuje się pokrzywdzony może to spowodować u niego zniechęcenie, obniżenie własnej wartości czy też pogorszenie relacji z przełożonymi.⁹⁰

Obecnie w przedsiębiorstwach rodzi się pytanie jaki system kar i nagród jest skuteczny, a nie czy skuteczniejsze jest wykorzystywanie kar czy nagród. Aby ten system był sprawiedliwy i efektywny musi spełnić wiele wymagań. Pracownicy powinni wiedzieć jakie są stosowane wobec nich kary i nagrody. Muszą być one stopniowane w zależności do wagi negatywnych czy pozytywnych zachowań. Najlepszą opcją jest nagradzanie pracowników, nawet drobnymi rzeczami. Dobrą dewizą jest także jawność stosowania nagród i poufność stosowania kar. Kierownik w ten sposób pokazuje, że ma zaufanie do pracownika i chce go ochronić przed wszelkimi przykrościami. Każdy system kar i nagród powinien się wyróżniać elastycznością zarówno pod względem rodzaju jak i wysokości. Jeżeli w danym przedsiębiorstwie nie jest możliwe stosowanie nagród materialnych to należy zastosować formy uznania w postaci podziękowania, wdzięczności czy pochwały słownej. Nagrody, które są przyznawane wszystkim pracownikom jednakowo zniechęcają tych, którzy włożyli więcej chęci oraz zaangażowania w wykonanie poszczególnych zadań. W każdej organizacji powinna być określona zasada, jakie potknięcia mogą być tolerowane oraz jakie kary będą konsekwentnie stosowane wobec poszczególnych przewinień.⁹¹

W Polsce oraz na Zachodzie stosowanie kar i nagród jest najpopularniejszą metodą motywacji. Menedżerowie stosują zazwyczaj metodę „kija i marchewki”, która ma na celu zmianę zachowania pracownika przy pomocy kar i nagród. Do powszechnych przykładów „marchewki” możemy zaliczyć nagrody za wydajność, premie za wyniki lub zwolnienie z przymusowej pracy, natomiast do przykładów „kija” należy: zabranie premii przez słabe wyniki, odebranie nagród czy też nakładanie na pracownika dodatkowej pracy. Alfir Kohn

⁹⁰ Sekuła Z., *Motywowanie...*, op. cit., s. 192.

⁹¹ Tamże, s. 193-194.



amerykański psycholog stwierdził, że kara i nagroda to tak naprawdę dwie strony jednego medalu. Wielu kierowników używa metody „kija i marchewki” ponieważ działa ona od razu i przynosi oczywiste efekty. Psychologowie twierdzą, że na dłuższą metę stosowanie kar i nagród wcale nie wpływa motywująco. Rywalizowanie o stanowisko czy nagrody powoduje, że pracownicy widzą w swoich kolegach potencjalne zagrożenie.⁹²

2.4. Metody motywowania pracowników

Do najważniejszych metod motywowania pracowników należy płaca. Jest to inaczej cena albo dochód z pracy. Cena ta nie musi odnosić się tylko do ekwiwalentu pieniężnego, należy ją także traktować jako korzyści pieniężne oraz niepieniężne, które uzyskuje pracownik z tytułu zatrudnienia. W literaturze przedmiotu godne jest także wyróżnienie istoty płacy jako znaczenie podmiotowe i kompleksowe. W tej koncepcji określenie „wynagrodzenie za pracę” zastępuje się określeniem „wynagrodzenie z tytułu zatrudnienia”. Wymienia się pięć podstawowych typów wynagrodzeń:⁹³

- wynagrodzenie materialne: płaca, dieta, premie, wyposażenie i sprzęt,
- wynagrodzenie polityczne: władza, różne wpływy, kontrola, odpowiedzialność,
- wynagrodzenie techniczne: pomiar efektów, uczestniczenie w różnych zespołach projektowych,
- wynagrodzenie społeczno – psychologiczne: tożsamości społeczne i osobiste, samodzielność, uznanie i zaufanie,
- wynagrodzenie, które dotyczy możliwości samorealizacji: możliwości kształcenia i rozwoju.

Płace nazywane są także wynagrodzeniami oraz obejmują część dochodów pracowników, a także wszystkich kosztów pracy, jakie ponosi zakład pracy. Płace tworzą cztery główne grupy składników: wkład w pracę oraz jej efekty (płaca zasadnicza i premia), czas pracy (wszelkie dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych oraz w porze nocnej), warunki pracy (dodatki za pracę w warunkach szkodliwych oraz niebezpiecznych dla życia i zdrowia) oraz długoletni staż pracy (dodatki stażowe oraz premie jubileuszowe). Płace

⁹² Cichoń M., Cisek M., Czopek K., Biblia e-biznesu, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013, s.61.

⁹³ Kopertyńska M.W., System płac przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 13-15.



stanowią też składniki mające charakter świadczeniowy i nie są one bezpośrednio powiązane z przebiegiem pracy (zasiłki chorobowe, deputaty).⁹⁴

Najlepszą zachętą do pracy jest pieniądz. To, co pracownik zobaczy pod postacią pieniądza staje się zachętą, która pobudza coraz większą motywację do pracy. Wiele osób jest zdania, że do pracy motywują tylko pieniądze i nie ma nic ważniejszego, ale jednak istnieje coś więcej. Wyróżnia się cztery funkcje płac. Pierwsza funkcja dochodowa, jest głównym, ale także niekiedy jedynym źródłem utrzymania. Kolejna funkcja kosztowa, określa płace stanowiące elementy kosztów własnych danej firmy. Funkcja społeczna określa wpływ poziomu płac na prestiż społeczny pracowników oraz jej znaczenie w środowisku. Ostatnia funkcja motywacyjna ma na celu zwiększanie wydajności i efektywności wykonywanej pracy oraz podejmowania się coraz to trudniejszych i odpowiedzialniejszych zadań.⁹⁵

Istnieje bardzo dużo sposobów opłacania wykonanej pracy. Najczęściej jest to kombinacja zapłaty za czas włożony w wykonanie pracy wraz z uwzględnieniem pojawiających się trudności, a także efektów. Powstałe efekty mogą mieć różny charakter, np. grupowy, indywidualny, ilościowy czy wartościowy. Możemy wyróżnić cztery podstawowe formy wynagrodzeń. Forma czasowa odnosi się głównie do pracowników umysłowych, wysokość stawki płacy jest ustanowiona głównie na jednostkę czasu pracy. Ta forma ma bardzo dużo zalet zarówno z punktu widzenia pracownika jak i pracodawcy. Pracownicy osiągają stabilność dochodów oraz rozumieją sposób opłacania wykonanej pracy, a pracodawca ponosi niskie koszty, a także z łatwością może zarządzać wynagrodzeniami. Taka forma ma też podstawową słabość czyli nie zachęca pracowników, aby osiągnęli lepsze i efektywniejsze wyniki w pracy. Kolejna forma akordowa jest przeciwieństwem formy czasowej. Istnieje tutaj bardzo duża zależność pomiędzy wielkością wysiłku włożonego w pracę, a wysokością płacy. Akord od sztuki polega na tym, jaką ilość jednostek pracownik wykona w jednostce czasu. Akord czasowy to inaczej normy, które są określane jako czas, który jest niezbędny, aby wykonać jednostkę produkcji. Plusem dla takiej formy jest silne motywowanie pracowników do powiększania ilościowych efektów swojej pracy. Forma akordowa jest bardzo kosztowna i nie jest łatwa w administrowaniu, ponieważ może powodować bardzo skomplikowane ustalanie norm pracy. Trzecia forma wynagrodzeń to premie. Ich cechą jest opłacanie wymiernych zadań. Pracownik otrzymuje premię wtedy, kiedy prawidłowo wykona swoją pracę przed upływem dnia, ale także wtedy kiedy norma

⁹⁴ Sikora J., *Motywowanie...*, op. cit., s. 56-57.

⁹⁵ Zbiegień – Maciąg L., *Skutecznie...*, op. cit., s. 90-91.



pracy nie zostanie wykonana z przyczyn niezależnych od pracownika. Premie są zachętą do wzrostu efektywności pracy. Do ich zalet można zaliczyć zapewnienie pracownikom stabilnych wynagrodzeń, a pracodawcom zmniejszenie kosztów. Ostatnia forma wynagrodzenia to prowizje, które stanowią ruchome wynagrodzenie, jest ono zależne od ilości sprzedaży towarów i usług. Prowizja może być wypłacana okresowo albo miesięcznie. Jest ściśle powiązana z orientacją na klienta, a także bierze pod uwagę charakter pracy sprzedawców.⁹⁶

Formy bonusowe są efektem częściowej partycypacji pracowników w wynikach przedsiębiorstwa, wtedy kiedy mają oni trudny do wyrażenia wpływ na osiągnięte wyniki. Są one bardzo często wykorzystywane w krajach rozwiniętej gospodarki rynkowej. W Japonii powodują zaangażowanie pracowników i stanowią ważną część motywacji oraz integracji pracowników.⁹⁷

Płaca pakietowa polega na wynagradzaniu konkretnego pracownika, jej cechą jest zróżnicowana struktura bodźców w pakietach, a także elastyczność w odniesieniu do zmian, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie. Taka forma pakietowa zawiera odpowiednio dobrane składniki płac oraz dochody z pracy i właśnie tym motywuje grupę bądź pracowników pojedynczych do efektywniejszej pracy.⁹⁸

Wynagradzanie za kompetencje jest formą, która gwarantuje wykorzystanie potencjalnych zasobów możliwości pracowników, aby wspólnie realizować określone cele. Potrzebna jest także tutaj kultura organizacyjna, która będzie sprzyjała wysokiemu zaangażowaniu w pracę. Wynagrodzenie za kompetencje uwzględnia wycenę pracy od stanowiska pracy poprzez pełnione role, kończąc na orientacji bezpośrednio na osobę. Należy wyróżnić trzy sposoby, które uzależniają płace od kompetencji. Pierwszy sposób opiera się na utrzymywaniu orientacji na stanowisko, jest zastosowany w przedsiębiorstwach nastawionych na procesy. Kompetencje w pewien sposób zastępują wszelkie czynniki wartościowania pracy. Wysoką pozycję zajmują kompetencje „twarde” czyli różne standardy, które powinien spełniać wykonawca. Drugi sposób jest zorientowany w zależności od pełnionych ról. Należy tutaj opracować szerokie profile ról oraz przypisać im kompetencje określone w wielu poziomach. Trzeci sposób ma zastosowanie przede wszystkim w organizacjach sieciowych. Może też być wykorzystywany w przedsiębiorstwach, gdzie kompetencje, wiedza czy

⁹⁶ Król H., Ludwiczynski A., Zarządzanie..., op. cit., s. 376-378.

⁹⁷ Oleksyn T., Praca i płaca w zarządzaniu, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 184.

⁹⁸ Sekuła Z., Motywowanie..., op. cit., s. 208.



umiejętności odgrywają ważną rolę. Główną korzyścią jest tutaj bardziej wykwalifikowana kadra, zaś wadą wyższe płace oraz koszty szkolenia. Warunkiem zastosowania wynagrodzeń za kompetencje są przede wszystkim pracownicy, którzy wykazują chęć do samodzielnego rozwoju oraz podniesienia swoich kwalifikacji. Drugim warunkiem jest występowanie takich zawodów, które są od siebie zależne.⁹⁹

Podwyżki motywacyjne są skierowane do pracowników, którzy w szczególny sposób przyczyniają się do wzrostu efektywności firmy. Pracownicy muszą także spełniać wymagania z zakresu pełnionych funkcji, wykonywanego zakresu pracy i rozwoju zawodowego. Do podwyżek motywacyjnych można zaliczyć: awans, rozwój zawodowy, płace rynkowe, staż pracy, rezultaty pracy, a także kwalifikowanie pracowników do wyższych pozycji w sposobie wynagrodzenia.¹⁰⁰

Systemem motywacyjnym można nazwać układ, który zawiera spójne i wzajemnie się wspomagające środki motywacyjne. Jest to też zespół działający na zasadzie wzmocnienia, który w ostateczności daje efekt synergetyczny, potrzebny do kształtowania wynagrodzeń dla pracowników zależnie od ich wartości dla przedsiębiorstwa (tabela 3).¹⁰¹

Tabela 3. Struktura systemu motywacyjnego

SYSTEM MOTYWACYJNY			
NAGRODY MATERIALNE		NAGRODY NIEMATERIALNE	
PIENIĘŻNE	POZAPIENIĘŻNE	OBSZAR ORGANIZACYJNY	OBSZAR SPOŁECZNO-PSYCHOLOGICZNY
Płaca zasadnicza,	Deputaty,	Awans,	Pochwała, wyróżnienie,
Premie,	Szkolenia,	Władza,	Praca w dobrym zespole,
Nagrody pieniężne,	Bonusy,	Dostęp do informacji,	Samorealizacja,
Dodatki, dopłaty	Przywileje	Treść pracy	Pewność zatrudnienia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Juchnowicz M., Zaangażowanie pracowników. Sposoby i oceny motywowania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 136.

⁹⁹ Kopertyńska M. W., System płac..., op. cit., s. 22.

¹⁰⁰ Tamże, s. 220.

¹⁰¹ Juchnowicz M., Zaangażowanie..., op. cit., s. 135.



Inną formą wynagrodzenia jest wynagrodzenie kafeteryjne. Jest to innowacyjny sposób dotyczący wynagrodzenia pracowników. Forma ta rozwinęła się dzięki temu, że organizacje zaczęły dążyć do uelastycznienia zatrudnienia zależnie od czasu pracy czy zmian sposobów wynagrodzeń pracowników. Głównym celem formy kafeteryjnej jest stworzenie pracownikowi możliwości wyboru odpowiedniej dla niego metody rekompensaty za wkład w prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Pracownik może wybrać spośród zestawu opcji, który zawiera świadczenia rzeczowe i finansowe. Do typowej kafeterii można zaliczyć wypłaty gotówkowe, ubezpieczenie zdrowotne, pożyczki, korzystanie z różnych porad prawnych, dodatki mieszkaniowe, a także podnoszenie kwalifikacji pracowników. Wynagrodzenie kafeteryjne składa się z części ruchomej (świadczenia, które pracownicy mogą sobie sami wybrać) i stałej (świadczenia zabezpieczające pracowników przed ryzykiem wypadku czy choroby). Kafeteria może w znaczny sposób przyczynić się do lepszej motywacji pracownika.¹⁰²

Najczęściej stosowanymi formami kafeterii w Polsce są: telefon komórkowy, samochody służbowe, diety, ubezpieczenie na życie, staże zagraniczne i stypendia, organizowanie i finansowanie szkoleń, bony na zakupy, pikniki integracyjne dla pracowników i ich rodzin, karty przedpłacone, służbowe karty kredytowe, finansowanie różnych imprez sportowych oraz wycieczek, karnety na siłownię. Motywacyjność kafeterii zależy głównie od rodzaju, wartości oraz trafności wyboru dóbr rzeczowych. Pakiet świadczeń pełni funkcję motywacyjną wtedy kiedy pracownik ma możliwość wyboru benefitów, które uważa za atrakcyjne. Wynagrodzeniami kafeteryjnymi obejmuje się wszystkich zatrudnionych lub tylko pewną grupę pracowników. Aby benefity miały odpowiednią wartość motywacyjną należy rozważyć jej podmiotowy zakres stosowania (osoby uprawnione do korzystania z nagród); określić cel ich zastosowania; wybrać rodzaje dóbr rzeczowych oraz zaznaczyć wysokość dochodową dla poszczególnych pracowników.¹⁰³

2.5. Zasady skutecznego motywowania

Aby zespół pracowników był jak najbardziej efektywny kierownicy powinni kierować się zasadami skutecznego motywowania. Pierwsza zasada mówi, aby zacząć od motywacji samego siebie. Nie da się zmotywować do działania innych ludzi, jeżeli sami nie wierzymy w osiągnięcie wyznaczonego celu przedsiębiorstwa. Jeżeli kierownicy będą pozytywnie

¹⁰² Sikora J., *Motywowanie...*, op. cit., s. 67-68.

¹⁰³ Sekuła Z., *Motywowanie...*, op. cit., s. 213-215.



nastawieni na sukces to pracownicy będą mieć przykład tego, jak mają postępować w danej sytuacji. Druga zasada to znalezienie konkretnego i precyzyjnego celu jakie ma osiągnąć dana firma oraz przekazanie go podwładnym. Pracownicy powinni wiedzieć czego oczekuje od nich kierownictwo. Postawione cele powinny być realne, w przeciwnym razie niepowodzenie może doprowadzić do frustracji pracowników. Najlepiej jest zostawić pracownikom pełną swobodę w sferze wykonywania zadań, co później doprowadzi do ich integracji z daną organizacją. Pracownicy chętniej wykonują zadania, o które się prosi niż takie, które im się każe zrobić. Kolejna zasada to zapoznanie się z potrzebami pracowników. Dobra motywacja podwładnych zależy od znajomości ich potrzeb. Głównym zadaniem przełożonych jest wyznaczanie takich celów, aby wszystkie potrzeby pracowników zostały faktycznie zaspokojone. Przy tej zasadzie najważniejsza jest rozmowa z podwładnymi, w ten sposób kierownictwo poznaje ich oczekiwania oraz aspiracje. Następna zasada to zaufanie do własnych pracowników. Jeżeli kierownictwo nie ma zaufania oraz ciągle kontroluje swoich podwładnych to może to spowodować nieefektywność pracy. Kolejną ważną zasadą jest dbanie o spójność grupy. Zadaniem kierownika jest wprowadzanie dobrej atmosfery oraz praca nad integracją całego zespołu. Wszyscy pracownicy powinni pracować jako jedna grupa, która dąży do osiągnięcia celu w przedsiębiorstwie. Do zasad skutecznej motywacji można zaliczyć również wprowadzenie współzawodnictwa na określonym poziomie. Zdrowa konkurencja pomiędzy pracownikami może prowadzić do dużej motywacji. Każdy będzie chciał jak najlepiej wykonywać swoje obowiązki, co przyczyni się do większej efektywności pracy. Kierownictwo ma za zadanie nagradzać za osiągnięcia oraz karać za negatywne zachowania.¹⁰⁴

Marciniak J., wymienia pięć najważniejszych zasad skutecznego motywowania. Pierwsza zasada dostosowania bodźców do wszelkich potrzeb pracowników oraz organizacji. Każda osoba zatrudniona posiada swoje aspiracje oraz preferencje. Kierownictwo ma za zadanie rozpoznanie wszystkich oczekiwań pracowników i dostosowanie do nich poprawnych narzędzi motywacyjnych. Druga zasada to określenie i przestrzeganie zasad systemu motywacyjnego. Pracownik ma prawo wiedzieć, jakie nagrody czekają na niego za wykonanie określonego zadania oraz jakich sankcji może się spodziewać za zachowania, które nie są zgodne z regulaminem. Trzecia zasada to zasada szybkości stosowania bodźców. Zarówno nagrody, premie jak i pochwały działają o wiele efektywniej jeżeli następują

¹⁰⁴ Stabryła A., Woźniak K., Determinanty potencjału rozwoju organizacji, Wydawnictwo Mfiles.pl, Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2012, s. 200-201.



w bardzo krótkim czasie. Takie same działania dotyczą kar, które są przyznawane za różne przewinienia. Czwarta zasada to stosowanie odpowiedniej wielkości bodźców. Ma ona na celu stosowanie bardzo silnych zachęt za duże osiągnięcia oraz małych zachęt za słabe osiągnięcia. Taka sama sytuacja będzie dotyczyć sankcji. Im większe przewinienie tym większa kara. Ostatnia zasada to konsekwencje w stosowaniu bodźców. Nie może tutaj wystąpić sytuacja, w której pracownik za jedno osiągnięcie jest nagradzany, a za drugie nie. Tak samo jest w przypadku stosowania kar.¹⁰⁵

Według Borkowskiej należy stosować oraz przestrzegać następujące zasady skutecznej motywacji¹⁰⁶:

- wielkość nagrody musi być proporcjonalna do uzyskanych efektów pracy,
- rodzaje motywacji czy forma wynagrodzenia powinna być zależna od oczekiwań przedsiębiorstwa czy też aspiracji pracowników,
- motywacja winna mieć pozytywny charakter tj., nagroda powinna być przyznawana za najlepsze osiągnięcia,
- częstotliwość przyznawania premii i nagród musi być różnorodna,
- motywacja powinna być kompleksowa oraz systemowa,
- zachowanie odpowiedniego czasu pomiędzy wykonaniem określonego celu a uzyskaniem nagrody,
- pracownik powinien odpowiadać tylko i wyłącznie za wyniki pracy, które są od niego zależne,
- pracownicy powinni mieć zapewniony wybór poszczególnych zachowań, np. nagrody.

¹⁰⁵ Marciniak J., Meritum Human Resources, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013, s. 379-380.

¹⁰⁶ Borkowska S., System motywowania w przedsiębiorstwie, Państwowe Wydawnictwo Naukowe Warszawa 1985, s. 18-22.



Rozdział 3. Metodologia badań własnych

3.1. Cel badań i hipotezy

Na początku pracy badawczej trzeba wyznaczyć cel badań. Nie zawsze pojawia się wytłumaczenie tego, co może być faktycznym celem pracy naukowej, zaś w praktyce bardzo często używa się takich słów jak: ustalenie, klasyfikacja, identyfikacja czy analiza. Najważniejszym kryterium wskazania trudności oraz zakwalifikowania jej do problemów badawczych jest określenie celu badania. Celem badań może być ocena, ustalenie czy też osiągnięcie przewidywanego stanu rzeczy.¹⁰⁷

Aby poprawnie zdefiniować cele badawcze pomocne jest wyróżnienie głównego (podstawowego) celu badania oraz celów cząstkowych. Główny cel jest precyzowany zaraz po ustaleniu potrzeby informacyjnej użytkownika, a także po uzgodnieniu sposobu w jakim ta potrzeba będzie realizowana. W różnych badaniach opinii społeczeństwa ten cel jest w pewnym stopniu określony przez zdarzenia, które interesują opinię publiczną. Cele cząstkowe odnoszą się do węższych tematycznych zagadnień, które mieszczą się w podstawowym celu badań.¹⁰⁸

Problemem badawczym możemy nazwać opis tematyki badań, celu oraz pytań, na które dana osoba szuka odpowiedzi poprzez realizację badań. Można go także zdefiniować jako zespół pytań, na które określone badanie ma znaleźć odpowiedź. Dotyczą one własności przedmiotu badania oraz ich zmian czy też zależności pomiędzy poszczególnymi cechami obiektów. Pytanie, które nie wymaga wykonywania badań naukowych w celu uzyskania na nie odpowiedzi, nie jest pytaniem badawczym. Problem badawczy może być często utożsamiany z przedmiotem badań oraz przedstawiany w sposób abstrakcyjny, jak na przykład strategia konkurencyjna.¹⁰⁹

Według Apanowicza badania naukowe mogą być przeprowadzane w ujęciu szerokim oraz wąskim. Badania w ujęciu szerokim mają za zadanie przeprowadzać procesy zaczynając od ustalenia i podjęcia celu badawczego, kończąc na jego pisemnym opracowaniu. Badania w ujęciu wąskim odnoszą się do konkretnie wyznaczonych czynności badawczych oraz mają

¹⁰⁷ Jeszka A., Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu, Organizacja i kierowanie – nr 5/2013, s.31.

¹⁰⁸ Szreder M., Metody i techniki sondażowych badań opinii, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 38.

¹⁰⁹ Jeszka A., Problemy badawcze..., op. cit., s.32.



za zadanie poznanie mało znanych cech określonych przedmiotów czy też procesów, faktów. Proces badań naukowych świadczy o tym, że wszelaka dziedzina wiedzy oraz aktywność ludzka jest bardzo złożona oraz bogato uwarunkowana. Podstawowymi funkcjami badań są:¹¹⁰

- funkcja teoretyczna – polega na zestawieniu aktualnych teorii oraz na dążeniu do powstawania nowych praw naukowych,
- funkcja metodologiczna – polega na kształtowaniu instrumentów badań poprzez tworzenie nowych hipotez,
- funkcja praktyczna – polega na budowaniu modeli, które są modyfikowane empirycznie oraz w dalszej części wdrażane do systemu.

Głównym celem badań przeprowadzonych w niniejszej pracy jest przeanalizowanie czy system motywacyjny działa motywująco na pracowników Grupy Eurocash pod kątem spójności z celami organizacyjnymi przedsiębiorstwa.

Celem przeprowadzonych badań jest również:

1. *Zbadanie charakteru powiązania systemu motywacyjnego z celami przedsiębiorstwa. Czy system motywacyjny wspiera cele i strategię Grupy Eurocash?*
2. *Zbadanie czy system motywacyjny obowiązujący w Grupie Eurocash długofalowo wiąże pracowników z przedsiębiorstwem i zmniejsza rotację pracowników?*
3. *Zbadanie systemu bodźców płacowych w Grupie Eurocash.*

Hipotezy naukowe są pewnego rodzaju założeniami wykorzystywanymi w pracach naukowych. Słowo „hipoteza” w języku greckim oznacza „przypuszczenie”. Może być więc nazywana naukowym przypuszczeniem, co do występowania lub nieobecności pewnej rzeczy lub zjawiska w konkretnym miejscu i czasie. Hipoteza łączy się najczęściej z czymś, co będzie stanowiło konkretny typ założenia, że dane zjawisko będzie przebiegało w określony sposób. Są to przypuszczalne odpowiedzi na wyznaczone problemy badawcze, dotyczą także przewidywanego przez badacza kierunku wydarzeń. Hipotezą można nazwać też propozycję odpowiedzi na pytania, które są zamieszczone w problemie badawczym. Jest to mimo wszystko odpowiedź wstępna, której rezultat będzie widoczny w podejmowanych badaniach. Hipotezy w problemach badawczych pełnią nieocenioną rolę, ponieważ badacz wyznacza

¹¹⁰ Apanowicz J., Metodologia ogólna, Wydawnictwo Diecezji IVIplińskiej „BERNARDINUM”, Gdynia 2002, s. 19-20.



sobie w ten sposób nowe cele. Zadają one pytania, na które badacz musi odpowiedzieć poprzez przeprowadzanie badań. Wiedza, która jest niezbędna do zdefiniowania hipotez jest podzielona na dwie grupy. Pierwsza grupa to informacje o badanym terenie typu, np. demograficznego czy ekonomicznego, a także znajomość badań i ich rezultatów podobnych zagadnień w innym regionie. Do drugiej grupy należą informacje ogólne z dziedzin znajomości socjologii czy psychologii.¹¹¹

Hipoteza jako prawdopodobieństwo, które dotyczy pewnych zjawisk powstaje wtedy, kiedy dla pewnych informacji nie znajduje się uzasadnień wśród postawionych twierdzeń. Hipoteza, która jest poddana procesowi badań zostaje w pewnym momencie obalona lub może wzrosnąć jej stopień prawdopodobieństwa. Hipotezy w każdej pracy badawczej muszą mieć zadaniowy charakter, podejmować próbę odpowiedzi na zadawane pytania oraz muszą stanowić istotny element przewidywania i objaśniania zjawisk czy różnych zależności.¹¹²

Cechy, które są bardzo charakterystyczne dla hipotez naukowych to:¹¹³

- muszą być czytelnie sformułowane,
- muszą być konkretne,
- są sprawdzalne przy pomocy dostępnych metod naukowych,
- nie mają elementów wartościujących.

Apanowicz J., wymienia cztery funkcje hipotez: odkrywczą, przewidystyczną, wyjaśniającą oraz praktyczną. Pierwsze trzy funkcje można zaliczyć do funkcji heurystycznej, ponieważ pełnią one główną rolę w rozwoju wiedzy naukowej. Praktyczna funkcja hipotez stanowi skutek ich zadań ogólnych oraz stanowi główne narzędzia ustalania zakresu w trakcie rozwiązywania problemów naukowych.¹¹⁴

¹¹¹ Podgórski R., Metodologia badań socjologicznych, Wydawnictwo Branta, Bydgoszcz 2007, s. 126-129.

¹¹² Apanowicz J., Zarys metodologii prac dyplomowych z organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Wyższego Seminarium Duchownego „BERNARDINUM”, Gdynia 1997, s. 33.

¹¹³ Podgórski R., Metodologia..., op. cit., s. 126.

¹¹⁴ Apanowicz J., Zarys metodologii..., op. cit., s. 34.



Głównymi hipotezami badawczymi postawionymi w pracy są:

- Hipoteza 1. System motywacyjny stosowany w Grupie Eurocash skutecznie motywuje pracowników, aby osiągnęli wyznaczone cele przedsiębiorstwa.*
- Hipoteza 2. Na pracowników zatrudnionych w Grupie Eurocash najbardziej motywująco działają bodźce płacowe.*
- Hipoteza 3. W Grupie Eurocash działa przejrzysty i kompleksowy system motywacyjny, powiązany z celami strategicznymi Grupy Eurocash.*

3.2. Narzędzia badawcze

W mojej pracy wykorzystam metodę kwestionariusza ankiety. Metody sondażowe są te metody, które polegają na zasięgnięciu informacji o jakimś zjawisku strukturalnym. Wszystkie informacje zdobyte z takiego sondażu mają ustalić poziom oraz zakres danego zjawiska czy cechy. Liczba ankietowanych będzie zależała tylko i wyłącznie od predyspozycji osoby badającej. Sondaż diagnostyczny najczęściej wykorzystuje takie narzędzia jak ankieta i wywiad.¹¹⁵

Ankieta jest to pisemny rodzaj wywiadu. Przy zbieraniu danych ankietier musi opracować ankietę, wybrać osoby, które udzielą odpowiedzi na poszczególne pytania, rozprowadzić i zebraćankiety. Ankiety są podzielone na trzy grupy: pocztową, audytoryjną i prasową.¹¹⁶

Pojęcie ankieta ma wiele znaczeń. W dziedzinie socjologii określa formularz wypełniany przez samych interesariuszy. Ankieta możemy nazwać standaryzowaną technikę otrzymywania informacji, w której kontakt odbywa się w formie pisemnej. Ankieta musi być tak ułożona, aby badana osoba mogła ją wypełnić bez pomocy osób trzecich.¹¹⁷

¹¹⁵ Apanowicz J., Metodologia..., op. cit., s. 70-72.

¹¹⁶ Zielińska I., Metodologiczne podstawy badań społecznych, Wszechnica Edukacyjna i Wydawnicza „Verbum”, Rypin 2008, s. 53.

¹¹⁷ Podgórski R., Metodologia..., op. cit., s.197.



Ankieta jest najbardziej zbliżona do wywiadu kwestionariuszowego. Jest to technika, która¹¹⁸:

- umożliwia bardzo szybkie i tanie uzyskanie informacji od respondentów,
- eliminuje wpływy ankietera,
- powoduje uczucie anonimowości u badanych osób,
- wyklucza wszelkie błędy ankieterskie, ponieważ ankieter nie uczestniczy w badaniu,
- usprawnia uzyskiwanie jednolitości materiałów.

Kwestionariusz ankiety zawiera logiczną oraz świadomą pulę pytań, które powinny dotyczyć jednego procesu w podejmowanym problemie badawczym. Ankieter powinien utworzyć tyle pytań, aby możliwie wyczerpywały badany przez niego problem. W ankiecie nie powinno się pytać o sprawy oczywiste.¹¹⁹

3.3. Charakterystyka Grupy Eurocash jako obiektu badań

Grupa Eurocash powstała w 1993 roku i jest jedną z większych firm w Polsce, która zajmuje się dystrybucją hurtową produktów żywnościowych, a także wsparciem od strony marketingowej dla polskich przedsiębiorców zajmujących się prowadzeniem działalności detalicznej. Eurocash wspiera sieci franczyzowe i partnerskie, które zrzeszają niewiele ponad 14 tysięcy sklepów, wyróżniających się takimi markami jak: Delikatesy Centrum, Groszek, Lewiatan, ABC, Gama i Euro Sklep. Grupa Eurocash wspiera przedsiębiorców od ponad 20 lat oraz zapewnia im wiele innowacyjnych modeli współpracy, a także udostępnia efektywne narzędzia, które wspierają biznes. Dzięki tej firmie właściciele sklepów lokalnych znajdują się w centrum działalności, a także mogą oni zarówno zaspokajać rynkowe potrzeby potencjalnych klientów jak i wpływać na rozwój swojego biznesu na podstawie najnowszych kierunków w handlu detalicznym.¹²⁰

¹¹⁸ Sołoma L., *Metody i techniki badań socjologicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego, Olsztyn 2002, s. 151.

¹¹⁹ Apanowicz J., *Zarys metodologii...*, op. cit., s. 54.

¹²⁰ <https://grupaeurocash.pl/o-eurocash/misja-cele-historia> (data odczytu 24.02.2020)



Rysunek 10. Logo Grupy Eurocash



Źródło: <https://businessinsider.com.pl/gielda/wiadomosci/eurocash-wyniki-finansowe-zysk-ii-kwartal-2018/ehptd6y> (data odczytu 24.02.2020)

Grupa Eurocash kieruje się wartościami, które od lat się nie zmieniają oraz wyznaczają pewien sposób działania. Pierwsza wartość to przedsiębiorczość, która ma za zadanie sprawić, że w każdej osobie drzemie zmysł biznesmena. Taki zmysł, który zostanie odpowiednio wykorzystany pozwala osiągnąć wszystko to, co jest niemożliwe. Druga wartość to odpowiedzialność. Każdy prawdziwy przedsiębiorca ma określone cele i powinien być odpowiedzialny za ich spełnienie. Poprzez korzystne zarządzanie dostępnymi środkami Grupa Eurocash dąży do realizacji wyzwań, co przyczynia się do rozwoju firmy, a także do generowania większych zysków. Kolejna wartość to rzetelność. Eurocash ma zasadę 360 stopni, która polega na corocznej ocenie pracowników przez przełożonych, klientów wewnętrznych, a także przez współpracowników. Przejrzystość ma sprawiać, że Grupa Eurocash przestrzega zasady ładu korporacyjnego poszczególnych spółek giełdowych, zaś wyniki finansowe oraz informacje, które dotyczą firmy są dostępne. W tak dużej organizacji jak Grupa Eurocash osiągnięte wyniki są tylko i wyłącznie zasługą efektywnej współpracy oraz motywacji pracowników. Praca w zespole sprzyja kreatywności, a także dynamizmowi działania. To właśnie przez te cechy pracownicy przynoszą przedsiębiorstwu satysfakcję z osiągniętych wyników. Głównym priorytetem Grupy Eurocash jest zaspokojenie podstawowych potrzeb klientów, a także wprowadzanie takich rozwiązań, które będą służyły zwiększaniu konkurencyjności ofert. Firma wychodząc naprzeciw oczekiwaniom swoich klientów generuje coraz to większe zyski. Przedsiębiorstwo dba o swoich pracowników, stara się, aby być atrakcyjnym pracodawcą. Uczciwie nagradza za osiągnięte wyniki, a środowisko pracy jest możliwością rozwoju, a także zdobywaniem nowych doświadczeń, które wzbogacają wiedzę. Ostatnia wartość Grupy Eurocash to dzielnie się zyskami. Kiedy firma osiąga swój zamierzony cel, to udział w zysku mają również pracownicy, którzy przyczynili

się do tego sukcesu. Bardzo wysoko są oceniane takie działania jak: realizacja ambitnych wyzwań i odwaga w podejmowaniu różnych decyzji.¹²¹

Grupa Eurocash rozwija się w trzech segmentach: hurt, detal i projekty. Tabela numer 4 przedstawia strukturę Grupy Eurocash.

Tabela 4. Struktura przedsiębiorstwa Grupa Eurocash

GRUPA EUROCASH		
HURT	DETAL	PROJEKTY
<ul style="list-style-type: none"> • Eurocash Alkohole • Eurocash Cash&Carry • Eurocash Dystrybucja • Eurocash Gastronomia • Eurocash Logistyka • Eurocash Serwis • AMBRA 	<ul style="list-style-type: none"> • Delikatesy Centrum (EKO, Mila) 	<ul style="list-style-type: none"> • ABC na kołach • Duży Ben • Faktoria Win • Frisco • Kontigo • Sushi to go

Źródło: Opracowanie własne na podstawie https://grupaeurocash.pl/assets/media/grupa-eurocash-2018-raport-pl_1.pdf

Do hurtu możemy zaliczyć¹²²:

- Eurocash Alkohole – jest największą siecią dystrybucji alkoholu w Polsce, która dostarcza towar do sklepów detalicznych oraz segmentu HoReCa. Ta sieć powstała z 14 spółek dystrybucyjnych, które wcześniej działały pod nazwą Premium Distributors. Jest to lider w zakresie wspierania detalistów w odsprzedaży, dystrybucji szerokiego asortymentu alkoholi, a także czuwa nad innowacyjnym rozwojem narzędzi w kategorii alko.
- Eurocash Cash&Carry – jest siecią 180 hurtowni w Polsce, które zaopatrują małe i średnie sklepy spożywcze. Bardzo dobrze dobrany asortyment sprawia, że klienci mogą sprawniej realizować zakupy. Plusem jest także lokalizacja, która pozwala codziennie dojechać klientom po świeży towar.

¹²¹ <https://grupaeurocash.pl/o-eurocash/wartosci> (data odczytu 24.02.2020)

¹²² <https://grupaeurocash.pl/o-eurocash/struktura#hurt> (data odczytu 24.02.2020)

- Eurocash Dystrybucja – oferuje bardzo duży asortyment w dobrze dobranych cenach, a także nowe technologie, które wspierają zarządzanie sklepami spożywczymi. Do grona odbiorców należą sieci partnerskie i franczyzowe.
- Eurocash Gastronomia – odpowiada za dystrybucję produktów spożywczych w szczególności do klientów sieciowych, ale także tych niezależnych. Posiada wiele certyfikatów, np. ISO, BRC, IFS. Współpracuje m.in. z siecią IKEA, Subway, Sodexo czy North Fish.
- Eurocash Logistyka – składa się obecnie z 13 centrów dystrybucyjnych oraz 26 magazynów przeładunkowych. Ich technologiczne rozwiązania logistyczne zapewniają równowagę pomiędzy konkurencyjnością kosztów a elastycznością.
- Eurocash Serwis – jest liderem na polskim rynku w dystrybucji wyrobów tytoniowych oraz produktów impulsowych. W ofercie tej sieci znajdują się także: napoje, alkohol, słodczyce, akcesoria okołotytoniowe.
- AMBRA – dział, który zajmuje się dystrybucją kosmetyków oraz chemii gospodarczej, z roku na rok stara się zwiększać swoje obroty.

Do detalu możemy zaliczyć¹²³:

- Delikatesy Centrum – sklepy, które są zarządzane przez Mila, Eko oraz Eurocash Franczyza tworzą wspólny szyld Delikatesy Centrum. Spółka ta jest w dużym stopniu odpowiedzialna za rozwój ogólnego interesu detalicznego Eurocash. Tą sieć wyróżniają przede wszystkim wysokiej jakości, świeże produkty, a także program lojalnościowy Delikarta.
- EKO Holding S.A. – jest jednym z przewodników supermarketów osiedlowych, przez zachowanie swojego sieciowego charakteru tj. jednakowa wizualizacja sklepów, zintegrowane systemy informatyczne czy spójne systemy zarządzania sieć dynamicznie się rozwijała.
- MILA – jest siecią około 200 sklepów, które działają na terenie Polski. Jest specjalistą w dziedzinie produktów świeżych.

Do projektów należy¹²⁴:

- ABC na kołach – są to ogólnospożywcze sklepy mobilne, które mają charakter ogólnospożywczy oraz odwiedzają potencjalnych klientów w najmniejszych

¹²³ <https://grupaeurocash.pl/o-eurocash/struktura/detal-delikatesy-centrum> (data odczytu 24.02.2020)

¹²⁴ <https://grupaeurocash.pl/o-eurocash/struktura#koncepty-specjalistyczne> (data odczytu 24.02.2020)



zakamarkach. Pojazdy do przewożenia żywności są wyposażone w lodówki i zamrażarki. Sprzedaż jest głównie prowadzona w województwie mazowieckim, lubelskim i świętokrzyskim.

- Duży Ben – jest nowoczesną siecią sklepów alkoholowych.
- Faktoria Win – sklepy z winami na każdą okazję.
- Frisco – sklepy internetowe.
- Kontigo – sieć sklepów kosmetycznych, która działa na rynku od 2014 roku.
- Sushi to go – restauracja serwująca sushi.

Grupa Eurocash składa się również z następujących działów: Administracja, BHP, Audyt, Dział Prawny, HR, Flota, BI, Kadry, IT, Relacje Inwestorskie, Kadry i Płace, Kontroling, Księgowość, Marketing Grupy, Ochrona Środowiska, RODO, Zakupy Centralne, Zakupy Niehandlowe, Skarbiec oraz Zarządzanie Jakością.

Klientów Grupy Eurocash można podzielić na klientów kluczowych oraz pozostałych.

Rysunek 11. Klienci Grupy Eurocash



Źródło: https://grupaeurocash.pl/assets/media/grupa-eurocash-2018-raport-pl_1.pdf

Do klientów kluczowych zaliczyć można agentów hurtowni, franczyzobiorców i właścicieli niezależnych sklepów, pracowników, dostawców (produktów, różnego rodzaju usług) i podwykonawców oraz akcjonariuszy. Pozostałymi klientami są społeczności lokalne,

środowiska naturalne, konkurencja, różne instytucje finansowe, sektory edukacji, szczególnie uczelnie oraz szkoły branżowe, administracja publiczna, organizacje konsumenckie i branżowe oraz media.

Poniżej na rysunku numer 12, przedstawiam schemat analizy SWOT przedsiębiorstwa Grupa Eurocash.

Rysunek 12. Analiza SWOT Grupy Eurocash



Źródło: opracowanie własne

Według przeprowadzonej analizy SWOT (rysunek 12) najmocniejszymi stronami Grupy Eurocash są: stała pozycja lidera na rynku, uznanie klientów, przedsiębiorstwo posiada

także nowoczesną technologię, oferuje wysokiej jakości produkty, a także z roku na rok generuje coraz większe przepływy pieniężne. Słabymi stronami przedsiębiorstwa jest duża rotacja wśród pracowników oraz uzależnienie firmy od paru dużych odbiorców. Szanse jakie powstaną dla Grupy Eurocash to ustanowienie programu do optymalizacji kosztów, inwestowanie w strategiczne programy rozwojowe, integracja przejętych spółek, organizowanie różnych szkoleń dla pracowników oraz rozszerzanie asortymentu. Bardzo dużym zagrożeniem dla przedsiębiorstwa może być pojawienie się konkurencji, sytuacja makroekonomiczna czyli spowolnienie tempa gospodarczego, mogą powstać też różnego rodzaju zakłócenia w działaniu systemów informatycznych. Zagrożeniem może stać się także przejmowanie przedsiębiorstw przez niewłaściwą ocenę potencjału rynkowego, ale także negatywne opinie wystawione w mediach społecznościowych.

3.3.1. Cele i strategia Grupy Eurocash

Grupa Eurocash przez swoje działania ciągle zmierza do zrównoważonego rozwoju nie tylko firmy, ale też klientów. Głównym celem przedsiębiorstwa jest zapewnienie pewnego stopnia konkurencyjności sklepom niezależnym, propozycja wartości dodanej dla własnych klientów, a także zwiększanie wartości Grupy Eurocash dla jej akcjonariuszy. Grupa Eurocash swoją strategię realizuje przez satysfakcjonowanie potrzeb konsumentów, korzystając z różnych form dystrybucji i współpracy, a także przez zapewnienie swoim klientom odpowiedniego poziomu i jakości obsługi. Ważną cechą jest też tworzenie stabilnej przewagi konkurencyjnej oraz systematyczna optymalizacja kosztów wraz z integracją systemów operacyjnych całej grupy działającej w przedsiębiorstwie Eurocash. Strategia Grupy Eurocash zakłada również wzrost organiczny w wszelkiej formie dystrybucji, a także przejęcia innych sprzedawców hurtowych, sieci detalicznych i franczyzowych. Strategia przejęć innych sprzedawców pozwala firmie na bardzo szybkie uzyskanie efektu skali. Dzięki temu klienci mogą skorzystać z lepszych warunków zakupu produktów, przyczynia się to także do poprawy pozycji rynkowej Grupy. Obecną strategią Grupy Eurocash jest opracowanie największej sieci supermarketów w Polsce. Źródłem takiej ekspansji ma być rozwój sieci głównie w modelu franczyzowym, który będzie wspierany budowaniem sklepów od podstaw oraz przejęciami dotychczas istniejących sklepów. W ramach działalności hurtowej przedsiębiorstwo będzie zorientowane na integrację poszczególnych jednostek biznesowych, a także na doprowadzeniu do realizacji synergii grupowych. Biznes hurtowy, który będzie zreorganizowany oraz generujący odpowiednie przepływy pieniężne stanie się



podstawowym źródłem finansowania gałęzi detalicznej. W ramach strategii Grupa Eurocash zdefiniowała cztery podstawowe filary swojego rozwoju: rozwój przedsiębiorczości, jakość bez kompromisów dla każdego, mniejsze zużycie – nie marnowanie oraz pracownicy. Ważnym celem Grupy Eurocash jest zostanie przewodnikiem w dziedzinie dystrybucji żywności, a także innych artykułów FMCG w Polsce. Przedsiębiorstwo chce w jak największym stopniu maksymalizować udział rynkowy w dystrybucji produktów, które są na co dzień potrzebne konsumentom poprzez połączenie know – how wraz z przedsiębiorczością pracowników. Grupa Eurocash udziela się również w wielu stowarzyszeniach, w których przez współpracę pracowników oraz wymianę doświadczeń jest w stanie osiągnąć założone cele. Przykładowe stowarzyszenia to: United Nations Global Compact, Polska Izba Handlu czy Polska Organizacja Francyzodawców.¹²⁵ Celem Grupy Eurocash jest także wzbudzenie zadowolenia pracowników oraz ich zaangażowanie do pracy.

Grupa Eurocash jest jednym z wiodących pracodawców na polskim rynku. Zapewnia ona swoim pracownikom stałe i godne warunki do pracy, a także dba nie tylko o szanowanie praw pracowników, ale też o wszechstronny rozwój w każdej dziedzinie i jednostce biznesowej. Na chwilę obecną firma zatrudnia około 18099 pracowników z terenu całej Polski. Bardzo duży wpływ na zatrudnianie kolejnych osób ma współpraca z dużą liczbą przedsiębiorców i dostawców. Dla Grupy Eurocash najważniejsi są pracownicy, ponieważ to dzięki ich rzetelności, zaangażowaniu oraz poświęceniu się pracy spółka osiąga zamierzone cele. Praca w tej firmie jest perspektywą rozwoju, przez różnorodność działania firma zapewnia także możliwość pracy w wielu branżach. Przy zatrudnieniu przedsiębiorstwo to sugeruje się wieloma zasadami między innymi: ambicją, stabilnością i rozwojem. Grupa Eurocash powierza swoim pracownikom ambitne zadania i daje możliwość zaangażowania się w różne programy społeczne, takie jak np. wolontariat. Grupa Eurocash znalazła się również wśród laureatów nagrody Friendly Workplace 2019/2020, co oznacza, że prowadzi nowoczesne podejście w obszarze rozwoju pracowników oraz polityki personalnej. Nagroda ta, jest wyróżnieniem dla organizacji, które szanują prywatne życie pracownika, tworzą przyjazne i zdrowe środowisko pracy, a także stawiają na dobre relacje ze swoimi pracownikami. Bardzo dużą częścią w Grupie Eurocash są pracownicy fizyczni, przedsiębiorstwo stara się im zapewnić stabilne warunki pracy. Profesjonalistą firma powierza ambitne projekty, które dotyczą tworzenia nowych koncepcji biznesowych, a osobom młodym oferuje różne programy menedżerskie oraz programy praktyk letnich. Grupa

¹²⁵ <https://grupaeurocash.pl/inwestor/informacje-finansowe/raporty-roczne> (data odczytu 15.03.2020)



Eurocash prowadzi rozmowy ze swoimi pracownikami na wielu poziomach., dbając przede wszystkim o komunikację wewnętrzną. Firma posiada różne kanały przekazywania informacji dla pracowników. Głównym kanałem jest portal pracowniczy oraz workplace, dzięki którym przedsiębiorstwo w bardzo szybkim tempie jest w stanie dotrzeć do swoich pracowników. Działa także linia zaufania, dzięki której pracownicy mogą zgłaszać naruszenie swoich praw.¹²⁶

Poniżej w tabeli numer 5 przedstawiam rachunek zysków i strat Grupy Eurocash. W roku 2019 przychody ze sprzedaży wyniosły 24852,4 mln zł i były większe o 8,84% w stosunku do roku poprzedniego. Zanotowany wzrost przychodów ze sprzedaży był głównie spowodowany zwiększoną sprzedażą gałęzi hurtowej, a także rozwojem segmentu detalicznego. Rentowność brutto w roku 2019 wyniosła 13,05%, nastąpił jej wzrost o 0,43 p.p. w porównaniu z rokiem poprzednim. Wskaźnik EBITDA wynosił 794,08 i również nastąpił jego wzrost o 2,73% w stosunku do roku 2018. Było to spowodowane prawdopodobnie poprawą segmentu hurtowego. Natomiast zysk netto w roku 2019 wyniósł 79,13 mln zł i nastąpił jego spadek w porównaniu do roku 2018 o 9,85%, co było spowodowane zdarzeniami jednorazowymi.

Tabela 5. Rachunek zysków i strat Grupy Eurocash.

mln zł	2019 r.	2019 r. przed MSSF16	2018 r.	Zmiana % (przed MSSF16)
Przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów	24 852,24	24 852,24	22 832,89	8,84%
Zysk brutto na sprzedaży	3 242,98	3 242,98	2 881,88	12,53%
Rentowność brutto na sprzedaży	13,05%	13,05%	12,62%	0,43 p.p.
EBITDA (EBIT+amortyzacja)	794,08	430,03	418,61	2,73%
(Marża EBITDA %)	3,20%	1,73%	1,83%	-0,10 p.p.
Zysk z działalności operacyjnej- EBIT	244,52	208,36	214,38	-2,81%
(Marża zysku operacyjnego - EBIT %)	0,98%	0,84%	0,94%	-0,10 p.p.
Zysk brutto	113,42	140,00	155,55	-10,00%
Zysk netto	79,13	100,65	111,65	-9,85%
(Rentowność zysku netto %)	0,32%	0,41%	0,49%	-0,08 p.p.

Źródło: <https://grupaeurocash.pl/inwestor/informacje-finansowe/raporty-rocne> (data odczytu 15.03.2020)

¹²⁶ grupaeurocash.pl/inwestor/informacje-finansowe/raporty-rocne (data odczytu 15.03.2020)

Tabela numer 6 przedstawia rachunek przepływów pieniężnych w Grupie Eurocash. Przepływy pieniężne razem w roku 2019 wyniosły -49,89 mln zł, przepływy z działalności operacyjnej 683,15 mln zł, z działalności inwestycyjnej -299,87 mln zł, a z działalności finansowej -433,17 mln zł.

Tabela 6. Rachunek przepływów pieniężnych Grupy Eurocash.

	mln zł	2019 r.	2019 r. przed MSSF16	2018 r.
Przepływ z działalności operacyjnej		683,15	319,22	498,77
Zysk przed opodatkowaniem		113,42	140,00	155,55
Amortyzacja		549,56	221,68	204,24
Zmiana kapitału obrotowego		(14,26)	(14,26)	175,50
Inne		34,43	(28,19)	(36,52)
Przepływ z działalności inwestycyjnej		(299,87)	(299,87)	(378,88)
Przepływ z działalności finansowej		(433,17)	(69,25)	(125,93)
Przepływy pieniężne razem		(49,89)	(49,89)	(6,04)

Źródło: <https://grupaeurocash.pl/inwestor/informacje-finansowe/raporty-roczne> (data odczytu 15.03.2020)

W tabeli numer 7 przedstawiono aktywa i pasywa Grupy Eurocash. Aktywa w roku 2019 wyniosły 4912,61 mln zł i miały tendencję wzrostową w porównaniu do roku 2018. Natomiast aktywa obrotowe w roku 2019 miały wartość 2972,40 mln zł i nastąpił ich spadek w porównaniu z rokiem 2018. Kapitał własny w 2019 roku wynosił 4912,61 mln zł i był mniejszy w stosunku do roku 2018, gdzie jego wartość była równa 3006,01. Zobowiązania krótkoterminowe były wyższe w roku 2019 tj. 5361,25 mln zł. Zobowiązania długoterminowe również były wyższe w porównaniu do roku poprzedniego i wynosiły 1560,36 mln zł.

Tabela 7. Aktywa i pasywa Grupy Eurocash.

mln zł	31.12.2019	31.12.2018
Aktywa trwałe	4912,61	3006,01
Aktywa obrotowe	2972,40	3004,90
Aktywa razem	7885,01	6010,91

mln zł	31.12.2019	31.12.2018
Kapitał własny	963,40	1036,41
Zobowiązania krótkoterminowe	5361,25	4894,98
Zobowiązania długoterminowe	1560,36	79,52
Pasywa razem	7885,01	6010,91

Źródło: opracowanie własne na podstawie <https://grupaeurocash.pl/inwestor/informacje-finansowe/raporty-roczne> (data odczytu 15.03.2020)

3.4. Przegląd bodźców systemu motywacyjnego dla pracowników Grupy Eurocash

Pracownicy Grupy Eurocash mogą korzystać również z wielu świadczeń pozapłacowych. Pierwszą grupą są świadczenia, które są w pełni finansowane przez przedsiębiorstwo. Do takich świadczeń można zaliczyć pikniki letnie. Pracownicy mogą w ten sposób integrować się oraz spędzić wspólnie czas poprzez aktywny wypoczynek na świeżym powietrzu. Jest to też dobry moment na spędzenie czasu ze swoją rodziną, firma zapewnia wiele atrakcji dla dzieci, różne strefy relaksu dla osób dorosłych oraz wyżywienie. Kolejny benefit to spotkania świąteczne, w tym czasie pracownicy spotykają się ze swoimi przełożonymi i wspólnie świętują w swoim gronie. Paczki świąteczne dla dzieci także cieszą się dużą popularnością. Są to grudniowe upominki, w skład których wchodzi słodycze oraz drobne gadżety. Taką paczkę dla dzieci otrzymuje każdy pracownik, który wcześniej złożył oświadczenie do ZFŚS. Kolejnym świadczeniem są konkursy z nagrodami. Każdy pracownik może brać udział w konkursie przez Intranet. Do wygrania są ciekawe nagrody m.in. nagrody rzeczowe (odkurzacze, aparaty fotograficzne, sprzęty gospodarstwa domowego), bilety na różne koncerty, mecze czy wydarzenia kulturalne, które są organizowane w pobliskich miastach. Największą popularnością wśród benefitów cieszą się karty przedpłacone na Święta Bożego Narodzenia. Pracownicy dostają karty, które mogą być wykorzystane na zakupy świąteczne, Są to dodatkowe środki finansowe w ramach premii świątecznej. Aby pracownik



mógł otrzymać taką kartę musi wypełnić oświadczenie do ZFŚS, podobnie jak w przypadku paczek świątecznych dla dzieci. Grupa Eurocash organizuje także konkursy rysunkowe dla młodych artystów. Dzieci pracowników mogą w ten sposób rozwijać plastyczny talent i zdobywać różne ciekawe nagrody. Atrakcyjną nagrodą w tej dziedzinie jest wyjazd do jednego z popularnych parków rozrywki w Europie. Prace plastyczne dzieci są podzielone na trzy kategorie wiekowe tj. od 3 do 6 lat, od 7 do 10 lat oraz od 11-15 lat. Wykonane rysunki są udostępniane na Intranecie (portalu pracowniczym), gdzie pracownicy Grupy Eurocash mogą oddawać głosy na prace, które się im najbardziej podobają. Ostatnim bezpłatnym benefitem jest program stypendialny, który jest ogromnym wsparciem dla rozwoju oraz zdobywania wiedzy w różnych dziedzinach nauk przez dzieci pracowników. Przedsiębiorstwo, które przyznaje stypendium rozpatruje trzy kryteria: średnią ocen dziecka, dochód w przeliczeniu na członka rodziny oraz minimalny czas, w którym rodzic dziecka jest zatrudniony w Grupie Eurocash (6 miesięcy).¹²⁷

Świadczenia, które są dostępne za niewielką opłatą to opieka medyczna dla pracowników i dla ich bliskich. Pracownik ma szerokie pole manewru w wyborze placówek, badań oraz lekarzy, może się też umawiać na wizyty w sposób internetowy lub telefoniczny w dogodnych dla niego terminach. Są dostępne trzy rodzaje pakietów medycznych: Pakiet Zdrowie Extra, Pakiet Zdrowie Plus oraz Pakiet Zdrowie Senior. Kolejne świadczenie to ubezpieczenie grupowe. Pracownik, który decyduje się na takie ubezpieczenie może wybrać wersję Standard i Komfort oraz NWW dla dzieci. Przedsiębiorstwo Eurocash dopłaca także do kart sportowych: MultiSport oraz Karnety OK System. W ten sposób pracownik uzyskuje dostęp do 4 tysięcy obiektów sportowych na terenie całej Polski. Ostatnim świadczeniem finansowanym przez Grupę Eurocash za niewielką dopłatą pracowników są kolonie letnie dla dzieci. Są to wyjazdy, dzięki którym dzieci pracowników mogą aktywnie spędzać czas w górach, nad jeziorem czy też nad morzem. Takie kolonie mają za zadanie rozwijać zainteresowania młodych ludzi. Przedsiębiorstwo oferuje bardzo bogaty program wycieczek. Grupa Eurocash organizuje także dla pracowników różnego rodzaju szkolenia przez platformę SOWA. Jest to bardzo dobre udogodnienie, pracownicy mogą uczestniczyć w kursach, które są prowadzone w dowolnym miejscu w Polsce czy na świecie. Jest to także bardzo duża oszczędność finansowa, ponieważ organizatorzy nie muszą wynajmować żadnych sal.

¹²⁷ <https://online.flippingbook.com/view/798678/> (data odczytu 24.02.2020)



Korzystanie z nowych technologii czy też różnych udogodnień w dzisiejszych czasach jest niezbędne, ale też bardzo modne.¹²⁸

Wynagrodzenia w Grupie Eurocash są zależne od stanowiska pracy oraz struktury organizacyjnej. Najmniej zarabiają pracownicy, którzy są przyjęci na staż. Największe zarobki są notowane u członków zarządu. Zaraz za członkami zarządu są usytuowani członkowie Rady Nadzorczej, następnie pracownicy biurowi oraz pracownicy fizyczni. Pracownicy fizyczni znajdują się w przedziale od 2000 – 3000 zł, pracownicy biurowi od 3000 – 4000 zł, a członkowie Rady Nadzorczej od 8000 zł wzwyż. Premie uznaniowe są przyznawane co miesiąc do kwoty wynagrodzenia. Premia uznaniowa nie jest stałym składnikiem wynagrodzenia, przysługuje pracownikowi wtedy, kiedy spełni określone wymagania w pracy indywidualnej oraz zespołowej w danym okresie pracy. Premia stanowi około 10% zarobków.

¹²⁸ <https://online.flippingbook.com/view/798678/> (data odczytu 24.02.2020)



Rozdział 4. Analiza i interpretacja badań własnych

4.1. Charakterystyka badanej grupy respondentów

Badania zostały przeprowadzone wśród osób pracujących w Grupie Eurocash, rozdano 60 ankiet do wypełnienia w mojej obecności. Wyniki badań zostały przedstawione przy pomocy tabel i wykresów.

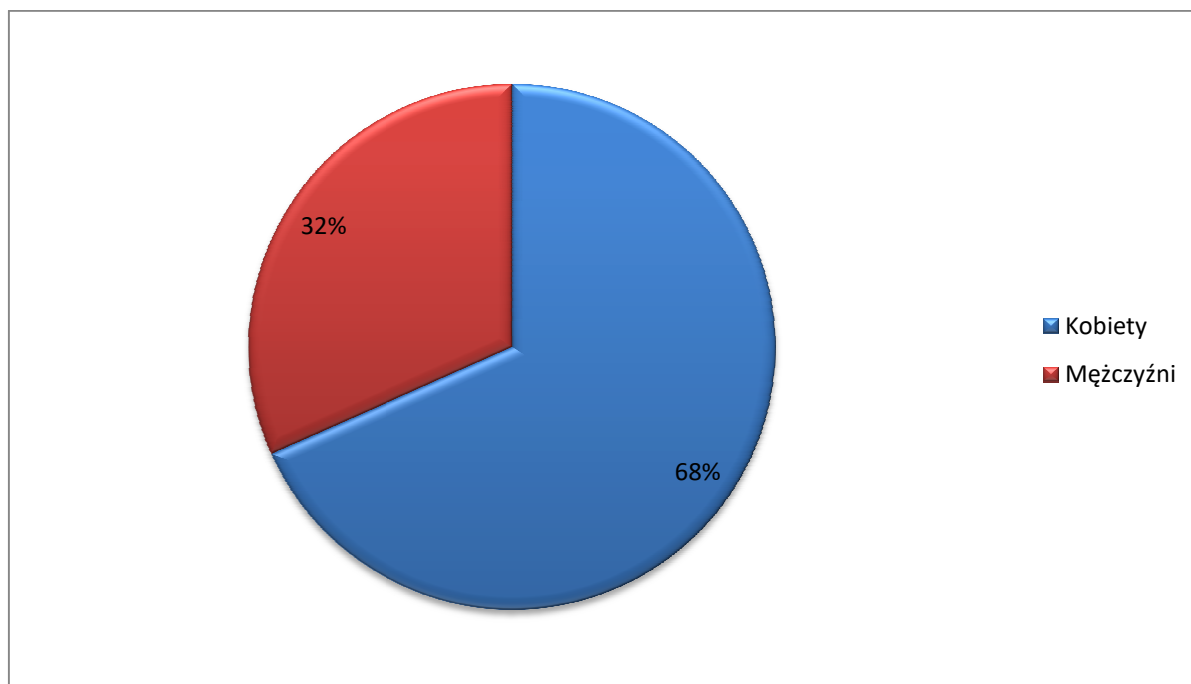
Wyniki z tabeli numer 8 oraz wykresu numer 1 wskazują, że wśród badanych interesariuszy było 41 kobiet (68%) oraz 19 mężczyzn (32%).

Tabela 8. Płeć badanych respondentów.

Płeć	N	Procent
Kobiety	41	68%
Mężczyźni	19	32%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 1. Płeć badanych respondentów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

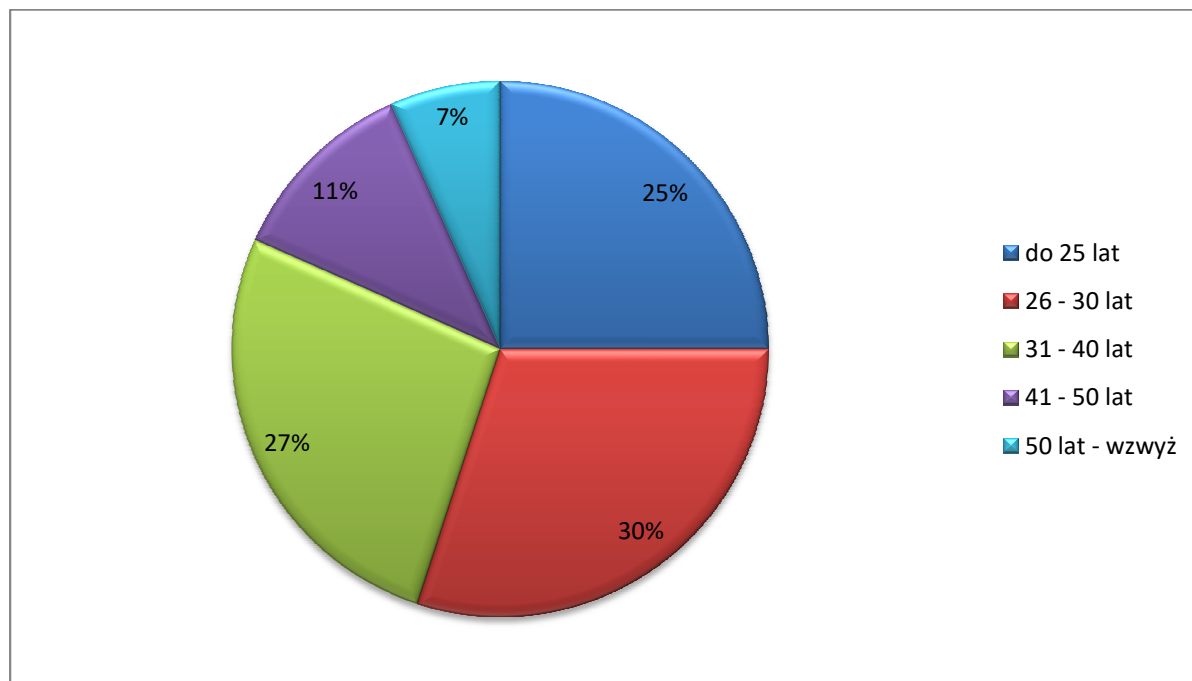
Poprzez analizę tabelki numer 9 oraz wykresu numer 2 należy stwierdzić, że 15 osób było w wieku do 25 lat (25%), 18 osób w wieku od 26 – 30 lat (30%), 16 osób w wieku od 31 – 40 lat (27%), 7 osób w wieku od 41 – 50 lat (11%) oraz 4 osoby w wieku powyżej 50 lat (7%).

Tabela 9. Wiek badanej grupy respondentów.

Wiek	N	Procent
do 25 lat	15	25%
26 - 30 lat	18	30%
31 - 40 lat	16	27%
41 - 50 lat	7	11%
50 lat – wzwyż	4	7%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 2. Wiek badanej grupy respondentów.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

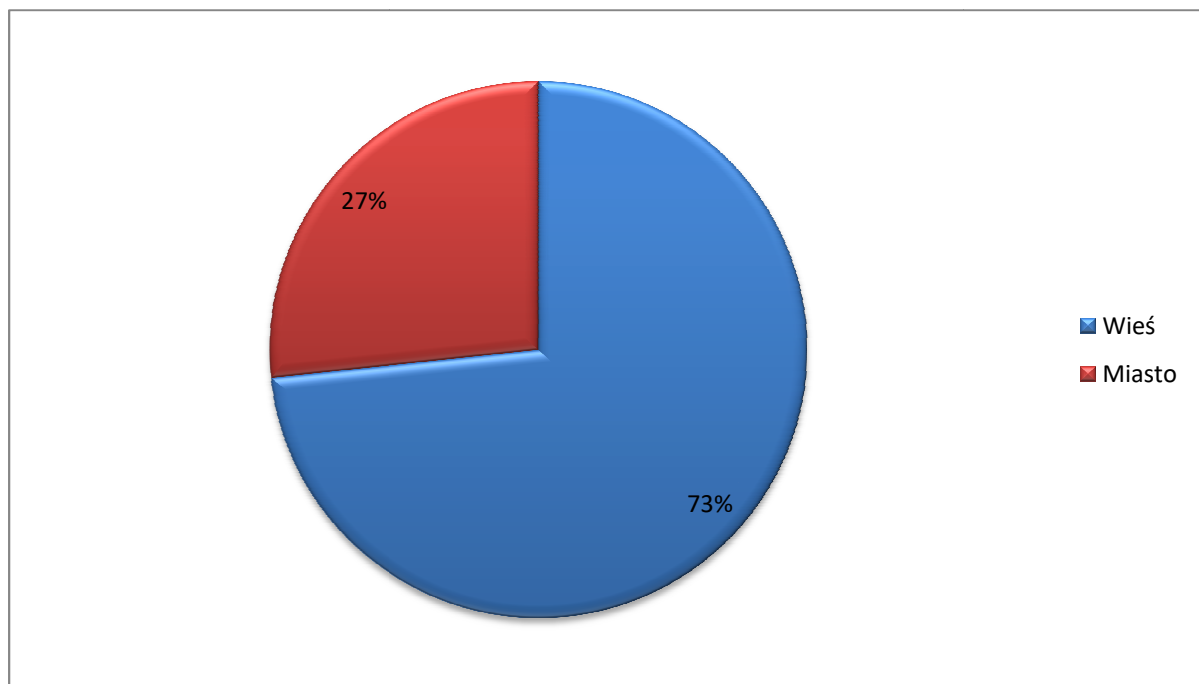
Wyniki badań z tabeli numer 10 oraz wykresu numer 3 pokazują miejsce zamieszkania badanych pracowników. 73% badanych osób zamieszkuje wieś, natomiast 27% osób zamieszkuje miasto.

Tabela 10. Miejsce zamieszkania badanej grupy respondentów.

Miejsce zamieszkania	N	Procent
Wieś	44	73%
Miasto	16	27%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 3. Miejsce zamieszkania badanej grupy respondentów.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

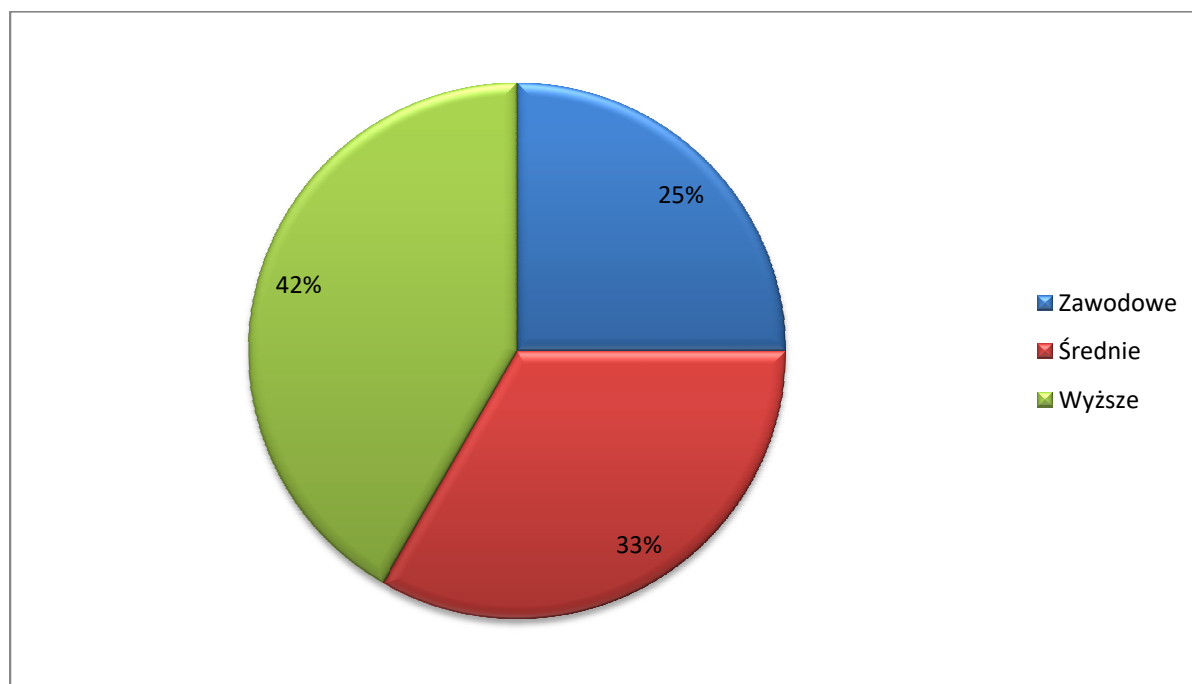
Tabela numer 11 oraz wykres numer 4 przedstawiają wykształcenie badanej grupy pracowników Grupy Eurocash. Z tych danych wynika, że 25% pracowników ma wykształcenie zawodowe, 33% pracowników ma wykształcenie średnie, a pozostali pracownicy tj. 42% posiada wykształcenie wyższe.

Tabela 11. Wykształcenie pracowników Grupy Eurocash.

Wykształcenie pracowników Grupy Eurocash	N	Procent
Zawodowe	15	25%
Średnie	20	33%
Wyższe	25	42%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 4. Wykształcenie pracowników Grupy Eurocash.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

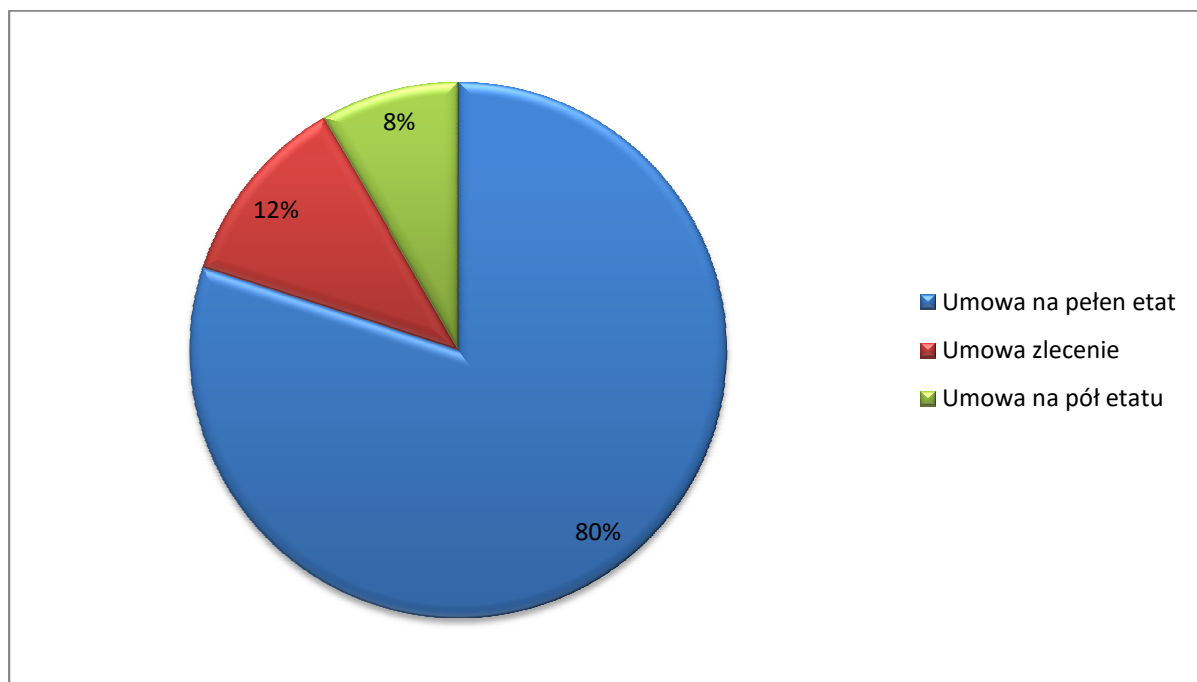
Tabela numer 12 oraz wykres numer 5 przedstawiają rodzaj zatrudnienia wśród badanych pracowników. 48 osób pracuje na pełen etat (80%), 7 osób posiada umowę zlecenie (12%), a 5 osób pracuje na pół etatu (8%).

Tabela 12. Rodzaj zatrudnienia wśród badanej grupy respondentów.

Rodzaj zatrudnienia	N	Procent
Umowa na pełen etat	48	80%
Umowa zlecenie	7	12%
Umowa na pół etatu	5	8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 5. Rodzaj zatrudnienia wśród badanej grupy respondentów.



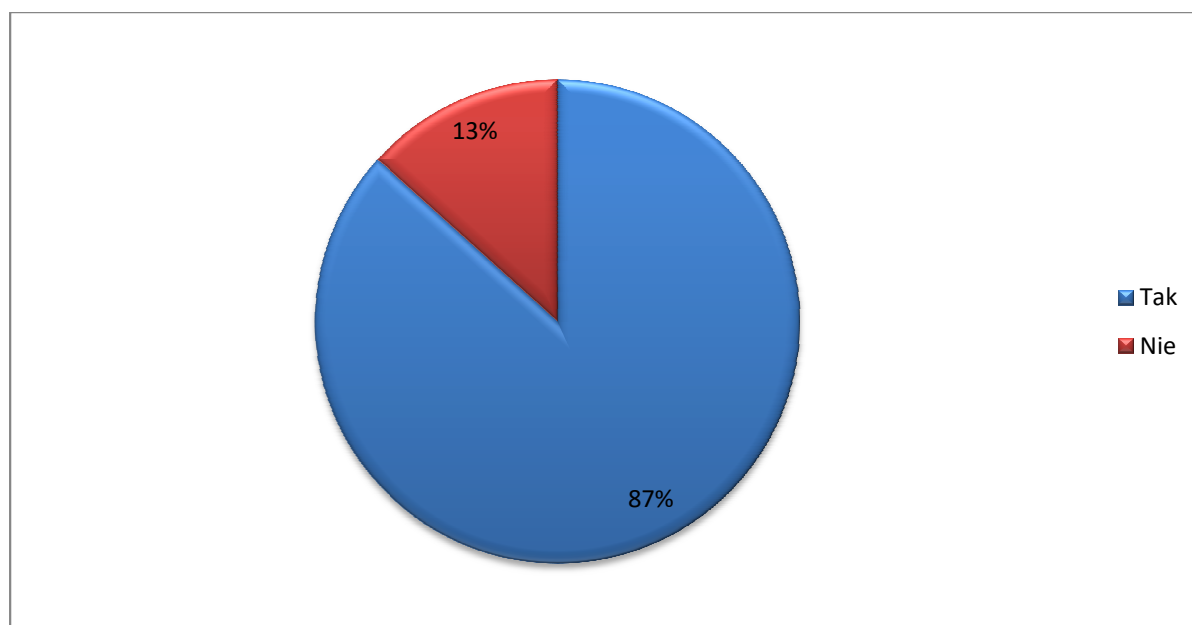
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

4.2. Wyniki przeprowadzonych badań.

Chcąc dowiedzieć się czy system motywacyjny w Grupie Eurocash wpływa na osiąganie wyznaczonych celów oraz strategię przedsiębiorstwa zadano pracownikom pytania, które są związane z tymi tematami. Poprzez ankietę chcę również zbadać czy bodźce płacowe działają najbardziej motywująco na pracowników i czy system motywacyjny w Grupie Eurocash jest przejrzysty i kompleksowy oraz czy jest powiązany z celami strategicznymi tego przedsiębiorstwa.

Pierwsze pytanie w ankiecie miało na celu sprawdzić czy pracownicy znają cele oraz strategię przedsiębiorstwa. Na wykresie numer 6 można zauważyć, że 87% ankietowanych zna podstawowe cele oraz strategię Grupy Eurocash, natomiast pozostałe osoby tj. 13% nie orientuje się w tym temacie.

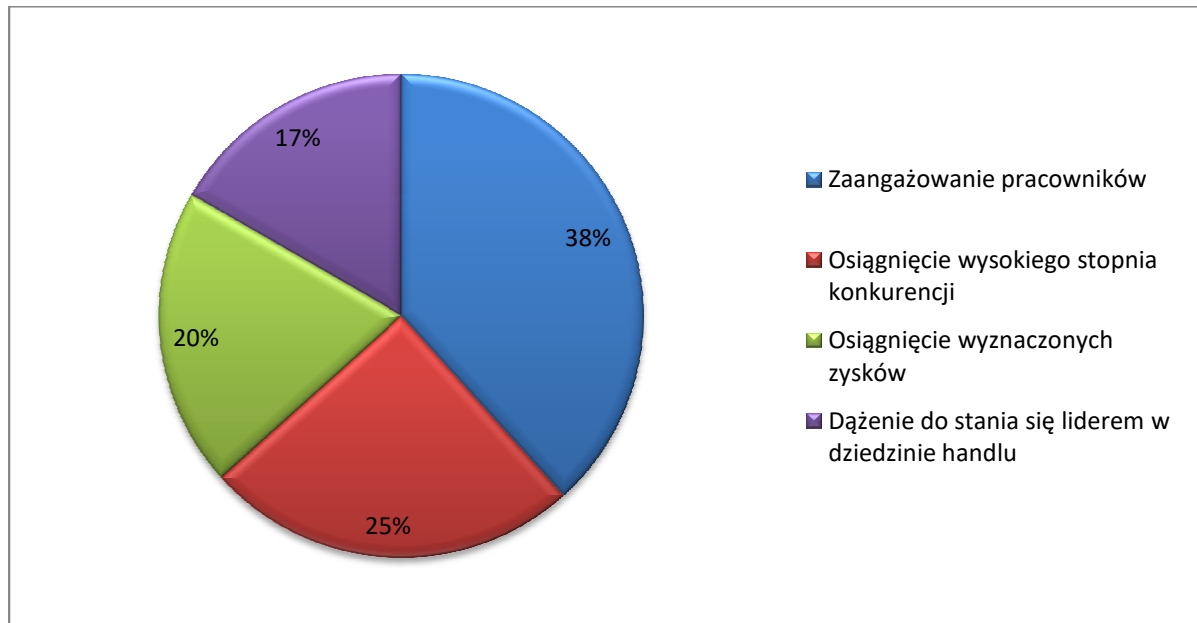
Wykres 6. Znajomość strategii i celów przedsiębiorstwa w opinii pracowników.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następne pytanie zobrazowane na wykresie numer 7 miało za zadanie określić jakie cele przedsiębiorstwa według pracowników wspiera system motywacyjny. Najwięcej osób wskazało, że jest to zaangażowanie pracowników (38%), kolejnym postawionym celem było osiągnięcie wysokiego stopnia konkurencji (25%), kolejny cel to osiągnięcie wyznaczonych zysków (20%) oraz dążenie do bycia liderem w dziedzinie handlu (17%).

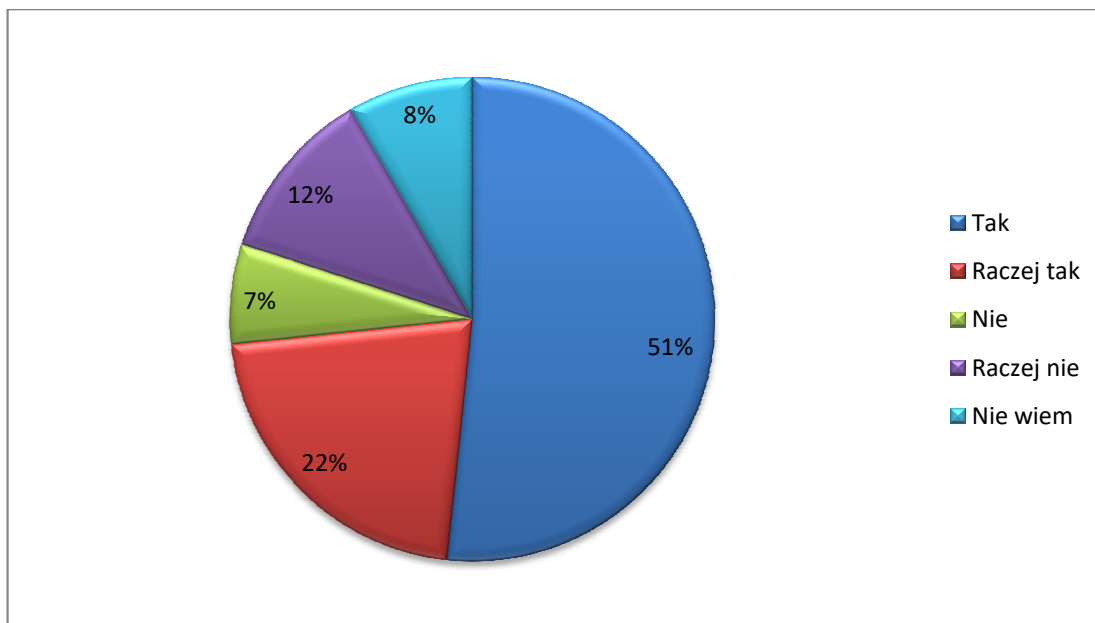
Wykres 7. Cele wspierające system motywacyjny.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejne pytanie miało określić czy system motywacyjny pozytywnie wpływa na efektywność pracy oraz osiąganie celów wyznaczonych przez przedsiębiorstwo Grupę Eurocash. Na wykresie numer 8 widać, że 51% badanych stwierdza, że system motywacyjny pozytywnie wpływa na efektywność pracy oraz osiąganie celów, 22% stwierdza, że system motywacyjny raczej ma pozytywny wpływ na zaangażowanie pracowników, 7% zaprzecza temu stwierdzeniu, 12% badanych mówi, że system motywacyjny raczej ma negatywny wpływ oraz 8% ankietowanych nie zna odpowiedzi.

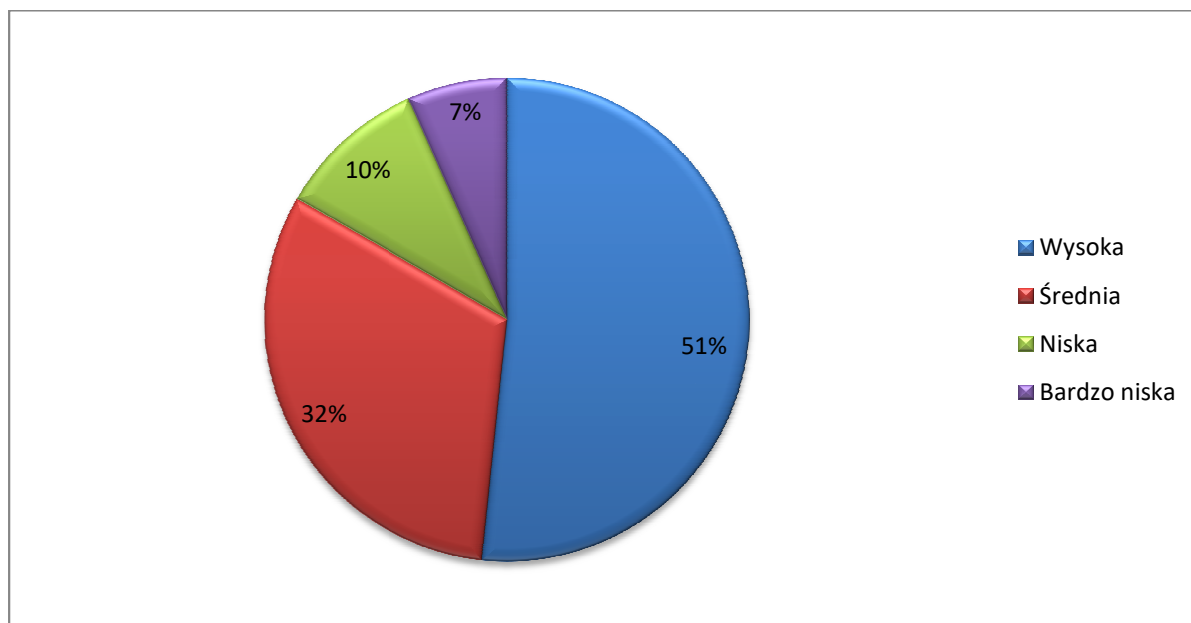
Wykres 8. Czy system motywacyjny pozytywnie wpływa na efektywność pracy oraz osiągnięcie celów wyznaczonych przez przedsiębiorstwo?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pytanie numer 4 (wykres 9) określa ocenę poziomu motywacji pracowników do wykonywanej pracy. 51% badanych pracowników stwierdza wysoki poziom motywacji, 32% ma średni poziom motywacji, 10% wyraża niski poziom motywacji, a pozostała część czyli 7% ma bardzo niski poziom motywacji do wykonywania pracy.

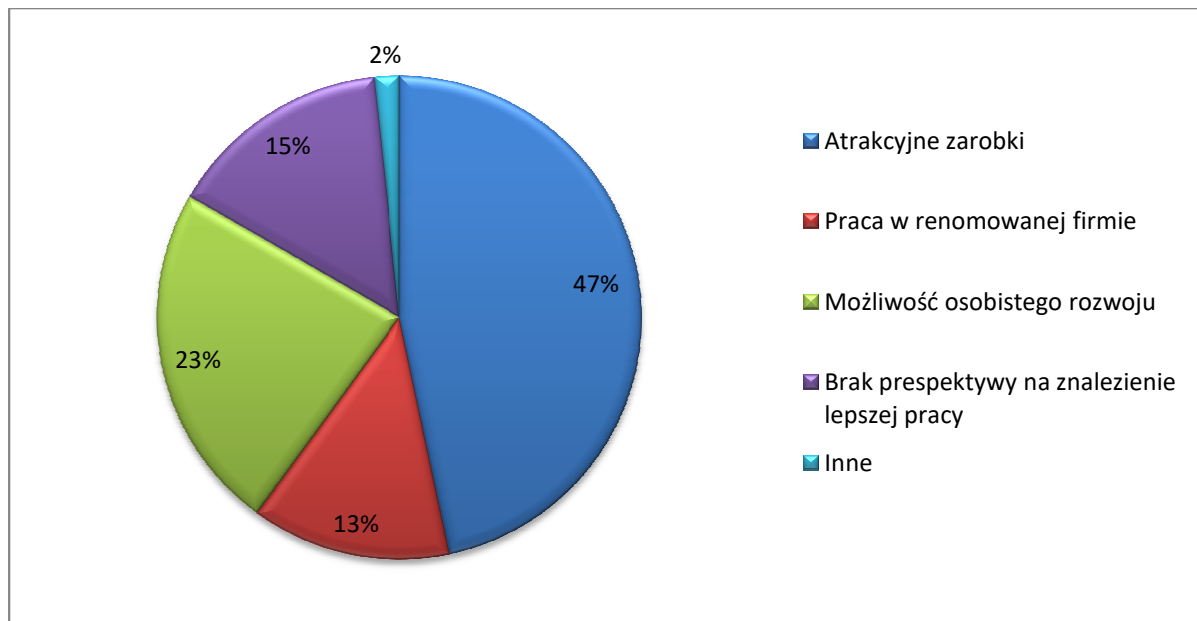
Wykres 9. Ogólna ocena poziomu motywacji pracowników do wykonywanej pracy.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejne pytanie (wykres 10) miało sprawdzić co jest główną motywacją do pracy, którą aktualnie badana grupa pracowników wykonuje. Według 47% badanych są to atrakcyjne zarobki, 23% osób twierdzi, że jest to możliwość osobistego rozwoju, 15% ankietowanych uważa, że mają brak perspektyw na znalezienie lepszej pracy, 13% osób twierdzi, że jest to praca w renomowanej firmie, a pozostałe 2% zaznaczyło inne powody.

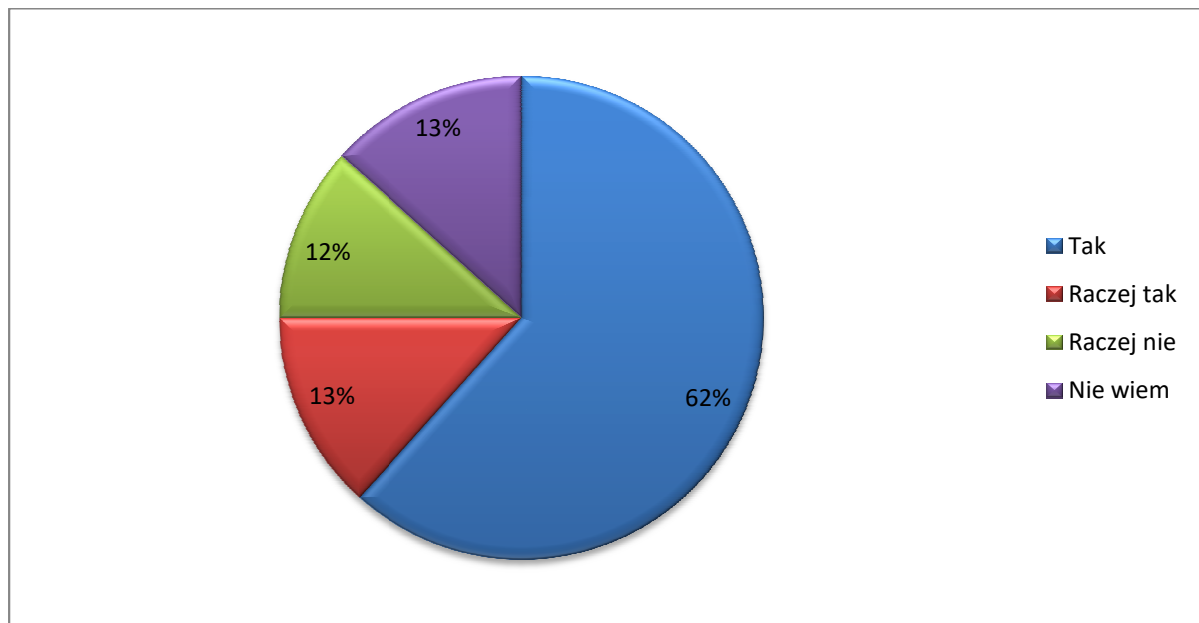
Wykres 10. Główna motywacja do pracy, którą aktualnie wykonują badani pracownicy.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejny aspekt dotyczy opinii pracowników czy ich praca jest doceniana. Według wykresu numer 11, 62% badanych stwierdza, że ich praca jest doceniana, 13% stwierdza, że raczej tak, 12% mówi, że raczej nie są doceniani, a pozostałe 13% nie zna odpowiedzi.

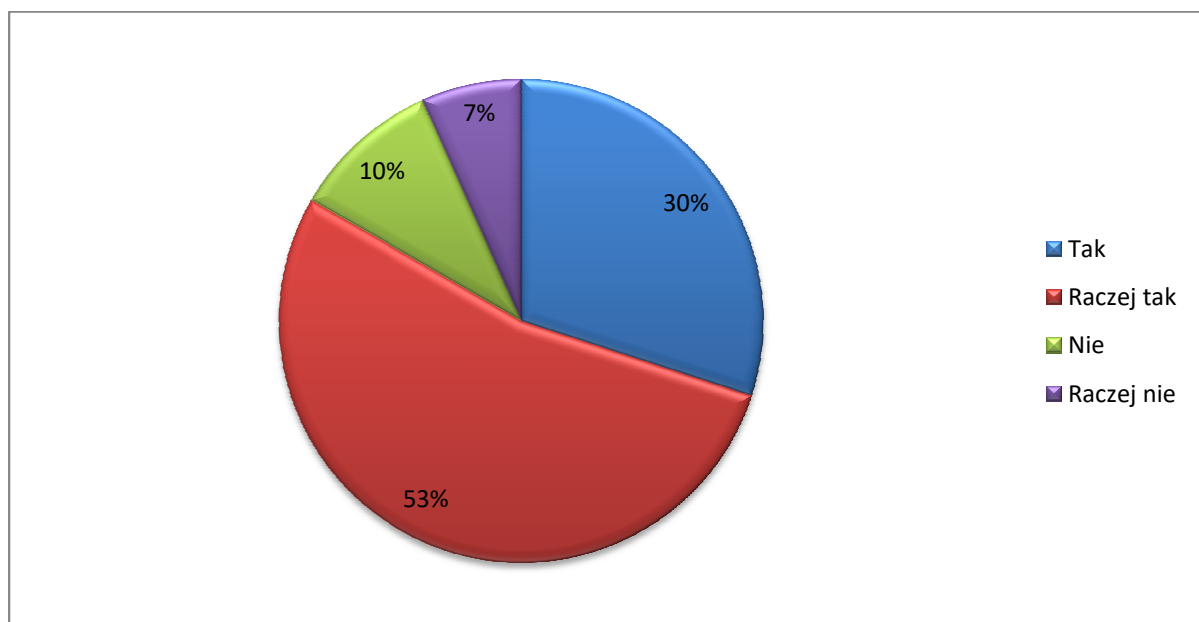
Wykres 11. Opinia pracowników dotycząca doceniania ich pracy.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejny cel ankiety to sprawdzenie czy pracownicy są zadowoleni ze swojego wynagrodzenia. Według wykresu numer 12, 30% badanych jest zadowolonych ze swojego wynagrodzenia, 53% raczej tak, 10% wyraża swoje niezadowolenie, a pozostałe 7% osób twierdzi, że ich wynagrodzenie raczej nie jest zadowalające.

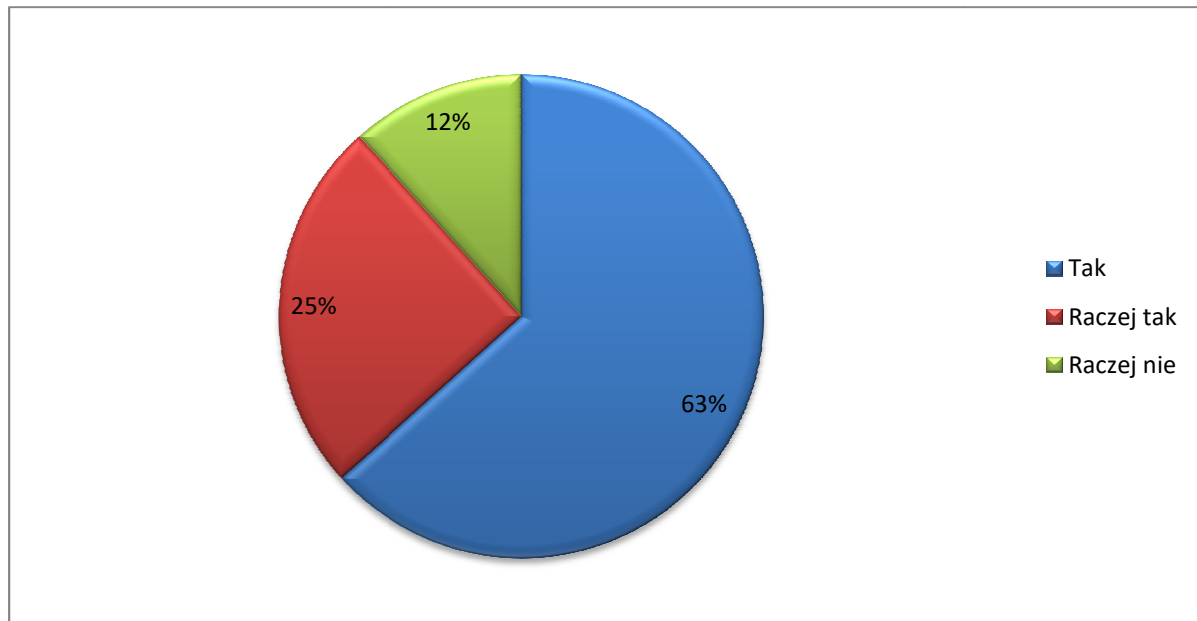
Wykres 12. Zadowolenie pracowników z wynagrodzenia.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejny aspekt to stwierdzenie, czy według pracowników wynagrodzenie jest najbardziej motywujące. Wykres numer 13 przedstawia wyniki, które pokazują, że 63% osób twierdzi, że to właśnie wynagrodzenie jest najbardziej motywującym czynnikiem, 25% badanych raczej też tak uważa, a pozostałe 12% uważa, że wynagrodzenie raczej nie jest motywujące.

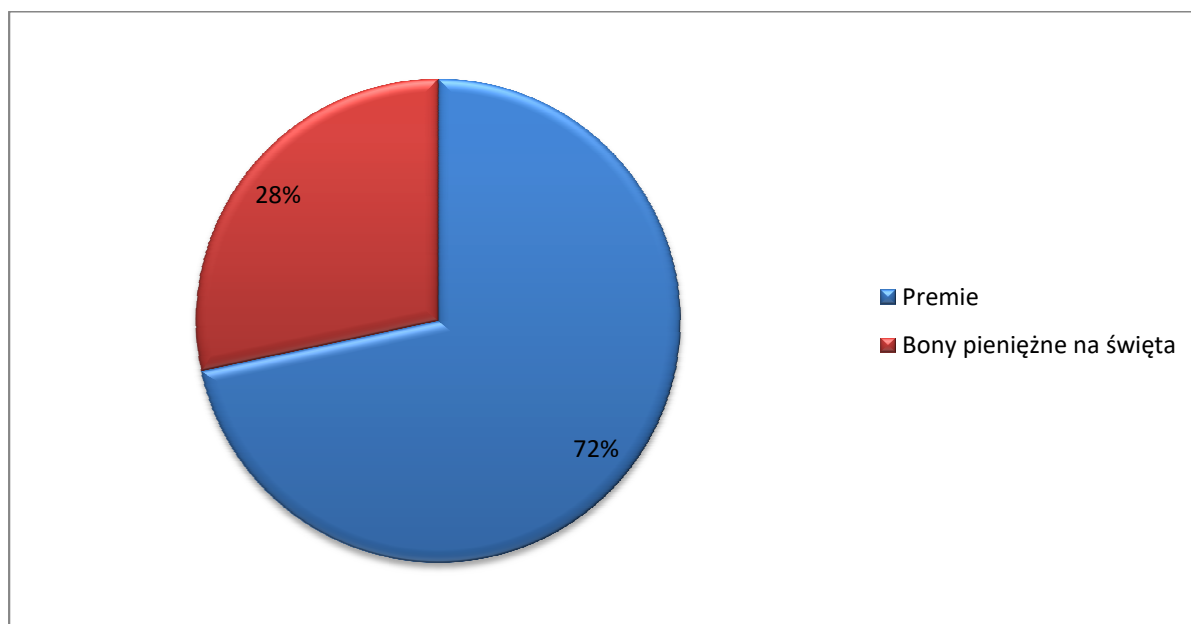
Wykres 13. Wynagrodzenie jako najbardziej motywujący czynnik według badanej grupy pracowników.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejne pytanie sprawdza, jakie formy płacowej motywacji są najczęściej wybierane w Grupie Eurocash. Wykres numer 14 przedstawia, że 72% badanych pracowników wskazało premie, a pozostałe 28% wskazało bony pieniężne na święta.

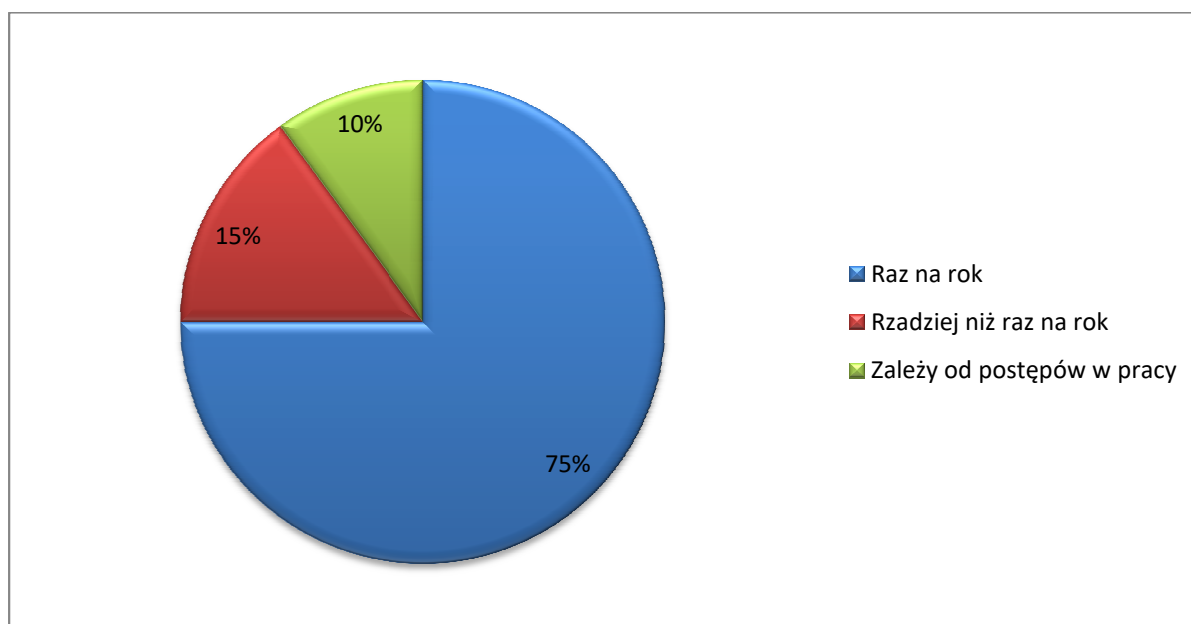
Wykres 14. Formy motywacji płacowej najczęściej wybierane w Grupie Eurocash.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejny aspekt dotyczy częstotliwości stosowania podwyżki płacy podstawowej w Grupie Eurocash. Wyniki są przedstawione na wykresie numer 15. Najwięcej badanych tj. 75% twierdzi, że dostaje podwyżkę raz w roku, 15% rzadziej niż raz w roku, a pozostałe 10% w zależności od postępów pracy.

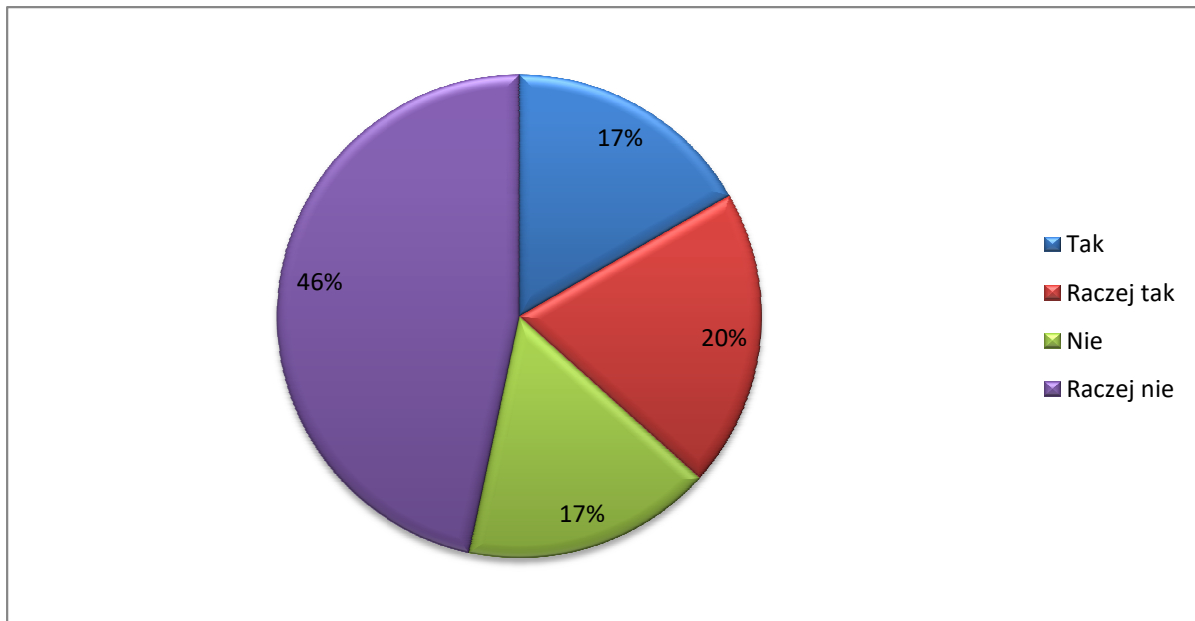
Wykres 15. Częstotliwość przyznawania podwyżki płacy podstawowej w Grupie Eurocash.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następnym celem ankiety było sprawdzenie czy w przedsiębiorstwie można zauważyć dużą rotację pracowników. Dane przedstawione na wykresie 16 informują, że 17% badanych uważa, że jest duża rotacja pracowników, 20% uważa, że raczej tak, 17% mówi, że nie oraz 46% wskazuje na odpowiedź, że raczej nie.

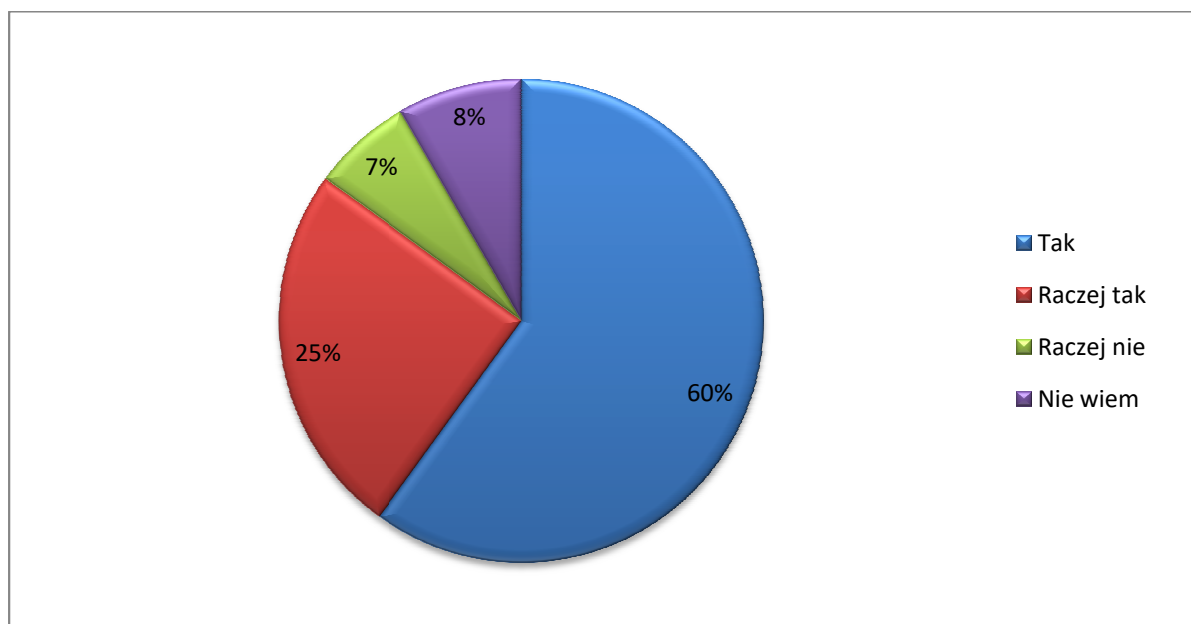
Wykres 16. Czy w przedsiębiorstwie występuje duża rotacja pracowników?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejne pytanie miało na celu sprawdzenie, czy w Grupie Eurocash działa przejrzysty system motywacyjny. Wykres 17 przedstawia następujące dane: 60% badanych twierdzi, że tak, 25% uważa, że raczej tak, 7% jest zdania, że raczej nie, a pozostałe 8% nie zna odpowiedzi.

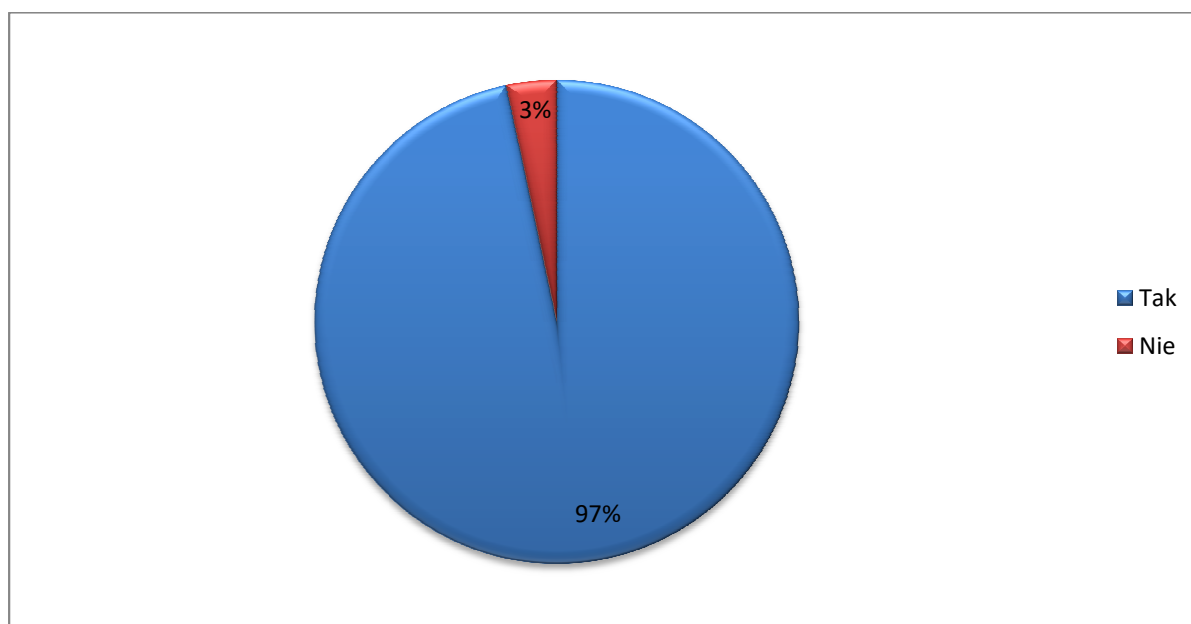
Wykres 17. Czy w Grupie Eurocash działa przejrzysty system motywacyjny?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Następne pytanie sprawdzało czy pracownicy mają zamieszczone informacje o wszystkich świadczeniach występujących w firmie. Wykres 18 pokazuje, że 97% badanych stwierdza, że wszystkie informacje są zawarte na portalu pracowniczym, a 3% uważa, że nie ma dostępu do takich danych.

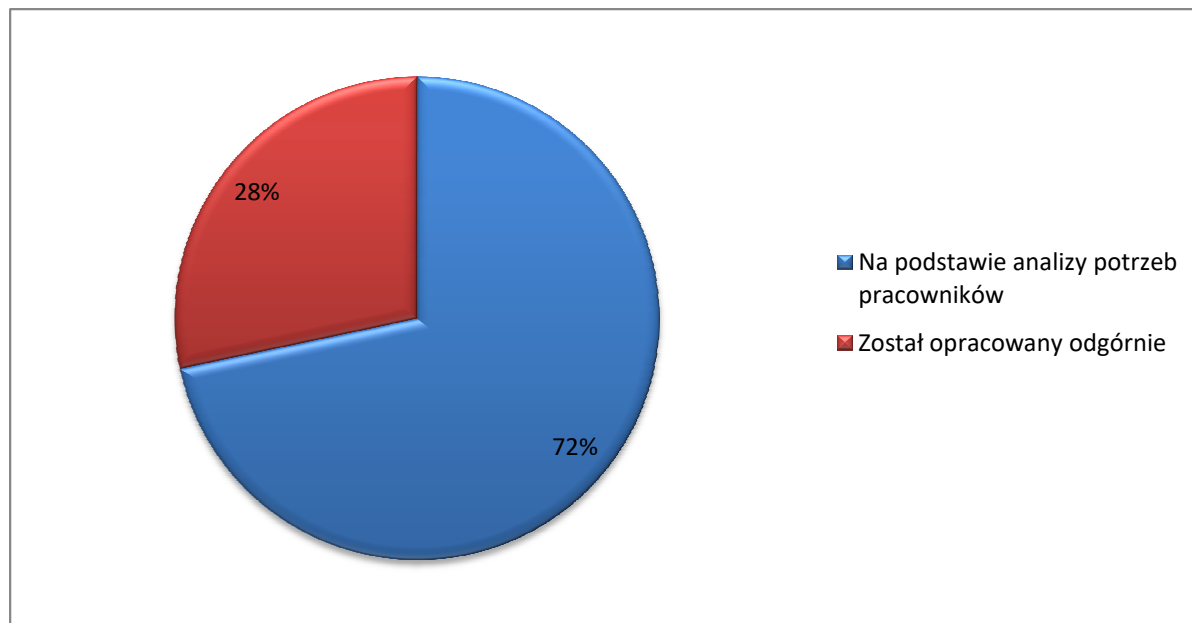
Wykres 18. Informacje o zamieszczonych świadczeniach występujących w przedsiębiorstwie.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejny aspekt dotyczy opracowania systemu motywacyjnego. Wykres 19 przedstawia, że najwięcej osób tj. 72% odpowiedziało, że jest on opracowany na podstawie analizy potrzeb pracowników, a pozostała część tj. 28% uważa, że został on opracowany odgórnie.

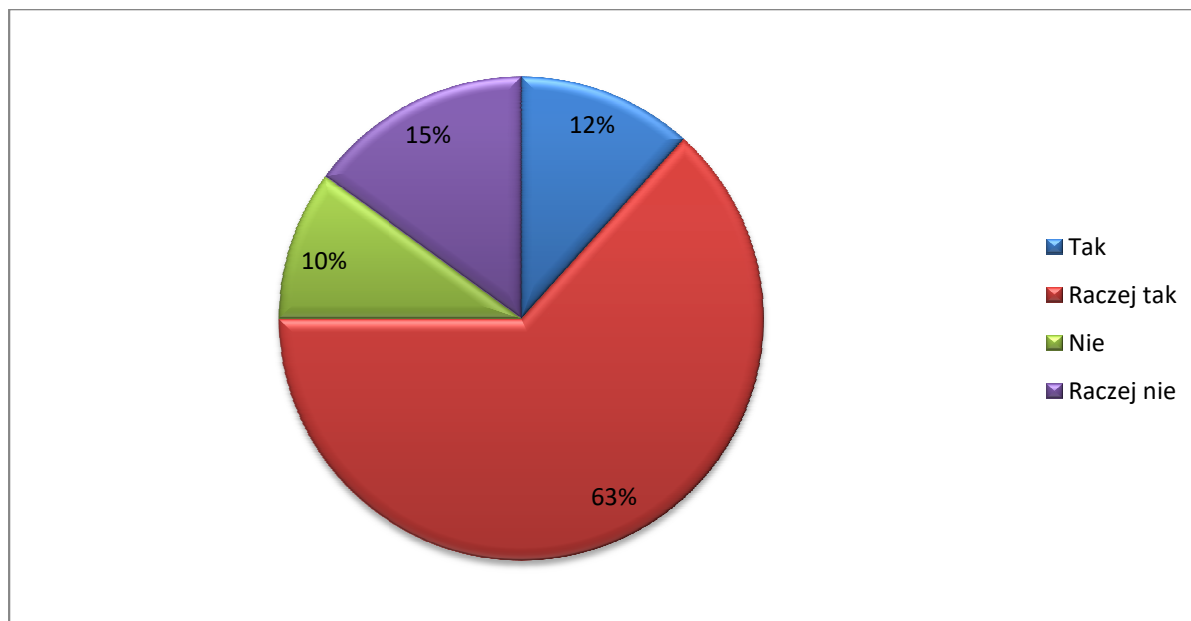
Wykres 19. Sposób opracowania systemu motywacyjnego.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ostatnie pytanie (wykres numer 20) miało na celu sprawdzenie czy system motywacyjny jest powiązany i czy wspiera cele strategiczne przedsiębiorstwa. Najwięcej badanych osób tj. 63% stwierdziło, że raczej tak, 15% jest zdania, że raczej nie, 12% odpowiedziało, że tak i pozostała liczba tj. 10% stwierdziło, że system motywacyjny nie jest powiązany i nie wspiera celów strategicznych przedsiębiorstwa.

Wykres 20. Czy system motywacyjny jest powiązany i czy wspiera cele strategiczne przedsiębiorstwa?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

4.3. Weryfikacja hipotez i wnioski

Pierwsza hipoteza brzmiała w następujący sposób: system motywacyjny stosowany w Grupie Eurocash skutecznie motywuje pracowników, aby osiągnęli wyznaczone cele przedsiębiorstwa. Hipoteza ta uległa potwierdzeniu. Większość pracowników tj. 87% zna strategię i cele przedsiębiorstwa. Najwięcej osób tj. 38% wskazało zaangażowanie pracowników jako podstawowy cel, który wspiera system motywacyjny. Bardzo dużo ankietowanych pracowników stwierdziło, że stosowany przez przedsiębiorstwo Grupa Eurocash system motywacyjny pozytywnie wpływa na efektywność pracy oraz osiągnięcie wyznaczonych celów danej firmy. 51% badanych pracowników stwierdziło, że ma wysoką motywację do wykonywanej przez siebie pracy, natomiast tylko 7% wspomniało o bardzo niskiej motywacji. Aż 62% ankietowanych stwierdziło, że ich praca jest doceniana przez kierownictwo. Jest to rzecz, która bardzo dobrze świadczy o firmie, ponieważ Grupa Eurocash nie tylko dba o swoich pracowników, ale także ich wspiera. Uznanie kierownika jest bardzo dobrą motywacją do pracy.

Druga hipoteza miała następujący temat: na pracowników zatrudnionych w Grupie Eurocash najbardziej motywująco działają bodźce płacowe. Ta hipoteza również uległa potwierdzeniu. W ankiecie padło pytanie co jest główną motywacją do pracy, którą aktualnie

wykonywają pracownicy. Najwięcej osób (47%) odpowiedziało, że są to atrakcyjne zarobki. 53% badanych stwierdziło, że raczej są zadowoleni ze swojego obecnego wynagrodzenia. Aż 63% pracowników stwierdziło, że wynagrodzenie jest dla nich najbardziej motywującym czynnikiem. Najczęściej wybieraną formą płacową w Grupie Eurocash są premie, tak stwierdziło 72% osób. Podwyżki podstawowej płacy są przeważnie stosowane raz w roku. Jeżeli chodzi o rotację pracowników to najwięcej osób (46%) wskazuje, że w firmie raczej nie ma dużej rotacji pracowników. 17% badanych odpowiedziało, że nie ma takiego zjawiska, taki sam procent badanych potwierdziło to zjawisko, a pozostała część 20% odpowiedziała, że duża rotacja pracowników raczej występuje.

Ostatnia hipoteza to: w Grupie Eurocash działa przejrzysty i kompleksowy system motywacyjny, powiązany z celami strategicznymi. Ta hipoteza również uległa potwierdzeniu. Bardzo dużo badanych pracowników (60%) stwierdziło, że w tej firmie działa przejrzysty system motywacyjny. Wszystkie informacje o świadczeniach występujących w przedsiębiorstwie pracownicy mogą znaleźć na specjalnej platformie – portalu pracowniczym. Informacje są tam zamieszczone w sposób czytelny i są zgromadzone w jednym miejscu. Według 72% pracowników system motywacyjny został opracowany na podstawie analizy potrzeb pracowników. Ta informacja stawia firmę w bardzo dobrym świetle, pokazuje, że kierownictwo dba o swoich pracowników oraz chce dla nich jak najlepiej. 63% badanych osób stwierdziło, że system motywacyjny jest raczej powiązany z celami i wspiera cele strategiczne Grupy Eurocash.

Podsumowując, należy stwierdzić, że Grupa Eurocash jest przedsiębiorstwem, które dba o dobro swoich pracowników, wychodzi do nich naprzeciw z różnymi propozycjami. Poprzez odpowiednie ustalenie systemu motywacyjnego jest w stanie osiągnąć założone cele. Dla firmy nie liczą się tylko wygenerowane zyski oraz zdobycie tytułu lidera w swojej dziedzinie, ale także pracownicy, dzięki którym to wszystko staje się możliwe. Głównym celem badań, które zostały przeprowadzone była analiza czy system motywacyjny działa motywująco na pracowników Grupy Eurocash pod kątem spójności z celami organizacyjnymi przedsiębiorstwa. W badaniach to stwierdzenie okazało się pozytywne. Przedsiębiorstwo robi wszystko, aby pracownicy byli zadowoleni i swoje zaangażowanie przekładali na osiągnięte wyniki. Cele Grupy Eurocash zawsze zostają w jakiś sposób spełnione. Jest to dotychczas największy lider w dziedzinie handlu w kraju oraz generuje bardzo duże zyski. To wszystko dzieje się przez duży wkład pracy, który jest później nagradzany. Celem pracy było też zbadanie czy system motywacyjny długofalowo wiąże pracowników z przedsiębiorstwem



oraz zmniejsza rotację pracowników. Większość pracowników odpowiedziała, że raczej takie zjawisko nie ma miejsca w Grupie Eurocash. Ostatni cel to zbadanie systemu bodźców płacowych w Grupie Eurocash. Pracownicy są w większości zadowoleni ze swoich wynagrodzeń oraz z dodatkowego wynagrodzenia – premii uznaniowej, którą dostają do podstawy wynagrodzenia. Pracownicy cieszą się również z corocznej podwyżki, która sprawia, że czują się doceniani oraz szanowani za ich ciężką pracę. System pozapłacowy, który jest stosowany w Grupie Eurocash nie motywuje pracowników tak dobrze jak bodźce płacowe. Pracownicy są bardziej zadowoleni z wynagrodzenia, które jest adekwatne do ich wykonywanej pracy.



Zakończenie

Każda firma ma swoje własne sposoby, aby odpowiednio motywować pracowników do osiągnięcia wyznaczonych celów. Żadne przedsiębiorstwo nie posiada uniwersalnej metody motywowania. To właśnie organizacja powinna potrafić w odpowiedni sposób kształtować własny system motywacyjny. Każdy pracownik jest inny, ma odmienną osobowość, dla jednych bardzo dobrym sposobem motywacji będzie pieniądź, a dla innych systemy kafeteryjne czy też inne bodźce pozapłacowe. Jednym z głównych punktów wyjścia dla badań procesów motywacyjnych jest rozpoznanie podstawowych celów danego przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo przede wszystkim powinno pamiętać, aby stworzyć takie warunki dla pracowników żeby ich cele oraz cele i strategia firmy były spójne. System motywacyjny działa w dwie strony. Innymi słowy dobrze zmotywowany pracownik to dobrze zmotywane przedsiębiorstwo. Każda firma ma za zadanie stworzyć taki system motywacyjny, aby zwiększał efektywność zarządzania zasobami ludzkimi, a to z kolei przełoży się na kształtowanie konkurencyjności danej jednostki na rynku. We wszystkich firmach to właśnie zarząd i kierownictwo powinni budować klimat zaufania. Czytelne informacje oraz reguły wyznaczają kierunki działań oraz wzmacniają relacje pomiędzy pracownikami. To właśnie przejrzyste zasady stwarzają poczucie bezpieczeństwa i działają integrująco. Wartości, które są wspólnie tworzone przez ludzi integrują wokół wspólnych celów.

W niniejszej pracy została przeprowadzona analiza, jak działa system motywacyjny na pracowników pod kątem synergii z celami i strategią Grupy Eurocash. Według przeprowadzonych badań w tym przedsiębiorstwie wyszło, że system motywacyjny, który jest tam zastosowany odpowiednio motywuje pracowników do osiągnięcia wyznaczonych celów.

Najbardziej motywująco na pracowników Grupy Eurocash działają bodźce płacowe. Według przeprowadzonych badań 47% badanych stwierdziło, że główną motywacją do pracy są atrakcyjne zarobki. Bardzo duża część pracowników stwierdziła, że są zadowoleni ze swojego wynagrodzenia. To właśnie wynagrodzenie jest dla nich najbardziej motywującym czynnikiem.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że Grupa Eurocash posiada bardzo przejrzysty i kompleksowy system motywacyjny, który jest powiązany z celami strategicznymi. Każda ważna informacja jest umieszczana na portalu pracowniczym, gdzie



każdy pracownik ma dostęp. Dużym plusem jest to, że Grupa Eurocash opracowała system motywacyjny na podstawie analizy potrzeb pracowników, co potwierdziło 72% badanych.

Podsumowując, mogę stwierdzić, że Grupa Eurocash jest przykładem przedsiębiorstwa, które dba o rozwój oraz dobre samopoczucie swoich pracowników. Przez odpowiednie motywowanie zdobywa określone cele. Ta organizacja wie, że pracownicy są dla nich podstawą do osiągnięcia kolejnych sukcesów. Z kolei pracownicy, którzy widzą, że są dobrze traktowani oraz doceniani starają się za wszelką cenę, aby odpowiednio wywiązywać się ze swoich obowiązków. Cele strategiczne Grupy Eurocash są w pełni realizowane zarówno dzięki staraniom zarządu jak i pracowników. Jediną rzeczą jaką można byłoby poprawić w zbadanym systemie motywacyjnym to utworzenie systemu kafeteryjnego. Pracownicy, którzy dostawaliby dodatkowe benefity w formie pozapłacowej mogliby jeszcze bardziej przyczynić się do efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa. System kafeteryjny zwiększyłby również lojalność pracownika wobec firmy, a także przyniósłby satysfakcję pracowników.



Bibliografia

1. Apanowicz J., Metodologia ogólna, Wydawnictwo Diecezji IVIplińskiej „BERNARDINUM”, Gdynia 2002
2. Apanowicz J., Zarys metodologii prac dyplomowych z organizacji i zarządzania, Wydawnictwo Wyższego Seminarium Duchownego „BERNARDINUM”, Gdynia 1997
3. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000
4. Benedikt A., Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 2003
5. Bieniok H., Istota i treść systemu zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2006
6. Borkowska S., System motywowania w przedsiębiorstwie, Państwowe Wydawnictwo Naukowe Warszawa 1985
7. Borkowska S., Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce, przeszłość, terażniejszość, przyszłość, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2007
8. Cichoń M., Cisek M., Czopek K., Biblia e-biznesu, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013
9. Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H., Podstawy zarządzania, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2009
10. Gasparski W., Biznes, Etyka, Odpowiedzialność, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012
11. Griffin R., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2004,
12. Grzegorzewska-Ramocka E., Cele ekonomiczne i społeczne przedsiębiorstwa, Gospodarka Narodowa Nr 7-8/2009
13. Grzenkowicz N., Podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2008
14. Jamka B., Adaptacja społeczna - zawodowa pracowników jako instrument strategii personalnej firmy, [w:] Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2001
15. Jeszka A., Problemy badawcze i hipotezy w naukach o zarządzaniu, Organizacja i kierowanie – nr 5/2013
16. Juchnowicz M., Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012



17. Karaś R., Teorie motywacji w zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004
18. Kopertyńska M.W., System płac przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000
19. Kozłowski W., Zarządzanie motywacją pracowników, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2009
20. Koźmiński A., Piotrowski W., Zarządzanie. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2000
21. Król H., Ludwiczynski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2006
22. Listwan T., Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010
23. Łukasiewicz G., Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
24. Maas P., Zarządzanie poprzez cele, Wydawnictwo Verlag Dashofer Sp. z o.o., Warszawa 2011
25. Marciniak J., Meritum Human Resources, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013,
26. Obłój K., Tworzywo sztucznych strategii, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
27. Oleksyn T., Praca i płaca w zarządzaniu, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997
28. Penc J., Motywowanie w zarządzaniu, Wydawnictwo WPSB, Kraków 1996
29. Pochtowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie-procesy-metody, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008
30. Podgórski R., Metodologia badań socjologicznych, Wydawnictwo Branta, Bydgoszcz 2007
31. Sekuła Z., Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008
32. Sikora J., Motywowanie pracowników, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2000
33. Sikorski Cz., Nauka o zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno – Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2011
34. Sołoma L., Metody i techniki badań socjologicznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko – Mazurskiego, Olsztyn 2002



35. Stabryła A., Woźniak K., Determinanty potencjału rozwoju organizacji, Wydawnictwo Mfiles.pl, Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2012
36. Staniewski M.W., Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Vizja Press & IT, Warszawa 2008
37. Szreder M., Metody i techniki sondażowych badań opinii, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010
38. Włudyka S., Piojda K., Istota, cele i elementy zarządzania zasobami ludzkimi, Systemy Logistyczne Wojsk nr 35/2019
39. Zbiegień-Maciąg L., Skutecznie motywować, Centrum Kreowania Liderów, Warszawa 2010
40. Zielińska I., Metodologiczne podstawy badań społecznych, Wszechnica Edukacyjna i Wydawnicza „Verbum”, Rypin 2008

Źródła internetowe:

<https://grupaeurocash.pl/o-eurocash/misja-cele-historia>

<https://grupaeurocash.pl/o-eurocash/wartosci>

<https://grupaeurocash.pl/o-eurocash/struktura#hurt>

<https://grupaeurocash.pl/o-eurocash/struktura/detal-delikatesy-centrum>

<https://grupaeurocash.pl/o-eurocash/struktura#koncepty-specjalistyczne>

<https://grupaeurocash.pl/inwestor/informacje-finansowe/raporty-roczne>

<https://online.flippingbook.com/view/798678/>



Spis rysunków

Rysunek 1. Model Michigan	10
Rysunek 2. Cykl ZZL w modelu Michigan.....	11
Rysunek 3. Model harwardzki.....	12
Rysunek 4. Model Schulera	14
Rysunek 5. Ogólny model systemu ZZL w organizacji.....	15
Rysunek 6. Proces planowania personelu	23
Rysunek 7. Struktura procesu selekcji	24
Rysunek 8. Interpretacja istoty motywowania	30
Rysunek 9. Hierarchia potrzeb Maslowa	32
Rysunek 10. Logo Grupy Eurocash	54
Rysunek 11. Klienci Grupy Eurocash	57
Rysunek 12. Analiza SWOT Grupy Eurocash.....	58



Spis tabel

Tabela 1. Klasyfikacja czynników sytuacyjnych według Herzberga.....	33
Tabela 2. Cechy teorii X i Y	35
Tabela 3. Struktura systemu motywacyjnego	45
Tabela 4. Struktura przedsiębiorstwa Grupa Eurocash	55
Tabela 5. Rachunek zysków i strat Grupy Eurocash.....	61
Tabela 6. Rachunek przepływów pieniężnych Grupy Eurocash.....	62
Tabela 7. Aktywa i pasywa Grupy Eurocash.	63
Tabela 8. Płeć badanych respondentów.	66
Tabela 9. Wiek badanej grupy respondentów.	67
Tabela 10. Miejsce zamieszkania badanej grupy respondentów.....	68
Tabela 11. Wykształcenie pracowników Grupy Eurocash.....	69
Tabela 12. Rodzaj zatrudnienia wśród badanej grupy respondentów.....	70



Spis wykresów

Wykres 1. Płeć badanych respondentów	66
Wykres 2. Wiek badanej grupy respondentów.....	67
Wykres 3. Miejsce zamieszkania badanej grupy respondentów.....	68
Wykres 4. Wykształcenie pracowników Grupy Eurocash.....	69
Wykres 5. Rodzaj zatrudnienia wśród badanej grupy respondentów.....	70
Wykres 6. Znajomość strategii i celów przedsiębiorstwa w opinii pracowników.....	71
Wykres 7. Cele wspierające system motywacyjny.....	72
Wykres 8. Czy system motywacyjny pozytywnie wpływa na efektywność pracy oraz osiągnięcie celów wyznaczonych przez przedsiębiorstwo?.....	73
Wykres 9. Ogólna ocena poziomu motywacji pracowników do wykonywanej pracy.....	73
Wykres 10. Główna motywacja do pracy, którą aktualnie wykonują badani pracownicy.....	74
Wykres 11. Opinia pracowników dotycząca doceniania ich pracy.....	75
Wykres 12. Zadowolenie pracowników z wynagrodzenia.....	75
Wykres 13. Wynagrodzenie jako najbardziej motywujący czynnik według badanej grupy pracowników.....	76
Wykres 14. Formy motywacji płacowej najczęściej wybierane w Grupie Eurocash.....	77
Wykres 15. Częstotliwość przyznawania podwyżki płacy podstawowej w Grupie Eurocash.....	77
Wykres 16. Czy w przedsiębiorstwie występuje duża rotacja pracowników?.....	78
Wykres 17. Czy w Grupie Eurocash działa przejrzysty system motywacyjny?.....	79
Wykres 18. Informacje o zamieszczonych świadczeniach występujących w przedsiębiorstwie.....	79
Wykres 19. Sposób opracowania systemu motywacyjnego.....	80
Wykres 20. Czy system motywacyjny jest powiązany i czy wspiera cele strategiczne przedsiębiorstwa?.....	81



Załącznik

KWESTIONARIUSZ ANKIETY

Szanowni Państwo,

Jestem studentką drugiego roku studiów magisterskich na kierunku Zarządzanie w Wyższej Szkole Biznesu NLU z siedzibą w Nowym Sączu. W związku z opracowywaniem pracy magisterskiej, zwracam się z uprzejmą prośbą o wypełnienie ankiety, która dotyczy systemu motywacyjnego działającego w Państwa firmie. Uzyskane informacje będą wykorzystywane jedynie do przygotowania mojej pracy magisterskiej. Ankieta jest anonimowa. Bardzo dziękuję za poświęcony czas na wypełnienie ankiety.

1. Czy znają Państwo strategię i cele przedsiębiorstwa?

- tak
- nie

2. Jakie cele według Pana/Pani wspiera system motywacyjny?

.....
.....

3. Czy Pana/Pani zdaniem system motywacyjny pozytywnie wpływa na efektywność pracy oraz osiągnięcie celów wyznaczonych przez przedsiębiorstwo?

- tak
- raczej tak
- nie
- raczej nie
- nie wiem



4. Proszę o zaznaczenie oceny ogólnego poziomu Pana/Pani motywacji do wykonywanej pracy:

- wysoka
- średnia
- niska
- bardzo niska

5. Co dla Pani/Pana jest główną motywacją do pracy, którą aktualnie Pan/i wykonuje?

- atrakcyjne zarobki
- praca w renomowanej firmie
- możliwość osobistego rozwoju
- brak perspektywy na znalezienie lepszej pracy
- inne

6. Czy ma Pan/i wrażenie, że Pana/Pani praca jest doceniana?

- tak
- raczej tak
- nie
- raczej nie
- nie wiem

7. Czy jest Pan/Pani zadowolony/a z obecnego wynagrodzenia?

- tak
- raczej tak
- nie
- raczej nie



8. Czy Pana/Pani zdaniem wynagrodzenie jest najbardziej motywujące?

- tak
- raczej tak
- nie
- raczej nie
- nie wiem

9. Jakie formy motywacji płacowej najczęściej są wybierane w Państwa firmie? Proszę o zaznaczenie jednej odpowiedzi.

- premie
- bony pieniężne na święta
- dofinansowanie na edukację
- dodatek stażowy
- żadne z wymienionych

10. Jak często w Państwa firmie stosowane są podwyżki płacy podstawowej?

- raz na rok
- rzadziej niż raz na rok
- dwa razy na rok
- zależy od postępów w pracy

11. Czy w Państwa firmie można zauważyć dużą rotację pracowników?

- tak
- raczej tak
- nie
- raczej nie
- nie wiem



12. Czy w Pana/Pani firmie działa przejrzysty system motywacyjny?

- tak
- raczej tak
- nie
- raczej nie
- nie wiem

13. Czy mają Państwo zamieszczone informacje o wszystkich świadczeniach występujących w firmie? Jeśli tak to gdzie mogą je Państwo znaleźć?

- tak
.....
.....
- nie

14. Czy system motywacyjny został opracowany na podstawie analizy potrzeb motywacyjnych pracowników czy został on opracowany odgórnie?

- na podstawie analizy potrzeb pracowników
- został opracowany odgórnie

15. Czy system motywacyjny jest powiązany i wspiera cele strategiczne przedsiębiorstwa?

- tak
- raczej tak
- nie
- raczej nie



METRYCZKA

Płeć:

- Kobieta
- Mężczyzna

Wiek:

- do 25 lat
- 26 -30 lat
- 31 – 40 lat
- 41 -50 lat
- 50 lat – wzwyż

Miejsce zamieszkania:

- Wieś
- Miasto

Wykształcenie:

- podstawowe
- zawodowe
- średnie
- wyższe

Rodzaj zatrudnienia:

- umowa na pełny etat
- umowa zlecenie
- umowa na pół etatu
- umowa o dzieło

