

Rola polityki personalnej w rozwoju przedsiębiorstwa

Wstęp

Zarządzanie personelem polega na procesie informacyjno-decyzyjnym skierowanym na realizację zadań przy pomocy ludzi. Istotne z punktu widzenia poniższej pracy będą oba aspekty tej definicji, zarówno realizacja zadań, jaką jest rozwój przedsiębiorstwa, oraz angażowanie zasobów ludzkich, co oznacza modelowanie polityki personalnej w taki sposób, aby założony cel osiągnąć przy pomocy kapitału ludzkiego organizacji. Prekursorzy nauk zarządczych, na początku XX wieku postrzegali człowieka jak mało wydajne ogniwo w procesie pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi w wielu przedsiębiorstwach zaliczano kiedyś do zadań drugorzędnych, lecz w ciągu ostatnich lat znaczenie to ogromnie wzrosło. Wynika to między innymi, z faktu, że zasoby ludzkie są cennym środkiem poprawy wydajności firmy.

Zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce wymuszają na organizacjach podejmowanie działań doskonalących efektywność procesów wytwarzania i zarządzania, między innymi podnoszenie jakości usług, szybka produkcja, czy wdrażanie innowacji. Na tej podstawie wyróżniane są trzy podstawowe grupy zasobów, mianowicie zasoby materialne, zasoby ludzkie, oraz zasoby kapitałowe. Obecnie zasoby te przeżywają erę przewartościowania, gdyż zarówno zasoby materialne oraz kapitałowe są w wielu przedsiębiorstwach na podobnym poziomie, dlatego nie stanowią o konkurencyjności firmy. Obecnie podstawowymi zasobami przedsiębiorstw dynamicznie rozwijających się są zasoby niematerialne, w tym szczególnie informacja, wiedza, oraz umiejętności.

Prowadzenie polityki kadrowej jest następstwem opracowanej przez przedsiębiorstwo wizji, misji, oraz strategii personalnej. Wizja przedsiębiorstwa skupiająca się na scenariuszu wyglądu charakteru organizacji w przyszłości prowadzi do założeń strategicznych. Dzisiejsza wolnorynkowa gospodarka niejako wymusza na organizacjach wdrażanie nowych misji, strategii ustawicznego rozwoju, oraz wzrostu konkurencyjności. Współczesna dynamika zarówno w gospodarce jak i w życiu społecznym ma niebagatelne odzwierciedlenie w systemie pracy, wielu menadżerów uświadamia sobie jak kolosalny wpływ na efek-

¹ Ks. dr Mariusz Kuciński, prof. KPSW – Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy, Centrum Studiów Zawansowanych i Badań Naukowych.

tywność firmy ma spójne zarządzanie zasobami ludzkimi. Problem doboru odpowiednich technik polityki personalnej ma istotne znaczenie dla produktywnego rozwoju organizacji. Dlatego istotą kwestią jest doskonalenie elementów kształtowania polityki kadrowej, które zapewniają realizację celów firmy przy uwzględnieniu potrzeb pracownika. Głównym założeniem prowadzenia polityki personalnej jest zasada traktowania personelu, jako cennego składnika aktywów, a nie gromadzenia jedynie kosztów.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje metody rozwiązywania zagadnień, od których zależy sukces firmy, a które pozostają w ścisłym związku z ludźmi. Kształtowanie zasobów ludzkich jest strategicznym działaniem w dążeniu do realizacji celów przedsiębiorstwa. Wizja firmy może być skutecznie realizowana tylko wtedy, gdy zostaną stworzone odpowiednie warunki personalne. Warunki te są kreowane w procesie polityki personalnej, w spójny sposób z wizją firmy. Modelowanie struktur kadrowych powinno nastąpić jeszcze przed zatrudnieniem pracownika w postaci analizy planu zatrudnienia i obejmować takie zagadnienia jak: rekrutację i selekcję, szkolenia zawodowe, oraz zarządzanie talentem. Przedstawione elementy mają znaczący wpływ na strukturę organizacji, dlatego też zostaną przedstawione w drugim rozdziale poniższej pracy.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wpływu metod polityki personalnej na rozwój przedsiębiorstwa. Odpowiednio dopasowane oraz prowadzone zadania z zakresu modelowania kapitału ludzkiego są w stanie skutecznie wpłynąć na efektywność nie tylko poszczególnych pracowników, ale całego przedsiębiorstwa.

1. Znaczenie wykwalifikowanego pracownika w aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa

Zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji ma na celu wykorzystanie zasobów ludzkich i stwarzanie takich możliwości, aby te zasoby rozwijały się i zmieniały tak, by efektywnie przyczynić się do realizacji strategii biznesowej organizacji oraz realizacji celów pracowników. Celem prowadzenia skutecznej polityki personalnej poprzez takie działania jak rekrutacja, selekcja, motywacja, czy szkolenia zawodowe, jest możliwość wykorzystania tego potencjału w taki sposób, by pracodawca osiągał możliwie największe korzyści. Kluczowym zadaniem jest połączenie celów przedsiębiorstwa z indywidualnymi celami pracowników, co jest możliwe jedynie poprzez zintegrowany system polityki personalnej².

Obecnie na rynku istnieje wiele firm zajmujących się podobną dziedziną i dysponujących podobnymi zasobami. Chęć utrzymania się na rynku wymusza na przedsiębiorcach, wprowadzania nowych sposobów zarządzania zasobami. Cech najbardziej wyróżniającą organizacje są jej pracownicy, dlatego tak istotną cechą jest inwestycja w najcenniejszy zasób przedsiębiorstwa, jakim jest kapitał ludzki. Do strategicznych celów zarządzania zasobami ludzkimi wpływającymi na konkurencyjność firmy są:

² L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 77-78.

- Pozyskiwanie i zatrzymywanie w organizacji wysoce wykwalifikowanych i umotywowanych pracowników;
- Umożliwienie kierownictwu liniowemu osiągnięcia wyznaczonych celów, poprzez zaangażowanie personelu;
- Pełne wykorzystanie możliwości i umiejętności wszystkich zatrudnionych osób;
- Tworzenie takich stanowisk pracy, które będą umożliwiały rozwój, swobodę, oraz maksymalizację, jakości;
- Inicjowanie zaangażowania pracowników poprzez kontrolę, jakości ich działań;
- Prowadzenie spójnej polityki zarządzania zasobami ludzkimi, z planem strategicznego rozwoju firmy³.

Rozwój kapitału ludzkiego organizacji to proces, dzięki któremu pracownik staje się bogatszy w wiedzę, umiejętności, doświadczenia, co prowadzi do w konsekwencji prowadzi do działania zawodowego na coraz wyższym poziomie. Rozwój pracowników prowadzi do wzrostu elastyczności przedsiębiorstwa w zakresie możliwości szybszego reagowania za zmiany zachodzące na rynku. Dla pracownika samodoskonalenie jest możliwością zwiększenia swojej pozycji oraz wartości na rynku pracy. Koncepcja przewagi konkurencyjności uzyskanej, dzięki jakości kapitału ludzkiego jest zawarta w między innymi w definicji Boxalla, koncepcja ta jest oparta na przekonaniu, że istotną przewagę na rynku można osiągnąć poprzez posiadanie wysoce wyspecjalizowanych oraz zmotywowanych pracowników, czy konkurencyjne firmy nie mogą się pochwalić. Wysokie kwalifikacje połączone z odpowiednią motywacją bezpośrednio wpływają na wydajność pracownika, pozwala to na obsługę klienta na najwyższym poziomie. Pracownicy o wysokich kompetencjach, oraz umiejętnościach tworzą niepowtarzalny kapitał intelektualny firmy, której żadne przedsiębiorstwo nie jest w stanie naśladować, co stanowi o jego unikatowym charakterze⁴.

Działania w zakresie polityki personalnej muszą być prowadzone w sposób całościowy oraz spójny. Pracownik musi identyfikować się z celami i wartościami przedsiębiorstwa, w myśl zasady, że efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim można osiągnąć tylko wtedy, gdy „pracodawca zawiera ze swoim pracownikami nieformalne porozumienie, które motywuje personel do wykorzystywania specyficznych, pozytywnych zachowań powiązanych z celami przedsiębiorstwa”⁵.

Wielu autorów wprost przedstawia, że rozwijanie zdolności pracowników, prowadzi do zwiększenia satysfakcji z wykonywanej pracy, daje to bardzo widoczne rezultaty w poprawie sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Posiadanie szeroko wyspecjalizowanych pracowników jest znacznym zabezpieczeniem przedsiębiorstwa w funkcjonowaniu ciągłości stanowisk. Znajomość możliwości i umiejętności pracownika przez przełożonych pozwala na szybkie reakcje, w momencie konieczności obsady na wolnym stanowisku. Proces przemieszczeń pracowników wewnątrz firmy, jest niezmiernie korzystny dla przed-

³ W. Golnau, (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010, s. 358.

⁴ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim, uzyskanie wartości dodatniej dzięki ludziom*, Oficyna, Kraków 2008, s. 39-41.

⁵ Ibidem, s. 156-157.

siębiorstwa. Następuje ciągłość stanowisk, na które niema potrzeby zatrudniać nowych pracowników z zewnątrz organizacji, gdyż firma posiada wysoko wykwalifikowanych pracowników, którymi w każdej chwili może dysponować⁶.

Należy pamiętać, że doskonalenie kapitału ludzkiego, ma strategiczne znaczenie w uzyskaniu rozwoju, oraz przewagi konkurencyjności na rynku, człowiek jest inicjatorem kreatywności i innowacyjności w firmie, co w obecnych czasach pozwala na wzrost udziału w rynku, możliwość utrzymania i poszerzenia kręgu klientów, z co za tym idzie widocznych zysków. Aby realizacja tych założeń była możliwa, istotne jest prowadzenie zintegrowanych działań z zakresu polityki personalnej. Działania te muszą obejmować całość zagadnień dotyczących kapitału ludzkiego organizacji, począwszy od spójnego naboru, oraz selekcji kandydatów do pracy, poprzez szkolenia, działania z zakresu motywowania, kształtowania kariery w organizacji, po zwalnianie i monitorowanie zwalnianych pracowników⁷.

W ciągu ostatnich kilku lat przeprowadzono wiele badań dotyczących związku między zarządzaniem zasobami ludzkimi a osiągnięciami firmy, między innymi:

- Badanie przeprowadzone przez Artura na przełomie lat 1990/94 oparte na danych z 30 amerykańskich przedsiębiorstw. Dokonano analizy oceny wydajności siły roboczej w odniesieniu do stosowania strategii zarządzania zasobami ludzkimi opartej na silnym związku z przedsiębiorstwem, bądź strategią ścisłego nadzoru. Wynikiem przeprowadzonych badań, były stwierdzenia, iż w przedsiębiorstwach nastawionych na strategię silnego związku pracowników z firmą odnotowywano znacznie wyższy poziom wydajności i efektywności pracowników, w znacznym stopniu odbiegały od rezultatów pracowników zatrudnionych zarządzanych poprzez nadzór.
- Kolejne badanie przeprowadzono w 1995 roku przez Huselida, oparto je na analizie odpowiedzi 9688 amerykańskich firm. Kwestionariusze dotyczyły systemu wysokiej wydajności pracy, oraz rozwoju, na tle wzrostu konkurencyjności. Rezultatem analizy jest jednoznaczny wpływ motywacji pracowników na wydajność wykonywanych zadań. Struktury organizacyjne firmy oraz motywacja pracowników mają wpływ na osiągnięcia finansowe przedsiębiorstwa.
- Badanie przeprowadzone w 2002 roku przez Thompsona przeprowadzono w 623 brytyjskich firmach lotniczych. Badanie dotyczyło wpływu takich metod strategii zarządzania zasobami ludzkimi jak: prace zespołowe, ocenianie, czy rotacja zajęć. Wnioskiem z przeprowadzonych analiz kluczowa rola, jaką spełnia strategia wobec polityki personalnej. Firmy stosujące te praktyki są lepiej prosperującymi organizacjami.
- Badanie z 2003 roku przeprowadzone między innymi przez Purcella we współpracy z uniwersytetem w Bath. Analiza została przeprowadzona na podstawie dwunastu przedsiębiorstw, aby ustalić, w jaki sposób zarządzanie kapitałem ludzkim wpływa na efektywność organizacji. Badacze doszli do wniosku, że najlepiej prosperujące przedsiębiorstwa były liderami wśród prowadzenia polityki personalnej opartej na ustaleniu jasnych, oraz czytelnych celów firmy, jak również przedstawiały zbiór wartości stano-

⁶ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna, Warszawa 2011, s. 376.

⁷ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 31-33.

wiący filar firmy. Do realizacji tych celów stosowano takie metody jak stały rozwój i doszktałanie pracowników, motywacje oraz zwiększanie zaangażowanie w wykonywane zadania przez pracowników. Co ważne zauważono również, że bardzo ważną rolę odgrywa, jakość wdrażanych praktyk⁸.

Na tle powyższych badań można zauważyć, iż modelowanie polityki personalnej ma silny związek z funkcjonowaniem całej organizacji. Rozwój zasobów ludzkich stanowi istotny proces w osiągnięciu obranych przez przedsiębiorstwo celów. Inwestowanie w kapitał ludzki przynosi wymierne korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa jak i dla pracowników⁹.

2. Skuteczne metody motywowania pracowników

Proces motywacji pracownika polega na ukierunkowaniu pracownika w celu uzyskania określonych założeń, istotnych dla działalności jednostki. Na proces ten składają się pojedyncze motywy, można je określić, jako przeżycie pobudzające człowieka do działania, przeszkadzające, lub powstrzymujące w jego wykonaniu. Proces motywacji ma charakter dynamiczny i wiąże się z zaspokojeniem określonych potrzeb, które w życiu człowieka odrywają merytoryczne znaczenie¹⁰.

Zasadnicze znaczenie dla procesu motywacji pracownika mają dwa ujęcia motywacji. Jako motywacja wewnętrzna-atrybutowa, jest procesem zachodzącym wewnątrz człowieka i stymulującym jego zachowanie? Są to różnego rodzaju bodźce, które wytwarzają wewnętrzną siłę, która skłania nas do zachowywania się w dany sposób. Wpływa na decyzje osób dotyczące podjęcia pracy, zaangażowanie się w nią, bądź też braku zainteresowania. Są to bodźce pojawiające się samoczynnie, poczucie odpowiedzialności za wykonywane zadania, czy też poczucie samorealizacji. W drugim ujęciu jest to motywacja zewnętrzna-czynnościowa, jest to zbiór zewnętrznych czynników mających wpływ na zachowanie człowieka, stanowiąc o ich sile, oraz chęć działania. Jest to świadome i celowe wywieranie wpływu na zachowania innych osób, takimi środkami jak nagrody, podwyżki wynagrodzenia, pochwały, awanse, lub w sposób negatywny kary, upomnienia, nagany, czy wstrzymanie płacy. Ten sposób motywacji, najczęściej przynosi szybkie i bardzo widoczne efekty¹¹.

Motywacja zawodowa pracownika jest stosunkiem emocjonalno-rzeczowym łączącym pracownika z wykonywaną przez niego pracą zawodowo. Stosunek ten może osiągnąć różne poziomy intensywności, aktywności, wartości oraz ukierunkowania na rozwój osobisty. Motywacja pracownika pozwala na osiągnięcie zakładanych warunków rozwojowych zarówno firm jak i pracownika. Poprzez różne sposoby motywacji można podnieść kwalifikacje pracowników ich wkład w pracę a tym samym efektywność pracownika jak i całego przedsiębiorstwa. Bardzo ważnym zadaniem organizacji pracy jest prawidłowa loka-

⁸ M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna, Warszawa 2010, s. 100-101.

⁹ L. Zbiegień- Maciąg (red.), *Nowe tendencje ...*, op. cit., s. 39-41.

¹⁰ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 333.

¹¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 212.

lizacja pracowników, aby wykonywana praca została osiągnięta jak najmniejszym nakładem pracy, oraz dóbr firmy. Instrumenty motywacyjne to zespół metod, reguł, sposobów i form postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych. Wywierają ogromny wpływ na funkcjonowanie pracowników w organizacji. Motywatory oddziałują na stosunek pracownika do pracy, a także wzajemne relacje pracowników. Odpowiednia motywacja skutkuje wywołaniem w pracowniku aspiracji do podejmowania coraz to trudniejszych zadań, podnoszenia swoich kwalifikacji, jakości wykonywanej pracy, oraz zwiększenia asertywności¹².

W postawie pracownika, jego angażowaniu się w pracę i powierzone zadania kluczową rolę spełnia motywacja, dlatego istotne jest, aby w każdym przedsiębiorstwie właściwie wprowadzić i kształtować techniki motywacji. Ogólnie można zaobserwować, że motywowanie to stwarzanie odpowiednich warunków pracy i płacy, wraz z nakłanianiem pracowników do realizacji powierzonych zadań na jak najwyższym poziomie. W celu osiągnięcia tych założeń niezbędne jest wprowadzenie systemu motywowania pracowników. System motywacji to zespół narzędzi motywowania i czynników motywacyjnych powiązanych wzajemnie między sobą, mających za zadanie wykreowanie odpowiednich warunków i skłanianie pracowników do zachowań pożądanych względem firmy. Dla skutecznego funkcjonowania systemu motywacyjnego przełożony musi znać czynniki, które sterują zachowaniami pracownika w czasie pracy. Menadżer powinien znać potrzeby i oczekiwania pracowników, które wynikają z cech osobowościowych, systemu wartości poszczególnego pracownika, czy jego umiejętności. Poznanie tych czynników jest niezwykle istotne, gdyż względem hierarchii potrzeb poszczególnego pracownika, należy dopasować i skutecznie zastosować odpowiednie techniki motywacji. Dobór środków motywowania powinien uwzględniać, również istotę zadań pracownika ich wagę, stopień trudności oraz możliwość osiągnięcia oczekiwanych rezultatów. Z tego punktu wiedzenie równie istotne jest, aby menadżer miał do dyspozycji cały wachlarz środków motywacyjnych, oraz odpowiednią wiedzę na temat ich skutecznego stosowania. Istnieje wiele środków, którymi mogą dysponować menadżerowie, natomiast nie ma jednak uniwersalnego rozwiązania, które można zastosować w każdej sytuacji¹³.

Funkcjonuje wiele klasyfikacji środków motywacyjnych, jednakże głównym i najbardziej powszechnym podziałem jest segregacja na środki motywacyjne materialne i pozamaterialne. Do materialnych środków motywowania zaliczamy, otrzymywane przez pracownika ekwiwalenty w formie pieniężnej, czyli płace zasadniczą, oraz premie, nagrody, dofinansowania, zniżki w opłatach, bony towarowe, przydzielenie służbowego sprzętu takiego jak telefon, laptop, samochód, udzielanie pożyczek niskooprocentowanych¹⁴.

Jednym z najbardziej powszechnych sposobów motywowania ludzi są różnego rodzaju formy nagradzania, są to mechanizmy za pomocą, których ocenia się i wynagradza pracowników. Podstawowym celem nagradzania jest stymulowanie oczekiwanych zachowań. Jeżeli system nagradzania jest oparty na rzeczywistych osiągnięciach i rezultatach

¹² A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 202.

¹³ Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998, s. 16.

¹⁴ C. Zajac, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 115.

wykonywanych zadań, to pracownicy są bardziej skłonni do wykonywania powierzonych zadań z jak największą skutecznością, oraz chętniej przyjmują dodatkowe zadania, licząc na otrzymanie nagrody. Aby system nagradzania, przynosił spodziewane rezultaty, musi spełniać cztery podstawowe cech: płace muszą zapewnić jednostce zaspokojenie elementarnych potrzeb; po drugie system nagród, musi być dopasowany do wykonywanych zadań, oraz być konkurencyjna w stosunku do innych przedsiębiorstw. Trzecim warunkiem, to przejrzysty i sprawiedliwy system nagradzania. Ostatni warunek musi uwzględniać różnice w hierarchii potrzeb każdego człowieka, oraz różnorodności dróg prowadzących do ich zaspokojenia¹⁵.

Motywacja za pomocą bodźców materialnych, może przynieść bardzo wymierne efekty. Do tej grupy możemy zaliczyć, system uznaniowych podwyżek płac, pracownik zostaje wynagrodzony za efektywność swojej pracy, na przykład w postaci premii ze wyniki sprzedaży. Taki system sprzyja ciągłej gotowości pracownika do wypełniania obowiązków na najwyższym poziomie. Inną metodą jest praca na akord, gdzie pracownik dostaje wynagrodzenie zależne od ilości wykonanej pracy w ciągu godziny, czy też całego dnia. Zastosowanie to ma rację bytu, przede wszystkim w różnego rodzaju fabryka, gdzie pracownik musi wykonać prace manualnie. A system akordowy motywuje go do intensywniejszej i bardziej wydajnej pracy. Trzecim sposobem motywacji przez bodziec finansowy jest udział w zyskach pracowników, który przewiduje zmienną roczną premie dla pracowników uzależnioną od zysku przedsiębiorstwa. Jest to ciekawy system, ponieważ swym działaniem obejmuje całą grupę pracowników, którzy dostaną nagrodę, jeśli wspólnie wykonają ustalone założenia. System ten wpływa również, na integrację całego zespołu, by wykonać założone cele¹⁶.

Inną klasyfikacją środków motywowania jest podział na trzy grupy: środki przymusu, zachęty, oraz perswazji. Pierwsza kategoria, zakłada podporządkowanie postępowań pracownika interesom przełożonego, pomijając interesy i oczekiwania podwładnego. Oczekiwane zachowania są narzucone podwładnemu przez motywującego go sankcjami za niewykonanie zadań przełożonego. Środki te możemy ogólnie nazwać różnego rodzaju nakazami i zakazami. Wyróżnić tu możemy między innymi nakaz sumiennego i starannego wykonywania obowiązków wynikających z umowy o pracę, jak również wykonywania poleceń przełożonego. Takie normy najczęściej mają charakter ogólny i najczęściej zawarte są w zakładowych regulaminach pracy, z którymi każdy pracownik musi się zapoznać i do których musi się stosować, pod groźbą utraty pracy. Prowadzenie tego typu motywacji, posiada jedynie zastosowanie w organizacjach, gdzie polecenia zawsze muszą być sformalizowane, w warunkach gdzie niemożna uzgadniać wszelkich decyzji, które muszą być podjęte w sposób niezwykle fachowy i szybki. Motywowanie poprzez nakazy oraz zakazy, nie sprzyja efektywności pracy, w rezultacie może przynieść odwrotne skutki, natomiast jest metodą, która nie wymaga znajomości środków motywowania pracowników¹⁷.

Kolejną grupę narzędzi motywowania stanowią środki zachęty, które w zamian za osiągnięcie określonych efektów oferują konkretną nagrodę. Środek ten ma za zadanie

¹⁵ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 543-544.

¹⁶ *Ibidem*, s. 545.

¹⁷ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 337-338.

zainteresowanie pracownika zadaniami, jak również do ich jak najlepszego wykonania. Stosowanie tych środków może w znacznym stopniu poprawić rezultaty wykonywanej pracy, sprzyja to również polepszaniem wizerunku firmy w oczach pracowników, oraz integracji pracownika z firmą. Środki zachęty kształtować pożądane wzory zachowań poprzez sterowanie otoczeniem, a nie jak w przypadku środków przymusu przez zmianę postaw i systemów wartości. W tej grupie środków leży także pobudzenie systemowym, które nagradza pracowników za wierność firmie, na przykład upominków okolicznościowych, niezależnie od efektywności pracy danej jednostki. Funkcjonuje również pobudzenie doraźne, jest to dodatkowa nagroda, za prace wykonaną poza zakresem obowiązków, bądź czasem pracy¹⁸.

Odmiennym środkiem motywującym jest perswazja. Zadaniem perswazji jest zmiana postaw i zachowań ludzi, oraz stanu umysłu. Tym samym ingeruje zarówno w sferę emocjonalną, lub racjonalną. Motywacja perswazją na podstawie racjonalnych przesłanek opiera się na wzajemnej korelacji pomiędzy pracodawcą a pracownikiem. Na zasadzie dialogu i partnerstwa pracodawca uzgadnia z pracownikiem, cele, zadania, sposoby ich realizacji, oraz spodziewane efekty, angażując pracownika w sprawy firmy. Metoda ta ma zastosowanie zarówno na płaszczyźnie kierownik- pracownik, a także między pracownikami tego samego szczebla. Zadania, czy też cele nie są narzucane pracownikowi, lecz konsultowane, sprawia to, że realizacja zadani staje się wspólnym celem, zarówno przełożonego i podwładnego. Prowadzenie motywacji w ten sposób eliminuje możliwość wprowadzenia sankcji, zakazów, czy nakazów. Nagrodę dla pracownika stanowi możliwość brania udziału w podejmowaniu decyzji, oraz realizacja wspólnej misji. Zasadniczym plusem w przypadku perswazji racjonalnej, jest zaangażowanie pracowników w losy firmy, oraz integrowanie się z misją oraz celami przedsiębiorstwa. Perswazja emocjonalna, opiera się na podstawach racjonalnych, natomiast odwołuje się do sfery uczuć. Wstępuje w formie wymawiania, namawiania, propagandy, apeli, jak również skupia się na uznaniu zasług personelu poprzez nagradzaniu na przykład dyplomami¹⁹.

Współczesna dynamika na rynku gospodarczym, powoduje, że współczesne firmy, chcąc pozostać na rynku muszą dostrzec potencjał, jaki tkwi w pracowniku, umieć go docenić, rozwijać odpowiednio wykorzystać. Obecnie skuteczne metody motywowania muszą obejmować cały kompleks oddziaływań dostosowanych do oczekiwań pracowników. Zastosowanie płacowych środków motywacyjnych jest w dzisiejszej dobie niewystarczalne, kształtowanie zachowań pracowników tworzenia takiej sytuacji, w której skłonność ludzi do efektywnej pracy mogłaby się ujawniać, rozwijać, oraz utrwalać. W następnej części artykułu zostaną przedstawione najczęściej używane w przedsiębiorstwach strategie motywacji²⁰.

Upelnomocnienie, polega na maksymalnym przekazaniu odpowiedzialności i uprawnień na niższe szczeble w hierarchii organizacji. Pracownicy otrzymują swobodę w podejmowaniu decyzji, rozwiązywaniu problemów, czy ustanawiania własnych celów. Powoduje to większą swobodę w działaniach pracownika. Wprowadzenie tych działań,

¹⁸ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 207-208.

¹⁹ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 342-346.

²⁰ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 206-207.

pozwala na wykorzystanie potencjału tkwiącego w każdym pracowniku, upewnienie pozwala również na zmiany w zakresie organizacyjnym przedsiębiorstwa, eliminując zbędne szczeble w hierarchii przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie interesujące, gdyż motywacja pracownika przebiega bez dodatkowych nakładów płacowych, a jej skutkami jest nie tylko sumienne i efektywne wykonywanie obowiązków, ale również powoduje podbudowę samooceny pracownika, oraz jego integracji i zaangażowania w los przedsiębiorstwa. Zbliżone znaczenie ma termin uczestnictwo, które polega na udzieleniu pracownikowi głosu podczas podejmowania decyzji dotyczących zadań i celów im powierzonym. Zagadnienie to jest nieco węższe od upewnienie. Pracownicy biorący udział w uczestnictwie, lepiej rozumieją procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. W procesie uczestnictwa pracownicy wyższego szczebla powinni pozostawiać pewne decyzje pozostawiać pracownikom niższego szczebla. Pracownicy, którzy będą korzystać w ramach uczestnictwa ze swojej wiedzy i umiejętności, będą je ustawicznie podwyższać²¹.

Kolejnym przejawem zmian na rynku, jest poszukiwanie rozwiązań we wzmocnieniu motywacji pracowników poprzez wprowadzenie elastycznych form pracy. Jedną z tych form jest ruchomy czas pracy. Standardowy czas pracy w wymiarze pełnego etatu, często niepozwana na załatwienie istotnych spraw dla pracownika, część pracodawców nie dostrzega tego problemu, wtedy pracownik korzysta z urlopów i zwolnień chorobowych, aby załatwić sprawy prywatne. Nie zawsze jednak jest to korzystne rozwiązanie. Pracownik w takiej sytuacji czuje frustrację oraz że zostaje bagatelizowany przez swojego przełożonego. Są jednak przedsiębiorstwa, które starają się przeciwdziałać tym problemom. Jednym ze sposobów jest wprowadzenie skróconego tygodnia pracy, który proponuje przepracowanie 40 godzin tygodniowego czasu pracy w ramach czterech a nie standardowo w ciągu pięciu dni. Co daje w tygodniu dodatkowy dzień wolny od pracy? Rozkład godzin pracy można, również tak rozplanować, aby tydzień pracy kończył się w piątek w granicach pory obiadowej. Równie interesujący wydaje się system nazywany rozkładem dziewięć-osiemdziesiąt. Według tego założenia pracownik pracuje w jednym tygodniu według tradycyjnego 8 godzinowego czasu pracy, natomiast w drugim na zasadzie skróconego tygodnia pracy²².

Następnym rozwiązaniem w ramach motywacji poprzez warunki wykonywania pracy jest elastyczny czas pracy. System ten pozwala pracownikowi na decydowanie w szeroko zarysowanych granicach o godzinowym rozkładzie pracy. Dzień pracy takiego pracownika podzielony jest na dwie części, czas podstawowy i czas elastyczny. Czas podstawowy, jest porą, kiedy wszyscy pracownicy muszą znajdować się w przedsiębiorstwie, natomiast czas elastyczny pracy kształtują według własnych potrzeb i preferencji. Rozwiązania elastycznych form pracy są szczególnie przyjazne z punktu widzenia rodzin pracowników, którzy dysponują większym czasem dla swych najbliższych. Istotnym wymiarem elastycznych form zatrudnienia jest wpływ pracowników na godziny rozpoczęcia, oraz zakończenia pracy²³.

²¹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 538-540.

²² Ibidem, s. 542-542.

²³ C. Sadowska-Snarska (red.), *Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008, s. 11-15.

Stosunkowo nowym podejściem do wykonywania zadań jest telepraca. Jest to forma pracy, która wykonywana jest poza siedzibą przedsiębiorstwa, najczęściej w miejscu zamieszkania, z wykorzystaniem technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, bez osobistego kontaktu ze współpracownikami oraz przełożonymi. Pracownik zatrudniony w ramach telepracy, posiada taki sam status jak pozostali pracownicy. Wprowadzenie tego typu pracy, staje się coraz powszechniejsze poprzez dostęp do coraz nowszych i skuteczniejszych technologii²⁴.

3. Doskonalenie personelu formą inwestowania w firmę

Na funkcjonowanie przedsiębiorstwa składają się zasoby materialne, finansowe oraz kadrowe. Są one niezbędne do realizacji celów systemu zarządzania, jakością. Kapitał ludzki stanowi strategiczny zasób, ponieważ tworzą go ludzie i od ich zaangażowania i kompetencji zależy jego funkcjonowanie, niejednokrotnie jest on przeceniany ponad środki pieniężne i infrastrukturę organizacji. Pracownicy są imponującym kapitałem, który bezpośrednio przekłada się na kondycję przedsiębiorstwa. Nie można odnieść sukcesu i zapewnić firmie rozwoju bez kreatywności ludzkich umysłów i unowocześnienia technologicznego. To kompetencje ludzi poparte doświadczeniem, wiedzą, czy umiejętnościami pozwalają na zdobycie przewagi nad konkurencją. Inwestycja w zasoby ludzkie przedsiębiorstwa, prowadzi do osiągnięcia korzyści w postaci wartości dodatniej dla organizacji²⁵.

Mówiąc o kompetencjach personelu, myślimy o ich wykształceniu, doświadczeniu zawodowym, ale także o ich odpowiedzialności i uprawnieniach. Kompetencje muszą być dokładnie sprecyzowane, a wykonywane czynności personelu opisane, aby zapewnić bezkolizyjny przebieg wszystkich procesów w organizacji. Aby przedsiębiorstwo było wysoce wydajne musi zapewnić odpowiednio wykwalifikowanych pracowników na każdym stanowisku. W tym celu po rozpoznaniu potrzeb należy przeprowadzać szkolenia, których skuteczność powinna podlegać ocenie. Aby szkolenie przyniosło odpowiednie oczekiwane rezultaty powinno być poprzedzone analizą potrzeb szkoleniowych. Odpowiednio przeprowadzona analiza potrzeb szkoleniowych określa hierarchie ważności tych potrzeb, oraz korelacje zachodzące między nimi. Jest to strategiczny element, gdyż przeprowadzona analiza stanowi podstawę do wyboru metod, oraz technik realizacji szkoleń, powinno być nie tylko uzupełnianie braków w wiedzy, czy umiejętnościach pracowników, a raczej reagować na przyszłe wymagania, aby w porę spełnić zapotrzebowanie klientów tych zewnętrznych i wewnętrznych. Rozwój osobisty pracowników nieodzownie rzutuje na rozwój firmy. Prognozowanie zmian na rynku, rozpoznawanie potrzeb z wyprzedzeniem pozwala przedsiębiorstwom rozwijać się, poszerzać swój obszar zbytu. Jeżeli zaniedbują one przewidywanie, nie wykorzystują osiągnięć nauki, techniki to nader szybko mogą stracić nic porozumienia z klientami, dostawcami, zakładami z branży. Szkolenia umożliwiają poszerzenie horyzontów, zmianę mentalności oraz aktywizują do większej pomysłowości, co z punktu widzenia

²⁴ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 542.

²⁵ J. Marciniak, *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 30.

rozwijające się firmy wydaje się strategicznym elementem²⁶.

Postęp technologiczny, niejako zmusza do ciągłego rozwoju, różnego rodzaju kursy pozwalają uniknąć kosztownego oraz pracochłonnego i czasochłonnego procesu naboru nowych pracowników. Pozwalają na realizację nowych zadań przez ludzi już zatrudnionych, sprawdzonych i zaufanych. Pieniądze zainwestowane w zatrudnionych już pracowników pozwalają zaoszczędzić na zatrudnianiu nowych sił roboczych, a zarazem dają narzędzie do zwiększenia przychodów. Należy pamiętać, że szkolenia nie można traktować, jako formę dokształcania personelu, ponieważ szkolenia zawodowe pełnią, również inne kluczowe role w procesie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Odpowiednio zharmonizowana forma szkoleń w znaczny sposób wpływa na wzrost motywacji wśród pracowników, co przekłada się na zaangażowanie w wykonywanie powierzonych zadań, oraz efektywność i jakość. Innym ważnym aspektem jest wpływ szkoleń na przywiązanie pracowników do firmy, oraz identyfikacja personelu z miejscem pracy, pozwala to na kształtowanie odpowiednich postaw względem wykonywanych obowiązków²⁷.

Doskonalenie personelu nie może być polegać jedynie na wysłaniu pracownika na jedno szkolenie i pozostawieniu samemu sobie. By techniki te miały sens, musi zaistnieć cały proces powiązanych ze sobą zdarzeń. Nie wystarczy, bowiem wyszkolić pracownika, potrzeba jednocześnie dbać o jego zaangażowanie na odpowiednim poziomie, zachęcać do działania, by pracownik zaspakajał potrzeby samorealizacji²⁸.

Prowadzenie spójnej polityki personalnej, jest niezaprzeczalnie strategicznym działaniem z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa, powstaje jednak pytanie jak zmierzyć to efektywność. Mierzenie procesów zachodzących w ramach zarządzania zasobami ludzkimi jest skomplikowanym i nowym pojęciem, to też do tej pory sformułowano kilka koncepcji na temat tego zagadnienia. Za podstawową uważa się kontrole kosztów i efektywności ekonomicznych, związanych z funkcjonowaniem pionu służb personalnych, wynikających z doboru, utrzymania pracowników, rozwoju i spożytkowania potencjału ludzkiego przedsiębiorstwa. Kolejnym sposobem oceny procesu zarządzania zasobami ludzkimi, za pomocą efektywności jest analiza porównawcza. Analiza ta polega na porównaniu przykładowych kryteriach osiągnięć w różnych jednostkach organizacyjnych firmy, w tej samej branży, lub też porównywalnych przedsiębiorstwach stawianych za wzór. Kolejna koncepcja sugeruje, że wszelkie działania w zakresie zarządzania kapitałem ludzkimi powinny być mierzone, poprzez zwiększenie konkurencyjności firmy na rynku. Przedmiotem tych badań jest pomiar ilości i jakości wykonanych zadań w podanym zakresie przy minimalnym nakładzie finansowym i oraz wykonanym w jak najkrótszym czasie. Kluczowe czynniki według tego procesu to innowacja, poprawa jakości oraz niższe koszty produkcji wyrobów i usług. Natomiast w skład funkcji personalnych wpływających na efektywność wchodzi: planowanie, dobór pracowników, doszkalanie, ocenę, motywację, czy wynagrodzenie. Według tej koncepcji ocenę efektywność prowadzenia polityki personalnej można dokonać poprzez:

²⁶ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem...*, op. cit., s. 39-40.

²⁷ J. Marciniak, *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 32-33.

²⁸ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 34-36.

- Spełnienie określonych zadań według określonych standardów, norm, lub podług stopnia osiągnięcia celów;
- Stopień realizacji zakładanych harmonogramów;
- Optymalizacja kosztów, poprzez minimalizację kosztów związanych zarządzanie zasobami ludzkim;
- W formie wyrażenia liczbowego, zatrudnionych, przeszkolonych, czy też zwolnionych na tle wykonania działań kadrowych;
- Stopień realizacji nadzoru, do jakich działań jednostka nie potrzebuje nadzoru, aby działania był skuteczne;
- Pozytywny wpływ na kulturę organizacji²⁹.

Kluczowi autorzy wymieniają piętnaście czynników wpływających na efektywność pracy w organizacji. Jako pierwszy możemy wskazać na domenę firmy, która jest przedstawiana, jako działania mające na celu zwiększenie dochodów i elastyczności przedsiębiorstwa? Drogą do tego ma być gotowość do zmian, w tym celu firma musi posiadać odważnych i twórczych pracowników. Działania te muszą być oparte na wysokiej fachowości w zakresie rekrutacji i pracowników i elastyczności zatrudnienia. Kolejnym niezwykle istotnym czynnikiem jest postęp technologiczny i innowacyjność. Korelacja między efektywnością pracy a wydajnością pracownika jest tu najsilniej widoczna. Polega na przekwalifikowaniu pracowników, bądź ich doksztalcaniu. Innym czynnikiem jest skala działalności, której wzrost prowadzi do zmniejszenia kosztów jednostkowych. Wynika ze zmniejszenia nakładów ponoszonych na koszty produkcyjne, co pozwala na przeniesienie wolnych funduszy na rozwój przedsiębiorstwa. Bardzo ważnym czynnikiem są kompetencje zarządzania. W interesie każdego przedsiębiorstwa powinno być obsadzenie stanowisk na najwyższym szczeblu kierowniczym przez starannie wyselekcjonowaną kadrę. Samo wprowadzenie metod organizacyjnych, czy technik zarządzania to zbyt mało, gdyż do ich stosowania niezbędny jest również odpowiednio dobrany personel. Zarządzanie przez cele, czy zarządzanie przez wyniki są dziś dobrze znanymi pojęciami, niestety często są one prowadzone w sposób niekompetentny. Innymi czynnikami wpływającymi na efektywność jest kontroling i audyt. Każdy prowadnik musi wiedzieć, że jego praca podawana jest kontroli i ocenia na jasnych i przejrzystych zasadach. System motywacyjny jest jednym z najsukuteczniejszych sposobów wpływania na efektywność pracowników. Należy jednak pamiętać, system ten musi się opierać na jasnych zasadach, dopasowanych do indywidualnych potrzeb jednostki. Niezbędne do funkcjonowania takiego systemu jest posiadanie wyspecjalizowanej kadry kierowniczej. Ostatni czynnikiem jest kluczowy w gospodarce opartej na wiedzy, gdyż, jakość i skuteczność zarządzani wiedzą i informacją są dziś cennymi umiejętnościami³⁰.

W literaturze współczesnej często spotykamy opinię, że zaangażowanie pracodawcy ma nieodzowny wpływ na wydajność i efektywność pracowników. Peter Drucker, podkreśla, że zadanie współczesnej organizacji jest wręcz pomaganie pracownikom w rozpoznawaniu talentów, oraz zarządzaniu nimi w taki sposób, aby przynosiły pożytek zarówno

²⁹ J. Marciniak, *Standaryzacja procesów...*, op. cit., s. 36-37.

³⁰ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna, Warszawa 2011, s. 406-410.

pracownikowi jak i pracodawcy. Innym badaczem tych zależności jest Richard Koch, który stworzył koncepcję dotyczącą zasady 80/20. Zasada ta odnosi się do koncepcji ekonomicznych, iż 20 % zadowolonych klientów przynosi 80 % przychodu ze sprzedaży, która według podanego autora ma zastosowanie do zasad czasu pracy i jej wydajności, mianowicie oznacza, że 80 % wyników osiągamy przy 20 % nakładzie pracy oraz 20 % poświęconego czasu. Zatem skuteczne wykorzystanie tej zasady wymaga koncentracji. Zasady te mają udowodnić, że sukces zarówno osobisty, jaki i zawodowy zależy od zaangażowania³¹.

Wielu współczesnych naukowców zajmujących się badaniem zarządzania zasobami ludzkimi, zwraca uwagę, że przedsiębiorstwa nastawione na wysoką efektywność pracy „inwestują w umiejętności i zdolności pracowników, projektują prace w taki sposób, aby umożliwiała współdziałania zatrudnionych w rozwiązywaniu problemów i dostarczała bodźców motywujących pracowników do podejmowania dobrowolnego dodatkowego wysiłku”³².

Według wielu autorów zarządzanie przedsiębiorstwem nastawionym na rozwój, składa się przede wszystkim z praktyk, których zadaniem jest oddziaływanie na pracownika. Ich zadaniem jest zwiększenie zaangażowania, pracownika, rozwój jego umiejętności, oraz zwiększeniu motywacji. Dla potwierdzenia tej tezy przeprowadzone zostało badanie przez Armitage oraz Kneble-Allen, które wskazały, że podstawowe funkcje zarządzania zasobami ludzkimi stanowią fundament pracy nastawionej na efektywność. W ramach tej teorii wyróżniono trzy podstawowe zadania, które sprzyjają wysokiej efektywności pracy:

- Otwarta i innowacyjna kultura organizacyjna, skoncentrowana na wszystkich zatrudnionych;
- Rozwój kapitału ludzkiego firmy poprzez szkolenia, edukację, czy również poprzez wprowadzenie elastycznych form pracy;
- Ustanawianie jasnych i czytelnych celów, które są w stanie przynieść wymierne wyniki, wprowadzanie innowacji, oraz najlepszych dostępnych praktyk³³.

Kluczem do wprowadzenia strategii wysokiej efektywności pracy jest całościowe podejście zarówno do zasobów ludzkich organizacji, oraz jasne i konkretne wytyczenie celów organizacji. Wytyczenie misji wizji i strategii przedsiębiorstwa jest podstawą do dalszych działań. Na podstawie tych wytycznych, przedsiębiorca musi przeanalizować, jakimi metodami chce je osiągnąć a następnie, jakie ma ku temu możliwości. Względem zatwierdzonej strategii musi podjąć działania, które będą niezbędne do ich realizacji. Wizja ta musi się opierać na rozumieniu, czym są strategiczne cele i w jaki sposób pracownicy mogą przyczynić się do ich osiągnięcia³⁴.

³¹ M. Wellin, *Zarządzanie kontraktem psychologicznym: zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*, Oficyna, Warszawa 2010, s. 24-26.

³² M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna, Warszawa 2010, s. 138.

³³ Ibidem, s. 139.

³⁴ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 425-426.

Podsumowanie

Artykuł ten przedstawia zagadnienie polityki personalnej, oraz jej wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, wskazanie, że kapitał ludzki stanowi wielką siłę, ma swoje znaczenie nie tylko w sferze funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale również wywiera poważny wpływ na rozwój całych społeczeństw, czy gospodarek. Siła ta ma ogromny wpływ na przemiany instytucjonalne i unowocześnienie różnych struktur, sprzyja upowszechnieniu nowoczesnych wzorców, jakości i stylu życia, oraz kształtuje nowoczesne technologie techniczno-informatyczne, oraz organizacyjne.

Doskonalenie pracownika polega na umożliwienie mu uczenia się, rozwoju, spełnianiu własnych potrzeb, czy poczuciu, iż stanowi się ważny element w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Inwestycja w człowieka, stanowi konkretną inwestycję, poprzez zwiększenie wartości pracownika na rynku, jak również samoocena, która wpływa z kolei na wzrost produktywności. Jest to prosta zależność między pracodawcą a pracownikiem; firma inwestuje w pracownika, który dzięki zdobytym umiejętnością przyczynia się do sukcesu przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorca nie może skupić się jedynie na jednym z czynników modelowania kapitału ludzkiego, pomijając całą gamę możliwości. Zadania z zakresu polityki personalnej muszą być prowadzone w sposób całościowy, począwszy od planowania zatrudnienia, poprzez dopasowanie metody rekrutacji i selekcji pracowników, po szkolenia, motywowanie, oraz prowadzenie kariery zawodowej. Zadania te muszą pozostać spójne, gdyż uzupełniają się nawzajem. W każdym przedsiębiorstwie to nie maszyny, kapitał finansowy, są czynnikiem decydującym o charakterze przedsiębiorstwa, ale to właśnie człowiek jest najcenniejszym dobrem i to w jego rozwój i charakter należy inwestować i doceniać.

W artykule próbowano zwrócić uwagę na to, że zadania z zakresu modelowania polityki personalnej są nie tylko ważnym czynnikiem z punktu widzenia pozyskania i zatrzymania najcenniejszych pracowników, ale przede wszystkim prowadzą zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku, poprzez ukazanie jej indywidualności oraz unikalności. Unikalność tą przedsiębiorcy mogą uzyskać poprzez rozwijanie kapitału ludzkiego organizacji, gdyż wydajność pracownika jest związana z kondycją zarówno psychiczną jak i fizyczną pracownika, oraz jego samopoczuciem w miejscu pracy. Dlatego poniżej praca ma wskazać iż przedsiębiorcą, którym zależy na dobrych wynikach ekonomicznych, są zobowiązany do stworzenia jak najlepszych miejsc pracy, oraz dbania o dobrą atmosferę.

Bibliografia

- Andrzejczak A., *Zarządzanie zasobami ludzkim*, Fundacja Kadry dla Wielkopolski, Poznań 1998.
- Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna, Warszawa 2010.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna, Kraków 2007.

- Baron A., Armstrong M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim, uzyskanie wartości dodatniej dzięki ludziom*, Oficyna, Kraków 2008.
- Baruk A. I., *Marketing personalny, jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
- Foxall G. R., Goldsmith R. E., *Psychologia konsumenta dla menadżera marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Golnau W. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2010.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1998.
- Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Marciniak J., *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Nosal Cz. S., *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
- Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna, Warszawa 2011.
- Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Sadowskiej-Snarskiej C. (red.), *Elastyczne formy pracy, szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2008.
- Sajkiewicz A. (red.), *Zarządzanie potencjałem pracy*, SGH, Warszawa 1998.
- Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.
- Wellin M., *Zarządzanie kontraktem psychologicznym: zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*, Oficyna, Warszawa 2010.
- Wiśniewski Z., Pochtowski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Zając Cz., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
- Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.