



Tom 25/2017, ss. 351–365  
ISSN 1644-888X  
e-ISSN 2449-7975  
DOI: 10.19251/ne/2017.25(23)  
[www.ne.pwsplock.pl](http://www.ne.pwsplock.pl)

---

**Andrzej Jagodziński**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku

**Agnieszka Krzętowska**

Politechnika Warszawska Filia w Płocku

## **DYSFUNKCJE W SFERZE ROZWOJU I MOTYWOWANIA ZASOBÓW LUDZKICH**

DYSFUNCTIONS IN THE SPHERE OF HUMAN RESOURCES  
DEVELOPMENT AND MOTIVATION

### **Streszczenie**

W ujęciu klasycznym „*dysfunkcja*” oznacza brak funkcjonalności, niefunkcjonalność, niedostosowanie do potrzeb, celów, zwłaszcza ludzkich lub społecznych [Słownik współczesnego języka polskiego, 1999]. W tym kontekście, celem opracowania jest podjęcie próby wskazania dysfunkcji w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w sferze rozwoju i motywowania pracowników. Realizując cel pracy, autorzy zaprezentowali wyniki autorskich badań własnych w odniesieniu do wybranych procesów personalnych i dokonali ich oceny pod względem prawidłowości

### **Summary**

In the conventional meaning, the word „*dysfunction*” means unadjustedness to needs and/or objectives, especially human or social ones. Therefore, the aim of the study is to indicate dysfunctions in HRM, especially in the sphere of development and incentivization of employees. To achieve this goal the authors presented the results of their research in relation to the selected personal processes and performed their evaluation in terms of regularity of functioning. As part of employee development the authors pointed to the research conducted in 2012 titled:

funkcjonowania. W ramach rozwoju pracowników powołano się na badania przeprowadzone w roku 2012 p.n.: „*Szkolenie i doskonalenie pracowników w warunkach kryzysu*”. Natomiast dokonując analizy procesu motywowania pracowników, autorzy wykorzystali dane z badań p.n.: „*Motywowanie pracowników w warunkach niepewności*”, przeprowadzonych w 2013 r. Ostateczna konkluzja wskazuje na konieczność nieustannego rewidowania procedur personalnych pod kątem ich prawidłowego stosowania, a działania te powinny stanowić istotne wyzwania dla współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi.

**Słowa kluczowe:** dysfunkcja, rozwój pracowników, system szkoleń, motywowanie pracowników, system motywowania, procesy personalne, zarządzanie zasobami ludzkimi.

## Wprowadzenie

Szukając rozwiązania sformułowanych w niniejszym opracowaniu problemów badawczych należących do sfery zarządzania zasobami ludzkimi, warto przybliżyć podstawowe pojęcia z tego zakresu. Jedną z popularnych definicji zarządzania zasobami ludzkimi jest określenie tego pojęcia przez H. Króla, który uważa, że termin ten „...*stanowi aktualną koncepcję realizacji funkcji personalnej organizacji, której zadaniem jest dostosowanie cech (charakteru) zasobów ludzkich do celów organizacji zharmonizowanych z potrzebami pracowników, w określonych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych*” [Król, 2006, s. 55]. Spośród wielu propozycji interpretacji pojęcia „*rozwój zasobów ludzkich*” przyjęto definicję za M. Armstrongiem, a mianowicie [Armstrong, 2002, s. 423-425]:

„*Rozwój zasobów ludzkich jest związany z tworzeniem możliwości uczenia się, rozwoju i szkolenia w celu doskonalenia poszczególnych pracowników, zespołów i organizacji*”. Stwierdzenie to należy rozumieć jako oferowana przez daną organizację metoda szkolenia i doskonalenia pracowników,

„*Employee training and development in crisis situations*.” Additionally, when they performed the analysis of employee motivation process, they used the data from the research: „*Employee motivation in insecurity conditions*” conducted in 2013. The final conclusion indicates the necessity for continual revision of personal procedures paying special attention to their adequate implementation while these activities should set essential challenges to the contemporary HRM.

**Keywords:** dysfunction, employee development, training system, employee motivation, employee incentives system, personal processes, human resources management.

która powinna wynikać ze strategii zgodnie z potrzebami zarówno firmy, jak i pojedynczych pracowników. Innymi słowy, rozwój zasobów ludzkich polega na stworzeniu pracownikom warunków do doskonalenia i rozwoju, organizowania i planowania szkoleń, ich realizacji i oceny programów szkoleniowych. Takie rozumienie problemu sugeruje systemowe ujęcie szkoleń pracowników. Powinno ono stanowić zbiór wzajemnie powiązanych elementów, takich jak [Krzętowska, Jagodziński, 2014, s. 333]:

- Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych;
- Opracowanie odpowiedniego planu szkolenia;
- Realizacja szkolenia;
- Ocena szkolenia pod kątem jego przebiegu i efektywności.

W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi interesuje nas w tym artykule również zagadnienie motywowania pracowników. „*Motywacja*” jest określana jako „*chęć robienia czegoś, zależna od możliwości zaspokojenia przez to działania jakiejś potrzeby danej jednostki*” [Robbins, 1998, s. 88], „*hipotetyczny proces wewnętrzny, warunkujący dążenie ku określonym celom*” [Reykowski, 1970, s. 15], czy zespół czynników, które wywołują, ukierunkowują i podtrzymują zachowania ludzi [Stoner i in. 2001, s. 426]. Już z zaprezentowanych określeń wynika, iż motywacja jest pojęciem o wielu znaczeniach, a w jej procesie szczególną rolę odgrywają bodźce. Natomiast przez „*motywowanie*” będziemy rozumieć proces świadomego i celowego oddziaływania na zachowania ludzi w procesie pracy, przez kreowanie warunków umożliwiających im realizację oczekiwań (celów działania) oraz wartości jako efekt ich wkładu w realizację określonych celów organizacji [Borkowska, 2006, s. 333]. Konstruując system motywowania pracowników, należy dążyć do tworzenia warunków umożliwiających pracownikom osiągnięcie zarówno nagród zewnętrznych (np. płaca, premia, nagroda pieniężna), jak i wewnętrznych (np. interesująca treść pracy, autonomia działania, możliwość rozwoju i osiągnięć) [Pocztowski, 2003, s. 240]. Motywowanie pracowników ma zatem wymiar *materialny (płacowy)* i *pozamaterialny (pozapłacowy)*. Do pozamaterialnych rodzajów motywacji należy zaliczyć: ocenianie, szkolenie i doskonalenie, planowanie kariery, system organizacji pracy oraz współudział w procesie podejmowania decyzji [Janowska, 2002, s. 116].

## 1. Metodologia badań własnych

W jednym z najnowszych podręczników poświęconych metodyce badań w zarządzaniu, W. Bańka stwierdza, iż: „*metodologia jest nauką zajmującą się badaniami w wyniku, których następuje poszerzenie, pogłębienie i wzbogacenie wiedzy naukowej*” [Bańka, 2016, s. 26]. W niniejszym artykule zostały zaprezentowane wyniki autorskich badań własnych dotyczących zarządzania czynnikiem ludzkim w organizacji. Obszar zainteresowań badawczych swoim zasięgiem - jak już wspomniano - obejmuje proces rozwoju pracowników oraz formy ich motywowania. Dokonując analizy procesu doskonalenia i rozwoju pracowników, autorzy zaprojektowali własne badania, zbierając opinie od 222 przypadkowo wybranych osób w wieku produkcyjnym, zamieszkałych na terenie województwa mazowieckiego. Badania przeprowadzono w styczniu 2012 r. p.n.: „*Szkolenie i doskonalenie pracowników w warunkach kryzysu*”. Badaną próbą były osoby aktualnie zatrudnione. Wśród respondentów liczną grupę stanowiły kobiety (tj. 60%). W większości, badani legitymowali się wykształceniem średnim (tj. 70%), pochodzili z miasta i ponad połowa z nich nie przekroczyła 25 roku życia. Celem badań było sprawdzenie m.in.:

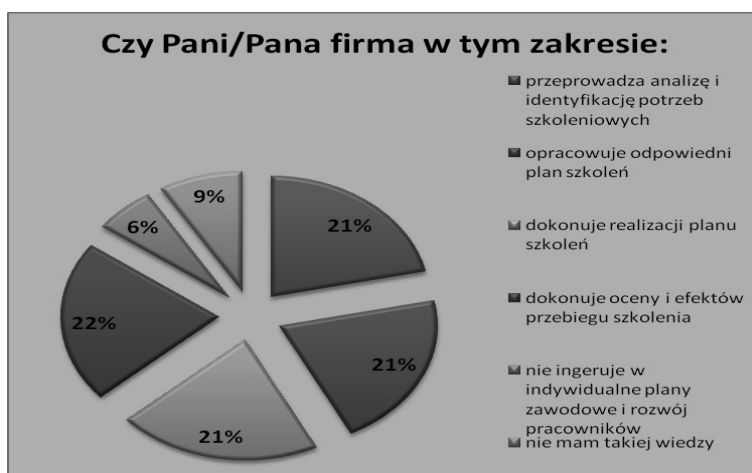
- czy w organizacjach, w których pracują respondenci szkolenie pracowników stanowi system „*naczyń połączonych*”, a więc zbiór następujących po sobie i wzajemnie uzupełniających podsystemów?
- czy proces szkolenia nie ma pełnego cyklu działań, a pracodawcy podejmują jedynie przypadkowe działania w tym zakresie, koncentrując się bardziej na zaspokajaniu doraźnych potrzeb niż na rozwiązaniach o wymiarze strategicznym?

Natomiast dokonując analizy procesu motywowania pracowników, autorzy odwołali się również do własnych badań p.n.: „*Motywowanie pracowników w warunkach niepewności*”, które zostało przeprowadzone w pierwszym kwartale 2013 roku na terenie województwa mazowieckiego wśród 613 respondentów. Większość z nich (tj. 61,1%) to pracownicy umysłowi ze stażem pracy powyżej 5 lat, z czego 50,4% badanych posiadało wykształcenie średnie, a 39,1% wykształcenie wyższe. Co trzecia z badanych, to osoba młoda, również w wieku do 25 roku życia. Większość badanych pochodziła z miasta (tj. 63,7%). Celem badań było sprawdzenie m.in. w jaki sposób determinanty płacowe i pozapłacowe stosowane przez pracodawców motywują pracowników. W obydwu przypadkach narzędziem badawczym były kwestionariusze ankiet, zawierające uporządkowaną listę pytań zamkniętych

i otwartych. Celem nadrzędnym prezentowanego artykułu jest dokonanie analizy ówczesnego stanu istniejącego w odniesieniu do wybranych procesów personalnych i ich ocena pod względem prawidłowości funkcjonowania.

## 2. Obszary dysfunkcji w rozwoju pracowników

Pomimo faktu, iż zarządzanie szkoleniami staje się coraz bardziej świadome i przemyślane, to nadal można wskazać na pewne niedociągnięcia tkwiące w realizacji tego procesu, istotnie zagrażające skuteczności prowadzonych w tym zakresie działań. Jak wspomniano wcześniej, systemowość szkolenia pracowników wyznaczają poszczególne jego etapy oraz występujące między nimi zależności przyczynowo - skutkowe. Podejście do rozwiązań szkoleniowych i doskonalenia pracodawców według opinii badanych, ilustruje wykres 1.



**Wykres 1. Działania pracodawców w zakresie szkolenia i doskonalenia pracowników**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2012 r.

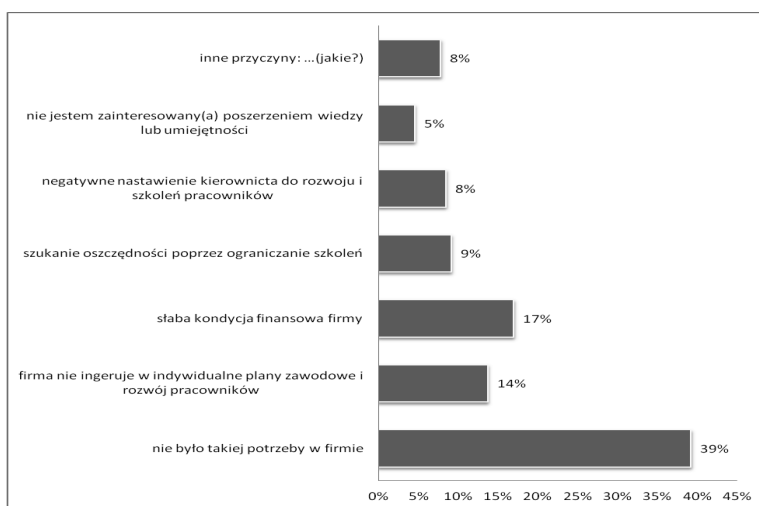
Pierwszy etap dotyczy identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych. Na tym poziomie szukamy odpowiedzi na pytanie, czy i jakie szkolenie jest potrzebne w organizacji, i jaka jest ewentualnie zdolność kierownictwa firmy do podjęcia wysiłku w tym zakresie [Jagodziński, 2013, s. 45]. Analiza zadań wskaże nam ponadto, czego powinny nauczyć się osoby uczestniczące w szkoleniu (tj. rodzaj i zakres wiedzy, umiejętności). Natomiast analiza cech osobowych pozwoli na wytypowanie tych pracowników, którzy wymagają udziału w konkretnym szkoleniu [T. Listwan, 1999, s. 233-234]. Aby dokonać

tego przedsięwzięcia należy posiłkować się wieloma źródłami informacji. Są to m.in. plany przedsięwzięć realizowanych w przedsiębiorstwie, plany zatrudnienia i przemieszczeń pracowników, w tym plany karier zawodowych, opisy stanowisk pracy, wyniki okresowej oceny pracowników, zawierające dane o rezultatach pracy, mocnych i słabych stronach oraz aspiracjach i oczekiwaniach personelu itd. W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, iż jedynie 21% respondentów stwierdziło, iż firmy, w których pracują dokonują „*identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych*”. Może to świadczyć o tym, że większość pracodawców koncentruje się wyłącznie na zaspokajaniu bieżących potrzeb szkoleniowych i preferowaniu w tym zakresie tylko doraźnych rozwiązań. Najczęściej takie rozpoznanie i identyfikacja potrzeb szkoleniowych mają powierzchowny charakter oraz odbywają się na podstawie doświadczeń, przeczuć i spostrzeżeń kadry menedżerskiej, która nie zawsze musi dostrzegać prawdziwego źródła problemów. Nie dysponując odpowiednim narzędziem rozpoznawania własnych potrzeb szkoleniowych organizacje narażone są na sytuację, w której treść przeprowadzanych szkoleń jest nieadekwatna do ich zapotrzebowania. Kierownictwo powinno pamiętać, że nowo pozyskana wiedza i umiejętności mają służyć poprawie funkcjonowania organizacji oraz przyczyniać się do jej przetrwania i rozwoju. Nierozpoznanie potrzeb szkoleniowych mogło z kolei wpłynąć na błędy w kolejnych etapach procesu szkoleniowego, ponieważ badane organizacje nie miały wiedzy, jakie szkolenia są odpowiednie dla firmy, a jakie dla samych pracowników. Opracowanie odpowiedniego planu szkolenia w celu zaspokojenia tych potrzeb, to etap następny. Jest to moment formułowania pewnej strategii, gdzie dokonuje się wyboru priorytetów w planie szkolenia, uwzględniając w nich ograniczenia czasowe, organizacyjne i finansowe [Król, 2002, s. 192-193]. W oparciu o uzyskane informacje można również stwierdzić, iż niewielki procent firm (tj. 21%) „*opracowuje odpowiednie plany szkoleniowe*”, w ramach których powinny znaleźć się informacje o tematyce szkoleń, terminie i czasie ich trwania, miejscu ich przeprowadzenia oraz o podmiotach szkolących. „*Realizację planów*”, czyli przeprowadzenie szkolenia przy wykorzystaniu wybranych wcześniej metod potwierdziło w trakcie badań również 21% ankietowanych. Na etapie realizacji szkolenia głównymi elementami są ludzie zaangażowani w ten proces, zadania, stosowane grupowe i indywidualne techniki szkoleniowe, warunki szkolenia oraz wzajemne powiązania między nimi [Pocztowski, 1999, s. 208]. Niestety, pozyskane opinie pozwalają wysunąć wniosek,

że wielu osobom zajmującym się omawianą problematyką brakuje wiedzy z zakresu prawidłowego kształtowania polityki szkoleniowej, poza tym proces szkolenia w większości firm nie ma pełnego cyklu działań i kończy się już na etapie rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych, a to z kolei oznacza, że program szkoleń nie nawiązuje prawdopodobnie do strategii personalnych i wynikających z nich potrzeb. Nie można mówić o systemowym podejściu do zarządzania funkcją szkoleniową w organizacji jako całości, bez „oceny efektywności zrealizowanych szkoleń”. Z opinii respondentów wynika jednak, iż z taką procedurą spotkało się tylko 22% pracowników.

Reasumując, skuteczność funkcji szkolenia pracowników związana jest ze spójnością prowadzonych działań w tym zakresie oraz poprawą poszczególnych jego etapów.

Analiza kolejnych wyników badań również budzi pewne wątpliwości. Wykres 2 przedstawia główne przyczyny nieuczestniczenia respondentów w szkoleniach.

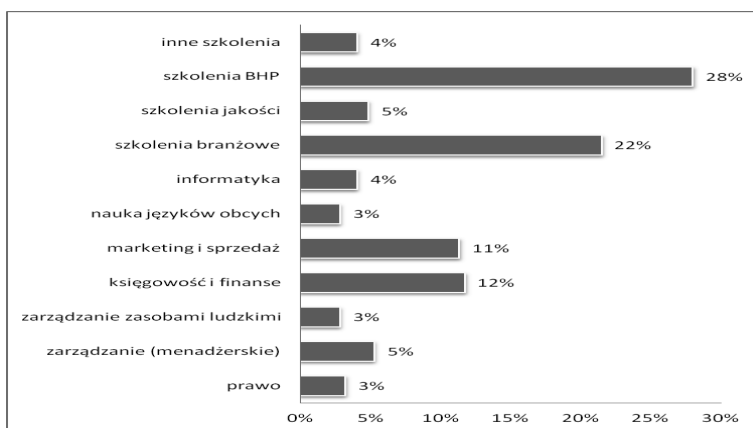


**Wykres 2. Główne przyczyny nieuczestniczenia respondentów w szkoleniach**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2012 r.

Wśród badanych respondentów 39% było zdania, iż nie uczestniczyli w szkoleniu, ponieważ nie było takiej potrzeby, 17% badanych uznało, iż barierą ograniczającą udział w szkoleniach była słaba kondycja finansowa firmy. Warto podkreślić, iż ankietowani wyrażali również negatywne opinie na temat firm, w których pracują, obarczając za brak szkoleń kierownictwo firmy.

Według zebranych informacji, niski udział w szkoleniach spowodowany był brakiem zainteresowania indywidualnymi planami zawodowymi pracowników przez naczelne kierownictwo firmy (14%). Odebrano także sygnały, iż organizacje albo szukają oszczędności poprzez ograniczanie szkoleń, albo mają negatywny stosunek do tego typu działań. Warto pokazać, w jakich obszarach tematycznych byli najczęściej szkoleni pracownicy (wykres 3).



**Wykres 3. Główne dziedziny, w których szkoleni byli respondenci**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2012 r.

W świetle otrzymanych danych można jednoznacznie stwierdzić, iż pracownicy w minionym roku najczęściej uczestniczyli w tzw. szkoleniach obowiązkowych, wymaganych przepisami prawa. Szkolenie z zakresu BHP – przewidziane przez kodeks pracy - odbył prawie co czwarty respondent (tj. 28%). Szkolenia te najczęściej miały miejsce w dużych i średnich firmach. Są to więc szkolenia z grupy tzw. szkoleń na stanowisku pracy (*on the job*). Nieco niżej wskazano na tzw. szkolenia poza stanowiskiem pracy (*off the job*), dotyczące pozyskania wiedzy specjalistycznej w danej branży (tj. 22%) oraz szkolenia z zakresu księgowości i finansów (12%) oraz marketingu i sprzedaży (11%). Te ostatnie zdecydowanie najczęściej odbywały się dla pracowników dużych i średnich przedsiębiorstw. Nasuwa się więc wniosek, iż respondenci wskazywali przede wszystkim na tzw. szkolenia obowiązkowe typu „*on the job*”. Niewielki odsetek ankietowanych (tj. 3%) brał też udział w szkoleniach językowych.

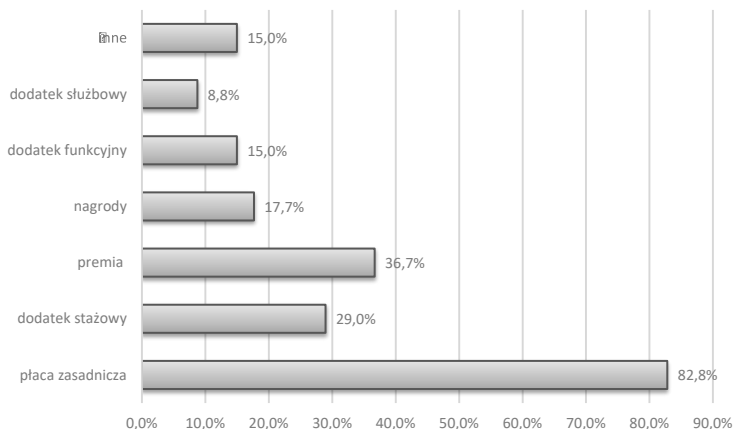
W kontekście procesów związanych z globalizacją, niepokój może budzić to, że pracownicy i firmy nie przykładają zbyt wielkiej wagi do szkoleń językowych.



### 3. Obszary dysfunkcji w sposobach motywowania pracowników

Współcześnie w literaturze przedmiotu przyjmuje się atrybutowe ujęcie motywacji, określające ją jako wewnętrzną siłę i stan regulujący zachowania ludzi w środowisku pracy oraz ujęcie czynnościowe - określające motywację jako konfigurację zewnętrznych czynności, oddziałujących na zachowania ludzi [Pocztowski, 2008, s. 202-203]. Z punktu widzenia niniejszego opracowania, pojęcie motywacji będzie miało charakter czynnościowy. W procesie motywacji, szczególną rolę odgrywa zespół czynników, zwanych również determinantami lub bodźcami, które wywołują, ukierunkowują i podtrzymują zachowania ludzi. Przedmiotem badania były motywatory finansowe i pozafinansowe, których analiza nasunęła wiele zastrzeżeń w tym względzie.

Z punktu widzenia realizacji motywacyjnej funkcji płacy, szczególnie istotny jest dobór składników wynagrodzeń. Przeciętną wewnętrzną strukturę wynagrodzeń w badanych organizacjach ilustruje wykres 4.



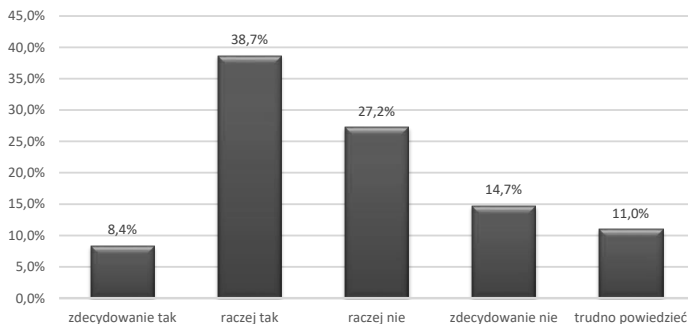
**Wykres 4. Struktura wynagrodzenia pracowników**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2013 r.

Analiza struktury wynagrodzeń upoważnia do wniosku, iż w pierwszej kolejności pracodawcy skoncentrowali się głównie na kształtowaniu płacy zasadniczej (tj.82,8%). Stosowanie zaś pozostałych składników w takich proporcjach nie pozwala poprawnie realizować motywacyjnej funkcji płacy. Wątpliwości budzą rzadko stosowane w praktyce nagrody (17,7%), dodatek funkcyjny (15,%), dodatek służbowy (8,8%), dodatek stażowy (29%), a nawet

premie (36,7%). Kierownictwo powinno mieć świadomość, że udział tych składników w systemie wynagrodzeń, skłaniałby pracowników do większego zaangażowania w wykonywane obowiązki, utożsamiania się z firmą i polepszenia jej efektów.

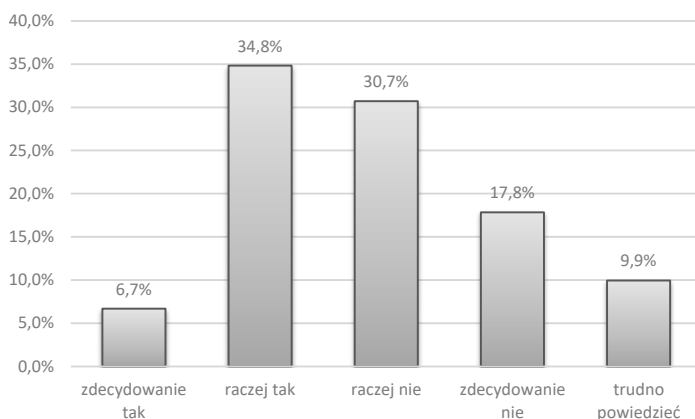
Kolejne pytanie dotyczyło satysfakcji pracowników z otrzymywanego wynagrodzenia. Zagadnienie to ilustruje wykres 5.



#### Wykres 5. Poziom satysfakcji z otrzymywanego wynagrodzenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2013 r.

Nie ma jednoznacznej opinii badanych, że wysokość otrzymywanego wynagrodzenia daje pracownikom w pełni zadowolenie. Podobnie jest z odpowiedzią na pytanie, czy aktualne wynagrodzenie jest odpowiednie do stanowiska i kwalifikacji zatrudnionych osób. (wykres 6).

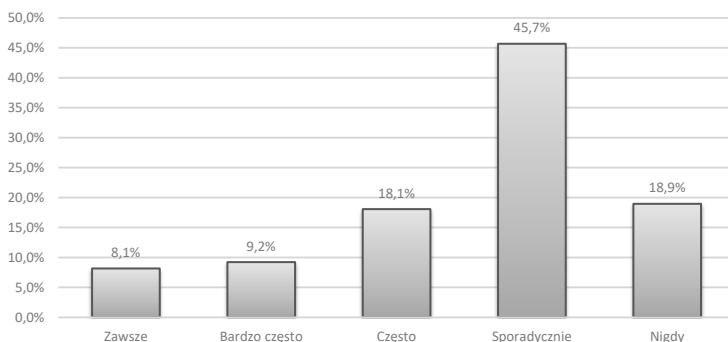


#### Wykres 6. Opinia na temat zgodności wysokości wynagrodzenia do stanowiska i kwalifikacji pracownika

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2013 r.

Większość badanych wyraziła opinię negatywną, stwierdzając, że wysokość otrzymywanego wynagrodzenia nie jest ściśle dopasowana do stanowiska i kwalifikacji danego pracownika.

W systemie płac ważną rolę motywacyjną odgrywiają podwyżki. Jak bodziec ten oceniają respondenci, przedstawia wykres 7?

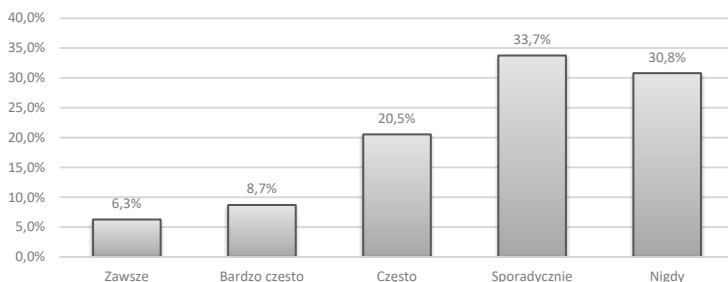


**Wykres 7. Częstość przyznawania podwyżek**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2013 r.

Dla większości badanych ta forma gratyfikacji finansowej jest prawie nieosiągalna, dlatego też takie podejście kierownictwa firmy może wpływać na niechęć lub wzrost niechęci do wykonywanej pracy, co w praktyce może doprowadzić do tzw. *demotywacji* [Stelmach, 2006, s. 584].

Kolejną praktyką demotywacji - zdaniem autorów - jest opinia pracowników na temat możliwości wpływania na strategiczne decyzje firmy, w której pracują (wykres 8).

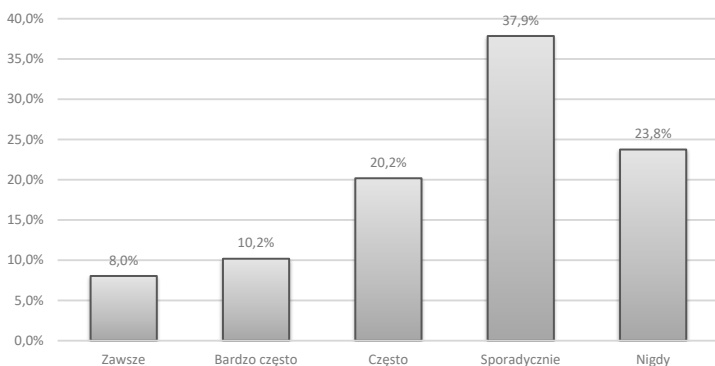


**Wykres 8. Możliwość wpływania na kluczowe decyzje firmy**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2013 r.

Na podstawie zebranych informacji można wnioskować, iż ten element zarządzania organizacją nie był rozpowszechniony w firmach, w których pracowali respondenci i leży wyłącznie w gestii kierownictwa. Można zatem przypuszczać, że niektóre firmy nie przywiązują wagi do budowania zaangażowania pracowników w sukces organizacji, poprzez partycypację w zarządzaniu.

Do pracy motywują najczęściej bezpośredni przełożeni, kierownicy poprzez awansowanie lub typowanie do awansu swoich podwładnych. Na tle prowadzonych rozważań ten aspekt również budzi zastrzeżenia (wykres 9).

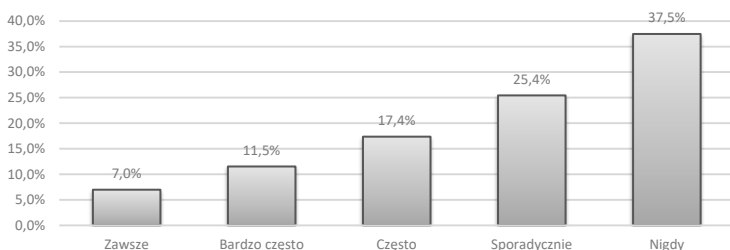


**Wykres 9. Możliwość awansu**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2013 r.

Na podstawie uzyskanych danych można stwierdzić, bodziec ten, a zarazem forma nagradzania i dowartościowania pracowników występuje w stopniu umiarkowanym.

Kolejnym dowodem ograniczonego zainteresowania poprawą motywacji pracowników przez przełożonych jest zarządzanie karierą podwładnych (wykres 10).



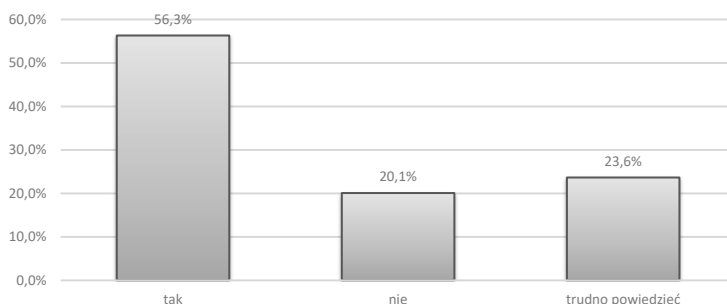
**Wykres 10. Budowanie ścieżki kariery pracowników**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2013 r.

„Jeśli ktoś nie wie, do którego portu płynie - żaden wiatr nie jest dobry”.

Te słowa rzymskiego filozofa Seneki dobrze oddają otrzymane wyniki badań, gdyż ten ważny aspekt zarządzania zasobami ludzkimi jest wyraźnie zaniebdwany przez pracodawców pytanych respondentów.

Dopełnieniem prezentowanych opinii na temat podjętej problematyki było ogólne pytanie, czy obowiązujący system motywowania pracowników w firmach, w których pracują wymaga poprawy (wykres 11).



**Wykres 11. Opinia respondentów na temat poprawy systemu motywacyjnego**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych w 2013 r.

Uzyskane dane upoważniają do wniosku, że dla większości badanych (tj. 56,3%) oraz dla 23,6% niezdecydowanych, obowiązujący system motywacyjny nie spełnia swojej roli i powinien zostać zmodyfikowany.

## Podsumowanie

W wyniku otrzymanych informacji można konstatować, że szkolenie i doskonalenie pracowników nie stanowi systemu „naczyń połączonych”, a więc nie tworzy zbioru uporządkowanych instrumentów, reguł i procedur niezbędnych do realizacji funkcji szkoleniowej. Proces szkolenia nie ma więc pełnego cyklu działań, a pracodawcy podejmują jedynie przypadkowe działania w tym zakresie, koncentrując się bardziej na zaspokajaniu doraźnych potrzeb niż na rozwiązaniach o wymiarze strategicznym. Dlatego więc potrzebne jest tu podejście bardziej naukowe, z wykorzystaniem szerszego arsenału narzędzi badawczych, dających solidniejsze podstawy do opracowania przyszłych planów i programów szkolenia.

Analiza danych dotyczących metod motywowania pracowników wskazuje, że firmy nie wykorzystują zbyt szerokiej palety bodźców finansowych i pozafinansowych. Systemy płac funkcjonujące w badanych organizacjach

wymagają przebudowy i zmian w kierunku zwiększenia ich motywacyjnego oddziaływania. Z kolei świadczenia pozapłacowe charakteryzowały się dużą dowolnością, zatem można przyjąć tezę, że nie uwzględniają faktycznych potrzeb i oczekiwań pracowników.

Autorzy wyrażają nadzieje, iż wnioski płynące z badań mogą być pomocne w budowaniu zintegrowanych systemów szkoleń i systemów motywowania, które w połączeniu z celami organizacji pozwolą również osiągnąć poszczególne szczeble kariery zawodowej każdego zatrudnionego w niej pracownika.

## Literatura

Armstrong Michael. 2002. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna w Krakowie.

Bańka Waldemar. 2016. Badania naukowe podstawą poznania rzeczywistości. W: *Wstęp do metodologii badań zarządzania*, red. Waldemar Bańka, Piotr Sługocki s. 26. Płock: Wyd. Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku.

Borkowska Stanisława. 2006. Motywacja i motywowanie. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. Henryk Król, Antoni Ludwicyński s. 333. Warszawa: PWN.

Jagodziński Andrzej. 2013. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w instytucjach ubezpieczenia zdrowotnego*. Płock: Wyd. Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku.

Janowska Zdzisława. 2002. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.

Król Henryk. 2002. Uwarunkowania efektywnego systemu szkolenia pracowników. W: *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Henryk Król s. 192-193. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.

Król Henryk. 2006. Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. W: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. Henryk Król, Antoni Ludwicyński s. 55. Warszawa: PWN.

Krzętowska Agnieszka, Jagodziński Andrzej. 2014. Inwestowanie w kapitał ludzki na przykładzie województwa mazowieckiego. W: *Edukacja a rynek pracy. Kształcenie a kariera zawodowa*. Praca zbiorowa pod redakcją Ewy Wiśniewskiej, Małgorzaty Jagodzińskiej, Kingi Przybyszewskiej s. 333. Płock: Wyd. PWSZ w Płocku.

- Pocztowski Aleksy. 1999. Zarządzanie szkoleniami w firmie. W: *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, red. Antoni Ludwiczynski s. 208. Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd.
- Pocztowski Aleksy. 2003. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE.
- Pocztowski Aleksy. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody. Wydanie II zmienione*. Warszawa: PWE.
- Robbins Stephen R. 1998. *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWE.
- Reykowski Janusz. 1970. *Z zagadnień psychologii motywacji*. Warszawa: PWN.
- Słownik współczesnego języka polskiego, 1999.
- Stelmach Waldemar. 2006. Demotywacja. W: *Ewolucja zarządzania organizacjami na porzeczomie wieków*, red. H. Król 584. Warszawa: Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.
- Stoner James A. F. (i in.) 2001. *Kierowanie*. Warszawa: PWE.