

Tworzenie systemów motywacji jest jednym z podstawowych zadań specjalistów zarządzania zasobami ludzkimi. W bieżącym zeszycie naszego czasopisma zebrano artykuły poświęcone zagadnieniom motywacji, oglądanym z różnych perspektyw. Przystawione prace można podzielić na te, które dotyczą czynników motywacji i jej skutków, oraz te, które pokazują narzędzia motywacji lub praktyki ściśle związane z jej kształtowaniem.

Aktualnie dominuje rynek pracownika. Utrzymanie go w organizacji staje się jednym z ważnych zadań służb HR. Zespół autorski w składzie: Aleksandra Peplińska, Dorota Godlewska-Werner, Sylwia Celińska, Zdzisław Nieckarz, Piotr Połomski, dostrzegł potrzebę zakomunikowania wyników swoich badań prowadzonych nad zależnością kilku istotnych czynników motywujących pracowników do pozostawania w organizacji. Prezentowane badania wskazują na stopień zależności pomiędzy niektórymi ze stymulatorów pożądaných zachowań. Badania nad czynnikami motywacji były prowadzone intensywnie szczególnie w połowie ubiegłego wieku, ale do dziś nie straciły na znaczeniu. Aktualnie zmieniono sposób analizy. Pojawiły się równania strukturalne, z których również skorzystał wspomniany zespół autorski. Szczególnie interesujące wydaje się wprowadzenie zmiennej materializm, czyli, jak piszą autorzy, postawy lub zespołu przekonań przejawiających się jawnym gromadzeniem dóbr.

Inną grupę czynników motywujących przedstawiają Kamila Salamonik i Małgorzata Niesiobędzka. Powracają one w swoich badaniach do koncepcji poczucia sprawiedliwości. Analizują ją w kilku przekrojach, ale badania koncentrują na jednym typie: sprawiedliwości interpersonalnej. Czytelnik może poznać jej związek z zaangażowaniem organizacyjnym w sytuacji uwzględniającej wpływ dwóch zmiennych: płci i zajmowanego stanowiska. Odwołanie do odpowiednich skal pomaga autorkom w doborze metody badania, co stanowi samo w sobie wartość propozycji.

Interesujące uzupełnienie obu powyższych artykułów stanowi tekst Marcina Wnuka *Model zamiaru opuszczenia organizacji. Kluczowa rola współpracy przełożony-pracownik*. Warto porównać te trzy prace.

Lech Sawicki rozważa zagadnienia sukcesów pracowniczych na szerokim tle rynku regionalnego. Zajmuje się czynnikami determinującymi wydajność pracy. Temat był szczególnie eksploatowany w Polsce przed rokiem 1990, ale jak udowadnia autor, nie stracił na aktualności. W gospodarce centralnie planowanej regionalne różnice były istotną wskazówką dla inwestycji państwowych. Współcześnie informacje regionalne mogą służyć planowaniu zasobów ludzkich w konkretnych organizacjach. Ewentualna wymówka w stylu: „my jesteśmy specyficzni, nieporównywalni z innymi w okolicy”, nie wydaje się uzasadniona. Dodatkowe zainteresowanie powinno wzbudzić to, że autor starał się odnaleźć „najważniejszy” czynnik mający wpływ na wydajność pracy w badanych przedsiębiorstwach. Jego sugestie wprost przekładają się na to, na czym powinni się skoncentrować specjaliści HR.

Kolejne opracowanie powraca do sprawy nowych pokoleń oraz ich cech i „chęci do pracy”. Joanna Samul, Urszula Kobylńska, Ewa Rollnik-Sadowska wstępnie identyfikują podejście do kariery zawodowej wśród osób młodych. Starsi zawsze dziwili się zachowaniom młodszych. Czy i na ile zebrany materiał zaskakuje, warto samemu sprawdzić. Może kiedyś uda się odnaleźć przyczyny różnic i podobieństw ocen między pokoleniami. Problem łączenia wielu generacji jest jednym z aktualnych wyzwań służb zarządzania zasobami ludzkimi.

Bernadetta Izydorczyk i Małgorzata Dobrowolska prezentują swoje studia i badania nad zagadnieniem powrotu do pracy osoby doświadczonej traumą napadu. Pozornie temat może być traktowany jako taki, który „nas nie dotyczy”. Pozornie, gdyż statystyka kryminalna przeraża. Pracowników z negatywnymi doświadczeniami z kontaktów z innymi ludźmi przybywa. Ustalenia autorek można także traktować jako wskazówki o charakterze bardziej uniwersalnym (wszystkich dotkniętych przez los). Ta propozycja wydaje się polską odsłoną zagadnień włączania środowiska pracy w pomaganie ludziom, którzy zostali szkodliwie naznaczeni w wyniku pracy.

Grywalizacja/gamifikacja jeszcze kilka lat temu była traktowana przez Gartnera jako bardzo obiecująca innowacja. Miała przelamać tradycyjne schematy myślenia o motywacji i pozwolić na wciągnięcie pracowników w stale rozwijane przez nich procesy. W ostatnich latach gamifikacja/grywalizacja zniknęła z krzywej Hype Cyklu, a to znaczy, że stała się codziennością. Jacek Woźniak przedstawia wyniki weryfikacji użyteczności grywalizacji w procesie motywowania handlowców. Nikogo nie trzeba przekonywać, jak ważne jest zaangażowanie tej grupy pracowników dla sukcesów organizacji. Pomysł opiera się na badaniu potencjalnej gotowości handlowców do akceptacji dwóch typów rozgrywek. Opisane wyniki i metoda skłaniają do powtórzenia badań w oparciu o własny eksperyment.

Krzysztof Kania i Tomasz Staś w swoim tekście podjęli próbę przypomnienia zagadnienia wykorzystania technologii Big Data i analizy danych we wspomaganie

procesów ZZZ. Strumienie danych zalewają specjalistów HR, dezorientują pracowników. Niektórzy pracodawcy uważają, że da się odciąć od nich poprzez na przykład restrykcje nałożone na komunikację zewnętrzną. To nadzieje nie z tej epoki i nie dla tych pokoleń. Nie można uniknąć potrzeby wydania pieniędzy na złożone systemy przetwarzania i komunikowania informacji dla pracowników. Ucieczka od problemu prowadzi donikąd. Internet rzeczy, technologia RFID, technologie Web 2.0, 3.0 itp. doganiają każdą sferę zarządzania; zaczynają samoistnie motywować pracowników (patrz np. kwestie cyberslackingu). Potrzeba bardziej wyrafinowanych narzędzi staje się coraz wyraźniejsza. Autorzy w przedstawionym tekście starają się uporządkować zagadnienia oraz pokazać przykłady praktycznych zastosowań technologii Big Data.

W duchu nowych wyzwań względem mobilizowania pracowników i kształtowania praktyk ZZZ jest też utrzymana interesująca propozycja autorstwa Ewy Małyk-Musiał i Heleny Bulinskiej-Stangreckiej. Autorki w swym tekście podjęły próbę poradzenia sobie z identyfikacją e-kultury organizacyjnej. Artykuł dostarcza także podstaw do samodzielnego wykonania odpowiednich badań w organizacji. Wykorzystując go, można dokonać wprowadzenia nowych grup czynników do modelu motywacji pracowników.

Z kolei Bożena Gajdzik prezentuje w swoim tekście argumenty za i przeciw modelowi 70-20-10 uczenia się i rozwoju. To dobre podsumowanie lektury wszystkich tekstów. Czytelnik może podjąć próbę ulokowania treści tego zeszytu w ramach powyższego podziału i zastanowić się, na ile teksty wpłynęły na rozwój zasobów jego wiedzy, a dalej przełożyły się na zachowania.

prof. dr hab. Janusz Strużyna
redaktor naukowy numeru