

BEATA KUKLIS

## Skuteczność zasad motywowania i zarządzania zasobami ludzkimi na przykładzie pracowników Poczty Polskiej

### Wstęp

Zasoby ludzkie są podstawą rozwoju każdej organizacji. W warunkach konkurencji i procesu globalizacji pracownicy dysponujący odpowiednimi umiejętnościami stanowią cenny zasób. W celu skutecznego podnoszenia wartości zasobów ludzkich każde przedsiębiorstwo musi wdrażać odpowiedni proces zarządzania zasobami ludzkimi<sup>1</sup>.

Zasoby ludzkie, na które składają się wiedza, umiejętności, doświadczenie, predyspozycje zatrudnionych pracowników, kreują wartość współczesnych przedsiębiorstw w skali makroekonomicznej. W związku z tym duże znaczenie ma zarządzanie zasobami ludzkimi. Umiejętne pozyskiwanie odpowiednich ludzi, prawidłowa alokacja oraz stwarzanie możliwości rozwoju i doskonalenia, właściwa motywacja i gratyfikowanie za pracę, to bardzo ważne czynniki determinujące przewagę konkurencyjną na rynku<sup>2</sup>.

Zarządzanie jest rozumiane jako sterowanie procesami, zasobami i informacjami w organizacji dla osiągnięcia przez nią zamierzonych celów w warunkach istniejących możliwości i ograniczeń

---

<sup>1</sup> M. A. Leśniewski, J. Berny, *Motywowanie placowe i pozapłacowe w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, nr 90, seria Administracja i Zarządzanie 2011, nr 17, s. 97–110.

<sup>2</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2011, s. 9.

oraz zgodnie ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych. Działania te są skierowane na jak najefektywniejsze wykorzystanie zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych organizacji w celu osiągnięcia jej zamierzeń i zadań w sposób sprawny i skuteczny<sup>3</sup>. Zarządzanie zasobami ludzkimi to metoda zarządzania zatrudnieniem, która zmierza do uzyskania przewagi konkurencyjnej za pomocą strategicznego rozmieszczenia zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników.

Podstawą zarządzania zasobami ludzkimi jest system motywowania pracowników. Motywacja to główny element decydujący o efektywności działania każdej osoby. W związku z tym motywacja odgrywa istotną rolę w działalności każdej organizacji. Motywacja pracowników do działania przekłada się na wyniki pracy, a te na wyniki i osiągnięcia całej firmy<sup>4</sup>.

Celem opracowania jest przedstawienie skuteczności zasad motywowania i zarządzania zasobami ludzkimi na przykładzie pracowników Poczty Polskiej S.A. Na bazie rozważań teoretycznych, w artykule zostały zaprezentowane wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w 2012 roku, na 50 osobowej grupie pracowników zatrudnionych w spółce Poczta Polska S.A.

### **Geneza zarządzania zasobami ludzkimi**

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ang. *human resource management*) to strategiczne oraz spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji, czyli ludźmi, którzy indywidualnie oraz zbiorowo przyczyniają się do realizowania celów firmy<sup>5</sup>. Zarządzanie zasobami ludzkimi to także metody oraz sposoby działania, które zmierzają do uzyskania znaczącej przewagi konkurencyjnej za pomocą zatrudniania wysoko wykwalifikowa-

---

<sup>3</sup> J. Penc, *Zarządzanie w praktyce. Menadżerskie myślenie i działanie*, Warszawa 1998, s. 5.

<sup>4</sup> D. Dejnaka, *Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie*, Gliwice 2003, s. 133–134.

<sup>5</sup> J. Jarosiński, *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwie państwowym, „Polskie Koleje Państwowe” 1944–1950*, Zeszyty Naukowe Wszechnicy Świętokrzyskiej 2003, nr 16, s. 39–50.

nych oraz zaangażowanych pracowników. Zatem jest to zbiór wzajemnie powiązanych działań, które bezpośrednio wynikają z celów, możliwości oraz umiejętności grupy kierowniczej organizacji. Zarządzanie obejmuje zatrudnianie, rozwój oraz nagradzanie pracowników, a także kształtowanie odpowiednich stosunków między kadrą kierowniczą a pracownikami a współpracownikami<sup>6</sup>.

W przeciwieństwie do zarządzania personelem, zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na postrzeganiu wszystkich pracowników organizacji jako cennych, strategicznych zasobów. Natomiast zarządzanie personelem kojarzyło się z administracyjnym podejściem do zatrudnianych pracowników. Co więcej zarządzanie zasobami ludzkimi cechuje się:

- dążeniem do pełnego zaangażowania pracownika w realizację celów organizacji;
- przyczynianiem się do uzyskania znaczącej przewagi konkurencyjnej organizacji;
- zaangażowaniem kierowników najwyższego szczebla w wypracowywanie założeń zarządzania zasobami ludzkimi, a kierowników liniowych – w realizację tych założeń;
- łączeniem interesów organizacji z potrzebami zatrudnionych pracowników;
- inwestowaniem w pracowników za sprawą prowadzenia programów szkoleniowych.

Należy podkreślić, że zarządzanie zasobami ludzkimi stale pozostaje w sprzeczności z zarządzaniem personelem, które przyjmuje perspektywę pluralistyczną, podczas gdy pierwsze wymaga ram jednolitych. Ponadto zarządzanie personelem jest taktyczne, natomiast zarządzanie zasobami ludzkimi – strategiczne<sup>7</sup>.

Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi rozumiane są jako konkretne działania, które składają się na kształtowanie zasobów

---

<sup>6</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 19–20.

<sup>7</sup> O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 68.

ludzkich w firmie. Zbiór funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie ulega przekształceniom. Dynamika zmian wiąże się z przekształceniami w praktyce zarządzania, zmianami w prawie pracy oraz nowymi koncepcjami. Podając za Z. Pawlakiem, zestaw głównych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi składa się z następujących elementów:

- analiza pracy – określanie stanowisk pracy w firmie i budowanie modeli kompetencyjnych;
- wartościowanie pracy – ocena stopnia trudności pracy na określonych stanowiskach, w celu określenia stawek płacy zasadniczej;
- analiza zasobów ludzkich – badania stanu zasobów i określanie tendencji rozwojowych;
- planowanie zasobów ludzkich – określanie przyszłych zasobów ludzkich i formułowanie potrzeb w tym obszarze;
- dobór pracowników – zespół działań, który składa się na pozyskiwanie ludzi do przedsiębiorstwa (rekrutacja, selekcja, przyjmowanie do pracy, adaptacja pracownicza);
- szkolenie pracowników – działania zmierzające do podniesienia kompetencji pracowników;
- ocenianie pracowników – dokonywanie oceny przydatności do pracy i ocena wyników na poszczególnych stanowiskach;
- wynagradzanie pracowników – stosowanie form gratyfikacji za wykonywaną pracę;
- rozwój indywidualny pracowników – budowanie rezerwy kadrowej na stanowiska kierownicze, awansowanie pracowników, planowanie sukcesji, zarządzanie karierami;
- kształtowanie warunków pracy – zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy, kształtowanie porządku oraz dyscypliny pracy, zarządzanie czasem pracy;
- zbiorowe stosunki pracy i partycypacja pracownicza – zawieranie układów zbiorowych pracy oraz rozwiązywanie zbiorowych sporów, budowanie form współuczestnictwa pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem;

- zwalnianie pracowników – działania wiążące się z rozwiązywaniem stosunków pracy;
- system informacji personalnej – działania w zakresie tworzenia, gromadzenia, przechowywania i aktualizowania informacji o zasobach ludzkich w firmie.

Dwie pierwsze funkcje zarządzania zasobami ludzkimi obejmują działania związane z pracą wykonywaną w firmie. Dwie następne dotyczą zasobów ludzkich firmy, które są traktowane jako całość. Osiem kolejnych funkcji jest związanych z oddziaływaniem na poszczególne osoby i grupy pracowników. Ostatnia funkcja spina oraz integruje wszystkie wcześniej wymienione funkcje<sup>8</sup>.

Rozwój pracowników coraz częściej uznawany jest za podstawę sukcesu odnoszonego przez firmę. Podstawowym elementem przystosowania się przedsiębiorstwa do warunków aktualnie panujących na rynku jest adaptacja pracowników do zmieniających się uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz warunków rynku pracy<sup>9</sup>.

Kapitał ludzki, podobnie jak finansowy i rzeczowy, przynosi dochód, pod warunkiem, że będzie on właściwie ulokowany i użytkowany. Wydatki przeznaczone na dobór, szkolenie oraz utrzymywanie ludzi w przedsiębiorstwie opłacają się, ponieważ przynoszą mu wartość dodatkową<sup>10</sup>. Największą przewagę konkurencyjną osiągają te przedsiębiorstwa, które posiadają kompetentną, zgraną i zdolną do pracy grupę pracowników. Inwestowanie w ludzi staje się koniecznością, a jednocześnie szansą na uzyskanie dobrej pozycji na rynku<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2011, s. 38–39.

<sup>9</sup> M. E. Egomon, *Restrukturyzacja i kierowanie zatrudnieniem*, Warszawa 2000, s. 23–36.

<sup>10</sup> A. Szałkowski (red.), *Rozwój pracowników. Przestanki, cele, instrumenty*, Warszawa 2002, s. 14–15.

<sup>11</sup> A. Sajkiewicz, Ł. Sajkiewicz, *Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych*, Warszawa 2002, s. 39.

## **Zasady skutecznego motywowania**

Najważniejszą rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi odgrywa motywacja, która powinna być ukształtowana w formie systemu motywacyjnego. Każda organizacja powinna posiadać taki system, ponieważ usprawnia on wszystkie działania mające za zadanie podnoszenie efektywności funkcjonowania na konkurencyjnym rynku<sup>12</sup>. Motywacja to jeden z głównych elementów, który decyduje o efektywności działania jednostki. Jest to pewnego rodzaju stymulator rodzący potrzebę wykonania określonego zadania. Motywacja daje siłę do działania i decyduje o wytrwałości oraz intensywności wysiłku, do jakiego zdolna jest dana osoba, aby zrealizować swoje zamierzenia<sup>13</sup>.

Umiejętność motywowania pracownika do pracy świadczy o wysokich kwalifikacjach kierownictwa oraz o dobrych zasadach polityki płacowej i kadrowej, wdrożonych poprzez odpowiednie systemy motywacji. W opracowanych zakładowych systemach motywacji mogą zostać zastosowane podstawowe zasady skutecznego motywowania:

- zasada bodźców materialnych i niematerialnych – bodźce materialne to świadczenia otrzymywane przez pracownika w formie materialnej (płaca, dodatki, premia, nagrody, deputaty, dofinansowania), z kolei bodźce niematerialne to m.in. pochwały, awanse, wyróżnienia, nagany, opinie, zapewnienie odpowiednich warunków pracy, prawidłowy podział zadań, dbałość o stosunki międzyludzkie, zwiększenie atrakcyjności pracy. Odpowiednie połączenie obu rodzajów bodźców może przynieść pozytywne efekty;
- zasada zróżnicowania – dostosowywanie bodźców do potrzeb zarówno pracownika jak i przedsiębiorstwa. Kryteria

---

<sup>12</sup> J. W. Przybytniowski, M. A. Leśniewski, *Motywacyjna rola wynagradzania w sieci dystrybucji usług ubezpieczeń gospodarczych* [w:] J. Zimny (red.), *Widzieć – Oceniać – Działać. Wieloaspektowość badań naukowych*, Stalowa Wola-Rużomberok 2006, s. 338–357.

<sup>13</sup> A. Dejnaka, *Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie*, Gliwice 2003, s. 133–134.

- wynagrodzeń należy oprzeć na systemie norm oraz wartości uznawanych przez pracowników;
- zasada prostoty i przejrzystości systemu motywacyjnego – system motywowania powinien być prosty i zrozumiały dla pracowników. Pracownicy łatwiej akceptują system o prostej konstrukcji i jasnych zasadach, ponieważ wiedzą czego mogą się spodziewać po wykonaniu zadania, a także znają sankcje w przypadku ich niewykonania;
  - zasada szybkości stosowania bodźców (niewielkiej odległości czasowej) – zasada ta zakłada, że każda pochwała i nagroda działa najskuteczniej, jeżeli odstęp czasu między nagradzaniem działaniem, a otrzymaniem nagrody jest krótki;
  - zasada stosowania odpowiedniej wielkości bodźca (zachowania progów bodźcowych) – by zwiększyć wysiłek pracowników w wykonywane zadanie, należy zwiększyć także zarobki;
  - zasada proporcjonalności – według zasady, nagroda za określoną pracę powinna być proporcjonalna do ponoszonych nakładów oraz uzyskanych efektów;
  - zasada konsekwencji w stosowaniu bodźców – ma na celu uniknięcie sytuacji, w której za jedno osiągnięcie pracownik jest nagradzany/karany, a za inne już nie. Ważne jest również, żeby jeden czyn nie był jednocześnie nagradzany i karany;
  - zasada motywowania pozytywnego – pozytywna motywacja do pracy jest bardziej skuteczna niż karanie. W związku z tym nagrodę powinien otrzymać tylko ten pracownik, który ze względu na wielkość wkładu pracy bądź osiągnięte wyniki jest do tego uprawniony, przy czym nie należy karać pracownika za brak efektów;
  - zasada uwzględniania motywu samourzeczywistnienia – stosowana w zależności od cech pracy. Dla pracownika równie ważnym wynagrodzeniem może być poczucie wartości, użyteczności, ważności, misji wykonywanej pracy.

Im zajęcie jest bardziej skomplikowane i odpowiedzialne, tym pracownik uzyskuje większe możliwości samorealizacji się, przez co może motywować bardziej niż pieniądze;

- zasada kompleksowości i systemowości – skuteczna motywacja powinna obejmować cały kompleks oddziaływań, które są dostosowane do oczekiwań pracowników;
- zasada umowy prawnej – polega na akceptacji przepisów systemu wynagradzania przez pracowników i pracodawcę<sup>14</sup>.

Warto zaznaczyć, że żaden system motywacyjny nie może dobrze funkcjonować w połączeniu ze złym zarządzaniem i pomijaniem realnych potrzeb pracowników. Dopiero, gdy płaca jest adekwatna w stosunku do sytuacji rynkowej oraz spełnia oczekiwania pracownika, inne formy motywowania mogą przynieść pożądany efekt. Odpowiednio opracowany system zarządzania, który bazuje na kompetencjach, pozwala na dokonywanie ocen działalności pracowników, a z kolei jego posiadanie powoduje wzrost korzyści osiągniętych przez firmę<sup>15</sup>.

### **Charakterystyka badanej jednostki**

Poczta Polska Spółka Akcyjna to jednoosobowa spółka skarbu państwa, czyli spółka utworzona na skutek komercjalizacji państwowego przedsiębiorstwa użyteczności publicznej „Poczta Polska”, którą przeprowadził Minister Skarbu Państwa. Założycielem i jedynym akcjonariuszem Poczty Polskiej S.A. jest Skarb Państwa, reprezentowany przez ministra właściwego do spraw łączności tj. Ministra Administracji i Cyfryzacji. Siedzibą Spółki jest miasto sto-

---

<sup>14</sup> A. Szałkowski (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Kraków 2000, s. 75.

<sup>15</sup> Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności. Materialne, organizacyjne i psychologiczne motywatory*, Warszawa 2007, s. 95.



łączone Warszawa. Poczta Polska S.A. prowadzi działalność na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz poza jej granicami.

Spółka działa na podstawie ustawy z dnia 5 września 2008 roku o komercjalizacji państwowego przedsiębiorstwa użyteczności publicznej „Poczta Polska” (Dz. U. nr 180, poz. 1109), ustawy z dnia 30 sierpnia 1996 roku o komercjalizacji i prywatyzacji (Dz. U. z 2002 r., nr 171, poz. 1397 ze zm.), ustawy z dnia 15 września 2000 roku – Kodeks spółek handlowych (Dz. U. nr 94, poz. 1037 ze zm.) oraz Statutu prawnego Poczty Polskiej S.A.<sup>16</sup>

Kierunki strategiczne Poczty Polskiej do 2015 roku zakładają że zmianie ulegną procesy wewnętrzne, w tym systemy motywacyjne dla pracowników sieci. Poczta Polska zamierza przeznaczyć ponad 750 mln zł na nowy system wynagrodzeń i szkolenia z zakresu sprzedaży, obsługi klienta i menedżerskie. Największa część wydatków zostanie przeznaczona na wprowadzenie atrakcyjnych systemów motywacyjnych i premii za wyniki. Działania te mają wpłynąć na polepszenie jakości obsługi klienta w placówkach Poczty Polskiej. Zmiany na rynku usług pocztowych, a także wprowadzanie usprawnień sprawią, że część załogi nie znajdzie zatrudnienia albo będzie musiała się przekwalifikować. Dla takich pracowników zostaną uruchomione programy wspierające, w formie programu dobrowolnych odejść oraz programu aktywizacji zawodowej skierowany do pracowników, którzy obejmują inne stanowiska w strukturze Grupy Poczty Polskiej albo zmieniają formę zatrudnienia.

Dla Poczty Polskiej najważniejsze są kompetencje związane z profesjonalną obsługą klienta oraz sprzedażą produktów i kompetencje menedżerskie. Priorytetowe są szkolenia poprawiające jakość świadczonych usług oraz poziomu obsługi klienta, a także rozwój orientacji biznesowej pracowników i aktywizację procesu sprzedaży. Organizowane są dla pracowników konkursy (wiedzy i umiejętności zawodowych, czy konkursy na zgłaszanie nowych pomysłów itp.), które przynoszą nie tylko nagrody i osobistą sa-

---

<sup>16</sup> Statut Poczty Polskiej S.A. (tekst jednolity).

tysfakcję, ale także stanowią pierwszy krok do awansu i rozwoju kariery zawodowej.

Elementem systemu motywacyjnego firmy jest system wynagradzania, który jest tworzony w przedsiębiorstwie w celu sprawnego oraz skutecznego wykorzystania płac w procesie zarządzania i kształtowania ekonomicznej efektywności działalności. Za pomocą systemu wynagradzania realizowana jest jedna z podstawowych funkcji zarządzania, czyli funkcja motywacyjna<sup>17</sup>.

W dzisiejszych firmach nie ma prawidłowo opracowanych systemów motywacyjnych, gdzie nagrody finansowe są przyznawane indywidualnie, a nie zespołowo za wykonywane zadanie. W ten sposób za prawidłowe wywiązywanie się z obowiązków nagradzana jest osoba kierująca, a nie cały zespół<sup>18</sup>. Warto pamiętać, że nagrody są wysokie i niskie, wiadome i niewiadome, a także planowane i niezaplanowane. Premia lub zapowiadana nagroda pieniężna są nagrodami wiadomymi. W trakcie wykonywania pracy pracownicy mogą także uzyskiwać nagrody niezapowiedziane. Nagroda, zwłaszcza finansowa, której pracownik nie oczekuje powoduje satysfakcję i poczucie zadowolenia<sup>19</sup>.

Duże możliwości daje pracodawcy motywowanie pozapłacowe, które związane jest ze świadczeniami na rzecz pracownika np. w formie karnetów na fitness, siłownię, spa, salonów kosmetycznych, kin, teatrów, a także talonów upominkowych, wyjazdów integracyjnych i weekendowych, okazjonalnych jubileuszy, nagród rzeczowych, opłaty studiów czy ubezpieczeń.

Efektywną płaszczyzną motywowania dla pracownika i pracodawcy są szkolenia zawodowe. W ramach motywowania należy umiejętnie wybrać osoby, dla których takie szkolenia będą graty-

---

<sup>17</sup> M. Tyrańska, J. Walas-Trębacz, *Budowa systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie*, Kraków 2002, s. 7.

<sup>18</sup> J. Dzieńdziora, *Obraz zarządzania zasobami ludzkimi w administracji celnej* [w:] M. Michałowska (red.), *Zachowania adaptacyjne podmiotów TSI na europejskim rynku transportowym*, Katowice 2006, s. 148.

<sup>19</sup> M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Warszawa 2009, s. 206.

fikacją za efekty pracy. Szkolenia mają pewną właściwość, mianowicie pracownicy, którzy podnieśli swoje kwalifikacje chcą zarabiać więcej bądź awansować, a jeżeli ich żądania nie zostaną spełnione odchodzą z firmy szukając wyższych zarobków. Dlatego tę gratyfikację można zastosować biorąc pod uwagę morale pracownika.

Skutecznym motywatorem może być także „dobra atmosfera” w środowisku pracy. Należy jednak pamiętać, że przy braku awansu lub podwyższenia uposażenia, niektórzy pracownicy mogą poszukiwać zatrudnienia, które im to zapewni. W ten sposób odbywa się demotywacja pracownika, który nie mogąc zaspokoić podstawowej dla niego potrzeby, na skutek braku satysfakcji z pracy zawodowej, przeniesie swoje aspiracje na inną kategorię potrzeb<sup>20</sup>.

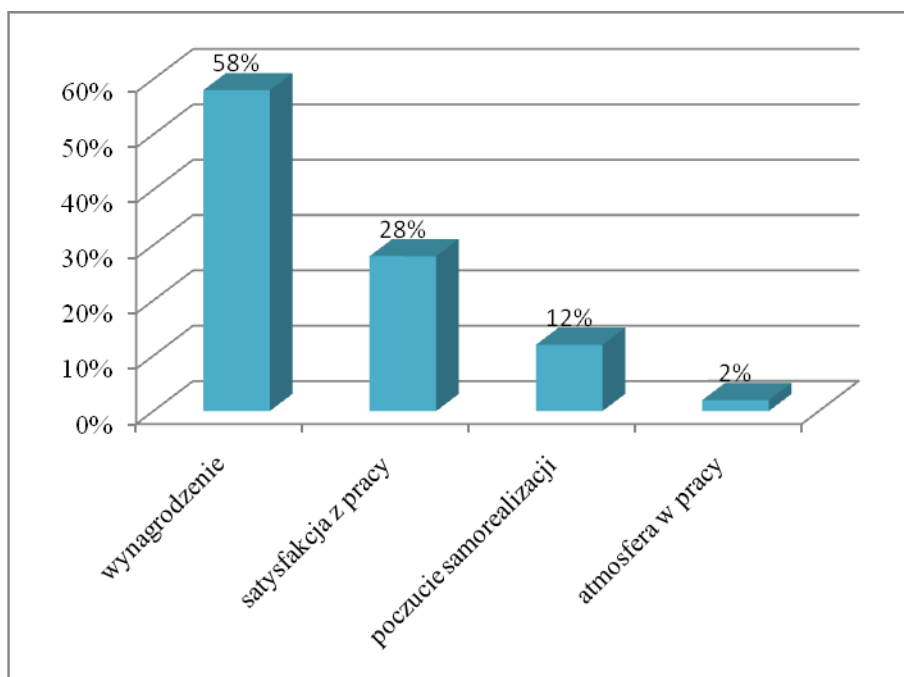
### **Czynniki motywujące w opinii pracowników Poczty Polskiej S.A.**

Respondenci zostali zapytani o to, co jest dla nich najważniejsze w pracy. Najwięcej ankietowanych (58%) stwierdziło, że najważniejsze dla niego w pracy jest wynagrodzenie. Dla 28% respondentów ważna jest satysfakcja z pracy, a dla 12% – poczucie samorealizacji i rozwoju. Tylko 2% stwierdziło, że najważniejsza jest dla niego atmosfera w miejscu pracy (wyk. 1).

---

<sup>20</sup> J. Dzieńdziora, *Obraz zarządzania zasobami ludzkimi w administracji celnej* [w:] M. Michałowska (red.), *Zachowania adaptacyjne podmiotów TSI na europejskim rynku transportowym*, Katowice 2006, s. 148.

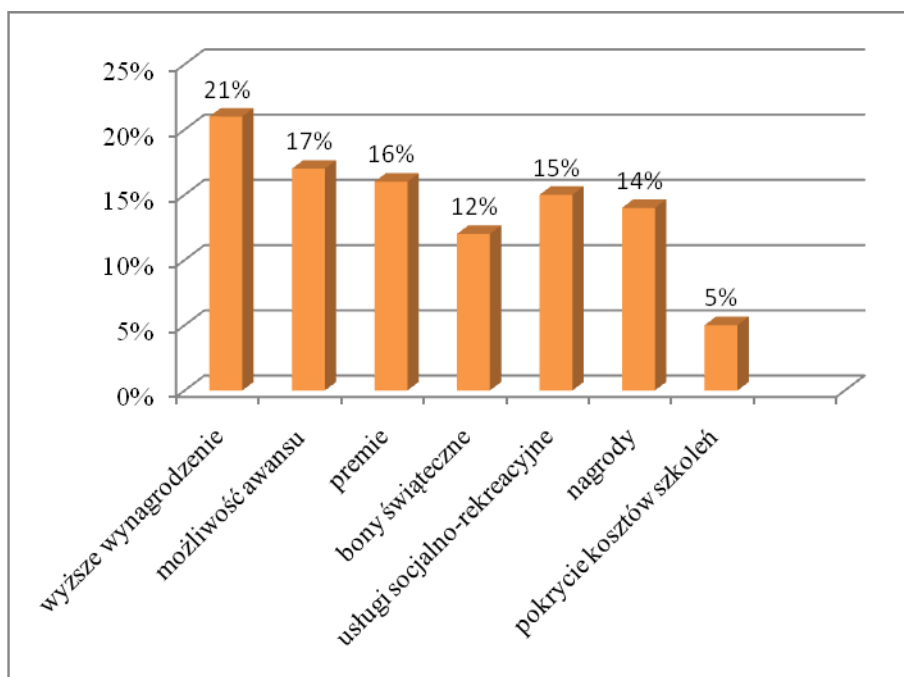
**Wykres 1. Opinie respondentów dotyczącego tego co jest najważniejsze w pracy (w %)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Respondenci spośród wymienionych narzędzi motywacyjnych mogli wskazać po 5 takich, które mają wpływ na podwyższenie jakości wykonywanej przez nich pracy. Ponad połowa pytanых (56%) wskazała wyższe wynagrodzenie jako czynnik motywujących ich do lepszej pracy. Bardzo często wymieniane były też: możliwość awansu oraz premie. Najrzadziej wybierano odpowiedź: pokrycie kosztów szkoleń (wyk. 2).

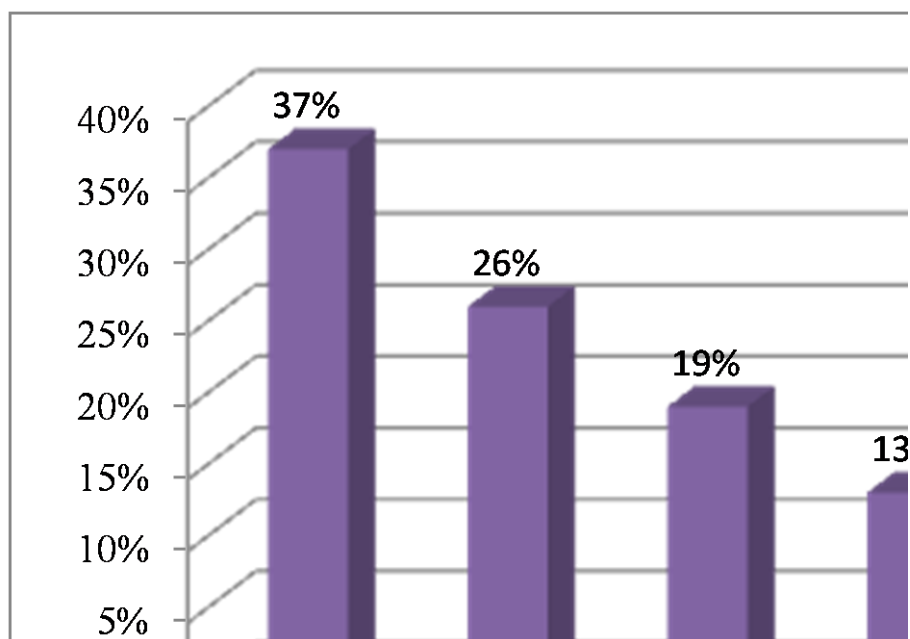
**Wykres 2. Czynniki motywujące pracowników do podwyższania jakości pracy (w %)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Kolejnym zagadnieniem poruszonym w kwestionariuszu ankietowym były czynniki, które obniżają motywację pracowników do wykonywania obowiązków. Respondenci spośród wymienionych czynników obniżających motywację do pracy mogli wskazać po 3 takich, które ich zdaniem mają największy wpływ na stosunek do wykonywanej pracy. Najczęściej wskazywano wynagrodzenie nieadekwatne do wykonywanej pracy oraz porażki i niepowodzenia w pracy (wyk. 3).

**Wykres 3. Czynniki wpływające na obniżenie motywacji pracowników (w %)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jak wynika z analizy odpowiedzi ankietowanych, aż 74% pracowników Poczty Polskiej uważa, że przełożony motywuje podwładnych do lepszej pracy. Pozostałe 26% jest przeciwnego zdania. Natomiast 76% pytanych uznało, że relacje pomiędzy przełożonym i pracownikiem mają wpływ na jego pracę. 20% ankietowanych nie zauważyło zależności, a 4% – nie potrafi odpowiedzieć.

### **Podsumowanie**

Zasoby ludzkie w firmie stanowią bardzo ważny składnik, a motywowanie pracowników stanowi ważny element zarządzania zasobami ludzkimi. Proces motywacji przynosi pozytywne efekty, ponieważ większość pracowników odczuwa satysfakcję z wykonywanej pracy. Najważniejszą formą motywowania w Spółce są

narzędzia finansowe, zwłaszcza wyższe wynagrodzenie, bony okazjonalne oraz premie i nagrody. Wśród pracowników Poczty Polskiej dominuje przeświadczenie o potrzebie ciągłego motywowania.

Poczta Polska S.A. powinna wykorzystywać coraz więcej pozafinansowych narzędzi motywacyjnych, zwiększając w ten sposób zaangażowanie swoich pracowników. Spółka powinna przejść od jednowymiarowych do bardziej zróżnicowanych programów, mających na celu motywowanie zatrudnionych osób do jak najlepszego wykonywania powierzonych obowiązków. Konieczne jest rezygnacja z systemów motywacyjnych sterowanych centralnie na rzecz motywowania jako codziennej pracy menedżera. Firma w celu lepszego motywowania pracowników powinna wpływać na poziom motywacji poszczególnych pracowników za pomocą zróżnicowanych czynników. To co pozytywnie wpływa na motywację jednego pracownika, nie koniecznie musi odnieść takie same rezultaty w przypadku innego zatrudnionego. W związku z tym najlepsze programy motywacyjne muszą uwzględniać szeroką gamę możliwości, np. poprzez budowanie ścieżek rozwoju, albo spontanicznie zorganizowane uroczystości bądź działania zespołowe. Niezbędne jest także objęcie działaniami motywacyjnymi wszystkich pracowników, a nie tylko wybranej grupy najlepszych podwładnych.