

Tadeusz Listwan, Marzena Stor [red.], (2008)

Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław

Zarządzanie zasobami ludzkimi osiągnęło na świecie stan rozwoju, który najlepiej oddaje określenie: strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi (*Strategic International Human Resources Management*). Widać to również w polskiej literaturze fachowej, choć stan badań i publikacji na pewno nie jest wystarczający ani tym bardziej zadowolający. Zwracają na to uwagę autorzy recenzowanego opracowania, podkreślając, że wynika to ze stosunkowo krótkiego okresu funkcjonowania przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce, jak i z ciągle niewielkiej ekspansji kapitału polskiego na rynki zagraniczne. Tymczasem te właśnie procesy generują potrzeby badania, analizowania i oceniania praktyk w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych. W tym kontekście należy uznać, iż recenzowana książka ukazuje się na czasie i wychodzi naprzeciw oczekiwaniom środowiska zajmującego się problematyką funkcjonowania ludzi w firmach międzynarodowych. Stanowi ona niewątpliwie znaczący wkład w rozwój wspomnianego wcześniej zarządzania zasobami ludzkimi, zarówno w warstwie teoretycznej, jak i praktycznej.

„Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce” jest książką powstałą w wyniku kilkuletnich badań prowadzonych w Katedrze Zarządzania Kadrami Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu pod kierunkiem prof. Tadeusza Listwana. Obiektem analiz była kluczowa część zasobów ludzkich przedsiębiorstw międzynarodowych, a mianowicie kadra menedżerska. Pod tym terminem rozumie się w recenzowanym opracowaniu „(...) osoby pozostające na stanowiskach kierowniczych i/lub posiadające formalne uprawnienia do wywierania wpływu na zespoły pracownicze czy też funkcjonowanie organizacji” (s. 15). Z obowiązku recenzenckiego należy podkreślić wielką staranność, z jaką przeprowadzone zostały wspomniane badania, co jest istotne z punktu widzenia wnioskowania na podstawie uzyskanych w nich wyników. Pró-

ba przedsiębiorstw objętych badaniem była wprawdzie niewielka, jednak zakres badań, ich szczegółowość, wielość wykorzystanych źródeł i zastosowanych metod przyczyniły się do uzyskania wielu cennego materiału empirycznego. Jest to jedna z cech pozytywnie wyróżniających tę publikację wśród innych. Uważam jedynie, że użycie w tytule książki sformułowania „organizacje międzynarodowe” nie jest fortunne, ponieważ terenem badania były przedsiębiorstwa międzynarodowe, które są jednym z rodzajów organizacji międzynarodowych. Książka składa się z siedmiu rozdziałów poprzedzonych wstępem oraz uwieńczonych zakończeniem. Poszczególne rozdziały różnią się między sobą objętością i szczegółowością omawiania zwartych w nich treści, co wynika ze znaczenia przypisanego przez autorów poruszanych w nich zagadnieniom. Najwięcej miejsca poświęcono problematyce strategii zarządzania kadrami menedżerską oraz komunikacji w procesie zarządzania kadrami menedżerską. Na treść pozostałych rozdziałów złożyły się następujące zagadnienia: dobór na stanowiska kierownicze, rozwój kadry menedżerskiej, ocenianie kadry kierowniczej, jej wynagradzanie oraz kontrolowanie i wspomaganie informatyczne w procesie zarządzania.

Trudno byłoby w ramach recenzji omówić czy też ustosunkować się do wszystkich kwestii poruszonych przez autorów w książce, nie narażając się na powierzchowność czy też ryzyko pewnych uproszczeń, stąd też w tym miejscu ograniczę się do kilku wybranych. I tak rozdział poświęcony strategicznym aspektom zarządzania kadrami menedżerską należy do najważniejszych zarówno ze względu na wagę poruszanych w nim problemów, jak i swoją objętość. Na wstępie warto zaznaczyć, że pisanie o strategii i zarządzaniu strategicznym jest dużym wyzwaniem z uwagi na zmieniające się poglądy na ten temat i występującą w literaturze przedmiotu wielość ujęć. Czytając ten rozdział, zwraca uwagę staranna drobiazgowość. Wyraża się ona tym, iż w pierwszej kolejności omówione zostały kwestie związane z zarządzaniem strategicznym, strategicznym międzynarodowym zarządzaniem zasobami ludzkimi, typologią strategii personalnych, powiązań strategii personalnej z innymi strategiami funkcjonalnymi, klasyfikacją strategii personalnych w przedsiębiorstwach międzynarodowych oraz propozycją układu strategii personalnych w firmach międzynarodowych. Efektem jest solidne kompendium wiedzy na temat strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Można naturalnie dyskutować nad trafnością określić poszczególnych strategii przyjętych w wyniku analizy literaturowej, a wyróżniających następujące ich rodzaje: monocentryczną, policentryczną, globalcentryczną oraz glokalcentryczną (s. 41) i dalej wyróżnienia na poziomie korporacji strategii: monolitycznych, pluralistycznych, globalnych i glokalnych, a na poziomie przedsiębiorstwa lokalnego strategii: implementacyjnych, progresyjnych, standaryzacyjnych i dyfuzyjno-kapitalizacyjnych (s. 43). Wydaje się, że jest to skutkiem zastosowania przy porządkowaniu strategii kryteriów wywodzących się z różnych koncepcji. Jest to niewątpliwie ujęcie kreatywne, ale też komplikujące nieostry

przecież obraz w tej dziedzinie. Przyjęty układ strategii personalnych w przedsiębiorstwach międzynarodowych stał się podstawą badań empirycznych, których wyniki zostały przedstawione w dalszej części tego rozdziału. Mimo poczynionych wcześniej uwag krytycznych dotyczących porządkowania strategii personalnych i przyjęcia sztywnych zależności między nimi, wysoko oceniam sposób przeprowadzenia analizy stosowanych strategii personalnych w badanej grupie przedsiębiorstw. Cechuje się on szczegółowością, dostarczając wielu interesujących informacji o tym mało zbadanym obszarze międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi. W sumie całość jest spójna, a zamieszczone na końcu podsumowanie trafnie syntetyzuje otrzymane wyniki.

Podobny układ mają pozostałe części książki, w których punkt wyjścia stanowi określenie celu i zakresu badania w danej subdziedzinie funkcji HR, następnie prezentowane są wyniki badań, po których następuje podsumowanie i wnioski. Sprawia to, że książka przypomina zbiór raportów cząstkowych z badań, połączonych wątkiem kadry menedżerskiej. Dostarczają one wielu cennych danych o wybranych aspektach zarządzania tą grupą zawodową w firmach międzynarodowych.

W rozdziale poświęconym doborowi na stanowiska kierownicze interesujące są m.in. profile kwalifikacyjne dla różnych szczebli kierowniczych, metody doboru kadry kierowniczej stosowane w przedsiębiorstwach amerykańskich, azjatyckich i europejskich wchodzących w skład próby badawczej, czy też zwrócenie uwagi na problemy związane z pozyskiwaniem odpowiednich kandydatów oraz wpływ różnic kulturowych na sposób obsadzania stanowisk menedżerskich.

W kolejnym rozdziale poświęconym doskonaleniu i rozwojowi kadry menedżerskiej stosowane praktyki zostały przedstawione w ujęciu procesowym, tj. w odniesieniu do fazy preparacji, realizacji i kontroli. Otrzymany w ten sposób stan rzeczy w dziedzinie rozwoju kadry menedżerskiej badanych firm skłonił autorów do dość krytycznej jego oceny, wynikającej ze stwierdzonych braków w zakresie planowania rozwoju zawodowego i formalizacji prowadzonych działań.

Interesującym aspektem badań w obszarze oceniania kadry kierowniczej była jego centralizacja, rozumiana jako miejsce podejmowania określonych decyzji personalnych w układzie centrala firmy międzynarodowej i jej polski oddział.

Wynagrodzenia menedżerów w firmach międzynarodowych to kolejne zagadnienie, które było przedmiotem badań i zostało omówione w recenzowanej książce. Zaprezentowane wyniki badań wzbogacają stan wiedzy na temat praktyk w tym niewątpliwie kluczowym obszarze zarządzania kadrą menedżerską. Do najważniejszych ustaleń badawczych można zaliczyć: kierowanie się przy ustalaniu wysokości wynagrodzeń przede wszystkim celami przedsiębiorstwa działającego na rynku polskim, niezależnie od poziomu wynagrodzeń w centrali firmy; brak istotnych różnic w stosowanych składnikach wynagrodzeń w zależności od kraju pochodzenia firmy międzynarodowej i jej wielkości;

średni stopień centralizacji w zakresie kształtowania systemów wynagradzania; względna autonomia oddziałów firm międzynarodowych na polskim rynku dotycząca głównie ustalania składników wynagrodzeń na poziomie operacyjnym, przy pozostawieniu kwestii strategicznych w centrali tych firm.

Rozdział siódmy traktuje o kontrolowaniu i wspomaganiu informatycznym funkcji personalnej w badanych firmach międzynarodowych. W tym sensie nie odnosi się on bezpośrednio do zarządzania kadrą menedżerską, jest natomiast wartościowy z punktu widzenia zmian zachodzącym w podejściu do realizacji funkcji HR we współczesnych organizacjach.

Trudno byłoby przecenić znaczenie sprawnego komunikowania się w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Stąd też objęcie tego zagadnienia badaniami było jak najbardziej uzasadnione. Uzyskane wyniki zostały przedstawione w ósmym rozdziale, który – jak już wspomniano – należy nie tylko do największych pod względem objętości, ale przede wszystkim ma dużą wartość merytoryczną. Składają się na nią zarówno rozważania w części poświęconej teoretycznym aspektom komunikowania się w organizacjach międzynarodowych, w której dokonano udanego syntetycznego zebrań istniejącego dorobku literaturowego w tym zakresie, jak i analiza uzyskanych wyników badań empirycznych. Jednym z interesujących wniosków jest ustalenie, że w komunikacji międzynarodowej występujące problemy mają częściej charakter pozakulturowy, niż wynikają z różnic kulturowych. Autorom udało się pokazać wpływ komunikacji w poszczególnych obszarach funkcji personalnej i w zależności od kraju pochodzenia badanej firmy międzynarodowej.

Ważną rolę w recenzowanej książce spełnia zakończenie ujęte w rozdziale 9. Dokonano w nim syntezy uzyskanych wyników badań, szczegółowo opisanych w poprzedzających go rozdziałach książki. Wśród wniosków, jakie zostały sformułowane przez autorów, znajduje się konstatacja, że słabością zarządzania kadrą menedżerską w badanych przedsiębiorstwach międzynarodowych działających w Polsce jest brak systemowego podejścia w podejmowanych działaniach, niedostateczne uwzględnianie warunków polskiej rzeczywistości oraz niedostrzeganie różnic kulturowych. Można stwierdzić, że jest to bardzo krytyczna ocena, choć z drugiej strony sformułowany został też wniosek, że poziom realizacji funkcji personalnej względem menedżerów w organizacjach międzynarodowych działających w Polsce jest wyższy niż w polskich przedsiębiorstwach. Nie podejmując w tym miejscu dyskusji na ten temat, ograniczę się tylko do stwierdzenia, że interesujące byłoby zbadanie, na ile owa wyższość wynika z polityki centrali badanych firm międzynarodowych, a na ile jest wynikiem działań polskich menedżerów HR pracujących w oddziałach tych firm na polskim rynku.

Sumując, należy stwierdzić, że recenzowana książka z jednej strony inspiruje do dyskusji na temat badań w obszarze międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi,

w szczególności kadry kierowniczej, z drugiej zaś dostarcza wartościowego materiału empirycznego na temat praktyk stosowanych przez firmy międzynarodowe działające w Polsce. Wszystko to oznacza, że książkę tę warto przeczytać, co gorąco rekomenduję zarówno osobom prowadzącym badania, jak i specjalistom zajmującym się tymi sprawami w praktyce.

Aleksy Pochtowski

Aleksy Pochtowski [red.], (2008)
Zarządzanie talentami w organizacji
Oficyna Wolters Kluwer, Kraków

Zarządzanie talentami jest problematyką, która obecnie skupia uwagę nie tylko praktyków, ale i teoretyków. Półki księgarń uginają się od pozycji zarówno publicystycznych [Lewis, 2004], poprzez opisy przypadków [Carr, 2001], poradniki dla praktyków [Lawler III, 2008], podręczniki akademickie [Berger i Berger, 2004, s. 17-25], aż po artykuły naukowe w nobilejach czasopiśmie [Boudreau, 2005]. O ile jednak literatura światowa nie przechodzi obok problemów zarządzania talentami obojętnie, o tyle w Polsce odczuwany jest pewien niedosyt, związany z relatywnie małą liczbą publikacji dotyczących zarządzania talentami. Lukę tę zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym wypełnia, obok prekursorskiej pracy zbiorowej pod red. Stanisławy Borkowskiej pt. „Zarządzanie talentami”, praca „Zarządzanie talentami” pod red. Aleksego Pochtowskiego. Opracowanie pod red. Aleksego Pochtowskiego jest jedyną pozycją na rynku wydawniczym, prezentującą wyniki badań w opisywanym obszarze w polskich warunkach.

Pracę tworzą w zasadzie dwie integralne, ale przeplatające się w treści części. Pierwsza stanowi kompendium teorii dedykowane tym wszystkim, którzy chcą rozpocząć lub kontynuować swoje studia nad kwestią zarządzania talentami. Druga część prezentuje praktykę zarządzania i wyniki badań. W poszczególnych rozdziałach autorzy łączą wyniki studiów literaturowych z wynikami przeprowadzonych badań empirycznych w 36 polskich organizacjach (realizowanych na podstawie autorskiego kwestionariusza badania) oraz dodają wnioski z analizy przypadków. Taka forma prowadzenia wyводу z jednej strony ukazuje złożoność opisywanej problematyki, a z drugiej – poprzez ukazanie praktycznych, wynikających z badań implikacji – ułatwia percepcję przedstawionych uprzednio problemów szczegółowych. Wielość ukazanych problemów zaczerpniętych z literatury oraz konsekwentne osadzenie ich na gruncie praktyki gospodarczej pobudzą i stymulują do aktywnej dyskusji nad podjętymi przez autorów problemami i zagadnieniami. Kolejne rozdziały dostarczają inspiracji, a zaprezentowana literatura pozwala

w każdym przypadku odnieść się do źródeł dla chcących dodatkowo pogłębić swoją wiedzę z opisywanych obszarów.

Dwa pierwsze rozdziały wprowadzają czytelnika w problematykę tematu. Podjęto także próbę określenia istoty talentu, zarządzania talentami (sami autorzy podkreślają wieloznaczność pojęcia talentu i w związku z tym wieloznaczność zarządzania talentami) oraz prezentację modelu zarządzania talentami w organizacjach (s. 61). Jest to bez wątpienia jedna z pierwszych prób teoretycznego uporządkowania wiedzy z zakresu zarządzania talentami w polskiej literaturze. Kolejne rozdziały konsekwentnie opisują elementy zaprezentowanego ogólnego modelu, stanowiąc jego rozwinięcie, pogłębienie i doprecyzowanie. W pierwszej kolejności wyłożone zostają kwestie strategiczne, związane z talentami. W tej części obszernie opisana jest problematyka rozmaitych ujęć strategii zarządzania talentami, problem dopasowania pomiędzy strategią firmy a strategią zarządzania talentami oraz podjęta zostaje niezwykle inspirująca próba ujęcia procesu strategicznego zarządzania talentami. Rozdziały czwarty, piąty i szósty szeroko przedstawiają zagadnienia pozyskiwania, zatrzymywania i rozwoju talentów. Takie ujęcie szczegółowych obszarach związanych z praktyką zarządzania talentami ma swoje naturalne odniesienie do zarządzania zasobami ludzkimi i znajduje swoje silne uzasadnienie w literaturze światowej [Catlin, Matthews, 2002]. Na podkreślenie zasługuje fakt, iż autorzy każdorazowo ukazują różnice i podobieństwa występujące pomiędzy zarządzaniem talentami a zarządzaniem zasobami ludzkimi (ZZL), jednocześnie nie kwestionując potrzeby powiązań. Każdy z rozdziałów zawiera wiele nowości (koncepcji, syntez, modeli), na dodatek, ocenionych z punktu widzenia uzyskanych wyników badań. W siódmym rozdziale przedstawiono metody pomiaru i oceny talentów oraz zarządzania talentami, zamykając tym samym rozważania zgodnie z klasyką funkcji menedżerskich.

Na szczególną uwagę badaczy i praktyków powinien zwrócić uwagę rozdział ósmy, który ukazuje wyniki trzech studiów przypadków. Są to analizy trzech programów zarządzania talentami, realizowanych w polskich organizacjach – British American Tobacco Polska, Delphi Polska S.A. oraz w Leroy Merlin Polska.

Opracowanie to, już tylko zważywszy na pionierski charakter i kompleksowe ujęcie, powinno znaleźć swoje miejsce na półce nie tylko teoretyków i praktyków zarządzania talentami, ale także u wszystkich zajmujących się szeroko pojętymi kwestiami zarządzania zasobami ludzkimi. Wyjątkowy charakter recenzowanej pracy przejawia się także w umiejętnym łączeniu treści teoretycznych z wynikami badań empirycznych. Podjęte przez autorów wyzwanie stworzenia conceptualno-empirycznej matrycy pozwalającej zrozumieć podstawy zasługuje na podkreślenie. Praca ta nie tylko dorównuje podobnym opracowaniom anglojęzycznym, lecz także przez swój naukowy charakter i silne odniesienie teoretyczne idzie o krok dalej, proponując metodologiczną platformę do badania zarządzania talentami w przyszłości. Można w niej odnaleźć zarówno podstawy

ontologiczne, epistemologiczne, metodologiczne, aksjologiczne zarządzania wyjątkowymi pracownikami w organizacjach. Jednocześnie prezentowane kwestie natury filozoficznej poprzez osadzenie w realiach ultrapraktycznych (wyników badań teoretycznych i empirycznych) są z jednej strony dostrzegalne dla zainteresowanych, a z drugiej nie rażą sofistycznością i hermetycznością. Książka ta jest bez wątpienia ważna, gdyż przybliży czytelnika do uchwycenia istoty zarządzania talentami oraz ku zrozumieniu mechanizmów (metod) zarządzania wyjątkowymi pracownikami w organizacji.

Literatura

- Berger L.A., Berger D.R. (2004), *The talent management handbook*, McGraw-Hill, New York.
- Boudreau J.W. (2005), *Talentship and the new paradigm for human resource management: From professional practices to strategic talent decision science*, „Human Resource Planning”, No. 28.
- Carr N.G. (2001), *The digital enterprise. How to reshape your business for a connected world*, Harvard Business School Publishing, Harvard.
- Catlin K., Matthews J. (2002), *Building the awesome organization. Six essential components that drive entrepreneurial growth*, Hungry Minds, Inc., Cleveland, Indianapolis, New York.
- Lawler III E.A. (2008), *Talent. Making people your competitive advantage*, John Wiley & Sons, San Francisco.
- Lewis M. (2004). *Moneyball. The art of winning unfair game*, W.W. Norton and Company Inc., New York.

Tomasz Ingram

Maria Wanda Kopertyńska (2008)

Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka

Placet, Warszawa

W organizacjach XXI wieku funkcjonujących w warunkach gospodarki opartej na wiedzy oraz chcących sprostać wyzwaniom stawianym przez otoczenie centralne miejsce zajmuje kapitał ludzki. Ten istotny wyznacznik konkurencyjności firmy, będący animatorem i kreatorem rozwoju organizacji, traktowany jest jako największa jej wartość. Co ważniejsze, ten cenny zasób właściwie zarządzany decyduje o sukcesie firmy oraz stanowi o jej powodzeniu w długim okresie. Kluczowym elementem owego procesu zarządzania staje się skuteczne motywowanie pracowników obejmujące przyciągnięcie i utrzymanie w organizacji utalentowanych, kreatywnych i lojalnych pracowników, a także pobudzenie ich do rozwoju oraz do wzrostu efektywności. Chęć podtrzymywania ich wewnętrznej siły

do działania stawia organizację wobec konieczności kształtowania skutecznego systemu bodźców zaspokajającego różnorodne potrzeby pracowników.

Odpowiedzią na dylematy rodzące się wokół tworzenia i doskonalenia efektywnego systemu motywowania jest książka Marii Wandy Kopertyńskiej pod tytułem „Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka”. Autorka skutecznie poszukuje w niej odpowiedzi na podstawowe pytania z obszaru motywowania nurtujące zarówno menedżerów, jak i badaczy. To wręcz wzorcowy przykład tego, jak problematyka motywowania pracowników może zostać skutecznie zastosowana w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Poruszane w pracy kwestie poparte zostały szeroką gamą praktycznych przykładów osiągniętych z praktyki gospodarczej, a będących efektem realizacji wielu prac badawczo-wdrożeniowych autorki.

Publikacja, dla przejrzystości, podzielona została na pięć odrębnych rozdziałów, które tworzą niewątpliwie przyjazną dla czytelnika strukturę przekazywanej wiedzy. We wstępie zawierającym szczegółową charakterystykę wszystkich rozdziałów autorka nie tylko wyjaśnia podstawowy cel swej publikacji, którym jest kompleksowe ujęcie kwestii motywowania pracowników zarówno ze strony teoretycznej, jak i praktycznej, lecz także określa profil czytelnika, do którego książka jest adresowana.

Rozdział pierwszy wprowadza czytelnika w arkana wiedzy psychologicznej i socjologicznej oraz uwzględnia punkt widzenia nauk organizacji i zarządzania. Prowadząc rozważania nad istotą motywacji i motywowania, autorka dokonuje obszernego przeglądu definicji tych pojęć, podkreślając ich wymiar atrybutowy i czynnościowy. Cenne z punktu widzenia czytelnika jest wykazanie istotnych różnic leżących u podłoża tych dwóch kwestii. Niezależnie jednak od szczegółów definicyjnych, problematyka motywowania pracowników posłużyła autorce do wyjaśnienia ludzkich zachowań w organizacji. Omawiając podstawowe założenia teorii motywacji, autorka udowadnia, iż wykorzystanie tych koncepcji w praktyce wymaga zidentyfikowania potrzeb i oczekiwań pracowników oraz wymusza ustalenie, w jaki sposób i przez jakie cele poszczególne osoby są motywowane. W celu ułatwienia czytelnikowi zrozumienia, czym jest i jak funkcjonuje system motywowania, autorka w dalszej części rozdziału określa jego definicję oraz elementy składowe. Omawia przy tym nie tylko różnorodne czynniki wpływające na kształt tego systemu, ale także zwraca uwagę na bogactwo narzędzi motywowania uzależnionych od determinant pochodzących z otoczenia zewnętrznego, jak i wnętrza organizacji. Wśród bardziej istotnych czynników determinujących kształt systemu motywowania autorka wskazuje potrzeby i oczekiwania pracowników, stanowiące równocześnie przesłankę odpowiedniego doboru instrumentów motywujących. Użyteczność prezentowanego ujęcia weryfikują liczne odniesienia do praktyki gospodarczej. Posługując się własnymi wynikami badań, autorka dowodzi znacznego zróżnicowania oczekiwań pracowników ze względu na szczegółowe kryteria, identyfikując jednocześnie przyczyny owego zróżnicowania.

Rozdział drugi, zatytułowany „Motywowanie za pomocą płac”, poświęcono między innymi analizie pojęcia i funkcji płacy. Opierając się na podstawowych koncepcjach spotykanych w literaturze przedmiotu, wypracowane zostaje własne, adekwatne do współczesnych warunków, rozumienie istoty płacy. Chęć zagwarantowania skutecznej realizacji wszystkich funkcji płac, a także konieczność zapewnienia realizacji zadań stawianych obecnie systemowi motywowania stanowią wstęp do wypracowania podstawowych założeń tworzenia systemu płac w organizacji. Dalej autorka koncentruje uwagę na elementach projektowania systemu płac przedsiębiorstwa, który – w jej przekonaniu – wymaga określenia: (1) składników płacowych zabezpieczających realizację konkretnych zadań systemu motywacyjnego, w tym głównie poprzez płacę zasadniczą i premię, (2) zasad ustalania/kształtowania składników płacowych, szerzej omówionych w kolejnym, trzecim rozdziale, (3) form płac stosowanych do wynagradzania pracowników, a określających sposób powiązania płacy z wynikami pracy (czytelnik ma przy tej okazji możliwość zapoznania się z zaletami i wadami form mających zastosowanie w praktyce polskich przedsiębiorstw), aż w końcu (4) zasad przeszerogowania płacowego, utożsamianego ze wzrostem wynagrodzeń, obejmującego dobór kryteriów dokonywania podwyżek.

Problematykę kształtowania płacy zasadniczej oraz premiowania pracowników rozwinięto w rozdziale trzecim. Analizując istotę i metody wartościowania pracy, ukazano znaczenie procesu wartościowania dla ustalania płacy zasadniczej. Szansę na zagwarantowanie sprawnego przebiegu owego procesu widzi autorka we właściwej procedurze postępowania, czemu daje wyraz, charakteryzując zarówno zakres działań, jak i wyzwania, jakim należy sprostać w kolejnych etapach tego procesu. Wychodząc naprzeciw wymogom współczesnego wartościowania pracy, autorka odwzorowuje rolę kompetencji w kształtowaniu płacy zasadniczej oraz uwypukla korzyści i zagrożenia związane z wynagradzaniem za posiadany potencjał kompetencyjny. Dla lepszego zagwarantowania skutecznej realizacji kosztowej, motywacyjnej i dochodowej funkcji płac kładzie ona nacisk na wynagradzanie za konkretne wyniki (efekty) i zachowania, mające postać premii – popularnego w praktyce gospodarczej składnika płacowego. Warunkiem skutecznego premiowania – w opinii autorki – jest ustalenie podstaw premiowania oraz kryteriów (mierników) oceny. I tutaj, tak jak w poprzednim rozdziale, doświadczenia praktyczne autorki dobrze ilustrują przedstawione tezy. Powołując się na najnowsze wyniki badań własnych, wskazuje ona na obszary, w których metody wartościowania pracy podlegały modyfikacji, oraz prezentuje konkretne rozwiązania praktyczne w zakresie premiowania.

W odpowiedzi na wzrost zainteresowania pozapłacowymi elementami motywowania w rozdziale czwartym, zatytułowanym „Motywowanie pozapłacowe”, autorka prezentuje szczegółowy wykaz motywatorów pozapłacowych o charakterze materialnym i pozamaterialnym, stosowanych w praktyce polskich przedsiębiorstw. Podkreśla również znaczenie tej grupy motywatorów dla realizacji konkretnych zadań (np. utrzymania pracownika

w firmie czy wyrabiania poczucia lojalności). Konieczność dobierania motywatorów pozapłacowych w taki sposób, aby zabezpieczały one interesy pracownika na różnych etapach jego funkcjonowania w firmie, została tutaj uzasadniona jednoznacznie. Z uwagi na szczególne znaczenie motywacyjne szkoleń, rozwoju i awansu stanowiskowego, poświęcono im odrębny rozdział, przytaczając wyniki badań na temat podejścia pracowników i pracodawców do tych narzędzi motywowania. Ponadto czytelnik zostaje postawiony przed koniecznością rozważenia sposobów zachowania równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem pozazawodowym pracownika. To niezbędny warunek efektywnego działania i dobrego samopoczucia człowieka w organizacji.

Ostatni, piąty, rozdział tej publikacji odnosi się do problematyki badania poziomu satysfakcji pracowników będącej elementem wspomagającym tworzenie i modyfikację systemu motywowania. Autorka podejmuje zagadnienia, takie jak satysfakcja, zadowolenie czy morale, w nadziei, iż pozwoli to na zrozumienie czynników wpływających na skuteczność systemu motywowania. Na szczególne podkreślenie zasługują tutaj przedstawione wyniki badań ankietowych pochodzące z różnych firm, dotyczące oceny satysfakcji pracowników. Koncentrując się wokół elementów motywowania do pracy, potwierdzają one potrzebę cyklicznego prowadzenia badań satysfakcji pracowników. W celu dopełnienia przeglądu treści poszczególnych części publikacji należy wskazać na zakończenie, w którym dokonano nie tylko podsumowania najważniejszych wniosków, ale również naszkicowano kierunki swoich przyszłych badań.

Niewątpliwie recenzowana publikacja zasługuje na powszechną uwagę i warto zaproponować jej lekturę szerokiemu gronu czytelników. O szczególnej wartości recenzowanej pozycji decyduje jej kompleksowe podejście do tematu i specyficzny charakter, określony przez wyraźnie praktyczne ujęcie teorii motywowania na tle dostępnej w Polsce literatury, a będące rezultatem wieloletnich prac badawczo-wdrożeniowych autorki. Dodatkowo, omawiana książka może stanowić inspirację dalszych teoretycznych i empirycznych opracowań w obszarze motywowania pracowników.

Magdalena Majowska