

*Dominika Olejniczak  
Ewa Dłubakowska – Puzio  
Aleksandra Łowkiewicz*

## **Wykorzystanie możliwości marketingu personalnego w procesie motywowania pracowników**

### **Realizing the potential of employee marketing in the process of employees motivation**

*Autorki artykułu pragną ukazać rolę marketingu personalnego w procesie motywowania. Dokonały teoretycznej prezentacji instrumentów marketingu personalnego, roli motywacji w kształtowaniu zachowań pracowniczych. Na podstawie badań własnych w jednostce oświatowej ukazały wpływ instrumentów motywacji na stosunek nauczycieli do wykonywanej pracy.*

#### **Wstęp**

Obok znanych źródeł przewagi rynkowej przedsiębiorstw, takich jak cena, jakość, dostępność, coraz większego znaczenia zaczyna nabierać umiejętność rozumienia rynku oraz dostosowania działań do ewoluujących oczekiwań klientów i zmian w strategiach konkurentów. Warunkiem uczenia się rynku przez organizację jest stworzenie przez nią sprawnego systemu monitorowania zmian w postawach, preferencjach i oczekiwaniach klientów oraz w działaniach konkurentów. Aby osiągnąć taką zdolność konieczne jest stworzenie kanału komunikacji łączącego rynek z pracownikami firmy. I tu napotyka się na jedną z głównych barier rozwoju wielu organizacji, jaką jest poziom skłonności pracowników do efektywnego wykorzystywania wiedzy o rynku i pełnego zaangażowania się w budowanie sukcesu firmy<sup>1</sup>.

Pozycja firmy na rynku zależy niewątpliwie od ludzi, którzy w danej firmie są zatrudnieni, gdyż to właśnie oni są najcenniejszym zasobem każdej organizacji. We współczesnym marketingu obserwujemy wyraźny wzrost nacisku na myślenie w kategoriach ludzi, organizacji i powiązań pomiędzy nimi zamiast produktach i markach. Przewagę konkurencyjną można obecnie uzyskać poprzez rozwijanie w organizacji unikalnych i wyróżniających ją cech, które budują niepowtarzalną i wyjątkową tożsamość firmy. Zasoby rzeczowe czy finansowe można stosunkowo łatwo pozyskać i wykorzystywać w sposób podobny, w jaki czyni to konkurencja. O wspomnianej unikalności decydują przede wszystkim ludzie, tworzący daną organizację. Wnoszą oni bowiem do niej swoje indywidualne systemy wartości, normy, nawyki i przyzwyczajenia oraz zdolności i umiejętności, które odpowiednio pielęgnowane oraz

---

<sup>1</sup> R. Kozielski, *Kobiety na rynku. Czy komunikacja wewnętrzna pozwoli firmie pokonać konkurentów.* (w:) *Personel* nr 6/2007 Wydawnictwo INFOR., s. 24.

kształtowane przez kierownictwo przyczyni się do stworzenia oryginalnej i wyjątkowej kultury organizacyjnej, łączącej pracowników w zgrany, harmonijnie działający zespół, realizujący wspólnymi siłami cele całego systemu organizacyjnego<sup>2</sup>.

To właśnie jednostka dzięki swoim umiejętnościom, zdolnościom oraz konstrukcji osobowościowej powinna stanowić główny punkt troski każdego przedsiębiorstwa, gdyż to od jej poziomu zaangażowania i motywacji będzie zależeć ogólna sprawność firmy na rynku. Właściwe kierowanie pracownikami wzbudzające ich motywację do pracy ma skłaniać pracowników do określonego działania zgodnie z wolą i interesem organizacji. Wymaga ono odpowiednio dobranych instrumentów dla różnych sytuacji motywacyjnych i kształtowania przez nich zachowań podwładnych zgodnie z założonymi przez organizację celami.

Dlatego coraz większe znaczenie przypisuje się marketingowi personalnemu, który definiowany jest jako proces motywowania i integrowania pracowników w celu efektywnej realizacji strategii korporacji jako całości i poszczególnych jej funkcji, dążąc do dostarczenia klientom satysfakcji. Środkiem do tak rozumianego celu jest kreatywnie umotywowany i zorientowany na potrzeby klientów pracownik.<sup>3</sup>

### **Istota marketingu personalnego**

Marketing personalny mocno powiązany jest z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Obie te dziedziny u swych podstaw zakładają dążenie do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo rynkowego sukcesu, dzięki właściwemu oddziaływaniu na zatrudnionych w nim ludzi.

To co stanowi różnicującą istotę marketingu personalnego osadzone jest w teoriach marketingowych, co oznacza, że wykorzystuje on instrumenty zapożyczone z tradycyjnego marketingu, ale też wzbogacone koncepcjami i twierdzeniami socjologicznymi i psychologicznymi. Ponadto marketing personalny swoim zakresem obejmuje szerszy zasięg oddziaływania, gdyż jego wpływy kierowane są nie tylko na obecnie zatrudnione osoby, traktowane jako nabywców produktów oferowanych przez pracodawcę, czyli firmę, ale też do przyszłych pracowników. Marketing personalny opiera się także na stworzeniu i utrzymaniu więzi emocjonalnych, pozwalających na odczuwanie lojalności przez pracownika, który wie, że firma traktując go podmiotowo, będzie starała się spełnić wszystkie jego potrzeby.<sup>4</sup> Ludzie zatem stanowią wartość samą w sobie, która decyduje o wartości całej organizacji i są podmiotem a nie przedmiotem działań marketingowych.

Istotne założenia marketingu personalnego prezentuje poniższy rysunek.

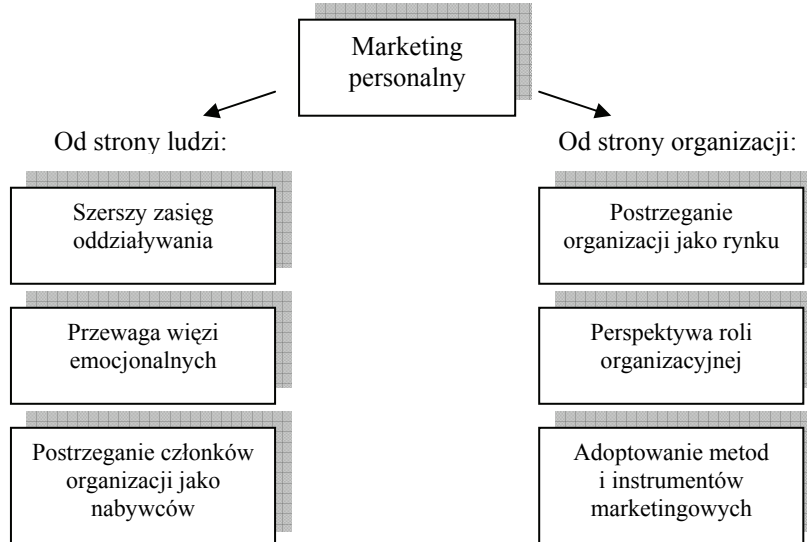
---

<sup>2</sup> A. I. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*. Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 109.

<sup>3</sup> R. Kozielski, *Kobiety ...op.cit.* s.25.

<sup>4</sup> A. I. Baruk. *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 23.

**RYСУNEK 1. ZAKRES ODDZIAŁYWAŃ MARKETINGU PERSONALNEGO**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*. Wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 24.

Według definicji Schwana i Seipela, marketing personalny stanowi system sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników.<sup>5</sup> W swojej definicji kładą oni nacisk na konieczność zaspokojenia przez firmę potrzeb pracowników, aby działania firmy były rzeczywiście motywacyjne, dzięki którym pracownik będzie mógł realizować swoje potrzeby, niezbędna jest identyfikacja tego, co dla każdego pracownika ma istotną wartość, opisywaną w kategoriach satysfakcji z pracy – od satysfakcji osobistej aż do tej, związanej z przynależnością do określonej organizacji.

Satysfakcję z pracy stanowią pozytywne i negatywne uczucia oraz postawy wobec wykonywanej pracy. Zależy ona od wielu czynników związanych z pracą, poczynając od miejsca parkowania auta do poczucia spełnienia przy realizacji codziennych zadań.

Satysfakcja z pracy wiąże się też z satysfakcją z innych aspektów życia. Ludzie z pozytywnymi postawami wobec pracy z reguły pozytywnie oceniają swe życie osobiste i rodzinne.<sup>6</sup> Zatem dla każdego przedsiębiorstwa zadowolenie pracownika wchodzi w skład strategii działania, u którego podstaw leży długookresowy rozwój firmy, jak również jego rynkowy sukces.

Marketing personalny oraz jego poszczególne elementy należy rozpatrywać w ujęciu systemowym, ponieważ nie mogą to być wyrywkowe działania, ale czynności tworzące spójny system. System marketingu personalnego składa się z dwóch podstawowych systemów oraz charakteryzujących je składników<sup>7</sup>:

- 1) wewnętrznego marketingu personalnego,

<sup>5</sup> Ibidem s. 13.

<sup>6</sup> D. P. Schultz, S. E. Schultz. *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 296.

<sup>7</sup> A. I. Baruk. *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*. Wyd. Difin, Warszawa 2006, s. 14.

2) zewnętrznego marketingu personalnego.

W skład marketingu wewnętrznego wchodzi takie elementy jak:

- system wewnętrznej komunikacji pomiędzy kierownictwem i pracownikami oraz między poszczególnymi pracownikami,
- system motywacyjny, w którego skład wchodzi motywatory materialne i niematerialne,
- system szkoleniowy (jak np. doksztalcanie zawodowe, uzupełniające posiadaną wiedzę, czy też dalsze kształcenie, pozwalające na zdobywanie całkowicie nowych umiejętności),
- wewnętrzny public relations – jako system kreowania i utrwalania wizerunku firmy w świadomości pracowników,
- system wewnętrznej rekrutacji i selekcji, związany z mobilnością pracowników.

Zewnętrzny marketing personalny dotyczy działań podejmowanych w ramach następujących systemów:

- systemu zewnętrznej komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem i potencjalnymi pracownikami,
- systemu zewnętrznej rekrutacji obejmującego działania z zakresu rekrutacji szerokiej i segmentowej,
- systemu kreowania i utrwalania wizerunku firmy jako pracodawcy w ramach działań z zakresu zewnętrznego public relations.<sup>8</sup>

Dla obszaru zainteresowań niniejszej pracy bardziej znaczący staje się marketing wewnętrzny, który bezpośrednio oddziałuje na kształtowanie systemów motywacyjnych wewnątrz firmy, ich projektowanie a przede wszystkim realizację.

Z drugiej strony, sposób, w jaki firma prezentuje się na rynku ma wpływ na pozyskiwanie nowych pracowników. Wśród najważniejszych czynników mających wpływ na przyciągnięcie, pozyskanie - i co najważniejsze - utrzymanie najlepszych, zaangażowanych i zmotywowanych już pracowników jest wizerunek firmy. Utalentowani pracownicy są równie wymagający jak klienci, którzy wybierają produkty posiadające wyróżniającą się i godną zaufania markę. Zbudowanie pozytywnego i jednolitego wizerunku firmy jako pracodawcy, pozwalają organizacji na realizację dodatkowych, równie istotnych celów, tj. ułatwiają proces prowadzenia rekrutacji, zwiększają poziom satysfakcji pracowników i stopień utożsamiania się z organizacją oraz wzmacniają poczucie odpowiedzialności za wizerunek firmy.<sup>9</sup> Tacy pracownicy, którzy dodatkowo są silnie emocjonalnie związani z firmą, w której pracują, są skłonni w pełni wykorzystać swoje zdolności i kreatywność w opracowaniu unikalnego produktu finalnego dla nabywców, przyczyniając się tym samym do realizacji celów własnych a przede wszystkim celów firmy.

### **Motywowanie w aspekcie marketingu personalnego - budowanie firmowej marki od wewnątrz**

Wcześniej wspomniano, że decydujące znaczenie w motywowaniu pracowników przypisuje się przede wszystkim marketingowi wewnętrznemu. Większość autorów definiuje go jako konieczność zaspokojenia potrzeb pracowników przez firmę,

---

<sup>8</sup> Ibidem, s. 15.

<sup>9</sup> A. Buczyńska.. Markowa firma. Wyd. INFOR. Personel i Zarządzanie nr 8/2008, s.43.

co jest warunkiem wzbudzenia ich orientacji na klientów zewnętrznych, zwiększając prawdopodobieństwo osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.<sup>10</sup> Pojęcie potrzeb w koncepcji marketingu personalnego należy rozumieć w kategoriach tzw. potrzeb wyższego rzędu, tworzących górny poziom w piramidzie potrzeb Masłowa. Chodzi tutaj o potrzeby ego, czyli samorealizacji zawodowej, szacunku i uznania oraz przynależności do zespołu pracowniczego.

Umożliwienie pracownikom w firmie realizowanie własnych potrzeb niewątpliwie wpływa na ich zachowanie. Satysfakcja wynikająca z zaspokojenia tych potrzeb ma swoje uwidocznienie w produktywności, która prowadzi do wysokiego poziomu wykonywanych zadań, a które tym samym przyczyniają się do wzrostu poziomu satysfakcji. Wysoka satysfakcja z pracy wiąże się także z zachowaniami prospołecznymi, tj. udzielaniem pomocy klientom, współpracownikom i przełożonym, co przynosi korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacji.<sup>11</sup> Ponadto zadowolenie, jakie daje pracownikowi wykonywanie obowiązków oraz przynależność do takiej a nie innej organizacji, związane jest również z poziomem absencji. Człowiek zmotywowany i zaangażowany w swoją pracę ma mniejszą tendencję do popadania w choroby, a także korzystania z tzw. „lewych zwolnień”. Jeżeli praca daje człowiekowi dużo satysfakcji nie ma on również ochoty na jej zmianę, zatem jest to dla firmy niewątpliwą korzyścią finansową. Fluktuacja pracowników wiąże się ze znacznymi kosztami. Jeśli ktoś z pracy odchodzi, trzeba przeprowadzić rekrutację, selekcję i szkolić nowego pracownika oraz zezwolić na zebranie pewnych doświadczeń zawodowych.<sup>12</sup> Zatem z powyższych treści wynika *explicite*, że poczucie niedostatecznego spełnienia potrzeb pracowników obniża ich motywację do pracy, wywiera destrukcyjny wpływ na morale, co osłabia więzi interpersonalne, a nawet je niszczy, niejednokrotnie ukierunkowując energię członków danej organizacji na poszukiwanie nowego miejsca zatrudnienia.

Kluczowym elementem marketingu personalnego jest komunikacja wewnętrzna. To ona angażuje pracownika w działania firmy. Ona motywuje go do pracy, przekłada zamierzenia właścicieli i zarządzających na spójny system porozumiewania się.<sup>13</sup> Sprawność komunikacyjna kierownictwa uczy i motywuje podwładnych do kreowania środowiska zawodowego i kultury organizacyjnej opartej na etyce i zaufaniu pracowników do siebie nawzajem, a przede wszystkim do przełożonych oraz zaangażowania się w realizację celów przedsiębiorstwa. Zbudowanie takiej kultury wymaga otwartości komunikacyjnej między osobami zajmującymi wszystkie szczeble w organizacji.<sup>14</sup> Efektywne wewnętrzne komunikowanie się (zwłaszcza o charakterze wertykalnym), spełnia rolę wiodącego czynnika decydującego o osiągniętych przez organizację wynikach finansowych. Ponadto komunikacja interpersonalna pozwala budować bliskie i trwałe relacje z pracownikami, przyczyniając się do budowania więzi i lojalności wobec własnej firmy.

<sup>10</sup> A. I. Baruk. *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*. Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 82.

<sup>11</sup> D. P. Schultz, S. E. Schultz. *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Wyd. PWN, Warszawa 2002, s. 308.

<sup>12</sup> *Ibidem*, s. 310.

<sup>13</sup> R. Kozielski. *Kobiety na rynku. Czy komunikacja wewnętrzna pozwoli firmie pokonać konkurentów*. Wyd. INFOR. *Personel* nr 6/2007, s. 27.

<sup>14</sup> A. I. Baruk. *Postmodernistyczne ... op. cit.*, s. 127.

Większość teoretyków i praktyków jest zgodna, że o wartości firmy decydują pracujący w niej ludzie, oni też pracują na jej markę, rozpoznawalność na rynku i odpowiednią opinię. Ta rzeczywista wartość marki danej organizacji jest tworzona dzięki pracownikom i ich codziennym kontaktom z klientami czy innymi osobami spoza przedsiębiorstwa. Dlatego obszar szeroko rozumianego zarządzania personelem musi obejmować również wzmacnianie marki od wewnątrz (*internal branding*)<sup>15</sup>, która staje się tym samym jednym z ważniejszych motywatorów utrzymujących zaangażowanego i lojalnego pracownika w organizacji.

Rola kadry zarządzającej podczas budowania marki firmy jest niezwykle ważna, bo bez jej wsparcia nie uda się zbudować spójnego systemu rozpoznawalnego na zewnątrz firmy. To kierownictwo bowiem wyznacza strategię i jest przykładem wartości przyjętych w organizacji. Istotne jest ich wewnętrzne przekonanie do zaangażowania się i poparcia działań podejmowanych wewnątrz organizacji. Kierownicy powinni więc umieć formułować cele dla poszczególnych pracowników, adekwatnych do ich kompetencji i możliwości. Ponadto powinni być świetnie zorganizowani: zła organizacja pracy może być istotną przyczyną zniechęcenia pracowników, spadku ich aktywności i negatywnego nastawienia do pracy. Silna demotywacja pracownika może być spowodowana brakiem wiedzy i umiejętności, przeciążeniem pracą, chaotycznym przydzielaniem zadań, brakiem celu i sensu pracy oraz traktowaniem pracownika przedmiotowo. Wiele zachowań pracowników nie zawsze efektywnych dla organizacji wynika z nieświadomości tego, co jest ważne w pracy. Zatem rola kierownika jako przełożonego wymaga wzbudzania emocjonalnego zaangażowania pracowników poprzez odwoływanie się do wspólnych wartości organizacji. Dobry szef powinien też jasno wyznaczać cele, delegować uprawnienia, promować innowacje oraz stosować w sposób racjonalny i sprawiedliwy jak najszerzej wszystkie możliwe motywujące bodźce, a także interesować się warunkami pracy i sprawami pozazawodowymi pracowników.<sup>16</sup>

Zachowanie kierownictwa jest wzorem postępowania dla reszty pracowników. Jeżeli podwładni wierzą i ufają swoim przełożonym, chętniej przejmują proponowane wartości i mocniej utożsamiają się z organizacją.

Z tej perspektywy identyfikacja pracowników z firmą wydaje się niezwykle ważna, bo jeśli pracują dla niej lojalni pracownicy, przedsiębiorstwo nie musi obawiać się zmian, jakie zachodzą na rynku pracy. Pozytywny wizerunek firmy w oczach zatrudnionych pracowników przekłada się na zmniejszenie fluktuacji personelu oraz wzrost zaangażowania w wykonywaną pracę. Pracownik silnie zaangażowany jest w pełni skoncentrowany na tym, co robi, gdyż po prostu lubi to robić i czerpie z tego satysfakcję. Gotów jest zrobić więcej niż się od niego oczekuje. Właśnie ten aspekt zaangażowania pracowniczego jest dla organizacji najistotniejszy.<sup>17</sup>

Rekrutacja jest jednym z ważniejszych etapów zewnętrznego marketingu personalnego (jeżeli przyjmujemy pracowników z zewnątrz) oraz wewnętrznego marketingu (gdy dokonujemy reorganizacji stanowiskowej wśród zatrudnionego personelu). Trzeba jednakże podkreślić, że proces kreowania lojalnego i zmotywowanego pracownika

---

<sup>15</sup> R. Rostek. *Ambasadorowie organizacji*. Wyd. INFOR. *Personel i Zarządzanie* nr 11/2008, s. 28.

<sup>16</sup> Z. Sekuła. *Troskliwy lider (2). Sposoby zapobiegania demotywacji pracowników*. Wyd. INFOR. *Personel* 9/2007 s. 37-40.

<sup>17</sup> B. Bukowska, K. Gajda. *Pigułka z lojalności. Praktyczne aspekty budowania lojalności pracowników*. Wyd. INFOR. *Personel i Zarządzanie* 2/2009 s. 66.

rozpoczyna się dużo wcześniej jeszcze przed procesem rekrutacji. I znowu należałoby podkreślić rolę wizerunku firmy, jaki posiada ona wśród pracowników, kontrahentów czy opinii publicznej.

Praca nad pozytywnym wizerunkiem firmy odbywa się na zewnątrz firmy (komunikacja marketingowa, działania z zakresu public relations – wypowiedzi w mediach, udział w targach i konferencjach, sponsoring, działania charytatywne) jak i wewnątrz organizacji (polityka personalna, motywujące przywództwo, akcje skierowane do pracowników firmy). Takie działania z pewnością zwiększają szansę na związanie pracownika z firmą. Dzięki pozytywnemu wizerunkowi firmy zmniejsza się fluktuacja personelu, zwiększa się także odporność na propozycje nowej pracy. Lojalni i zmotywowani pracownicy są bardziej zaangażowani w pracę i życie organizacji, chętniej i częściej przejawiają własną inicjatywę. Tacy pracownicy stają się najlepszą reklamą własnej firmy jako dobrego pracodawcy.<sup>18</sup> A kwintesencją lojalności i odpowiedzialności pracownika jest to, że lojalny pracownik nie zostawi firmy w trudnym czasie, np. kryzysu.

### **Narzędzia motywacji w marketingu personalnym**

Narzędziami motywacji w marketingu personalnym zdaje się być zatem wszystko to, czym firma dysponuje, począwszy od jej aspektów niematerialnych jak: marka i wizerunek firmy, jej kultura, wizja i misja, klimat panujący wewnątrz firmy, emocjonalny status poszczególnych stanowisk pracy, aż do aspektów materialnych jak: zatrudnieni w niej ludzie, wyposażenie, sprzęt techniczny, na finansach kończąc.

Najistotniejszym narzędziem motywacji w marketingu personalnym jest przede wszystkim sprawna komunikacja. Badania przeprowadzone w latach 2003-2006 przez WorkUSA wskazują, że w przedsiębiorstwach charakteryzujących się efektywnym przebiegiem procesu komunikacyjnego poziom zaangażowaniami pracowników jest aż o 4,5 razy wyższy niż w organizacjach, w których komunikowanie się było mniej efektywne.<sup>19</sup> Dobra komunikacja ułatwia rozpoznanie zdolności i potencjalnych możliwości pracowników, dzięki czemu uzyskuje się jak najlepsze wykorzystanie tych kompetencji podczas efektywnego wypełniania zawodowych obowiązków. Pracownicy porozumiewają się dobrze między sobą, gdy są kompetentni, dysponują rzetelnym pakietem informacji oraz gdy struktury organizacyjne są przejrzyste i nie utrudniają przepływu informacji. Komunikacja w przedsiębiorstwach realizowana jest nie tylko za pomocą bezpośredniej rozmowy, ale też biuletynów, listów, notatek, pisemnych instrukcji lub zleceń, zakazów i nakazów, dokumentacji stosowanej w organizacji. Wymaga umiejętności słuchania, bezpośrednich rozmów i czytelności dokumentacji.<sup>20</sup>

Jedną z form komunikacji jest informacja zwrotna, czyli każda informacja, która dotyczy danego postępowania i prowadzi do działania mającego utrzymać to zachowanie, rozwinąć lub zmienić. Jest najważniejszym elementem oceny pracy. Przeprowadza się ją w celu zapoznania pracownika z jego osiągnięciami, kompetencjami oraz popełnianymi błędami w czasie pracy.

Informacja zwrotna może być pozytywna – wzmacniająca dane postępowanie – lub

<sup>18</sup> Ibidem, s. 67.

<sup>19</sup> Por. przez A. I. Baruk w *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*. Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 127.

<sup>20</sup> Z. Sekuła. *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*. Wyd. PWE, Warszawa 2008, s. 128-129.

negatywna – korygująca je. Głównym celem przekazywania informacji zwrotnej jest dostarczenie informacji na temat działania opartej na obiektywnych standardach i tak sformułowanej, by jej odbiorca zachował pozytywny stosunek do siebie, do informującego i do swojej pracy. Informacja zwrotna ma dodatkowo zachęcać do wypracowania planu zmiany działań zgodnie z przyjętymi standardami. Skuteczna informacja zwrotna jest ściśle związana z procesem uczenia się i rozwoju: pomaga się uczyć nowych umiejętności i lepszych sposobów działania. Aby rozmowa oceniająca miała charakter motywacyjny musi spełniać określone warunki, tzn.: mieć formę dialogu, odbywać się w warunkach szacunku i otwartości, omawiać konkretne zachowania w sytuacji pracy a nie ogólnie dotyczyć osobowości pracownika, a także powinna być kompleksowa i systematyczna.

Najistotniejszą cechą komunikacji jest jednak przede wszystkim takie przekazanie informacji, aby były one zrozumiałe dla odbiorców i by odbiorcy chcieli owe przekazy, zawarte w komunikatach, realizować.

Narzędzia motywowania to inaczej zbiór metod, procedur, zasad i sposobów postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych, które w odpowiedni sposób oddziałują na zatrudnionych pracowników. Aby pełniły one funkcję motywacyjną, muszą być jasno określone i opisane a przede wszystkim zrozumiałe dla pracowników.

M. Gablota dzieli narzędzia motywowania na następujące podgrupy<sup>21</sup>:

- *przymusu* – zakazy, polecenia, zalecenia, normy pracy, regulaminy i instrukcje pracy,
- *zachęty* – ekonomiczne (płacowe i pozapłacowe) i pozaekonomiczne, takie jak: awanse, formy organizacji pracy, status zajmowanego stanowiska, elastyczny czas pracy, stosunki w pracy, samodzielność pracy,
- *perswazji* – konsultacje, negocjacje, stawianie celów, styl kierowania, partycypacja w zarządzaniu, propaganda.

Narzędzia motywacyjne są w większości ze sobą powiązane. Wymaga to przemyśleń, dużej świadomości i wiedzy kierownictwa w ich stosowaniu. Powinny działać kierunkowo, by nie redukować celu, czy efektów innego narzędzia.

Właściwie skonstruowane narzędzia motywowania kształtują świadomość dobrej pracy, pożądane zachowania, rzeczywisty stosunek do pracy i niezbędne relacje międzyludzkie, a także wywołują skłonność do podejmowania ambitnych i trudnych zadań oraz do podnoszenia efektywności. Narzędzia takie przeciwdziałają bierności, asekuracji i pozorowaniu właściwych zachowań. Pracownicy wiedzą, czego się od nich wymaga, jak ocenia i co w wyniku oceny może ich spotkać.<sup>22</sup>

### **Rola motywacji na wybranym przykładzie**

Szkoła jest placówką oświatową, zatem rządzią nią inne przepisy i zasady niż w firmach i przedsiębiorstwach. Wiele z obszarów polityki personalnej jest ustalonych w Karcie Nauczyciela oraz w innych rozporządzeniach. Z tego też względu szkoła samodzielnie nie może podejmować wielu decyzji dotyczących jej pracowników, chodzi tu między innymi o:<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Ibidem, s. 177.

<sup>22</sup> Ibidem, s. 182.

<sup>23</sup> Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 275



- procedury nadawania stopni zawodowych nauczycielom;
- system wynagradzania nauczycieli;
- ocenianie nauczycieli;
- partycypacja nauczycieli we współrzędzeniu;
- nagradzanie i karanie.

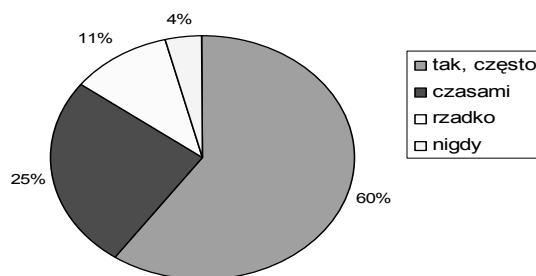
Są to te dziedziny, w których szkoła musi się ściśle trzymać przepisów. Najwięcej samodzielności szkoła ma przy planowaniu szkoleń dla nauczycieli. Jednak i tu pojawiają się trudności w postaci ograniczonego budżetu. Istnieje jednak szereg czynników niezależnych od aktów prawnych, które mogą motywować pracowników oświaty.

Aby móc ocenić jaki jest stosunek nauczycieli do instrumentów motywacyjnych zostały przeprowadzone badania. Na pytania ankietowe odpowiedziało 85% pedagogów z jednej ze szkół średnich w Kołobrzegu, a więc jest to reprezentatywna grupa dla danej placówki. Badania zostały przeprowadzone w 2009 roku na podstawie ankiety, w której pytania zostały dostosowane do specyfiki pracy nauczycieli. W pracy nauczyciela istnieje wiele czynników mających wpływ na efekty tej pracy, zarówno z punktu widzenia samego zatrudnionego, jego podopiecznych a także dyrekcji. Każdego z pracowników oświaty mogą pobudzać inne motywy. Podobnie jak w każdym przedsiębiorstwie, każdy pracownik ma swoje indywidualne potrzeby i własną ich hierarchię.

Jednym z czynników motywujących do pracy jest możliwość uczestnictwa w szkoleniach. Dają one nie tylko przydatną wiedzę i umiejętności nauczycielowi, ale także mogą okazać się przydatne w dalszej karierze zawodowej.

Zdecydowana większość nauczycieli z badanej placówki oświatowej uczestniczy w szkoleniach (wykres 1). Aż 60% pracowników odpowiedziało, że ma możliwość podnoszenia kwalifikacji, i że odbywa się to często. Z mniejszą częstotliwością dokształca się 25% respondentów.

**WYKRES 1**  
**MOŻLIWOŚĆ KSZTAŁCENIA SIĘ I PODNOSZENIA KWALIFIKACJI WŚRÓD BADANYCH NAUCZYCIELI**



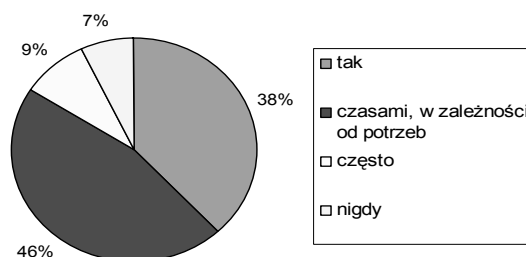
Źródło: Badania własne

Możliwość uczestnictwa w podnoszeniu kwalifikacji różnie jest zgłaszana przez poszczególne grupy wiekowe. Każda z grup wskazuje na inną odpowiedź. Najmłodsi pracownicy (aż w 80%) czasami mają możliwość uczestnictwa w szkoleniach. Często w tego typu zajęciach uczestniczą natomiast nauczyciele w

przedziale wiekowym 31 do 40 lat – 56%. Natomiast najczęstszą odpowiedzią wskazaną przez nauczycieli powyżej 40 roku życia było rzadkie uczestnictwo w doksztalcaniu się – 74%.

Komfort pacy, także w szkole, zależy w dużej mierze od dobrej komunikacji na wszystkich szczeblach. Poza komunikacją bezpośrednią między nauczycielami a dyrekcją, w omawianej placówce oświatowej, ma miejsce również komunikacja pośrednia. Polega ona na uczestnictwie pedagogów w procesy decyzyjne dotyczące danej szkoły. Każdy ma bowiem prawo wyrażać swoje opinie i przez organ Rady Pedagogicznej współzarządzać szkołą.

**WYKRES 2**  
**UDZIAŁ W PROCESIE DECYZYJNYM W SZKOLE**



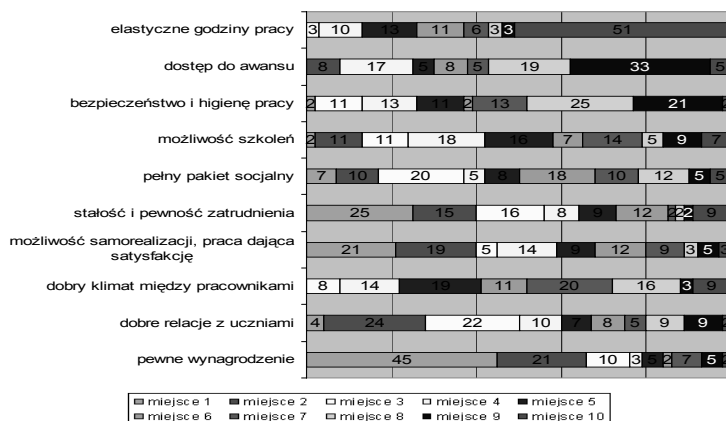
Źródło: Badania własne

Jak przedstawia wykres 2, łącznie ponad 90% pedagogów deklaruje uczestnictwo w procesie decyzyjnym w szkole. Z tego 38% wyraziła zdecydowane tak, natomiast 46% udziela się w różnych sprawach, w zależności od potrzeb. Jedynie 7% pytanych nigdy nie decydowało w żadnej ze szkolnych spraw.

Odwrotny strumień komunikacji pośredniej płynący od dyrekcji do nauczycieli to ocena roczna. Jednak większość pedagogów jest przeciwna ocenom według kryteriów Karty Nauczyciela, gdyż nie mają one wpływu na poziom płacy czy awans.

Największą swobodę w wyrażeniu swojej opinii dało nauczycielom pytanie o to, co jest dla nich ważne w pracy. Szczegółowe odpowiedzi przedstawia wykres 3. Badani zostali poproszeni o ponumerowanie od najważniejszej do najmniej istotnej cechy od 1 do 10. Czytając wykres od lewej do prawej można odczytać jak zostały uszeregowane poszczególne cechy według stopnia istotności. I tak, elastyczne godziny pracy dla 51% nauczycieli zajmują ostatnią, 10 lokatę, a dla 3% są dosyć istotne na co wskazuje 3 miejsce. Tym samym omawianą cechę badani uznali za najmniej istotną.

**WYKRES 3**  
**WARTOŚCI CENIONE PRZEZ BADANYCH NAUCZYCIELI**



Źródło: Badania własne

Analiza całego wykresu przedstawia się następująco:

- pewne wynagrodzenie jest najważniejsze dla 45% badanych;
- dobre relacje z uczniami to dla 24% badanych odpowiedź na drugim miejscu;
- dobry klimat między pracownikami oceniony został na lokatę piątą i siódmą;
- praca nauczyciela jako praca dająca satysfakcję oraz możliwość samorealizacji to dla 21% najistotniejszy czynnik;
- podobnie jest ze stałością zatrudnienia, 25% stawia tę cechę na pierwszym miejscu;
- mniej istotny jest pełny pakiet socjalny, dla większej części na miejscu trzecim;
- możliwość szkoleń – miejsce czwarte;
- bezpieczeństwo i higiena pracy pozostaje mało istotna, 25% badanych stawia ją na ósmym miejscu;
- dostęp do awansu uplasowane na dziewiątej lokacie;
- wspomniane już elastyczne godziny pracy - miejsce 10 z 51% poparciem.

Szeregując powyższe odpowiedzi, wyraźnie widać, które czynniki są najbardziej pożądane przez pracowników oświaty, a tym samym najbardziej motywujące.

Równie zgodnie jako najmniej ważne w pracy wskazały elastyczne godziny pracy. Bez wątpienia najbardziej motywujące do pracy jest wynagrodzenie. W Karcie Nauczyciela przewidziane są stosowane w oświacie bodźce ekonomiczne dla nauczycieli i są nimi:<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Karta Nauczyciela art. 30.1

- wynagrodzenia zasadnicze;
- dodatki za wysługę lat, motywacyjny, funkcyjny, za warunki pracy;
- wynagrodzenia za godziny ponadwymiarowe i godziny doraźnych zastępstw;
- nagrody i inne świadczenia wynikające ze stosunku pracy, z wyłączeniem świadczeń z zakładowego funduszu świadczeń socjalnych i dodatków socjalnych.

### Podsumowanie

Dyrekcja poszczególnych placówek oświatowych ma ograniczone pole manewru w motywowaniu swoich pracowników. Jak już wspomniano wiele spraw dotyczących polityki personalnej jest ściśle określonych przez różnego rodzaju uchwały. Jednak w pewien sposób nauczyciele mogą być inspirowani do pracy i nie musi to być sposób określony w Karcie Nauczyciela. Podmiotami oddziaływań marketingu personalnego są zarówno obecnie zatrudnieni pracownicy, jak i potencjalni kandydaci do pracy. Ideą marketingu personalnego jest dążenie do równowagi i wzajemnego „dopasowania się” potrzeb pracowników i celów firmy.

### Literatura

1. Baruk A. I.: *Marketing personalny*, Difin, Warszawa 2006.
2. Baruk A. I.: *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe w marketing klasyczny*, Wyd. „Dom Organizatora, Toruń 2008.
3. Buczyńska A.: *Markowa firma*, Personel i Zarządzanie 2008 nr 8.
4. Bukowska B., Gajda K.: *Pigułka z lojalności. Praktyczne aspekty budowania lojalności pracowników*, Personel i Zarządzanie 2009 nr 2.
5. Kozielski R.: *Kobiety na rynku. Czy komunikacja wewnętrzna pozwoli firmie pokonać konkurentów*, Personel 2007 nr 6.
6. Rostek R.: *Ambasadorowie organizacji*, Personel i Zarządzanie 2008 nr 11.
7. Schultz D.P., Schultz S.E.: *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. PWN, Warszawa 2002.
8. Sekuła Z.: *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Wyd. PWE, Warszawa 2008.
9. Sekuła Z.: *Troskliwy lider (2). Sposoby zapobiegania demotywacji pracowników*, Personel 2007 nr 9.

### Summary

*The authors of the article want to show the role of employee marketing in the process of motivation. They have done a theoretical presentation of the instruments of employee marketing, the role of motivation in shaping of employees behavior. Based on their own researches in an educational unit, authors have shown an influence the instruments of motivation on teachers' attitude for their work.*

Informacje o autorach:

**mgr Dominika Olejniczak,**

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi ,  
mail: d.olejniczak@nietylkoszkolenia.pl

**dr Ewa Dłubakowska – Puzio,**

Politechnika Koszalińska, I  
Instytut Ekonomii i Zarządzania, Zakład Marketingu,  
mail ewadl@wp.pl

**mgr Aleksandra Łowkiewicz,**

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi,  
mail olaiek72@tlen.pl