Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 27/2011

Izabela Stańczyk

Uniwersytet Jagielloński

„Aby chciało się chcieć pracować" – obszary zwiększania efektywności pracy pracowników

Streszczenie. W artykule przedstawiono obszary zwiększania efektywności pracy, leżące zarówno po stronie pracownika, jak i pracodawcy. Aby osiągnąć wyznaczony przez organizację cel w tym zakresie, należy przede wszystkim dobrze określić kompetencje, jakie potrzebuje firma do realizacji zadań obecnie i w przyszłości. Chodzi tutaj o budowanie zespołu pracowników lojalnych, dobrze zmotywowanych, a z drugiej strony posiadających warunki do rozwoju własnego potencjału zawodowego. W realizacji tego procesu kluczową rolę odgrywa pion HR i w tym miejscu rodzi się pytanie: jaka ta rola powinna być?

Słowa kluczowe: kompetencje, rola pionu HR, narzędzia wykorzystywane przy zwiększaniu efektywności pracy

Wstęp

Mimo obecnie nienajlepszej sytuacji na rynku pracy i mimo dużego bezrobocia, wciąż trudno znaleźć dobrego specjalistę. Ci zatrudnieni w firmach czują się w miarę bezpiecznie i nie zawsze ich wkład w pracę jest na poziomie satysfakcjonującym. Dlatego też istnieją obszary zwiększania efektywności pracy leżące zarówno po stronie pracownika, jak i pracodawcy. Aby pracownik był zadowolony z pracy, wymaga od pracodawcy wdrożenia szeregu procesów zarządzania zasobami ludzkimi w taki sposób, aby właśnie „chciało się chcieć pracować". Z drugiej strony, pracodawcy chcąc posiadać w miarę stabilną pod kątem zatrudnienia kadrę pracowników, sukcesywnie, oczywiście na miarę swoich możliwości

(głównie finansowych), starają się wdrażać różnego rodzaju programy, które pozwoliłyby zwiększać efektywność zatrudnienia.

1. Kompetencje pracowników – podstawa efektywności pracy

Rozpoczynając omawianie obszarów zarządzania zasobami ludzkimi mających wpływ na efektywność wykonywanej pracy zaczynamy od kompetencji i ich definicji.

W szerokim znaczeniu rozpatrujemy je jako:

„– uzdolnienia i predyspozycje ważne w danej pracy oraz wewnętrzne motywacje,

– wykształcenie i wiedza,

– doświadczenie i praktyczne umiejętności,

– postawy i zachowania oczekiwane przez pracodawcę,

– formalne uprawnienia do działania w imieniu organizacji – prowadzenia określonych spraw, podejmowania decyzji, podpisywania umów i zaciągania zobowiązań, jej reprezentowania na zewnątrz,

– cechy psychofizyczne ważne w danej pracy (np. kreatywność, przedsiębiorczość, odwaga, siła, sprawność fizyczna, dobry stan zdrowia itd.)”[1].

Natomiast D.D. Dubois i W.J. Rothwell definiują kompetencje jako „cechy danej osoby, które wykorzystuje ona w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników. Do cech tych zalicza się wiedzę, umiejętności, pewne aspekty postrzegania samego siebie, zachowania społeczne, cechy charakteru, schematy myślowe, nastawienie i sposób myślenia, odczuwania oraz postępowania”[2].

Obszarem mającym wpływ na efektywność pracy jest odpowiednie rozpoznanie kompetencji i ich poziomów zarówno przez pracownika (uświadomienie sobie ich ważności), jak i odpowiednie określenie ich przez pracodawcę na poszczególnym stanowisku pracy.

Pracownik może rozpoznać własne kompetencje poprzez:

– subiektywne stwierdzenie ich istnienia,

– ocenę ich przez doradcę zawodowego bądź to w urzędzie pracy[3], bądź w firmie doradztwa personalnego,

– pomoc w ich uświadomieniu i rozwijaniu z osobistym *coachem*[4].

---

[1] T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 96.

[2] D.D. Dubois, W.J. Rothwell, *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, One Press, Gliwice 2008, s. 32.

[3] Na przykład http://wup-krakow.pl/uslugi-rynku-pracy/poradnictwo-zawodowe/spotkania-z--doradca-zawodowym-folder [26.09.2011].

[4] S. Monostori, *Rozwiń swoją wizję*, „Coaching” 2011, nr 5, s. 20.

Pracodawcy z reguły badają kompetencje i ich poziomy najczęściej przy rozmowie kwalifikacyjnej, czasami stosują różnego rodzaju testy wiedzy, umiejętności (np. SHL, Thomasa i in.). Kluczową metodą jest jednak metoda Assesment Centre[5], ale dla wybranych stanowisk pracy. Jak wskazują badania przeprowadzone przez Roffey Park, metodę tę wykorzystywano w 29% firm, w których pracowało nie więcej niż 50 osób, i w 72% organizacji zatrudniających ponad 5000 osób[6]. Również z badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii[7] „wśród 907 firm zatrudniających ponad 1000 osób metodę tę stosuje około 50% pracodawców z sektora prywatnego i 39% z sektora publicznego. W niektórych branżach (np. spożywczej, tytoniowej, bankowości, finansach i ubezpieczeniach, a także w policji i straży pożarnej) wskaźnik ten przekracza 60%"[8].

Natomiast w badaniach przeprowadzonych w 2010 r. w Polsce wśród firm z listy 500[9], metoda ta, w organizacjach, które odpowiedziały na to pytanie, jest używana w 11,9%, raczej sporadycznie w 28,6%, nigdy w 59,5%. Wyniki te wskazują na małą popularność wykorzystywania tej metody, prawdopodobnie ze względu na jej wysokie koszty oraz zbyt małą liczbę ekspertów[10], którzy są uprawnieni do prowadzenia sesji i późniejszej oceny poziomów kompetencji.

Stosowanie tej metody, mimo dużych nakładów finansowych, czasowych można uzasadnić takimi czynnikami, jak[11]:

– konkurencja na rynku – wymóg coraz większej efektywności pracowników,

– fuzje, przejęcia – wewnętrzna reorganizacja, nowe zadania dla nowych komórek organizacyjnych,

– restrukturyzacje – zwolnienia indywidualne i grupowe,

---

[5] Lata 60. XX w. to okres, w którym tematyka Assessment Centre stawała się coraz bardziej popularna, natomiast z metody nadal korzystały tylko nieliczne korporacje tj.: IBM, Sears. Przełomowe okazały się lata 80., kiedy zaczęto korzystać z AC nie tylko w celu selekcji kandydatów do pracy, lecz także identyfikacji potencjału już zatrudnionych pracowników, co dało początek Development Centre (ośrodkowi rozwoju lub centrum rozwoju).

[6] L. Holbeche, C. Glynn, *The Roffey Park Management Agenda*, Roffey Park Management Institute, Roffey Park, styczeń 1999, w: Ch. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 18.

[7] S. Boyle, J. Fulletron, M., *The rise of the assessment centre: a survey of AC usage in the UK*, „Selecction and Development Review" 1993, nr 9, s. 1-4; R. Wood, T. Payne, *Metody rekrutacji i selekcji oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 171.

[8] Por. Ch. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 18.

[9] T. Oleksyn, I. Stańczyk, J. Bugaj, *Diagnoza i kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z „listy 500"*, Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu badawczego nr NN115 260036 finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (materiał w trakcie publikacji).

[10] Ścieżka kariery asesora podana jest na stronie: http://assessment.pl/ [28.09.2011].

[11] M. Fryczyńska, M. Jabłońska-Wołoszyn, *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*, Placet, Warszawa 2008, s. 68.

– wzrost świadomości znaczenia funkcji zarządzania zasobami ludzkimi (HR) – dążenie do lepszego wykorzystania posiadanych zasobów,

– konieczność diagnozy kompetencji dużych grup kandydatów lub pracowników – wykorzystanie metod, które pozwolą na wzajemne porównanie badanych osób,

– świadomość wysokich kosztów decyzji personalnych – wysoka wiarygodność metody precyzyjnie identyfikującej zarówno mocne, jak i słabe strony pracowników.

Aby dobrze przeprowadzić badanie kompetencji, niezbędne jest określenie kluczowych kompetencji, zadań na stanowisku pracy. Dobrze opracowany zestaw opisów stanowisk pracy pozwoli uniknąć:

– dublowania zadań na stanowiskach pracy,

– przeciążenia pracą,

– konfliktów między współpracownikami oraz na linii pracownik–przełożony.

Na opisach stanowisk pracy bazują inne procesy zarządzania zasobami ludzkimi, takie jak: wartościowanie stanowisk pracy, z czym powinny być powiązane: system wynagrodzeń, motywacji czy możliwość ustalenia ścieżek karier. Ma to również wpływ na wyniki finansowe[12], ponieważ:

– wyklucza sytuację, w której kilka osób wykonuje niepotrzebnie tę samą pracę, która może zostać wykonana przez jednego pracownika – pozwala na optymalizację kosztów związanych z zatrudnianiem pracowników,

– minimalizuje koszty związane z rekrutacją i selekcją pracowników – daje jasne kryteria selekcyjne,

– wykorzystany wraz z wartościowaniem stanowisk pracy pozwala zoptymalizować budżet wynagrodzeń.

Na efektywność pracy, rozpatrując od strony pracownika, ma również wpływ:

– prestiż danego stanowiska,

– jego miejsce w strukturze,

– postrzeganie przez innych pracowników,

– możliwość i zakres podejmowania decyzji,

– strona finansowa (wynagrodzenie, premie, dodatkowe ubezpieczenie przypisane tylko do tego stanowiska, zestawy kafeteryjne wyróżniające tę pozycję w firmie itd.),

– otoczenie pracy, atmosfera panująca w zespole, relacje z przełożonym.

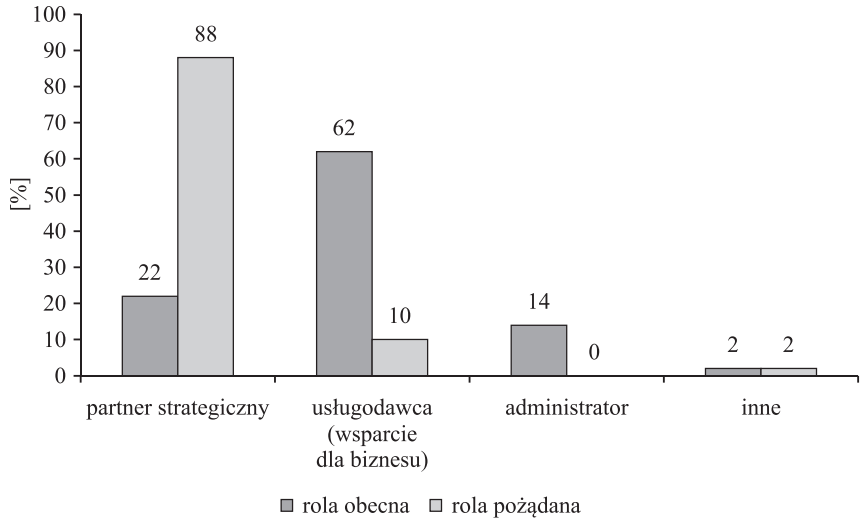
Zaburzenie tych elementów może wywołać u pracowników wypalenie zawodowe, monotonię, znudzenie pracą, depresję, co będzie skutkowało obniżeniem wskaźników pracy, częstymi zwolnieniami, a w późniejszym czasie szukaniem nowego miejsca pracy, ale już poza firmą.

[12] http://www.e-fundacja.pl/dla-firm-narzedzia-zarzadzania-zasobami-ludzkimi-outsourcing-funkcji-personalnej.php [24.09.2011].

2. Rola pionu HR w realizacji funkcji zwiększania efektywności pracy

I w tym miejscu pojawia się znacząca rola pionu, komórki HR. W zależności od pozycji zajmowanej w firmie, w mniejszym lub większym stopniu scaleniem strategii personalnej ze strategią firmy pracownicy specjaliści będą motywowani do efektywniejszej pracy. Jaka powinna być rola HR w zwiększaniu efektywności pracy? Na ten temat szeroko pisze D. Urlich, wyznaczając dla HR rolę partnera biznesowego[13]. Na tę pozycję składa się suma następujących ról: partnera strategicznego, eksperta w dziedzinie administracji, rzecznika pracowników oraz animatora zmian.

Sytuację rzeczywistą w Polsce przedstawiają badania przeprowadzone przez firmę Deloitte[14], które zobrazowano na rysunku 1.



Rys. 1. Obecna i pożądana rola HR

Ź r ó d ł o: Jakie narzędzia stosuje HR? – Trendy HRM 2011, http://hrstandard.pl/2011/09/23/jakie-narzedzia-stosuje-hr-trendy-hrm-2011[26.09.2011].

Jak wynika z rysunku, rola partnera biznesowego jest raczej możliwa w dalszej przyszłości, ale oczekiwana przez zarządy firm. Więc piony HR czeka do-

[13] D. Urlich, *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 51.

[14] Badanie Deloitte Trendy HRM zostało przeprowadzone wśród grona dyrektorów i profesjonalistów HR głównych firm działających w Polsce w okresie czerwiec-lipiec 2011 r. W badaniu trendów w zarządzaniu zasobami ludzkimi wzięły udział 254 firmy.

syć głęboka transformacja. Na jej elementy zwracają uwagę D. Urlich, J. Allen, W. Brockbank, J. Younger, M. Nyman[15].

Również o roli HR wypowiedział się Y. Barou[16], założyciel i przewodniczący The European Human Resources Directors Circle (European HRD). Zapytany, jakie są najważniejsze trendy i wyzwania dla dyrektorów HR w Europie dzisiaj, w niepewnych i niespokojnych warunkach rynkowych, stwierdził: „Dyrektorzy HR muszą być partnerami biznesowymi i strategicznymi, a zarazem powinni być głosem ludzi w komisjach zarządów. Jednocześnie muszą stawić czoła wojnie o talenty, zwłaszcza jeżeli chodzi o kadrę inżynierów, ale także masowemu bezrobociu. Budowa powiązań w tym zakresie będzie wymagała lepiej skonstruowanego i w większym stopniu innowacyjnego dialogu społecznego. Nawet bardziej istotną kwestią stanie się czas i rozwijanie w sobie poczucia szybkiego i pilnego działania. A będzie to możliwe tylko wtedy, gdy przewidzimy główne problemy. W skali globalnej właśnie firmy bardziej nastawione na ludzi będą miały przewagę konkurencyjną".

Przy realizacji funkcji zwiększania efektywności pracy, poza kluczowym udziałem pionu HR, swoje role mają również do spełnienia: *top management*, kierownicy średniego szczebla zarządzania i sami pracownicy. Ich udział w tym procesie zobrazowano na rysunku 2, a ogólny zakres zaangażowania przedstawiono w tabeli 1.

Opis procesu kształtowania standardów i wysokiej efektywności pracy

Kształtowanie standardów i efektywności pracy jest w istocie wiązką połączonych ze sobą procesów. Uczestniczą w nich zarówno kierownicy, jak i specjaliści, zajmujący się analizą i organizowaniem pracy. Ponieważ kształtowanie standardów pracy – jakościowych i wydajnościowych – a także badanie efektywności pracy i jej zwiększanie wiążą się z pracami technicznymi wymagającymi specjalistycznej wiedzy, w skali organizacji powinien funkcjonować zespół analityków pracy i specjalistów z zakresu organizacji i standardów pracy, świadczący usługi na rzecz poszczególnych podmiotów, a także wykonujący analizy i opracowujący programy poprawy jakości i efektywności pracy. Zespół taki mógłby określać:

– cele i standardy związane z jakością i efektywnością pracy,

[15] D. Urlich, J. Allen, W. Brockbank, J. Younger, M. Nyman, *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi – transformacja zgodna z oczekiwaniami klientów i inwestorów*, Oficyna Wolter Kluwer business, Warszawa 2010.

[16] Więcej „Personel i Zarządzanie" 2011, nr 7-8, *Krąg dyrektorów HR*, s. 16 oraz www.european-hrd-circle.org

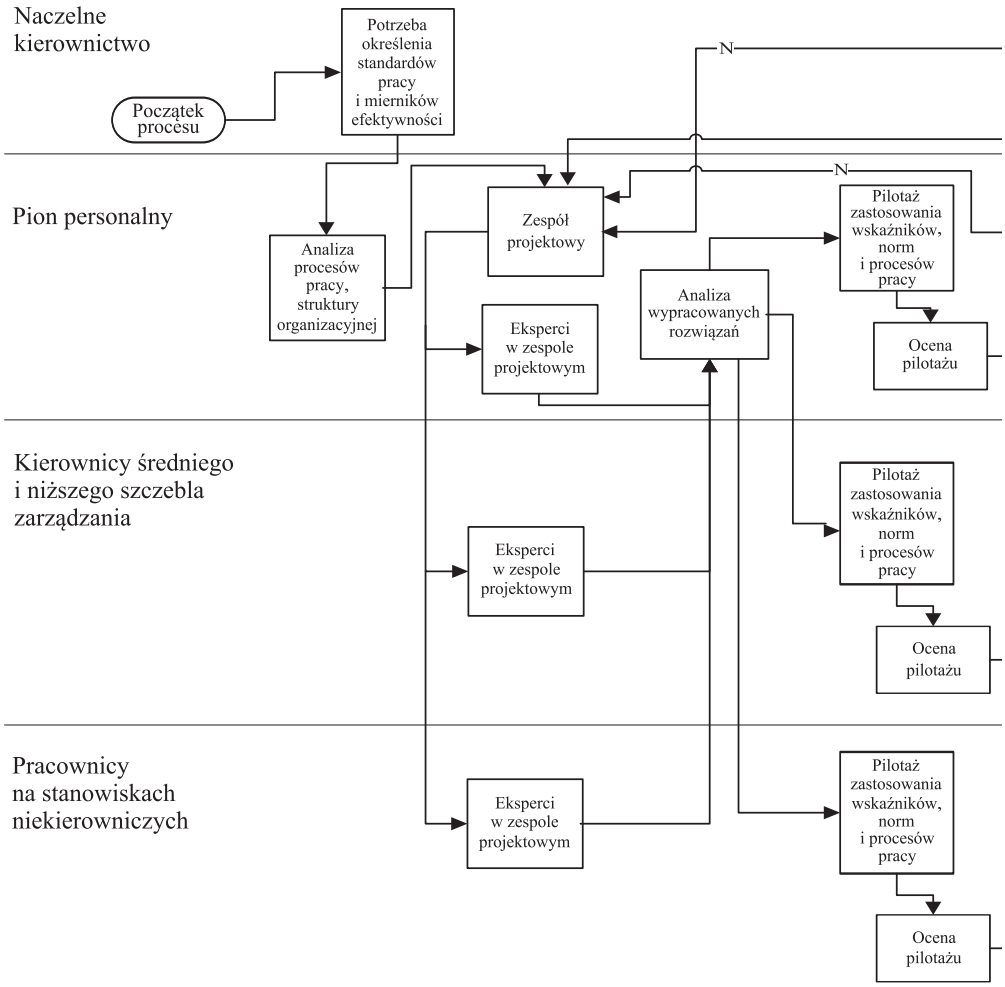
Tabela 1. Treść zadań podmiotów zarządzanie zasobami ludzkimi w zakresie funkcji kształtowania standardów i wysokiej efektywności pracy

Funkcja	Naczelne kierownictwo	Kierownicy średniego i niższego szczebla	Pion personalny	Pozostali pracownicy
Kształtowanie standardów i wysokiej efektywności pracy	– określa ogólne cele w zakresie standardów i efektywności pracy, – okresowo kontroluje ich realizację.	– biorą udział w tworzeniu procesów i procedur związanych ze standardami i efektywnością pracy, – prowadzą do wysokiej realnej jakości i efektywności pracy, – biorą udział w zespole projektowym określającym standardy pracy i mierniki efektywności na poszczególnych stanowiskach pracy.	– koordynuje prace związane z opracowywaniem i aktualizacją taryfikacji pracy, – pozyskuje ekspertów wewnętrznych i zewnętrznych do realizacji tej funkcji, – opracowuje standardy jakościowe, ilościowe i etyczne w firmie wraz z partnerami z poszczególnych obszarów, – zajmuje się benchmarkingiem w zakresie standardów i efektywności pracy (w podmiotach o podobnym profilu działalności).	– biorą udział w zespołach projektujących i doskonalących standardy i efektywność, – wspólnie z kierownikiem określają rolę zawodową dla siebie.

Ź r ó d ł o: I. Stańczyk, *Model kształtowania ról organizacyjnych i podziału kompetencji w zakresie zarządzania potencjałem pracy dla grupy kapitałowej*, [praca doktorska], Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2006, s. 122 [wydruk komputerowy].

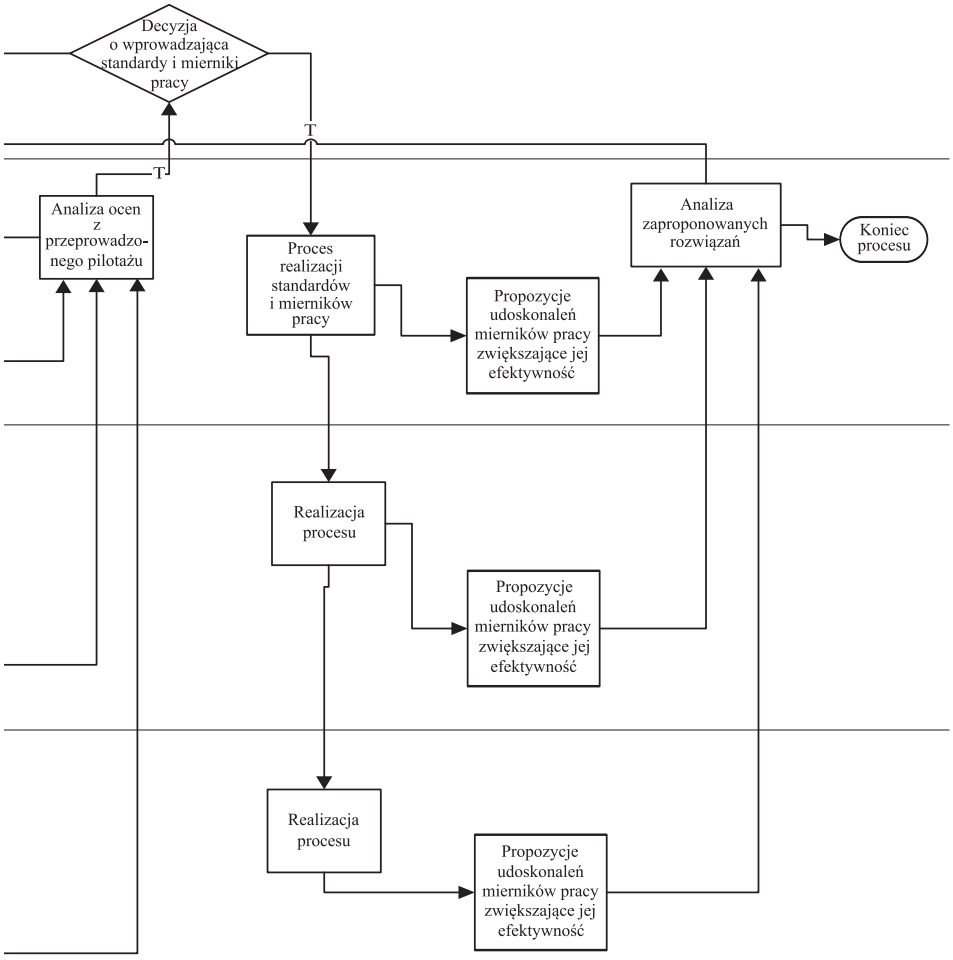
– mierniki i wskaźniki oceny jakości i efektywności pracy,
– portfel kompetencji dla homogenicznych grup stanowisk pracy.

Taki zespół miałby charakter usługowy względem firmy. Jego lider podlegałby dyrektorowi personalnemu, jednak sam zespół funkcjonowałby według zasad właściwych dla struktury macierzowej. Istnienie tego zespołu nie zwalniałoby poszczególnych kierowników z odpowiedzialności za jakość, efektywność i terminowość prac (za standardy pracy). Poszczególne jednostki organizacyjne powinny też zakładać, rozszerzać i aktualizować własne bazy danych, pomocne przy określaniu standardów pracy. Merytoryczny nadzór nad realizacją tej funkcji sprawować powinien dyrektor personalny. Propozycje udoskonaleń ze strony pracowników, bo przecież to oni są głównymi realizatorami ustalonych standardów, norm i wskaźników, powinny być dobrze widziane.



Rys. 2. Proces kształtowania standardów

Ź r ó d ł o: jak przy tab. 1.



i wysokiej efektywności pracy

3. Narzędzia zwiększania efektywności pracy wykorzystywane przez HR

Niemniej jednak działy HR w większym lub mniejszym zakresie (zależnym przede wszystkim od wielkości firmy, jej potrzeb w tym zakresie oraz od warunków ekonomicznych) mają do zaoferowania cały szereg systemów, metod i narzędzi, które powinny wpłynąć na efektywność pracy kluczowych pracowników.

W obszarze rozwoju pracowników firmy wykorzystują różne systemy czy narzędzia badające kompetencje, oceniające pracę, przygotowujące ścieżki kariery czy awansów, różnego rodzaju szkolenia.

Przeprowadzone badania grupy firm polskich i międzynarodowych[17] w zakresie realizacji elementów procesu rozwoju pracownika wykazały, że potrzeby pracowników są poddawane diagnozie, pracownicy są oceniani, proponowane są szkolenia głównie w firmach międzynarodowych. Szczegółowy zapis wyników badań przedstawiono w tabeli 2.

Następnym obszarem, czasami najważniejszym, jest odpowiednie przygotowanie systemu wynagrodzeń do stanowiska pracy, z reguły uzależnionego od wyników pracy. W skład tego systemu poza obligatoryjnymi składnikami, pracodawca może ustalić składniki nieobligatoryjne, zwiększając wachlarz świadczeń pracowniczych zależnie od stanowiska pracy. Przykład stosowanych świadczeń dodatkowych zawarto w tabeli 3.

Kolejnym obszarem mającym wpływ na efektywność pracy jest odpowiednie wyłonienie spośród pracowników tych najbardziej utalentowanych i stworzenie dla nich indywidualnego programu rozwoju. W odpowiednim doborze talentów kluczową rolę pełnią bezpośredni przełożeni, którzy doskonale potrafią określić poziomy kompetencji i uznać pracownika o zdolnościach ponadprzeciętnych niż określa to rola zawodowa. W ścieżce rozwoju takich pracowników (oczywiście po odpowiednim przetestowaniu kompetencji pracownika, np. za pomocą testów SHL lub DC) proponowane są odpowiednie szkolenia, staże na wysokich stanowiskach w firmie, ale także np. w oddziałach zagranicznych. Dalsze kroki to udział w prestiżowych zespołach projektowych, bardzo często również w skali międzynarodowej. Zastosowanie takich przykładowych działań to przede wszystkim budowanie lojalności pracownika oraz zwiększanie jego efektywności pracy.

---

[17] A. Suchodolski, *Organizacja procesu rozwoju pracowników w firmach polskich i międzynarodowych* w: *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, red. B. Urbaniak, Wyd. UŁ, Łódź 2011, s. 284. Badaniem objęto 55 organizacji, w tym 34 jednostki należące do różnych koncernów międzynarodowych działających w Polsce oraz 21 firm polskich. Większość z nich miała siedziby na terenie Dolnego Śląska.

Tabela 2. Procentowy udział firm realizujących poszczególne elementy procesu rozwoju pracowników w badanych organizacjach (w %)

Elementy rozwoju pracowników	Firmy międzynarodowe	Firmy polskie
Istnienie sformalizowanej strategii personalnej	73	24
Prowadzenie badań opinii i potrzeb pracowników	71	38
Diagnozowanie aspiracji pracowników	71	62
Diagnozowanie potencjału rozwojowego pracowników z wykorzystaniem:	71	76
– Assessment Center	9	0
– systemu ocen okresowych	76	54
– zarządzania przez cele	29	29
– analizy zasobów kadrowych	65	33
– informowania o możliwościach rozwojowych	68	67
– konstruowania formalnych planów ścieżek kariery	41	33
– konstruowania formalnych planów sukcesji	41	29
Konstruowanie planów szkoleń	85	67
Organizacje inwestujące w rozwój pracownika	100	91
Finansowanie szkoleń z inicjatywy pracownika	65	57
System ocen okresowych	85	43
Monitorowanie przebiegu rozwoju pracownika	56	62
Korygowanie planów rozwoju pracownika	41	42
Wpływ wyników oceny na rozwój bieżący	74	38

Ź r ó d ł o: A. Suchodolski, *Organizacja procesu rozwoju pracowników w firmach polskich i międzynarodowych*, w: *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, red. B. Urbaniak, Wyd. UŁ, Łódź 2011, s. 284.

Tabela 3. Rodzaje świadczeń dodatkowych

Rodzaj świadczeń	Przykładowe świadczenia
Mieszkaniowe (szeroko pojęte świadczenia mieszkaniowe)	pokrycie kosztów wynajmu mieszkania lub hotelu, możliwość mieszkania w lokalu służbowym, dodatek realokacyjny – pokrycie kosztów przeprowadzki, pożyczki, jednorazowe dotacje na zakup mieszkania.
Transportowe	udostępnienie samochodu służbowego do użytku służbowego i prywatnego, pokrycie kosztów eksploatacji pojazdu, pokrycie kosztów garażowania samochodu, parking firmowy, pokrycie kosztów utrzymania i napraw samochodu, dopłaty do biletów komunikacji miejskiej i kolejowej, zwrot kosztów dojazdu taksówkami do domu.

cd. tab. 3

Rodzaj świadczeń	Przykładowe świadczenia
Szkoleniowe i edukacyjne	pokrycie kosztów nauki pracownika lub rodziny pracownika, finansowanie szkoleń, udziału w konferencjach i seminariach, dodatkowe dni wolne od pracy w ramach urlopu szkolnego bądź finansowanie nauki, np. na wyższych uczelniach, imprezy integracyjne dla pracowników i ich rodzin (pikniki rodzinne itd.).
Rekreacyjne i kulturalne	karnety na basen, karnety na siłownię, karnety do ośrodków odnowy biologicznej, finansowanie sekcji sportowych (np. jeździeckich, żeglarskich), finansowanie wyjazdów na grzybobrania, pokrycie kosztów wynajmu sal gimnastycznych i boisk dla pracowników, finansowanie imprez artystycznych i kulturalnych – bilety do kina, teatru, opery, organizowanie zawodów sportowych dla pracowników (np. w piłce nożnej, bowlingu, jeździectwie, narciarstwie, strzelaniu z broni itd.).
Telekomunikacyjne – wyposażenie w sprzęt ułatwiający pracę i komunikację	pokrycie kosztów abonamentu telefonicznego, zakup laptopa, telefonu, finansowanie stałego łącza internetowego.
Zabezpieczające – zdrowotne	pokrycie kosztów leczenia niewynikającego z ubezpieczeń obowiązkowych, pokrycie kosztów leczenia rodziny pracownika, pokrycie kosztów rehabilitacji również w trakcie pracy, dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne.
Nagrody rzeczowe	prezenty okolicznościowe, gadżety firmowe.
Finansowe	służbowa karta kredytowa, doradztwo finansowo-podatkowe, powołanie pracowniczego funduszu emerytalnego, preferencyjne kredyty hipoteczne dla pracowników danej firmy.
Świadczenia wynikające z równoważenia życia zawodowego i prywatnego	pokrycie kosztów opieki nad dzieckiem, starszym członkiem rodziny, żłobek lub przedszkole firmowe, dotowanie pobytu dzieci pracowników w żłobku lub przedszkolu, organizowanie letnich praktyk i zatrudnienia dla dzieci pracowników, gratyfikacje z tytułu urodzenia dziecka, ślubu, dodatkowe dni wolne od pracy za wyjątkowe sukcesy.
Świadczenia socjalne	bony towarowe, paczki świąteczne, pokrycie kosztów wyżywienia – subsydiowanie posiłków lub darmowe posiłki w zakładzie, bony na wyprawkę szkolną dla dzieci.
Inne	prawo zakupu produktów lub usług firmy po specjalnych cenach, bony na zakupy preferencyjne towarów firmy, gratyfikacje z tytułu pozyskania dla firmy dobrego pracownika, dodatkowe dni urlopu za lata przepracowane w firmie lub gratyfikacja finansowa.

Ź r ó d ł o: E. Beck-Krala, J. Walczyk, *Rola świadczeń dodatkowych w motywowaniu pracowników IT*, „Humanizacja Pracy" 2010, nr 6, s. 45 (z własnymi uzupełnieniami).

Zakończenie

W artykule poruszona została kwestia pracowników, którzy posiadają odpowiednie kompetencje do wykonywania zadań na swoim stanowisku pracy, są ich świadomi, ale nie są do końca zmotywowani do pracy. Dlatego też bardzo ważna jest rola pionu HR, budowa odpowiednich narzędzi, systemów, które będą wspomagały procesy motywacji pracowników oraz będą pomocne kierownikom w zwiększaniu efektywności pracy, tak aby kluczowym pracownikom „chciało się chcieć pracować".

Literatura

Beck-Krala E., Walczyk J., *Rola świadczeń dodatkowych w motywowaniu pracowników IT*, „Humanizacja Pracy" 2010, nr 6.

Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, One Press, Gliwice 2008.

Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi, red. B. Urbaniak, Wyd. UŁ, Łódź 2011.

Fryczyńska M., Jabłońska-Wołoszyn M., *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*, Placet, Warszawa 2008.

http://hrstandard.pl/2011/09/23/jakie-narzedzia-stosuje-hr-trendy-hrm-2011

http://wup-krakow.pl/uslugi-rynku-pracy/poradnictwo-zawodowe/spotkania-z-doradca-zawodowym-folder

http://www.e-fundacja.pl/dla-firm-narzedzia-zarzadzania-zasobami-ludzkimi-outsourcing-funkcji-personalnej.php

Monostori S., *Rozwiń swoją wizję*, „Coaching" 2011, nr 5.

Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

Oleksyn T., Stańczyk I., Bugaj J., *Diagnoza i kierunki zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z „listy 500"*. Raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu badawczego nr NN115 260036, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego [materiał w trakcie publikacji].

Stańczyk I., *Model kształtowania ról organizacyjnych i podziału kompetencji w zakresie zarządzania potencjałem pracy dla grupy kapitałowej* [praca doktorska], Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2006, s. 151 [wydruk komputerowy].

Urlich D., Allen J., Brockbank W., Younger J., Nyman M., *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi – transformacja zgodna z oczekiwaniami klientów i inwestorów*, Oficyna Wolter Kluwer business, Warszawa 2010.

Urlich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

Wood R., Payne T., *Metody rekrutacji i selekcji oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.