

**Krystyna Kmiotek**

Politechnika Rzeszowska

---

## UWARUNKOWANIA SYSTEMU MOTYWOWANIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE

---

**Streszczenie:** W artykule dokonano teoretycznej analizy uwarunkowań skuteczności oddziaływań motywacyjnych menedżera. Na podstawie wyników badań ankietowych autorka stara się odpowiedzieć na pytanie, czy badane przedsiębiorstwa podejmują działania mające na celu monitorowanie uwarunkowań w zakresie motywowania. Analizę prowadzono z uwzględnieniem następujących zagadnień: wykorzystanie przez ankietowane przedsiębiorstwa badań oczekiwań pracowników i poziomu satysfakcji, zgodność wprowadzanych zmian w systemach motywowania ze strategią przedsiębiorstwa oraz wykorzystanie raportów płacowych.

**Słowa kluczowe:** motywowanie, zarządzanie zasobami ludzkimi, system motywowania.

### 1. Wstęp

Zmiany zachodzące obecnie w gospodarce, rosnąca konkurencja wymuszają na uczestnikach rynku poszukiwania aktywnych sposobów podnoszenia własnej konkurencyjności. Obszarem o strategicznym znaczeniu w tym względzie są zasoby ludzkie, a czynnikiem decydującym jest nie tyle niski poziom kosztów pracy, ile jakość kapitału ludzkiego, a więc wiedza, umiejętności, doświadczenie, twórcza postawa, przedsiębiorczość i zaangażowanie pracowników. W rozwijaniu tych cech ważną rolę odgrywa motywowanie, które mimo ogromu wiedzy zgromadzonej na ten temat do tej pory, stanowi jeden z najtrudniejszych aspektów zarządzania. Wynika to z jednej strony ze złożoności i zmienności natury ludzkiej, z drugiej zaś z różnorodności oczekiwań stawianych przez organizację pracownikowi w obecnych warunkach. Osobą łączącą te dwie strony procesu motywowania jest menedżer, bo to w znacznej mierze od niego zależy, czy wykorzystując warunki stwarzane przez firmę, znajdzie odpowiedni sposób, by wyzwolić wśród swoich podwładnych twórczy potencjał.

Oddziaływanie motywacyjne menedżera osadzone jest w szerszym kontekście składającym się z całej charakterystyki przedsiębiorstwa i zdeterminowanym w znacznym stopniu narzędziami motywowania tworzonymi w ramach systemu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. W praktyce zarówno wszystkie elementy systemu motywowania, jak i działania zmierzające do jego doskonalenia mają

za zadanie wspierać menedżerów w motywowaniu pracowników. Warto tutaj zwrócić szczególną uwagę na jedną, znamioną dla naszych czasów tendencję odciskającą piętno na każdym elemencie otoczenia działalności biznesowej, którą jest zmienność. Od chwili, gdy powstały przedsiębiorstwa, podlegają ciągłej ewolucji – zmieniają się struktury organizacyjne, narzędzia zarządzania, ale także oczekiwania pracowników.

Na skuteczność motywowania we współczesnym przedsiębiorstwie mają zatem wpływ nie tylko umiejętności menedżera, ale także narzędzia, jakimi dysponuje w ramach systemu motywowania. Z jednej strony trafność ich doboru zdeterminowana jest właściwym rozeznaniem możliwości i potrzeb przedsiębiorstwa, a zatem obecną sytuacją firmy w odniesieniu do założeń strategii jej rozwoju, z drugiej zaś dokładnym poznaniem oczekiwań pracowników, a to wszystko jeszcze należy odnieść do warunków zewnętrznych. Autorka, pomijając kwestię stosowanych narzędzi motywowania, podejmuje próbę oceny działań przedsiębiorstw na rzecz doskonalenia systemu motywowania. Nie chodzi tutaj o sam dobór narzędzi czy wprowadzanie zmian, ale o etap poprzedzający te działania, czyli rozeznanie w uwarunkowaniach. Trafny dobór narzędzi motywowania wymaga poznania oczekiwań pracowników, poziomu satysfakcji i identyfikacji przyczyn niezadowolenia, a doskonalenie systemu motywowania powinno się odbywać w powiązaniu ze strategią przedsiębiorstwa i z uwarunkowaniami zewnętrznymi. Przyjmując takie założenie, autorka podejmuje próbę jego weryfikacji, starając się odpowiedzieć na pytanie: czy badane przedsiębiorstwa realizują działania mające na celu monitorowanie uwarunkowań w zakresie motywowania? Prowadzenie swego rodzaju monitoringu uwarunkowań procesu motywowania nie jest jednoznaczne z prawidłową interpretacją zebranych danych i właściwym ich wykorzystaniem, ale jest krokiem w kierunku racjonalizacji procesu motywowania. Analizy dokonano na podstawie wyników badań ankietowych 338 przedsiębiorstw, z których 38% to firmy małe, 28% to firmy średnie, a 34% to przedsiębiorstwa duże<sup>1</sup>.

## 2. Kontekst motywacyjnych oddziaływań menedżera

Motywowanie to dziedzina właściwa tylko ludziom: rodzice motywują swoje dzieci do samodzielnego postawienia pierwszych kroków, nauczyciele zachęcają uczniów do nauki, trenerzy starają się skłonić zawodników do większego wysiłku podczas treningu. Zgodnie z podejściem instytucjonalnym realizacja procesu zarządzania,

<sup>1</sup> Podstawowym i jedynym kryterium doboru przedsiębiorstw do badań była zasada dostępności, a więc zgoda kierownictwa (właścicieli) na udzielenie stosownych informacji. Osobami udzielającymi odpowiedzi do badań byli właściciele lub współwłaściciele czy też pracownicy przez nich wytypowani, a także pracownicy działów personalnych (kadr) lub uprawnieni menedżerowie. Badania prowadzone były przez pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Politechniki Rzeszowskiej w ramach grantu badawczego „Kształtowanie systemów motywacyjnych w warunkach postępujących zmian”, stąd też firmy stanowiące grupę badawczą zlokalizowane są głównie w województwach dolnośląskim i podkarpackim (choć kryterium lokalizacji ze względu na sieciowość działalności współczesnych przedsiębiorstw jest niezbyt ostre).

a tym samym i motywowanie pracowników spoczywa na grupie osób, której powierzono uprawnienia do wydawania poleceń, zatem na wszystkich pracownikach firmy, którzy sprawują funkcje przełożonych, począwszy od mistrza, a na prezesie zarządu kończąc<sup>2</sup>. Relacje nadrzędności i podrzędności niosące ze sobą zwierzchnie uprawnienia zarządzających w stosunku do podległych pracowników uzasadnia prawo własności lub nadanie uprawnień przez właściciela czy też właścicieli. Inaczej mówiąc, menedżerowie sprawując w imieniu właścicieli władzę, są przed nimi odpowiedzialni za całą organizację, za zatrudnionych pracowników również. Najczęściej menedżerowie mają także status pracownika, o ile nie są zatrudnieni na podstawie kontraktu menedżerskiego, tyle tylko, że zakres ich obowiązków obejmuje także motywowanie innych. Oznacza to dla menedżerów duże wyzwanie: będąc pracownikami, reprezentują interesy właścicieli, ale ich praca ma służyć przede wszystkim celom firmy. Taka kombinacja determinant wymaga od nich elastyczności, dyplomacji, umiejętności przewidywania i nie pozostaje bez znaczenia dla jednego z obszarów działania, jakim jest motywowanie.

Analizowana funkcja zarządzania definiowana jest jako: „oddziaływanie na sytuację kierowanych przekształcanie pewnych składników ich sytuacji w bodźce, w celu wywołania u kierowanych pobudek do działania zgodnego z celem kierowników<sup>3</sup>. Menedżer zatem podejmuje takie działania, aby doprowadzić do tego, by pracownicy zechcieli zaangażować się w realizację celów przedsiębiorstwa i by to zaangażowanie utrzymywali. Jakże to mogą być oddziaływania? Można zauważyć, że na całokształt motywowania jako działalności kierowniczej składają się dwa różne obszary związane:

- 1) posiadane przez niego kompetencje w zakresie motywowania – w znaczeniu odpowiedniego budowania relacji międzyludzkich, więzi z pracownikami,
- 2) wachlarz narzędzi motywowania oferowany w ramach systemu motywowania wraz z umiejętnością ich prawidłowego zastosowania.

Pierwszy z wymienionych aspektów motywowania ma charakter psychologiczno-socjologiczny i wiąże się ze zrozumieniem człowieka i zasad jego funkcjonowania w grupie. Dotyczy on jednych z ważniejszych kompetencji wymaganych od każdego menedżera, jakimi są kompetencje personalne, składające się zdaniem D.A. Whettena i K.S. Camerona z<sup>4</sup>:

- umiejętności intrapersonalnych (osobistych) potrzebnych do zrozumienia własnych zachowań i emocji, do poznania samego siebie, tj. rozwijania samoświadomości (osobowość, uznawane wartości osobiste, styl poznawczy), kierowania stresem (zarządzanie czasem, ustalanie celów, równowaga realizowanych ak-

---

<sup>2</sup> H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, s. 18.

<sup>3</sup> A. Stabryła, *Funkcje zarządzania*, Ossolineum, Wrocław 1983, s. 14.

<sup>4</sup> D.A. Whetten, K. Cameron, *Developing Management Skills*, Glenview, IL, SCOTT, Foresman, 1984, za: A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000, s. 22-25.

tywności), twórczego rozwiązywania problemów (myślenie lateralne, tworzenie bloków koncepcyjnych, redefiniowanie problemów);

- umiejętności interpersonalnych przejawiających się w bezpośrednich kontaktach z innymi, tj. ustanawianie wspierającej komunikacji (słuchanie, empatia, doradzanie), zdobywanie władzy i wpływu (identyfikacja źródeł władzy, wykorzystanie władzy jako czynnika wpływu na innych, właściwe wykorzystanie władzy i nie nadużywanie jej, motywowanie innych (umiejętność identyfikacji i potrzeb podwładnych, umiejętność nagradzania skutecznych działań, umiejętność ustalania standardów do wykonywanych zadań), skuteczne delegowanie (określanie zadań, które można delegować, wyznaczanie i przekazywanie zadań, nadzór i ocena zadań), kierowanie konfliktami (identyfikacja źródeł konfliktu, asertywne zachowania, radzenie sobie z krytyką), grupowe podejmowanie decyzji (umiejętność prowadzenia zebrań, umiejętne korzystanie z technik grupowego podejmowania decyzji, unikanie błędów związanych ze źle prowadzonymi spotkaniami; skuteczna prezentacja).

Wydaje się, że kompetencji motywacyjnych menedżera nie można sprowadzić jedynie do umiejętności związanych z identyfikacją potrzeb podwładnych, ustaleniem standardów wykonywanych zadań i nagradzaniem. Działalność motywacyjna nie sprowadza się jedynie do nagradzania i karania pracowników. Zazwyczaj większość decyzji i zachowań menedżera odnoszących się do pracy, współpracowników i podwładnych ma wydźwięk motywacyjny, mimo że niekoniecznie jest to efekt bezpośrednio zamierzony. W dodatku osobowość, uznawany system wartości menedżera czy sposób zarządzania czasem kształtują zachowania menedżera, a tym samym wpływają na relacje międzyludzkie. Decyzje, zachowania, postawy menedżerów wpływają na motywację podwładnych, ponieważ są oceniane z perspektywy ich własnych celów i oczekiwań.

Motywacyjne oddziaływanie menedżera w odniesieniu do podwładnych ma charakter powinności. Bezpośredni zwierzchnik jest zobowiązany do motywowania z racji tego, że będąc osobą uprawnioną do zarządzania, jego powinnością staje się realizacja poszczególnych działań składających się na ten proces, czyli także motywowanie. Podmiotem wykonującym działania związane z motywowaniem jest bezpośredni kierownik, przedmiotem zaś jest każdy pracownik mu podporządkowany<sup>5</sup>. Mimo że pracownik pozostaje przedmiotem oddziaływań motywacyjnych menedżera, to jednak nie przestaje być samodzielnym podmiotem własnych decyzji posiadającym specyficzne własności, jakimi są zdolności do stawiania celów, wyznaczania zadań, określania dróg ich osiągnięcia oraz dążenie do ich realizacji. Oznacza to, że relacja menedżer–pracownik zachodzi między dwoma podmiotami, z których to ten pierwszy ma formalne zadanie motywować, ale jednak oddziaływanie jest wzajemne.

---

<sup>5</sup> A. Kozdrój, *Grupa pracownicza jako podmiot i przedmiot motywowania*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1988, s. 34.

Motywowanie nie jest jednak tylko kwestią relacji menedżera i pracownika. Pomijając fakt, że poziom motywacji pracownika zależy także od innych aspektów pracy, na które przełożony nie zawsze ma wpływ, samo oddziaływanie motywacyjne zdeterminowane jest także warunkami organizacyjnymi. Do tych czynników należy zaliczyć m.in. wielkość przedsiębiorstwa i jego strukturę organizacyjną. W mniejszych firmach osoba właściciela skupia w swoich rękach władzę, przez co ma dominującą rolę w społecznej strukturze przedsiębiorstwa, w dużej mierze określając styl zarządzania firmą i sprawowania władzy. W takich przedsiębiorstwach zazwyczaj kontakty między właścicielem a pracownikami, a także między samymi pracownikami są bardziej bezpośrednie i pozbawione formalnych procedur, a tym samym bliższe i mniej anonimowe niż w przedsiębiorstwach dużych.

Kolejnym aspektem organizacyjnym powiązanim z oddziaływaniem motywacyjnym menedżera na pracowników jest usytuowanie w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. O ile na wyższych szczeblach struktury organizacyjnej maleje przydatność umiejętności technicznych na rzecz umiejętności koncepcyjnych, o tyle przydatność umiejętności interpersonalnych na wszystkich szczeblach zarządzania jest podobna<sup>6</sup>. Dzieje się tak, dlatego że praca z ludźmi, a zatem i motywowanie, jest wpisane w zakres czynności zarządzania, a przecież zarządzanie to sztuka osiągania zamierzonych rezultatów poprzez innych ludzi<sup>7</sup>. Usytuowanie na określonym poziomie struktury organizacyjnej ma jednak inne konsekwencje dla oddziaływania motywacyjnego menedżera: od tego zależy dostępność narzędzi motywowania przygotowanych w ramach systemu motywowania przedsiębiorstwa. Jest to skutek dążenia do pogodzenia dwóch tendencji: wymogu uniwersalności rozwiązań systemowych (stawianych także systemowi motywowania) oraz konieczności indywidualizacji oferty motywacyjnej, wynikającej z różnorodności oczekiwań pracowników. Salomonowym rozwiązaniem w tej sytuacji jest opracowanie rozwiązań motywacyjnych skierowanych do poszczególnych grup stanowisk zajmowanych przez pracowników o podobnych preferencjach, przynajmniej w zasadniczych punktach.

Motywowanie pracowników wchodzi w zakres obowiązków każdego menedżera, niezależnie od wielkości przedsiębiorstwa czy miejsca usytuowania w jego strukturze organizacyjnej. Jednak aby te działania były skuteczne, menedżerowie muszą posiadać odpowiednie kompetencje w zakresie motywowania, ale także dobrze opracowane narzędzia motywowania.

### **3. Prowadzenie monitoringu uwarunkowań w zakresie motywowania przez badane przedsiębiorstwa**

Kształt systemu motywowania przedsiębiorstwa zależy od diagnozy oczekiwań pracowników, ale także od możliwości i specyfiki samego przedsiębiorstwa. Należy podkreślić, że budowa takiego systemu nie jest aktem jednorazowym, ale raczej pro-

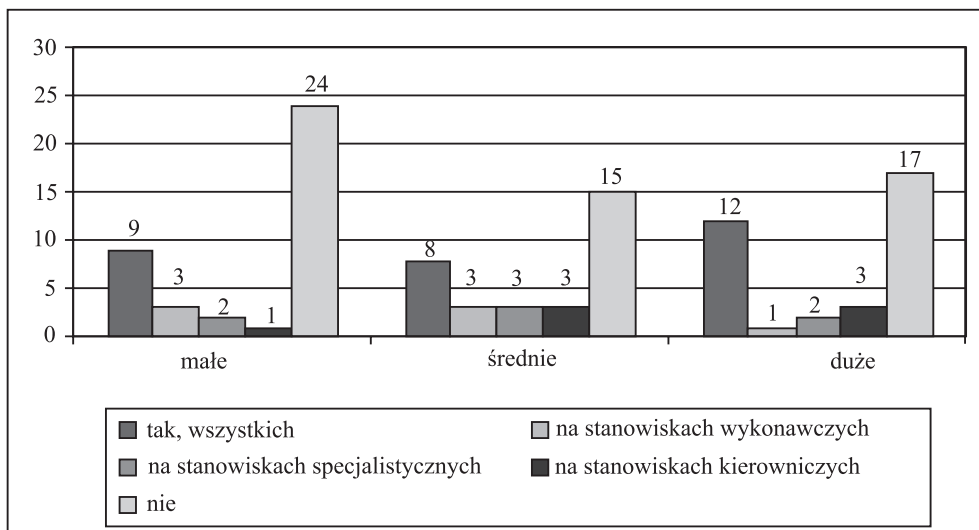
<sup>6</sup> J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie*, Difin, Warszawa 2005, s. 68.

<sup>7</sup> M. Bielski, *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996, s. 228.

cesem będącym następstwem zmian warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, zmian obejmujących samo przedsiębiorstwo, ale także ewolucji oczekiwań jego pracowników. Organizacyjne wsparcie, jakie dostają menedżerowie ze strony wyspecjalizowanych służb personalnych, ma im pomóc w pełnieniu ich zadań, ma poszerzać zakres motywacyjnego oddziaływania menedżera, a także ma być narzędziem realizacji strategii personalnej przedsiębiorstwa.

Pomijając kwestię rodzaju stosowanych narzędzi motywowania<sup>8</sup>, przyjęto założenie, że o jakości przygotowania narzędzi motywowania wprowadzanych w ramach systemu motywowania w znacznej mierze decydują znajomość oczekiwań pracowników, zgodność wprowadzanych zmian ze strategią przedsiębiorstwa i znajomość realiów rynku pracy. Aby to ocenić, sformułowano następujące pytania pomocnicze: czy zmiany w systemach motywowania poprzedzone były badaniem oczekiwań pracowników, czy w firmach występuje stały monitoring poziomu satysfakcji zatrudnionych, czy zmiany w systemach motywowania były zgodne ze strategią przedsiębiorstwa oraz czy w zakresie motywowania płacowego firma korzysta z raportów płacowych.

Wprowadzanie zmian w systemach motywowania, jak każde działanie zorganizowane, powinno zostać odpowiednio przygotowane. Jednym z ważniejszych ele-



**Rys. 1.** Częstotliwość badań oczekiwań pracowników przed wprowadzaniem zmian w systemach motywowania (w %)

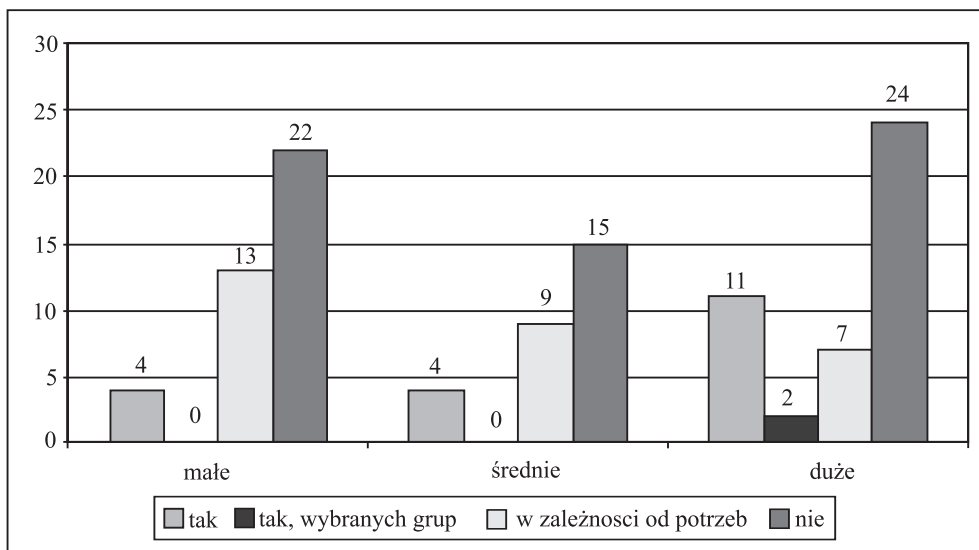
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań; ze względu na to, że respondenci mieli możliwość wyboru kilku odpowiedzi, wartości nie sumują się do 100.

<sup>8</sup> W przedmiotowych badaniach narzędzia podzielono na trzy zasadnicze grupy: materialne o charakterze płacowym, materialne o charakterze pozapłacowym oraz pozamaterialne.

mentów działań poprzedzających wdrożenie winno być poznanie oczekiwań pracowników (rys. 1). Pozwoli to zidentyfikować narzędzia motywowania, które najlepiej trafiają w potrzeby pracowników.

W ankietowanej grupie przedsiębiorstw najczęściej badanie oczekiwań pracowników poprzedzało wprowadzenie zmian w systemach motywowania dużych firm. Zwraca uwagę stosunkowo wysoki odsetek badanych przedsiębiorstw wskazujących na brak jakichkolwiek działań w tym zakresie. Biorąc pod uwagę inne kryterium, a mianowicie formę własności, zauważa się, że przeprowadzone badania wskazują, że najczęściej badano oczekiwania wszystkich pracowników w firmach będących własnością prywatną (16%) oraz spółek z kapitałem obcym (9%). Raczej rzadko takie badania prowadzono w przedsiębiorstwach państwowych czy w spółkach Skarbu Państwa, jak również stanowiących własność komunalną (najwyżej 3% wskazań).

Ważnym elementem doskonalenia systemu motywowania przedsiębiorstwa, a tym samym bogatym źródłem informacji dla menedżerów są badania satysfakcji pracowników (rys. 2).



**Rys. 2.** Częstotliwość badań satysfakcji pracowników (w %)

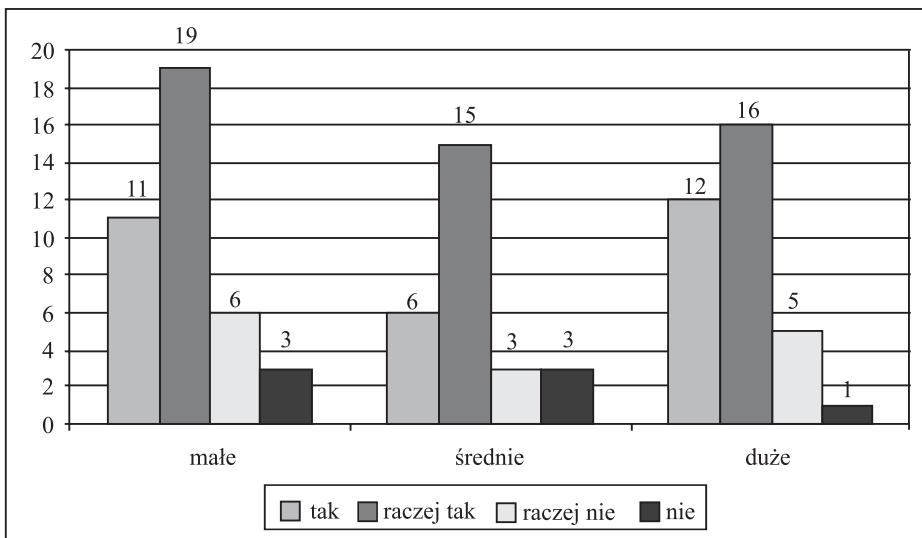
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań; ze względu na to, że respondenci mieli możliwość wyboru kilku odpowiedzi, wartości nie sumują się do 100.

Wśród ankietowanych firm systematyczne badanie satysfakcji pracowników ma miejsce najczęściej w firmach dużych (11% wskazań), które są firmami z kapitałem obcym (37% wskazań w tej grupie). Ustalono, że występuje zależność między wielkością przedsiębiorstwa a prowadzeniem badań satysfakcji pracowników, jak również między formą własności i prowadzeniem tychże badań. Co ciekawe, dostrzeżono



także zależność między poziomem średniego wynagrodzenia w przedsiębiorstwie a prowadzeniem badań satysfakcji pracowników<sup>9</sup>. Można się zatem pokusić o przypuszczenie, że systematyczny monitoring satysfakcji pracowników wiąże się z określonym poziomem kultury zarządzania zasobami ludzkimi, czego jednak wielu badanym firmom jeszcze brakuje. Wniosek ten potwierdzają wyniki badań prowadzonych w ramach konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, w którym wśród firm starających się o to miano zaledwie 4,5% nie prowadzi badań opinii pracowniczych (59,1% uczestników konkursu robi to systematycznie, a 36,4% – sporadycznie)<sup>10</sup>.

Ważnym aspektem przygotowania zmian w systemach motywowania jest ich adekwatność w odniesieniu do innych narzędzi zarządzania. Zgodność ta znacznie ułatwia realizację spójnej polityki w różnych obszarach aktywności przedsiębiorstwa. Wykres na rys. 3 przedstawia opinie badanych firm na temat zgodności realizowanych zmian ze strategią przedsiębiorstwa. Wśród nich 21% wdrażało zmiany w narzędziach motywowania, które nie były spójne z założeniami strategii rozwoju przedsiębiorstwa, najczęściej były to firmy małe (9%). Badania wskazują na występowanie zależności między spójnością wdrażanych zmian w systemach motywowania ze strategią firmy a wielkością przedsiębiorstwa oraz poziomem średniego wynagrodzenia.



**Rys. 3.** Opinia respondentów na temat zgodności zmian w systemach motywowania z założeniami strategii przedsiębiorstwa (w %)

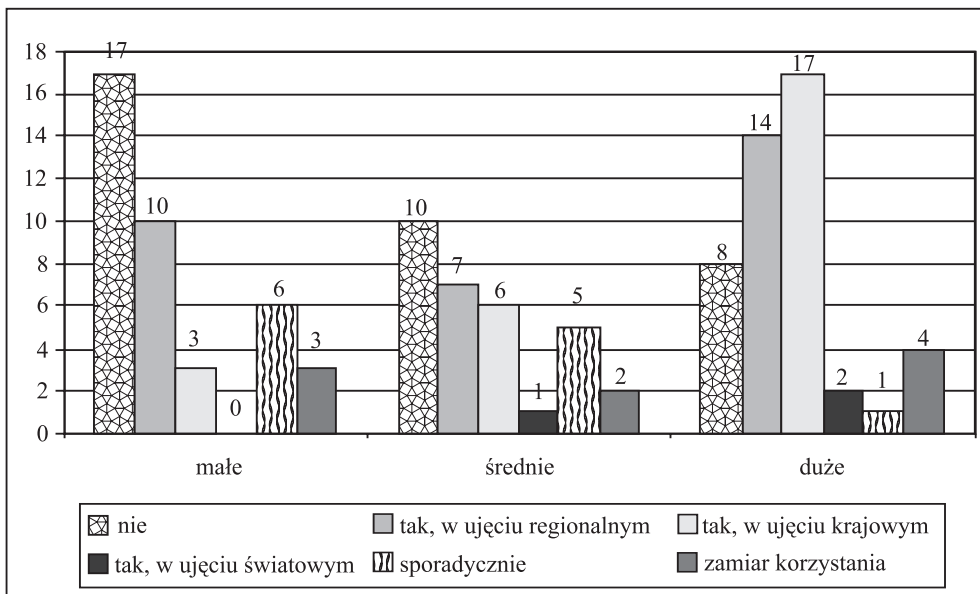
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

<sup>9</sup> Do badania zależności między określonymi zmiennymi posłużono się w całym artykule testem niezależności  $\chi^2$ .

<sup>10</sup> B. Urbaniak, P. Bohdziewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006, s. 149.



Warto jednak podkreślić, że duża część badanych firm (79%) zmiany w systemach motywowania realizuje zgodnie z założeniami strategii. Jest to o tyle znaczące dla menedżerów, że nie muszą potem tracić energii na eliminowanie braku takiej spójności, ale także świadczy o stosunkowo wysokiej świadomości tego, że system motywowania jest narzędziem osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa.



**Rys. 4.** Częstotliwość korzystania z raportów i opracowań dotyczących wysokości płac przez badane przedsiębiorstwa (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań; ze względu na to, że respondenci mieli możliwość wyboru kilku odpowiedzi, wartości nie sumują się do 100.

Ważnym aspektem doskonalenia systemu motywowania jest jego dostosowanie do warunków zewnętrznych przedsiębiorstwa. Taką miarą może być odsetek firm korzystających z opracowań i raportów dotyczących wynagradzania (wykres na rys. 4). Okazuje się, że wśród badanych przedsiębiorstw najczęściej małe firmy w ogóle nie korzystały z takich opracowań<sup>11</sup>. Być może firmy te nie czują takiej potrzeby, ponieważ działając w skali lokalnej, znając doskonale warunki środowiskowe, nie muszą poszukiwać informacji w formie opracowań, co więcej, bardzo drogie, co też może być przyczyną niekorzystania z takich źródeł informacji. Najczęściej badane firmy korzystają z raportów dotyczących wynagrodzeń w saski regionu lub kraju, raporty światowe raczej nie były cenionym przez respondentów źródłem informacji.

<sup>11</sup> Zupełnie inną tendencję można dostrzec wśród firm uczestniczących w konkursie Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi; 77,3% deklaruje analizowanie stawek rynkowych wynagrodzeń, por.: B. Urbaniak, P. Bohdziewicz, wyd. cyt., s. 111.

## 4. Wnioski

Zmiany w systemach motywowania badanych przedsiębiorstw raczej rzadko poprzedzało badanie oczekiwań pracowników. O ile w małych przedsiębiorstwach częściowo może to usprawiedliwiać znajomość pracowników i ich potrzeb ze względu na bliskość relacji, o tyle jednak takie wytłumaczenie nie dotyczy większych firm. Przypuszczać należy, że wśród badanych firm wprowadzane zmiany dotyczyły przede wszystkim obszaru płacowego, a tutaj oczekiwania pracowników są bardzo klarowne, wiążą się bowiem z ich poziomem.

Systematyczne badanie satysfakcji pracowników nie jest zjawiskiem dość częstym wśród badanych przedsiębiorstw. Przypuszczać należy, że ma to związek z podejściem kierownictwa firm do zarządzania zasobami ludzkimi i pewnej kultury zarządzania. Brak badań w odniesieniu do oczekiwań pracowników i ich satysfakcji wskazuje na to, że systemy motywowania sprowadzane są jedynie do obszaru płacowego, co menedżerom znacznie ogranicza pole oddziaływania motywacyjnego, lub też na wprowadzanie zmian w oparciu na tzw. wyczuciu, które w wielu przypadkach może być myśleniem stereotypowym.

Wyniki badań wskazują na różnice w randze, jaka przypisywana jest pracownikom i celom przedsiębiorstwa w procesie tworzenia narzędzi motywowania. Badane firmy raczej nie koncentrują zbytnej wagi na badaniu potrzeb i oczekiwań pracowników, ale mają świadomość, że system motywowania jest narzędziem osiągania celów przedsiębiorstwa w odniesieniu do pracowników. Dla menedżerów może to mieć taki skutek, że narzędzia motywowania, które mogą zastosować, mimo że zgodne z celami biznesowymi przedsiębiorstwa, mogą być mało skuteczne, ponieważ mogą być niedostosowane do oczekiwań pracowników.

## Literatura

- Bielski M., *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.
- Kozdrój A., *Grupa pracownicza jako podmiot i przedmiot motywowania*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1988.
- Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie*, Difin, Warszawa 2005.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
- Stabryła A., *Funkcje zarządzania*, Ossolineum, Wrocław 1983.
- Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2006.

## **ORGANISATIONAL ASPECTS OF MOTIVATING ROLE OF MANAGER**

**Summary:** The article describes the evaluation of preparing of motivation tools in companies. To realize this aim the author analyzes the motivating role of managers and its organizational context. Using the results obtained by her own questionnaire research she presents the approach of researched companies to the improvement of motivation system. This attitude towards the improvement of motivation system is characterized by conducting the research of employee's expectation by linking it with the development strategy of the company as well as by knowing the tendency at employee rewarding on the labour market. General conclusions of the article concern the quality of motivation tools used by the managers.