



Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

PRZEGLĄD MOTYWATORÓW STOSOWANYCH W PODLASKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH BUDOWLANYCH

Anna Tomaszuk

<https://doi.org/10.33141/po.2013.10.05>

Przeгляд Organizacji, Nr 10 (885), 2013, ss. 24-35
www.przeглядorganizacji.pl
©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Przez ostatnie 20 lat działy personalne polskich firm przeszły podobnie radykalną zmianę jak cała gospodarka i ogół działających w jej ramach przedsiębiorstw. Przyczyniło się to do zwrócenia uwagi na złożoność społecznego wymiaru organizacji. W pierwszej dekadzie

transformacji gospodarczej przedsiębiorstwa koncentrowały się głównie na przeobrażeniach ukierunkowanych na zasoby materialne. Z czasem zaczęto dostrzegać konieczność doskonalenia zasobów niematerialnych, których wiodącym składnikiem są ludzie oraz ich kompetencje

i postawa [Brzozowski, 2009]. Rola zasobów ludzkich rośnie zwłaszcza w gospodarce opartej na wiedzy [Kiełtyka, 2006, s. 132]. Podnosi to znaczenie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. W pomnażaniu wartości organizacji i osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej szczególną rolę odgrywa odpowiedni dobór pracowników, zarządzanie talentami [Wasiluk, 2007a, s. 145-155], motywowanie pracowników oraz informacja i komunikacja [Borkowska, 2009].

Pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników, a także zmotywowanie ich do efektywnej pracy jest jednym z głównych wyzwań współczesnych organizacji [Wasiluk, 2007b, s. 105-116]. Szczególne znaczenie ma ono w przypadku kadry kierowniczej – od jej wiedzy, umiejętności i motywacji zależą w głównej mierze nie tylko konkretne wyniki finansowe, ale i jakość pracy całego zespołu [Wasiluk, 2008, s. 66-81].

Uzasadnione jest zatem poszukiwanie coraz to doskonalszych sposobów i form motywowania, z uwzględnieniem nie tylko sytuacji zawodowych, ale i życiowych oraz ich szerokich uwarunkowań. Wszystkim organizacjom powinno zależeć na stosowaniu oczekiwanych przez pracowników instrumentów pobudzania do pracy, a warunkiem tego jest nieustanne poszukiwanie nowych środków motywujących. Od zawsze bowiem, niezależnie w jakim paradygmacie, określano determinanty skuteczności systemów oraz narzędzi oddziaływania i pobudzania ludzi do realizacji celów organizacyjnych, kluczową kwestią był problem racjonalnego, rentownego i zarazem motywacyjnego opłacania udziału człowieka w procesie pracy [Kawka, 2011, s. 107-108].

Znaczenie systemu motywowania

W chwili obecnej do skutecznego motywowania nie wystarczy znajomość bodźców, motywów i potrzeb pracowników, które warunkują zastosowanie preferowanych przez pracowników narzędzi. Należy nadać im spójną całość w postaci systemu.

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele definicji pojęcia systemu motywowania. T. Oleksyn za system motywowania przyjmuje „zbiór celowo dobranych i logicznie wzajemnie powiązanych motywatorów, tworzących spójną całość, służących realizacji misji i celów danej organizacji oraz uwzględniających (możliwe i celowe do uwzględnienia) potrzeby i oczekiwania pracowników” [Oleksyn, 1998, s. 168]. L. Koziół definiuje to pojęcie w następujący sposób: „uporządkowany zbiór narzędzi motywowania i czynników motywacyjnych powiązanych wzajemnie ze sobą i tworzących całość mającą na celu stwarzanie warunków i skłanianie pracowników do zachowań organizacyjnych funkcjonalnych względem celów firmy” [Koziół, 2002, s. 59]. Za K. Sedlakiem za system motywacyjny można przyjąć układ logicznie spójnych i wzajemnie wspomagających się środków motywacyjnych, obejmujący zestaw różnorodnych motywatorów: płacowych i pozapłacowych, materialnych i niematerialnych, przy tworzeniu którego należy się kierować zasadą kompleksowości

i systematyczności, opierając się jednocześnie na dobrze rozpoznanej hierarchii wartości i oczekiwań pracowników, uwzględniając możliwości danej organizacji [Sedlak, 1997, s. 55]. B. Mikuła za system motywacyjny uznaje „układ czynników, działań i zasad, które razem tworzą bodźce kształtujące zachowania kierowników” [Mikuła, 1998]. Również z układem utożsamia system motywacyjny J. Penc, stwierdzając, że jest to „układ będący kompozycją różnych narzędzi pobudzania. Stanowi układ bodźców, środków i warunków, które mają zachęcać pracowników do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe w sposób możliwie najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa i dający im satysfakcję osobistą” [Penc, 1998, s. 203].

Stworzenie efektywnego systemu motywacji wymaga prawidłowego zdiagnozowania motywów, którymi kierują się pracownicy, dobrania bodźców oddziałujących na nich w celu podjęcia działań zgodnie z oczekiwaniami kierującego oraz zaprojektowania takiego procesu wpływania, który zapewni czasową korelację wszystkich elementów systemu stosownie do warunków sytuacyjnych [Mullins, 1991, s. 77].

System motywowania, który ma wywołać pożądane zachowania, powinien zapewniać [Masłyk-Musiał, 2003, s. 98]:

- prawdopodobieństwo zaistnienia związku między wysiłkiem (staraniami) a określonym wynikiem;
- osiągnięcie wartościowych wyników;
- poczucie sprawiedliwego wynagrodzenia.

Do uniwersalnych zadań systemu motywowania w każdej organizacji można więc zaliczyć [Oleksyn, 1998, s. 174]:

- umożliwienie zatrudniania określonych pracowników;
- zapewnianie efektywnej, jakościowo dobrej pracy;
- zachęcanie do kreatywności, przedsiębiorczości i wdrażania postępu techniczno-organizacyjnego;
- skłanianie pracowników do współpracy i pracy zespołowej;
- poszerzanie treści pracy;
- stworzenie możliwości rozwoju i ścieżki kariery;
- zachęcanie do uczciwości i lojalności w miejscu pracy.

Szczególne znaczenie ma budowa systemu motywowania w organizacjach nowej gospodarki opartej na wiedzy i w odniesieniu do pracowników wiedzy. Aby pozyskać i utrzymać pracowników (szczególnie kadrę kierowniczą), należy uwzględnić przy budowie systemu wynagrodzeń nowe uwarunkowania jego efektywności. Czas spędzony w miejscu pracy, dostępność danego pracownika, jego gotowość do pracy, a nawet formalne wykształcenie nabierają charakteru wtórnego w stosunku do oczekiwań i wyzwań, jakie dziś stawiają organizacje przed pracownikami. Dynamiczne i samodzielne podejmowanie wyzwań, nieprzećiętna mobilność, duże zaangażowanie oparte na konkurencyjnej wiedzy zaczynają być dzisiaj podstawą do awansów płacowych bądź do uzyskania znacznych premii i bonusów [Kawka, 2011, s. 107-108]. Jest to szczególnie istotne przy stosowaniu systemów wynagrodzeń w odniesieniu do kadry menedżerskiej.

Do najważniejszych zmiennych wpływających na efektywność i odmiennność systemu wynagrodzeń szczególnie ważnych pracowników należy zaliczyć [Kawka, 2011, s. 107-108]:

- innowacyjność i efektywność jako kryterium podziału środków na wynagrodzenia;
- wynagradzanie za efekty długofalowe, projektowe;
- zmienność i zróżnicowanie w konstrukcji systemu;
- konkurencyjność i walkę o najważniejszych pracowników jako źródło rozwoju systemów wynagrodzeń.

Dobór proponowanych świadczeń dodatkowych jest szczególnie istotny w przypadku kadry menedżerskiej (zwłaszcza w dużych i średnich organizacjach oraz wszędzie tam, gdzie struktura zatrudnienia jest złożona). Warto zróżnicować listę świadczeń dla różnych grup pracowniczych. Zazwyczaj rozróżnienie dotyczy wartości świadczeń ze względu na pozycję stanowiska w hierarchii organizacyjnej. Pracownikom wyższego szczebla oferuje się bogatszy wachlarz świadczeń o większej wartości. Badania wykazują, że wartość przyznanych świadczeń w obrębie danej firmy może być trzy- lub czterokrotnie wyższa w przypadku stanowisk wyższego szczebla (w porównaniu do np. specjalistów) [Kotzian, 2010].

W Polsce najpopularniejszym świadczeniem jest samochód służbowy – wg badań firmy Hewitt, ponad połowie osób (67%) zatrudnionych na stanowiskach dyrektorskich zapewnione są samochody służbowe, podczas gdy na stanowiskach specjalistów przysługują co dziesiątemu badanemu, przy czym zróżnicowanie dotyczy również wartości oferowanego samochodu [Jastrzębska, Skrzyńska 2010]. Często proponowane są również komputery osobiste i telefony służbowe. Tu również występuje zróżnicowanie w zależności od zajmowanego szczebla w strukturze organizacyjnej – na wyższych stanowiskach oferowane są sprzęty o wyższych parametrach, a dostęp do Internetu i możliwość korzystania z telefonu są zazwyczaj Nielimitowane. Są to jednak tak oczywiste i niezbędne do wykonywania pracy świadczenia, że ich funkcja motywacyjna jest nikła. Zdaniem autorki, należy je raczej utożsamiać z czynnikami higieny pracy.

Przeciwieństwem jest dostęp do prywatnej opieki medycznej [Beck-Krala, 2011, s. 224]. Oferowanie przez polskie firmy coraz szerszych pakietów medycznych spowodowane jest zarówno wprowadzeniem szerszego programu ochrony zdrowia, jak również chęcią ograniczenia absencji chorobowej. Również wartość oferowanych dla menedżerów pakietów medycznych jest przynajmniej dwukrotnie wyższa niż w przypadku pozostałych stanowisk w firmie. Szacuje się, że miesięczny koszt świadczenia dla menedżerów wynosi około 400-500 zł. Równie istotne są ubezpieczenia na życie i od następstw nieszczęśliwych wypadków – w większości firm dla stanowisk menedżerskich pracodawcy oferują oba te świadczenia w pakiecie (ponad połowa dużych firm) [Kotzian, 2010].

Najbardziej pożądanym świadczeniem z punktu widzenia pracowników o wysokim potencjale jest finansowanie różnych form edukacji i doskonalenia [Nazarko,

2006, s. 32] – mogą być one związane z rozwojem zawodowym, ale zdarzają się również pracodawcy oferujący menedżerom szkolenia i kursy związane z innymi zainteresowaniami pracownika. W przypadku świadczeń dla kadry menedżerskiej popularne jest finansowanie różnych form studiów (w tym MBA), szkoleń i kursów, konferencji i seminariów – krajowych i zagranicznych [Beck-Krala, 2011, s. 224].

Do najciekawszych rozwiązań obejmujących świadczenia dodatkowe należy zaliczyć plany kafeteryjne (*cafeteria plans*) oraz programy „równowaga praca-życie” (*work-life balance*). Wynagrodzenia kafeteryjne oznaczają „kartę dań”, gdzie pracownik, w ramach ustalonej kwoty, może wybrać sobie dowolną pozycję spełniającą jego indywidualne potrzeby. Programy kafeteryjne, pomimo wielu publikacji na ten temat, w Polsce wciąż należą do rzadkości [Kotzian, 2010]. Natomiast programy „równowaga praca-życie” to polityka firmy uwzględniająca bilansowanie życia zawodowego i rodzinnego poprzez wybrane świadczenia dodatkowe. Idea programu polega na usuwaniu przyczyn, które znacząco zaburzą równowagę między pracą a życiem osobistym. Kompleksowe rozwiązania z zakresu polityki *work-life balance* obejmują rozwiązania związane z [Clutterbuck, 2005, s. 107]:

- elastyczną organizacją czasu pracy;
- miejscem pracy;
- kształtowaniem odpowiedniego środowiska pracy.

Metodyka przeprowadzonych badań

Za cel badań przyjęto identyfikację motywatorów stosowanych w podlaskich firmach budowlanych w odniesieniu do kadry menedżerskiej średniego i wyższego szczebla. Podmiotem badań były średnie i duże przedsiębiorstwa sektora budownictwa, mające swoją siedzibę na terenie województwa podlaskiego. Badania skierowano do wszystkich (47) firm, 31 wyraziło zgodę na przeprowadzenie badań.

W przyjętej metodyce badawczej zastosowano technikę badawczą, jaką jest ankieta (m.in. ze względu na ilościowy charakter badań oraz możliwość dotarcia do dużej liczby respondentów) [Babbie, 2005, s. 268; Dyduch, 2011, s. 108]. Kwestionariusz ankietowy był anonimowy, co z założenia sprzyjało bardziej szczerym wypowiedziom respondentów [Sztumski, 2010, s. 190]. Badaniu poddano 138 menedżerów średniego i wyższego szczebla – byli to wszyscy menedżerowie, którzy wyrazili zgodę na wypełnienie ankiety. Wzięto pod uwagę wszystkie opinie menedżerów w obrębie każdej z firm, ponieważ w trakcie przeprowadzania badań autorka zauważyła, że zdarzają się różne odpowiedzi menedżerów zatrudnionych w tej samej organizacji.

Z badania wykluczono menedżerów niższego szczebla. Zdaniem autorki, w odniesieniu do tej grupy najistotniejszymi motywatorami wciąż pozostają czynniki płacowe. Przyczynami mogą być zbyt niski poziom wynagrodzeń oraz niemożność zastosowania pewnych motywatorów związanych z zaspokojeniem potrzeb wyższego rzędu

(dla przykładu uczestnictwo w podejmowaniu decyzji, samodzielność w podejmowaniu decyzji czy możliwość wywierania wpływu na podwładnych, współpracowników lub otoczenie). Co za tym idzie, w odniesieniu do tej grupy pracowników stosowana jest uboższa gama motywatorów.

W kwestionariuszu ankiety wyodrębniono 41 czynników potencjalnie motywujących do pracy: poczucie sprawiedliwej płacy, realną perspektywę wzrostu płacy, premię, nagrodę pieniężną, samodzielność w podejmowaniu decyzji, satysfakcję z pracy, poczucie samorealizacji, stabilność zatrudnienia, dobrą atmosferę w pracy, poczucie własnej wartości, pożyczkę, rabat, refundację studiów, refundację szkoleń, dodatkową opiekę medyczną, samochód służbowy, członkostwo w klubach, dodatkowe ubezpieczenie emerytalne, opcje na akcje, możliwość podnoszenia kwalifikacji, awans pionowy, awans poziomy, coaching, mentoring, atrakcyjność wykonywanych zadań, udział w kształtowaniu ścieżki kariery, nienormowany czas pracy, możliwość dodatkowego urlopu, możliwość zachowania równowagi między pracą a życiem prywatnym, współudział w ocenianiu celów, utożsamianie z celami organizacji, znajomość procedur, przejrzystość procedur, formalny system oceny pracowniczej, prestiż firmy na rynku, materialne wyposażenie stanowiska pracy, możliwość wywierania wpływu na otoczenie, możliwość wywierania wpływu na podwładnych, poczucie przynależności do zespołu, pochwała (wyróżnienie), upomnienie. Respondenci mieli za zadanie wskazać, które z wyodrębnionych czynników motywacyjnych występują w odniesieniu do ich osoby.

Wyniki ankiet zakodowano na skali porządkowej oraz nominalnej, a uzyskane w wyniku przeprowadzonych badań empirycznych dane pierwotne podlegały dalej porządkowaniu, grupowaniu i analizie. Wykorzystano następujące narzędzia statystyczne:

- tabelaryczne formy prezentacji danych (szeregi rozdzielcze punktowe proste i wielodzielcze), które pozwoliły określić, jak poszczególne kategorie są rozłożone w próbie badawczej, oraz umożliwiły analizę licznosci odpowiadających poszczególnym kategoriom wyznaczanym przez więcej niż jedną zmienną;
- statystyki opisowe ze szczególnym uwzględnieniem klasycznych miar pozycyjnych (wartość modalna) oraz wskaźników struktury, które pozwoliły określić, jaki jest stosunek udzielonych na dany wariant odpowiedzi w odniesieniu do wszystkich udzielonych odpowiedzi;
- statystyki nieparametryczne ze szczególnym uwzględnieniem testów: χ^2 Pearsona – w celu sprawdzenia występowania zależności dwóch prób (grup), U Manna-Whitneya – w celu porównania dwóch prób niezależnych (grup) i Kruskala-Wallisa – w celu porównania wielu prób niezależnych, które pozwoliły zweryfikować istotne różnice w odpowiedziach respondentów w zależności od ich cech lub cech przedsiębiorstwa.

Analizy przeprowadzono przy użyciu pakietu statystycznego STATISTICA 9.0 PL i arkusza kalkulacyjnego

MS Excel. Przy wnioskowaniu statystycznym przyjęto poziom istotności $\alpha=0,05$. Decyzje podejmowano w oparciu o poziom wyznaczonego prawdopodobieństwa testowego p w taki sposób, że dla $p<0,05$ podejmowano decyzję o odrzuceniu hipotezy zerowej na rzecz alternatywnej. Przeprowadzone badania pozwoliły zgromadzić obszerny materiał, niezbędny do analizy wytyczonych zjawisk.

Wyniki badań

Wśród badanych przedsiębiorstw dominowały spółki kapitałowe (71% badanych przedsiębiorstw) o krajowej własności kapitału (91% badanych przedsiębiorstw) i wielkości zatrudnienia 50–99 osób (61% badanych przedsiębiorstw), co obrazuje tabela 1.

Pod względem długości prowadzenia działalności gospodarczej najbardziej liczną grupą były przedsiębiorstwa o co najmniej 10-letnim stażu na rynku (87%), wszystkie przedsiębiorstwa działają na rynku od co najmniej roku. Analiza zasięgu działania firmy wskazuje, że najczęściej jest to rynek krajowy (39%) lub regionalny (36%), co podano w tabeli 2.

Przedmiotem badań była identyfikacja motywatorów stosowanych w podlaskich przedsiębiorstwach budowlanych. W tabeli 3 zobrazowano, które czynniki występują w podlaskich przedsiębiorstwach budowlanych (w opinii badanych menedżerów).

Spośród 41 wyodrębnionych czynników potencjalnie motywujących do pracy tylko 10 występuje w badanych organizacjach według większości menedżerów. Są to: sprawiedliwość płacy, realna perspektywa wzrostu płacy, premia, nagroda pieniężna, samodzielność w podejmowaniu decyzji, satysfakcja z wykonywanej pracy, poczucie samorealizacji, stabilność zatrudnienia, dobra atmosfera w pracy i poczucie własnej wartości.

Biorąc pod uwagę opinie badanych menedżerów, można stwierdzić, że część spośród podstawowych w opinii autorki czynników motywacyjnych nie występuje w przebadanych przedsiębiorstwach budowlanych – m.in. możliwość podnoszenia kwalifikacji, polityka awansowa, formalny system oceny pracowników, znajomość i przejrzystość procedur, możliwość zachowania równowagi między pracą a życiem prywatnym czy poczucie przynależności do zespołu. Częściowo wynika to ze specyfiki sektora budownictwa. W przypadku stanowisk, takich jak np. kierownik kontraktu czy kierownik budowy, ścieżka kariery bardzo często kończy się na szczeblu średnim, co uniemożliwia politykę awansową (na tych stanowiskach awans poziomy ogranicza się do kierowania inną budową). Również czynnik, jakim jest możliwość zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym, nie zawsze występuje ze względu na znaczną mobilność i częstokroć konieczność pracy poza miejscem zamieszkania. Częściowo wynika to jednak z zaniedbań firm, ponieważ nie zwraca się w nich uwagi na taki czynnik jak chociażby znajomość procedur. Warto również nadmienić, że tak podstawowy i niegenerujący żadnych kosztów czynnik motywacyjny jak pochwała nie występuje w większości badanych firm.

Tab. 1. Zestawienie formy prawnej, własności kapitału oraz stanu zatrudnienia badanych przedsiębiorstw

wyszczególnienie	stan zatrudnienia			łącznie
forma prawna	50-99 osób	100-250 osób	powyżej 250 osób	
spółki kapitałowe	13	6	3	22 (71%)
spółki osobowe	3	3	0	6 (19%)
działalność indywidualna	3	0	0	3 (10%)
łącznie	19 (61%)	9 (29%)	3 (10%)	31 (100%)
własność kapitału	forma prawna			łącznie
	sp. kapitałowe	sp. osobowe	dz. indywidualna	
krajowa	19	6	3	28 (91%)
zagraniczna	2	0	0	2 (6%)
mieszana	1	0	0	1 (3%)
łącznie	22 (71%)	6 (19%)	3 (10%)	31 (100%)
stan zatrudnienia	własność kapitału			łącznie
	krajowa	zagraniczna	mieszana	
50-99 osób	18	1	0	19 (61%)
100-250 osób	8	0	1	9 (29%)
powyżej 250 osób	2	1	0	3 (10%)
łącznie	28 (91%)	2 (6%)	1 (3%)	31 (100%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tab. 2. Zestawienie zasięgu działania firmy i okresu funkcjonowania badanych przedsiębiorstw na rynku

wyszczególnienie		zasięg działania firmy			łącznie
		regionalny	krajowy	międzynarodowy	
staż	1-5 lat	1	1	0	2 (6%)
	6-10 lat	1	0	1	2 (6%)
	powyżej 10 lat	9	11	7	27 (88%)
	łącznie	11(35%)	12 (39%)	8 (26%)	31

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tab. 3. Występowanie poszczególnych czynników motywacyjnych

czynniki motywacyjne	% respondentów dla odpowiedzi występuje	% respondentów dla odpowiedzi nie występuje	odpowiedź dominująca
poczucie sprawiedliwej płacy	75,36%	24,64%	występuje
realna perspektywa wzrostu płacy	57,25%	42,75%	występuje
premia	73,91%	26,09%	występuje
nagroda pieniężna	62,32%	37,68%	występuje
samodzielność w podejmowaniu decyzji	60,87%	39,13%	występuje
satysfakcja z pracy	60,14%	39,86%	występuje
poczucie samorealizacji	50,72%	49,28%	występuje
stabilność zatrudnienia	52,17%	47,83%	występuje
dobra atmosfera w pracy	50,72%	49,26%	występuje
poczucie własnej wartości	52,17%	47,83%	występuje
pożyczka	30,43%	69,57%	nie występuje
rabat	18,84%	81,16%	nie występuje
refundacja studiów	12,32%	87,68%	nie występuje
refundacja szkoleń	31,16%	68,84%	nie występuje
dodatkowa opieka medyczna	13,04%	86,96%	nie występuje
samochód służbowy	42,03%	57,91%	nie występuje
członkostwo w klubach	2,90%	97,10%	nie występuje
dodatkowe ubezpieczenie emerytalne	7,25%	92,75%	nie występuje

czynniki motywacyjne	% respondentów dla odpowiedzi występuje	% respondentów dla odpowiedzi nie występuje	odpowiedź dominująca
opcje na akcje	3,62%	96,38%	nie występuje
możliwość podnoszenia kwalifikacji	47,10%	52,90%	nie występuje
awans pionowy	38,41%	61,59%	nie występuje
awans poziomy	13,04%	86,96%	nie występuje
coaching	5,07%	94,93%	nie występuje
mentoring	24,64%	75,36%	nie występuje
atrakcyjność wykonywanych zadań	47,10%	52,90%	nie występuje
udział w kształtowaniu ścieżki kariery	26,81%	73,19%	nie występuje
nienormowany czas pracy	26,81%	73,19%	nie występuje
możliwość dodatkowego urlopu	16,67%	83,33%	nie występuje
możliwość zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym	34,78%	65,22%	nie występuje
współdziałanie w określaniu celów	34,06%	65,94%	nie występuje
utożsamianie z celami organizacji	33,33%	66,67%	nie występuje
znajomość procedur	42,75%	57,25%	nie występuje
przejrzystość procedur	40,58%	59,42%	nie występuje
formalny system oceny pracowniczej	22,46%	77,54%	nie występuje
prestż firmy na rynku	39,13%	60,87%	nie występuje
materiałne wyposażenie stanowiska pracy	41,30%	58,70%	nie występuje
możliwość wywierania wpływu na otoczenie	26,09%	73,91%	nie występuje
możliwość wywierania wpływu na podwładnych	37,68%	62,32%	nie występuje
poczucie przynależności do zespołu	47,10%	52,90%	nie występuje
pochwała, wyróżnienie	45,65%	54,35%	nie występuje
upomnienie	31,16%	68,84%	nie występuje

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tab. 4. Różnice w występowaniu poszczególnych czynników w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (w oparciu o test χ^2 Pearsona)

czynnik motywujący	χ^2 Pearsona	df	p
refundacja szkoleń	6,198	1	0,013
dodatkowa opieka medyczna	36,302	1	0,000
możliwość podnoszenia kwalifikacji	7,307	1	0,007
awans poziomy	21,059	1	0,000
mentoring	5,223	1	0,022
udział w kształtowaniu ścieżki kariery	3,943	1	0,047
równowaga między pracą a życiem prywatnym	6,557	1	0,010
stabilność zatrudnienia	7,258	1	0,007
współdziałanie w określaniu celów	4,567	1	0,033
przejrzystość procedur	8,396	1	0,004
dobra atmosfera w pracy	5,515	1	0,019
możliwość wywierania wpływu na otoczenie	6,937	1	0,008
poczucie przynależności do zespołu	10,160	1	0,001
poczucie wartości własnej	10,101	1	0,001
pochwała	11,122	1	0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W celu pogłębienia analizy stosowanych przez badane przedsiębiorstwa czynników motywacyjnych, w tabelach 4–13 zawarto różnice w ich występowaniu w odniesieniu do cech badanych przedsiębiorstw, przy czym w tabelach ujęto jedynie czynniki, których występowanie uzależnione jest od cech przedsiębiorstwa (wielkość, forma działalności, własność kapitału, staż pracy na rynku). Analizę przeprowadzono na podstawie wyników testu χ^2 Pearsona,

które następnie uszczegółowiono testem U Manna-Whitneya lub Kruskala-Wallisa.

Biorąc pod uwagę wielkość badanych przedsiębiorstw, zaobserwowano różnice w występowaniu następujących czynników: refundacja szkoleń, dodatkowa opieka medyczna, możliwość podnoszenia kwalifikacji, awans poziomy, mentoring, udział w kształtowaniu ścieżki kariery, równowaga między pracą a życiem prywatnym, stabilność

zatrudnienia, współdziałanie w określaniu celów, przejrzystość procedur, dobra atmosfera w pracy, możliwość wywierania wpływu na otoczenie, poczucie przynależności do zespołu, poczucie wartości własnej i pochwała – jest to widoczne w tabeli 4.

Wszystkie czynniki występują tylko w dużych firmach, nie występują natomiast w średnich, co prezentuje tabela 5.

Analizując występowanie wyodrębnionych motywatorów w zależności od formy prawnej przedsiębiorstwa, można zauważyć różnice w następujących czynnikach: realna perspektywa wzrostu płacy, premia, mentoring, atrakcyjność wykonywanych zadań, nienormowany czas pracy, stabilność zatrudnienia, prestiż firmy na rynku, materialne wyposażenie stanowiska pracy, możliwość wpływu na podwładnych i upomnienie (tab. 6).

Tab. 5. Różnice w występowaniu poszczególnych czynników w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (w oparciu o test U Manna-Whitneya)

czynnik motywujący	z	p
refundacja szkoleń	-1,986	0,046
dodatkowa opieka medyczna	-3,498	0,001
możliwość podnoszenia kwalifikacji	-2,325	0,020
awans poziomy	-2,664	0,008
mentoring	-1,696	0,049
udział w kształtowaniu ścieżki kariery	-1,515	0,013
równowaga między pracą a życiem prywatnym	-2,101	0,036
stabilność zatrudnienia	-2,319	0,020
współdziałanie w określaniu celów	-1,744	0,041
przejrzystość procedur	-2,452	0,014
dobra atmosfera w pracy	-2,023	0,043
możliwość wywierania wpływu na otoczenie	-1,992	0,046
poczucie przynależności do zespołu	-2,742	0,006
poczucie wartości własnej	-2,736	0,006
pochwała	-2,863	0,004

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tab. 6. Różnice w występowaniu poszczególnych czynników w zależności od formy prawnej przedsiębiorstwa (w oparciu o test χ^2 Pearsona)

czynnik motywujący	χ^2 Pearsona	df	p
realna perspektywa wzrostu płacy	6,703	2	0,035
premia	8,997	2	0,011
mentoring	17,982	2	0,001
atrakcyjność wykonywanych zadań	12,504	2	0,002
nienormowany czas pracy	13,157	2	0,001
stabilność zatrudnienia	6,925	2	0,031
prestiż firmy na rynku	9,665	2	0,008
materialne wyposażenie stanowiska pracy	7,697	2	0,021
możliwość wpływu na podwładnych	9,232	2	0,009
upomnienie	10,770	2	0,005

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tylko w odniesieniu do dwóch czynników – mentoringu i atrakcyjności wykonywanych zadań można jednoznacznie wskazać różnice w występowaniu (tab. 7).

Mentoring częściej występuje w spółkach kapitałowych i osobowych niż w działalności indywidualnej. Atrakcyjność wykonywanych zadań również częściej występuje w spółkach osobowych niż w działalności indywidualnej. W odniesieniu do pozostałych czynników można tylko stwierdzić, że pojawiają się różnice w występowaniu, nie można natomiast wskazać ich jednoznacznie¹.

Różnice w występowaniu motywatorów w zależności od długości działania przedsiębiorstwa na rynku zobrazowano w tabeli 8. Do tych czynników należy zaliczyć: nagrody pieniężne, refundację szkoleń, samochód służbowy, wykorzystywany do celów prywatnych, możliwość podnoszenia kwalifikacji, awans pionowy, możliwość wpływu na podwładnych oraz pochwałę.

Podobnie jak w przypadku różnicowania ze względu na formę prawną organizacji tylko w dwóch przypadkach można te różnice zinterpretować jednoznacznie. Zarówno możliwość wykorzystania samochodu służbowego do celów prywatnych, jak i awans pionowy częściej występują w przypadku przedsiębiorstw działających na rynku 5–10 lat niż 1–5 lat. W odniesieniu do pozostałych analizowanych czynników można jedynie stwierdzić, że pojawiają się różnice w ich występowaniu, jednak nie jest możliwe ich jednoznaczne wskazanie. Obrazuje to tabela 9.

Zasięg działania firmy (regionalny, krajowy i międzynarodowy) nie jest cechą zbyt mocno różnicującą występowanie motywatorów w badanych firmach. Zaobserwowano różnice w występowaniu tylko trzech z nich – nagród pieniężnych, prestiżu firmy na rynku i poczucia przynależności do zespołu (tab. 10).

Nagrody pieniężne częściej występują w firmach o krajowym niż regionalnym zasięgu działania, natomiast poczucie przynależności do zespołu częściej występuje w przypadku firm o międzynarodowym niż regionalnym zasięgu działania firmy. W odniesieniu do prestiżu firmy na rynku nie można wskazać jednoznacznych zależności (tab. 11).

Tab. 7. Różnice w występowaniu poszczególnych czynników w zależności od formy prawnej przedsiębiorstwa (w oparciu o test Kruskala-Wallisa)

<i>motywator</i>	<i>test Kruskala-Wallisa</i>	<i>macierz wartości prawdopodobieństwa testowego dla statystyki z dla porównań wielokrotnych</i>
<i>realna perspektywa wzrostu płacy</i>	H (2, N= 138) =5,908533 p =,0421	$\begin{bmatrix} 1,00 & 0,127 \\ & 0,177 \end{bmatrix}$
<i>premie</i>	H (2, N= 138) =9,316604 p =,0095	$\begin{bmatrix} 0,184 & 0,233 \\ & 1,00 \end{bmatrix}$
<i>mentoring</i>	H (2, N= 138) =16,09024 p =,0003	$\begin{bmatrix} 1,00 & 0,014 \\ & 0,013 \end{bmatrix}$
<i>atrakcyjność wykonywanych zadań</i>	H (2, N= 138) =10,43199 p =,0044	$\begin{bmatrix} 0,370 & 0,165 \\ & 0,017 \end{bmatrix}$
<i>nienormowany czas pracy</i>	H (2, N= 138) =9,398659 p =,0091	$\begin{bmatrix} 1,00 & 0,071 \\ & 0,089 \end{bmatrix}$
<i>stabilność zatrudnienia</i>	H (2, N= 138) =5,329887 p =,0496	$\begin{bmatrix} 1,00 & 0,196 \\ & 0,162 \end{bmatrix}$
<i>prestż firmy na rynku</i>	H (2, N= 138) =7,368752 p =,0251	$\begin{bmatrix} 0,678 & 0,313 \\ & 0,068 \end{bmatrix}$
<i>materialne wyposażenie stanowiska pracy</i>	H (2, N= 138) =6,154025 p =,0461	$\begin{bmatrix} 0,297 & 1,00 \\ & 0,173 \end{bmatrix}$
<i>możliwość wpływu na podwładnych</i>	H (2, N= 138) =6,596252 p =,0370	$\begin{bmatrix} 1,000 & 0,193 \\ & 0,097 \end{bmatrix}$
<i>upomnienie</i>	H (2, N= 138) =7,400462 p =,0247	$\begin{bmatrix} 1,000 & 0,209 \\ & 0,089 \end{bmatrix}$

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tab. 8. Różnice w występowaniu poszczególnych czynników w zależności od długości działania przedsiębiorstwa na rynku (w oparciu o test χ^2 Pearsona)

<i>czynnik motywujący</i>	<i>χ^2 Pearsona</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
<i>nagrody pieniężne</i>	10,137	2	0,006
<i>refundacja szkoleń</i>	10,774	2	0,005
<i>samochód służbowy wykorzystywany do celów prywatnych</i>	13,286	2	0,001
<i>możliwość podnoszenia kwalifikacji</i>	11,305	2	0,004
<i>awans pionowy</i>	13,997	2	0,001
<i>możliwość wpływu na podwładnych</i>	9,1413	2	0,010
<i>pochwała</i>	7,649	2	0,022

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tab. 9. Różnice w występowaniu poszczególnych czynników w zależności od długości działania przedsiębiorstwa na rynku (w oparciu o test Kruskala-Wallisa)

<i>motywator</i>	<i>test Kruskala-Wallisa</i>	<i>macierz wartości prawdopodobieństwa testowego dla statystyki z dla porównań wielokrotnych</i>
<i>nagrody pieniężne</i>	H (2, N= 138) =7,735373 p =,0209	$\begin{bmatrix} 0,452 & 0,066 \\ & 1,00 \end{bmatrix}$
<i>refundacja szkoleń</i>	H (2, N= 138) =5,834973 p =,0441	$\begin{bmatrix} 0,632 & 1,00 \\ & 0,159 \end{bmatrix}$
<i>samochód służbowy wykorzystywany do celów prywatnych</i>	H (2, N= 138) =9,268437 p =,0097	$\begin{bmatrix} 0,028 & 0,193 \\ & 0,266 \end{bmatrix}$
<i>możliwość podnoszenia kwalifikacji</i>	H (2, N= 138) =7,665536 p =,0217	$\begin{bmatrix} 1,00 & 0,291 \\ & 0,199 \end{bmatrix}$
<i>awans pionowy</i>	H (2, N= 138) =9,812274 p =,0074	$\begin{bmatrix} 0,029 & 0,288 \\ & 0,160 \end{bmatrix}$
<i>możliwość wpływu na podwładnych</i>	H (2, N= 138) =7,504775 p =,0235	$\begin{bmatrix} 0,111 & 1,000 \\ & 0,129 \end{bmatrix}$
<i>pochwała</i>	H (2, N= 138) =7,310357 p =,0259	$\begin{bmatrix} 0,069 & 0,115 \\ & 1,000 \end{bmatrix}$

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Własność kapitału (krajowa, zagraniczna, mieszana) różnicuje występowanie 10 czynników: premie, nagrody pieniężne, samodzielność w podejmowaniu decyzji, satysfakcja z wykonywanej pracy, poczucie samorealizacji, stabilność zatrudnienia, dobra atmosfera w firmie, formalny system oceny pracowniczej, poczucie przynależności do zespołu i poczucie własnej wartości. Obrazuje to tabela 12.

Tylko w odniesieniu do trzech z nich – premii, nagród pieniężnych i poczucia własnej wartości można te różnice jednoznacznie zinterpretować. Premie częściej występują w przedsiębiorstwach deklarujących krajową niż mieszaną i zagraniczną własność kapitału. Nagrody pieniężne i poczucie wartości własnej częściej występują w przedsiębiorstwach z krajową niż mieszaną własnością kapitału. Różnice w występowaniu pozostałych czynników nie są możliwe do jednoznacznego zinterpretowania (tab. 13).

Analiza przeprowadzonych badań pozwoliła na zaobserwowanie następujących zjawisk:

- Ilość różnic w występowaniu poszczególnych motywatorów uzależniona jest od:
 - wielkości przedsiębiorstwa – zaobserwowano różnice w występowaniu w odniesieniu do 15 motywatorów;
 - formy prawnej przedsiębiorstwa – zaobserwowano różnice w występowaniu w odniesieniu do 10 motywatorów;
 - własności kapitału – zaobserwowano różnice w występowaniu w odniesieniu do 10 motywatorów;
 - długości działania firmy na rynku – zaobserwowano różnice w występowaniu w odniesieniu do 7 motywatorów;
 - zasięgu działania firmy – zaobserwowano różnice w występowaniu w odniesieniu do 3 motywatorów.

Tab. 10. Różnice w występowaniu poszczególnych czynników w zależności od zasięgu działania przedsiębiorstwa (w oparciu o test χ^2 Pearsona)

czynnik motywujący	χ^2 Pearsona	df	p
nagrody pieniężne	15,149	2	0,001
prestż firmy na rynku	6,935	2	0,031
poczucie przynależności do zespołu	6,788	2	0,034

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tab. 11. Różnice w występowaniu poszczególnych czynników w zależności od zasięgu działania przedsiębiorstwa (w oparciu o test Kruskala-Wallisa)

motywator	test Kruskala-Wallisa	macierz wartości prawdopodobieństwa testowego dla statystyki z dla porównań wielokrotnych
nagrody pieniężne	H (2, N= 138) = 16,05485 p = ,0003	$\begin{bmatrix} 0,002 & 0,206 \\ & 0,391 \end{bmatrix}$
prestż firmy na rynku	H (2, N= 138) = 7,930533 p = ,0190	$\begin{bmatrix} 0,377 & 0,053 \\ & 0,916 \end{bmatrix}$
poczucie przynależności do zespołu	H (2, N= 138) = 8,784748 p = ,0124	$\begin{bmatrix} 0,154 & 0,039 \\ & 1,00 \end{bmatrix}$

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tab. 12. Różnice w występowaniu poszczególnych czynników w zależności od własności kapitału przedsiębiorstwa (w oparciu o test χ^2 Pearsona)

czynnik motywujący	χ^2 Pearsona	df	p
premie	53,818	2	0,000
nagrody pieniężne	9,532	2	0,008
samodzielność w podejmowaniu decyzji	8,001	2	0,018
satysfakcja z wykonywanej pracy	6,105	2	0,047
poczucie samorealizacji	7,732	2	0,021
stabilność zatrudnienia	7,115	2	0,028
dobra atmosfera w firmie	10,885	2	0,004
formalny system oceny pracowniczej	12,699	2	0,002
poczucie przynależności do zespołu	8,7302	2	0,013
poczucie własnej wartości	12,921	2	0,002

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tab. 13. Różnice w występowaniu poszczególnych czynników w zależności od własności kapitału przedsiębiorstwa (w oparciu o test Kruskala-Wallisa)

<i>motywator</i>	<i>test Kruskala-Wallisa</i>	<i>macierz wartości prawdopodobieństwa testowego dla statystyki z dla porównań wielokrotnych</i>
<i>premie</i>	H (2, N= 138) =47,33740 p =,0000	$\begin{bmatrix} 0,001 & 0,000 \\ & 1,000 \end{bmatrix}$
<i>nagrody pieniężne</i>	H (2, N= 138) =10,67495 p =,0048	$\begin{bmatrix} 1,000 & 0,018 \\ & 0,207 \end{bmatrix}$
<i>samodzielność w podejmowaniu decyzji</i>	H (2, N= 138) =8,390982 p =,0151	$\begin{bmatrix} 0,572 & 0,097 \\ & 1,000 \end{bmatrix}$
<i>satisfakcja z wykonywanej pracy</i>	H (2, N= 138) =6,160785 p =,0459	$\begin{bmatrix} 1,000 & 0,118 \\ & 1,000 \end{bmatrix}$
<i>poczucie samorealizacji</i>	H (2, N= 138) =6,354162 p =,0417	$\begin{bmatrix} 0,356 & 0,321 \\ & 1,000 \end{bmatrix}$
<i>stabilność zatrudnienia</i>	H (2, N= 138) =7,638300 p =,0219	$\begin{bmatrix} 1,000 & 0,074 \\ & 1,000 \end{bmatrix}$
<i>dobra atmosfera w firmie</i>	H (2, N= 138) =9,389559 p =,0091	$\begin{bmatrix} 0,333 & 0,082 \\ & 1,000 \end{bmatrix}$
<i>formalny system oceny pracowniczej</i>	H (2, N= 138) =13,76847 p =,0010	$\begin{bmatrix} 0,132 & 0,179 \\ & 1,000 \end{bmatrix}$
<i>poczucie przynależności do zespołu</i>	H (2, N= 138) =7,690413 p =,0214	$\begin{bmatrix} 0,461 & 0,135 \\ & 1,000 \end{bmatrix}$
<i>poczucie własnej wartości</i>	H (2, N= 138) =11,69231 p =,0029	$\begin{bmatrix} 0,991 & 0,013 \\ & 0,082 \end{bmatrix}$

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

- Różnice w występowaniu poszczególnych motywatorów w zależności od wielkości przedsiębiorstwa kształtują się jednoznacznie na korzyść firm dużych – wszystkie, analizowane w tabelach 4 i 5 czynniki występują jedynie w dużych firmach.
- Różnicując występowanie poszczególnych czynników w zależności od cech przedsiębiorstwa, nie można uzyskać jednoznacznych wyników, ponieważ:
 - uzależniając występowanie motywatorów od cechy, jaką jest własność kapitału, można spodziewać się, że najszerszą gamę motywatorów posiadają firmy o krajowej własności kapitału – częściej niż w przedsiębiorstwach o zagranicznej i mieszanej własności kapitału występują w nich premie, nagrody pieniężne i poczucie wartości własnej;
 - uzależniając występowanie motywatorów od cechy, jaką jest forma przedsiębiorstwa, można spodziewać się, że najuboższe systemy motywacyjne posiadają firmy zarejestrowane jako działalność indywidualna – najrzadziej występuje w nich mentoring i atrakcyjność wykonywanych zadań, co do pozostałych czynników różnicujących nie można wskazać jednoznacznych zależności;
 - uzależniając występowanie motywatorów od cechy, jaką jest czas działania firmy na rynku, można spodziewać się, że firmy mające krótszy niż 5-letni staż na rynku posiadają uboższe systemy motywacyjne niż firmy o 5-, 10-letnim stażu na rynku, rzadziej bowiem występuje w nich możliwość korzystania z samochodu służbowego do celów prywatnych oraz awans pionowy; natomiast w przypadku stażu powyżej 10-letniego nie można wskazać jednoznacznych zależności;
 - uzależniając występowanie motywatorów od cechy, jaką jest zasięg działania firmy można spodziewać się, że uboższe systemy motywacyjne mają firmy

o zasięgu regionalnym – rzadziej występują w nich nagrody pieniężne i prestiż firmy na rynku.

Respondentów poproszono również o ocenę systemu motywowania stosowanego przez zatrudniające ich firmy. W związku z tym, że nie zaobserwowano znaczących różnic w odpowiedziach w zależności od cech przedsiębiorstwa, przytoczone powyżej wyniki badań mają charakter ogólny. Respondentom zadano trzy pytania dotyczące stosowanego w firmie systemu motywacyjnego:

- Czy oferowane przez przedsiębiorstwo środki motywacyjne są takie same dla wszystkich menedżerów?
- Czy oferowane przez przedsiębiorstwo środki motywacyjne są zróżnicowane, a Pan/Pani może wybrać te, które Panu/Pani odpowiadają?
- Czy oferowane przez przedsiębiorstwo środki motywacyjne są dostosowane do Pańskich indywidualnych potrzeb? Wyniki badań podano w tabeli 14.

Respondenci najczęściej twierdzili, że oferowane środki motywacyjne są takie same dla wszystkich menedżerów, nie są zróżnicowane, badani nie mają możliwości wyboru tych, które uważają za najbardziej odpowiednie i nie są dostosowane do ich indywidualnych potrzeb.

Podsumowanie

W artykule podjęto problematykę motywowania kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwach sektora budownictwa. Analiza uzyskanych wyników wskazuje jednoznacznie, że gama stosowanych przez przebadane podlaskie firmy motywatorów nie jest zbyt szeroka, w większości przedsiębiorstw występuje jedynie 10 spośród 41 wyodrębnionych czynników motywacyjnych. Można zauważyć niejako zróżnicowanie stosowanych motywatorów w odniesieniu do cech przedsiębiorstwa, przy czym, co dość oczywiste, najwięcej motywatorów

Tab. 14. Opinie menedżerów dotyczące systemów motywacyjnych stosowanych w zatrudniających ich firmach

wyszczególnienie	łącznie			
	zdecydowanie się zgadzam	zgadzam się	nie zgadzam się	zdecydowanie się nie zgadzam
Pytanie 1.	15 (11%)	66 (48%)	51 (37%)	6 (4%)
Pytanie 2.	14 (10%)	33 (24%)	65 (47%)	26 (19%)
Pytanie 3.	12 (9%)	46 (33%)	59 (43%)	21 (15%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

stosowanych jest w dużych firmach. Jednak, niezależnie od cech przedsiębiorstwa, stosowane w badanych firmach systemy motywacyjne nie spełniają swojej roli – motywowani uważają, że oferowane im czynniki są mało zróżnicowane, a oni sami nie mają możliwości wyboru tych czynników, które uważają za najbardziej odpowiednie i dostosowane do ich indywidualnych potrzeb.

Dodatkowo, analiza najnowszych wyników badań² pozwala na stwierdzenie, że w chwili obecnej menedżerowie, za atrakcyjnych pracodawców uważają firmy, które zapewniają możliwość rozwoju zawodowego, mają wiodącą pozycję na rynku oraz oferują konkurencyjne wynagrodzenie [Młynarczyk, 2013]. Autorka niniejszego tekstu poddała badaniu m.in. możliwość podnoszenia kwalifikacji, prestiż firmy na rynku i sprawiedliwość wynagrodzenia. Menedżerowie uznali swoje wynagrodzenie za sprawiedliwe (konkurencyjność wynagrodzenia nie była badana), jednak już w odniesieniu do pozostałych dwóch czynników uznali, że nie występują one w zatrudniających ich firmach.

Z drugiej strony z badań przeprowadzonych przez Randstad Award wynika, że w czasach kryzysu Polacy cenią pracodawców, którzy gwarantują im poczucie bezpieczeństwa czy przyjazną atmosferę w pracy [Gurszyńska, 2013], czyli czynniki motywacyjne, których występowanie zauważają w swoich firmach badani menedżerowie.

Bez wątplenia, motywowanie w przebadanych podlaskich przedsiębiorstwach budowlanych jest problemem, który zasługuje na zwrócenie większej uwagi. Konieczne wydaje się zaproponowanie indywidualnych bodźców, dostosowanych do preferencji poszczególnych pracowników. Ze względu na specyfikę sektora nie jest możliwe zastosowanie programów *work-life balance*, jednak dobrym rozwiązaniem może być niedoceniany w tej branży system kafeteryjny, który umożliwi „szycie na miarę” i wybór przez pracownika tylko tych czynników, które są dla niego atrakcyjne, bez dodatkowych kosztów z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

dr Anna Tomaszuk
Politechnika Białostocka
Wydział Zarządzania
e-mail: a.tomaszuk@pb.edu.pl

Przypisy

- 1) Test Kruskala-Wallisa (stosowany w celu porównania wielu prób niezależnych) nie zawsze wskazuje kierunek różnic, w uzasadnionych sytuacjach jedynie pokazuje, że te różnice występują.
- 2) Na podstawie badania Harvard Business Review Polska oraz Hays-Poland-Top Employer for Top Management.

Bibliografia

- [1] BABBIE E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- [2] BECK-KRALA E., *Efektywne programy świadczeń pracowniczych*, [w:] URBANIAK B. (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- [3] BORKOWSKA S., *Human Resource Management and Innovation in the Business Organization*, „Human Resource Management” 2009, No. 2.
- [4] BRZOZOWSKI M., *Ewolucja roli menedżera personalnego w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 1.
- [5] CLUTTERBUCK D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2005.
- [6] DYDUCH W., *Ilościowe badania i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, [w:] CZAKON W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- [7] GURSYŃSKA K., *Stabilizacja ważniejsza niż wysokie wynagrodzenie*, „Harvard Business Review” 2013, No. 6-7.
- [8] JASTRZĘBSKA B., SKRZYŃSKA K., *Specjalista goni menedżera*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 12.
- [9] KAWKA T., *Uwarunkowania efektywności systemów wynagrodzeń nowej gospodarki*, [w:] URBANIAK B. (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- [10] KIEŁTYKA L., *Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, [w:] KIEŁTYKA L., NAZARKO J. (red.), *Metody i procesy usprawniania zarządzania przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2006.
- [11] KOTZIAN J., *Motywacja bez tajemnic*, „Personel i Zarządzanie” 2010, nr 7.
- [12] KOZIOŁ L., *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002.
- [13] MASŁYK-MUSIAŁ E., *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

- [14] MIKUŁA B., *Efektywność systemu motywacji. Badanie metodą Nadlera i Lawlera*, „Personel” 1998, nr 11.
- [15] MŁYNARCZYK M., *CV polskiego top menedżera*, „Harvard Business Review” 2012, No. 9.
- [16] MULLINS L.J., *Management and Organizational Behaviour*, Pitman, London 1991.
- [17] NAZARKO J., *Przegląd stosowanych instrumentów zarządzania*, [w:] KOWALCZEWSKI W., NAZARKO J. (red.), *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa 2006.
- [18] OLEKSYN T., *Motywowanie do pracy*, [w:] RYBAK M. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 1998.
- [19] PENC J., *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo PSB, Kraków 1998.
- [20] SEDLAK K. (red.), *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- [21] SZTUMSKI J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo „Śląsk”, Katowice 2010.
- [22] WASILUK A., *Zarządzanie talentami źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, [w:] KORPOROWICZ L. (red.), *Zmiany jakościowe w otoczeniu a konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie społeczne*, Szkoła Wyższa im. B. Jańskiego, Warszawa 2007.
- [23] WASILUK A., *Nowe zjawiska w zakresie motywacji*, [w:] CHMIELAK A., SKARŻYŃSKI M. (red.), *Zasoby ludzkie na współczesnym rynku pracy. Wyzwania i doświadczenia*, PWSiIP w Łomży, Łomża 2007.
- [24] WASILUK A., *Kompetencje przywódcze w przedsiębiorstwach o zasięgu globalnym*, [w:] BUDZISZ B., URBAN W., WASILUK A. (red.), *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach gospodarki globalnej*, Difin, Warszawa 2008.

Review of Motivators Used in Construction Companies in Podlaskie

Summary

This paper addresses the issue of motivation in Podlaskie construction companies. A study was carried out by the author in large and medium-sized companies, among middle managers and senior management. The object of the study was the incentive system, with particular emphasis on motivators applicable to this group of respondents. The study was related to motivators that are used in Podlaskie companies and differences in their application due to the characteristics of entities.

Keywords

construction company, motivation system, motivators, manager