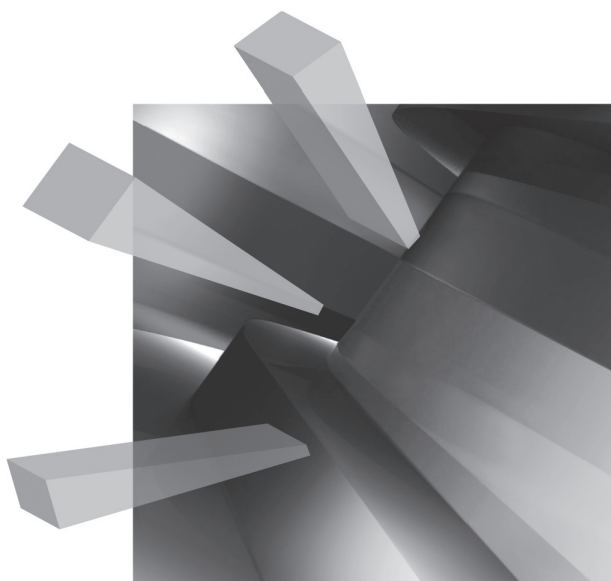


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3(12) • 2012



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczyk: Interesy kierowników w przedsiębiorstwie (wyniki badań empirycznych)	9
Renata Brajer-Marczak: Podejście procesowe w organizacjach – wyniki badań empirycznych	19
Tomasz Brzozowski: Zastosowanie analizy wskaźnikowej w doskonaleniu procesów biznesowych na przykładzie przedsiębiorstwa z branży informatycznej	29
Anna Chojnacka-Komorowska: Wykorzystanie controllingu w systemie motywacyjnym przedsiębiorstwa	40
Barbara Chomałowska: Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w świetle ogólnoeuropejskiego badania przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń (ESENER)	49
Małgorzata Gajewska: Metody pomiaru rezultatów funkcjonowania jednostkowej działalności gospodarczej (na przykładzie Sklepu Handlowo-Usługowego „Marta”)	59
Piotr Karwacki: Koncepcja controllingu w praktyce przedsiębiorstw	68
Grzegorz Krzos: Międzyorganizacyjne aspekty zarządzania projektem europejskim	79
Anna Marciszewska: Podejście procesowe w harmonogramowaniu projektów unijnych	92
Paweł Skowron: Audyty, działania korygujące i zapobiegawcze jako mechanizmy doskonalenia systemów zarządzania – doświadczenia badanych organizacji	103
Łukasz Szczypiński: Eksport jako efektywna forma ekspansji polskich przedsiębiorstw	117

Summaries

Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczyk: Interests of managers in companies (results of empirical studies)	18
Renata Brajer-Marczak: Process approach in organizations – the results of empirical research	28
Tomasz Brzozowski: The application of indicator analysis in business processes improvement on the basis of information technology company	39

Anna Chojnacka-Komorowska: Use of controlling in the motivation system of a company.....	48
Barbara Chomętowska: Occupational safety and health management in the light of ESENER.....	58
Malgorzata Gajewska: Measurement methods of effects of one-person business functioning (an example of „Marta” – commerce and service store)....	67
Piotr Karwacki: The concept of controlling in the practice of companies	78
Grzegorz Krzos: Interorganizational aspects of European project management	91
Anna Marciszewska: Process-based approach in EU project scheduling.....	102
Pawel Skowron: Audits, corrective and preventive actions as mechanisms of improvement of management systems – experience of studied organizations.....	116
Lukasz Szczypiński: Export as an effective form of expansion of Polish enterprises.....	127

Anna Chojnacka-Komorowska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WYKORZYSTANIE CONTROLLINGU W SYSTEMIE MOTYWACYJNYM PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Tradycyjne systemy motywacyjne funkcjonujące w przedsiębiorstwach opierały się w głównej mierze na subiektywnych metodach oceny pracowników. Metody te były niestety w wielu przypadkach demotywujące. Połączenie controllingu oraz systemów motywacyjnych ma na celu opracowanie obiektywnych zasad rozliczenia pracowników z powierzonych im zadań. Celem prezentowanego artykułu jest przedstawienie funkcjonującego w przedsiębiorstwie systemu motywacyjnego dla kadry zarządzającej, jak również przedstawienie roli, jaką odgrywa controlling w sprawnym i skutecznym funkcjonowaniu tego systemu.

Słowa kluczowe: system motywacyjny, controlling.

1. Wstęp

Systemy motywacyjne są obecnie niezbędnym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw chcących poprawić swoją konkurencyjność na rynku i zmotywować pracowników do lepszej i bardziej efektywnej i wydajnej pracy. Nawet najnowocześniejsze technologie nie są w stanie zastąpić człowieka, dlatego współczesne organizacje muszą w efektywny sposób rozwijać, kształtować i wykorzystywać posiadany kapitał ludzki [Sajkiewicz (red.) 2008, s. 44]. Do narzędzi wpływania na pracowników należy motywowanie, które jest „siłą sprawczą, motorem naszych działań, wprawia nas w ruch i sprawia, że mamy jakieś cele i decydujemy się na ich realizację” [Morawski i in. 2010, s. 120]. Jednym z elementów motywowania pracowników jest system premiiowy działający w przedsiębiorstwach, promujący i nagradzający tych pracowników, którzy wykonują nałożone na nich zadania i wykazują zachowania preferowane przez kierownictwo. Aby jednak pracownik mógł spełniać pokładane w nim nadzieje i oczekiwania, musi wcześniej poznać zasady, jakie decydują o rozdziale funduszy premiiowych w przedsiębiorstwie.

Tworząc system motywacyjny przedsiębiorstwa, należy pamiętać, iż cele wyznaczane pracownikom powinny być celami o charakterze SMART, czyli powinny spełniać następujące kryteria, które są:

- 1) skonkretyzowane, czyli określone w jak najbardziej dokładny sposób,

- 2) mierzalne, czyli muszą być określone wskaźniki, za pomocą których realizacja wykonanego zadania zostanie obiektywnie oceniona,
- 3) akceptowalne, czyli pracownik musi zapoznać się z zaplanowanym dla niego celem i wyrazić zgodę na jego osiągnięcie,
- 4) realne, czyli przydzielone pracownikowi zasoby i uprawnienia muszą być wystarczające do realizacji wyznaczonego zadania,
- 5) terminowe, czyli powinien być określony termin wykonania przydzielonego zadania.

W związku z dużym znaczeniem mierzalności celu i potrzebą jego dokładnego określenia niezbędne jest skonstruowanie wskaźników oceny oraz ich rozliczanie. Wykonanie tych działań powinno w znacznym stopniu zostać przekierowane na działy controllingu, które w sposób czynny powinny uczestniczyć w tworzeniu systemów motywacyjnych oraz tworzyć schematy rozliczania premii lub premie te naliczać za realizację nałożonych działań. Nieprawidłowe skonstruowanie celów może wywołać niekorzystne skutki w postaci nieosiągnięcia ich lub doprowadzić do rozwoju organizacji w innym kierunku niż zamierzony. Jest to główny powód zaangażowania działów controllingu w tworzenie systemów motywacyjnych, gdyż pozwala na dostosowanie celów operacyjnych przedsiębiorstwa do wcześniej opracowanych celów strategicznych.

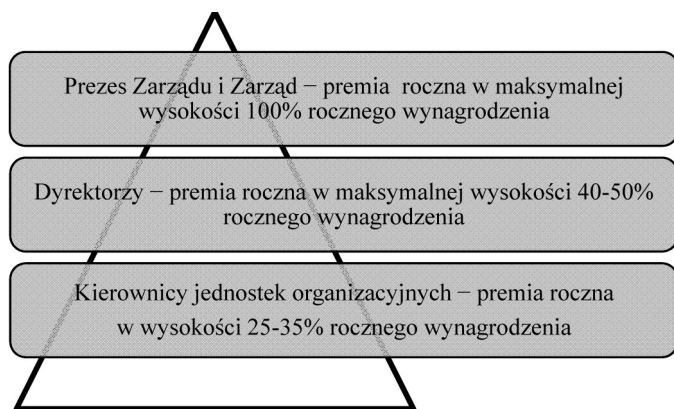
Skutecznym rozwiązaniem wydaje się więc wprowadzenie systemu motywacyjnego opartego na indywidualnym rozliczaniu wyników. Wymaga on jednak dokonania gruntownych zmian w organizacji przedsiębiorstwa. Niezbędne staje się przeprowadzenie analizy, która określi, czy istniejąca w praktyce struktura organizacyjna pokrywa się z tą, która funkcjonuje w formalnych dokumentach. W przypadku niezgodności trzeba zaprojektować nową strukturę organizacyjną z dokładnie wyodrębnionymi kierownikami jednostek organizacyjnych oraz z dokładnym podziałem kompetencji. Przejście z centralnego stylu zarządzania do stylu zespołowego jest niezbędne w przypadku zarządzania zorientowanego na potrzeby rynkowe i chęci zdobycia przewagi konkurencyjnej. W tym przypadku konieczne staje się również przeniesienie kompetencji na niższe szczeble zarządzania przedsiębiorstwa. Trzeba pamiętać, iż delegowanie zadań przyczynia się do poszerzania umiejętności pracowników, co przekłada się zarówno na krótkoterminowe, jak i długoterminowe korzyści dla organizacji [Dittmer, McFarland 2008, s. 150]. Tylko tak przeprojektowana struktura organizacyjna stwarza możliwości prawidłowego funkcjonowania systemu motywacyjnego.

Celem artykułu jest przedstawienie funkcjonującego w przedsiębiorstwie systemu motywacyjnego dla kadry zarządzającej oraz roli, jaką odgrywa controlling w sprawnym i skutecznym funkcjonowaniu tego systemu.

2. Cel wprowadzenia systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie

Przedstawione rozwiązanie dotyczy systemu motywacyjnego dla kadry zarządzającej i kierowników. Odnosi się ono do tych pracowników, którzy zarządzają zespołami ludzkimi. Głównym powodem stworzenia tego systemu w analizowanym przedsiębiorstwie była chęć wprowadzenia jednolitych zasad premiowania wszystkich pracowników oraz uzależnienie wysokości wypłacanych premii nie tylko od osińcicie osińcanych celów, ale również od ogólnych wyników przedsiębiorstwa, a uniezależnienie jej od subiektywnej oceny przełożonego. W tradycyjnych metodach oceny efektów pracy przygotowywane oceny pracowników były niedokładne, subiektywne oraz szablonowe [Ward 2005, s. 47]. Kładzie się w nich szczególnie nacisk na kontrolę i kierowanie oraz utrzymanie dyscypliny bez wiary w umiejętności, zaangażowanie pracowników oraz bez przekonania, że delegowanie zadań jest możliwe i przyniesie wymierne korzyści [Smith 2006, s. 19]. Prezentowany system motywowania jest szczególnie istotny ze względu na trudną sytuację rynkową przedsiębiorstwa. Jedynie konsekwentna polityka realizacji celu głównego poprzez rozdzielenie go na szereg celów szczegółowych przez dział controllingu mogła przynieść przedsiębiorstwu zamierzone rezultaty.

Pierwszym etapem tworzenia tego systemu było ustalenie maksymalnych wysokości premii dla każdego stopnia zarządzania w przedsiębiorstwie, wynikającego ze struktury organizacyjnej jednostki.



Rys. 1. Określenie maksymalnego poziomu premii dla każdego szczebla zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, można stwierdzić, iż głównym powodem wdrożenia jednolitego systemu motywowania w przedsiębiorstwie było przede wszystkim:

1) objęcie systemem motywowania wszystkich pracowników szczebla kierowniczego,

2) wprowadzenie jednolitych, jasnych i zrozumiałych dla wszystkich zasad premiowania,

3) opisanie strategii przedsiębiorstwa zrozumiałym językiem wskaźników ekonomicznych i przeniesienie odpowiedzialności za realizację celów przedsiębiorstwa na niższe poziomy zarządzania,

4) uświadomienie pracownikom wpływu realizowanych przez nich zadań oraz celów na cele strategiczne przedsiębiorstwa,

5) powiązanie premii zarówno z globalną sytuacją finansowo-ekonomiczną przedsiębiorstwa, jak i z realizacją celów indywidualnych pracowników.

3. Indywidualna karta celów

Premie w analizowanym przedsiębiorstwie naliczane są w oparciu o indywidualną kartę celów, która jest przygotowywana dla każdego pracownika przed rozpoczęciem okresu objętego premiowaniem i podsumowywana na zakończenie tego okresu. Karta celów indywidualnych składa się z pięciu zasadniczych elementów, są to:

1) dane osobowe pracownika, zajmowane stanowisko, nazwisko bezpośredniego przełożonego oraz inne podstawowe informacje o pracowniku,

2) cele, które zostały zdefiniowane dla całego przedsiębiorstwa i kluczowe z jego punktu widzenia,

3) KPI (Key Performance Indicators), czyli zdefiniowane z działem controllingu indywidualne wskaźniki ekonomiczne zasadnicze dla funkcjonowania określonego stanowiska kierowniczego, wynikające z funkcjonowania systemu controllingu,

4) indywidualne cele i zadania definiowane konkretnie dla określonego stanowiska; nie muszą mieć one postaci wskaźnika ekonomicznego, ale mogą być również definiowane w sposób jakościowy,

5) zatwierdzenie wyznaczonych pracownikowi celów oraz rozliczenie pracownika z ich wykonania.

Wzór indywidualnej karty realizacji celów przedstawiono na rysunku 2.

Na podstawie sporządzonej karty celów indywidualnych obliczany jest procentowy wskaźnik premii, jaki zostanie wypłacony pracownikowi za realizację powierzonych zadań. Premia ta jest obliczana na trzech głównych poziomach, a mianowicie:

1. Cele główne przedsiębiorstwa – niezbędne staje się określenie głównego celu funkcjonowania przedsiębiorstwa, którego realizacja jest podstawowym zadaniem kadry zarządzającej. Włączenie go do systemu motywowania również kadry kierowniczej daje efekt w postaci uświadomienia tego celu, jak również dążenia kadry kierowniczej do jego realizacji. Cel główny przedsiębiorstwa jest najczęściej narzucony przez jego właściciela lub radę nadzorczą i powinien się składać maksymalnie z 2-3 wskaźników ekonomicznych (np.: zysk brutto, zysk operacyjny, *cash flow*, rentowność).

2. KPI – czyli kluczowe wskaźniki wydajności lub efektywności, stosowane jako mierniki oceny procesu realizacji celów organizacji. Dla każdego kierownika

INDYWIDUALNA KARTA REALIZACJI CELÓW								
I. DANE ADMINISTRACYJNE								
Imię i nazwisko:		Data wyznaczenia celów:						
Zajmowane stanowisko:		Okres objęty oceną:						
Komórka organizacyjna:		Podpis pracownika:						
Bezpośredni przełożony:		Podpis bezpośredniego przełożonego:						
Przełożony wyższego szczebla:		Podpis przełożonego wyższego szczebla:						
II. Cele ogólnofirmowe (biznesowe)						15%		
A. Wyznaczone cele ogólnofirmowe						B. Ocena realizacji celów ogólnofirmowych		
Lp.	Opis celu	Oczekiwany poziom realizacji celu	Waga celu	Uzyskany poziom realizacji celu	Ocena realizacji celu	Ważona ocena realizacji celu		
1			50%		-	0,0%		
2			50%		-	0,0%		
			Suma wag:	100%	Oceny realizacji obszaru:	0%		
III. Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI)						55%		
A. Wyznaczone wskaźniki KPI						B. Ocena realizacji wskaźników KPI		
Lp.	Nazwa wskaźnika KPI	Sposób oceny celu	Jedn.	Oczekiwany poziom realizacji (100%)	Waga wskaźnika KPI	Uzyskany poziom realizacji	Ocena realizacji KPI	Ważona ocena realizacji KPI
1					30%		-	0,0%
2					30%		-	0,0%
3					40%		-	0,0%
					Suma wag:	100%	Oceny realizacji obszaru:	0%
IV. Cele indywidualne ZPC []						30%		
A. Wyznaczone cele ZPC						B. Ocena realizacji celów ZPC		
Lp.	Definicja celu	Sposób oceny celu	Jedn.	Oczekiwany poziom realizacji (100%)	Waga celu [%]	Uzyskany poziom realizacji celu	Ocena realizacji celu	Ważona ocena stopnia realizacji celu
1				100%	30%		-	0,0%
2				100%	30%		-	0,0%
3				100%	40%		-	0,0%
					Suma wag:	100%	Oceny realizacji obszaru:	0%
V. Zatwierdzenie przyjęcia celów półrocznych/rocznych i oceny ich realizacji []								
A. Zatwierdzenie przyjęcia celów półrocznych/ rocznych								
Data wyznaczenia celów/wskaźników:			Podpis ocenianego:			Podpis przełożonego:		
B. Uwagi do oceny realizacji celów ogólnofirmowych, KPI oraz ZPC								
C. Zatwierdzenie oceny realizacji celów ogólnofirmowych, KPI oraz ZPC								
Łączna procentowa ocena realizacji celów/ wskaźników z trzech obszarów:						0%		
Data oceny realizacji celów/wskaźników:			Podpis ocenianego:			Podpis przełożonego:		

Rys. 2. Wzór indywidualnej karty celów

Źródło: opracowanie własne.

lub dyrektora są to kluczowe wskaźniki w uniwersalny sposób oceniające pracę jego działu. Tworzenie KPI to kluczowe zadanie działu controllingu wykonywane w porozumieniu z kadrą zarządzającą przedsiębiorstwem. Wskaźniki te mają bowiem wspomagać oczekiwany przez kadrę zarządzającą kierunek rozwoju organizacji.

3. Cele indywidualne – to szczegółowe cele, jakie powinien zrealizować każdy dyrektor lub kierownik. W sposób szczegółowy charakteryzują one cele na najbliższy rok (np.: spadek poziomu zadłużenia o 5%, wzrost sprzedaży o 10%, redukcja stanów magazynowych).

4. Rozliczanie wykonanych zadań

Aby móc zarządzać we właściwy sposób zespołem ludzkim, oprócz takich zadań, jak planowanie, inicjowanie czy wspieranie, niezwykle istotne jest sprawowanie funkcji kontrolnej. Tylko ona umożliwi weryfikację rzeczywistej pracy wykonanej przez kierowników i pozwoli w sposób jednoznaczny i obiektywny ocenić ich wartość dla przedsiębiorstwa. Dzięki temu pracownicy mogą poczuć, iż osiągnęli coś istotnego, mianowicie wykonali pracę, która jest ambitna i wymaga odpowiedniej wiedzy oraz umiejętności, a także mają możliwość dzięki temu zyskać uznanie w oczach kadry zarządzającej przedsiębiorstwem [Thomas (red.) 2009, s. 108].

Sposób wyliczenia procentowego poziomu realizacji celów przedstawia się w następujący sposób. W pierwszej kolejności wylicza się procent wykonania celów w poszczególnych grupach, przede wszystkim w grupie wskaźników głównych, czyli biznesowych. Sposób wyliczenia przedstawia poniżej prezentowany wzór.

$$CB\% = \sum_{i=1}^n \frac{\text{Uzyskany poziom realizacji celu}_i}{\text{Oczekiwany poziom realizacji celu}_i} * \text{waga celu}_i * a_i,$$

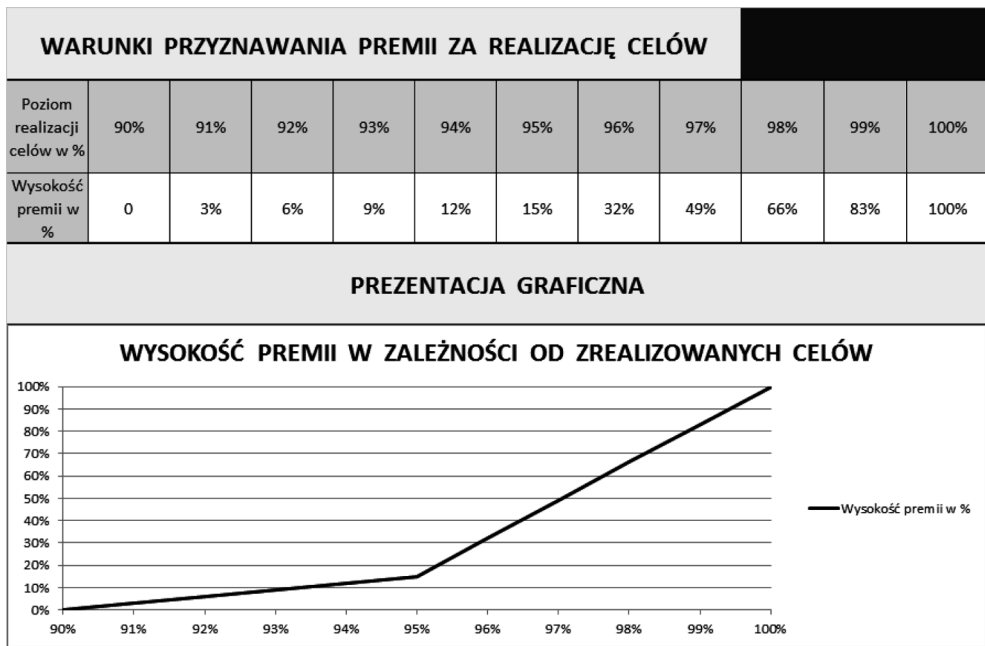
- gdzie: $CB\%$ – realizacja celów biznesowych w procentach,
 $KPI\%$ – realizacja kluczowych wskaźników efektywności w procentach,
 $CI\%$ – realizacja celów indywidualnych w procentach,
 a_1 – procentowy wskaźnik istotności celów biznesowych,
 a_2 – procentowy wskaźnik istotności wskaźników efektywności KPI,
 a_3 – procentowy wskaźnik istotności celów indywidualnych,
 n – liczba wskaźników w danej grupie wskaźników.

Następnie wylicza się procentowy poziom realizacji celu w kolejnych grupach wskaźników, podstawiając za a_1 odpowiednio a_2 oraz a_3 . Uzyskujemy w ten sposób wskaźniki $KPI\%$ oraz $CI\%$. Kolejnym etapem jest zsumowanie uzyskanych wartości.

$$\text{Poziom realizacji celów} = CB\% + KPI\% + CI\%.$$

Ostatni już etap polega na określeniu wartości procentowej uzyskanej premii. Następuje to na podstawie przygotowanej przez dział controllingu i zaakceptowanej

przez kadrę zarządzającą tabeli. Przygotowywana jest ona corocznie i uwzględnia aktualne możliwości finansowe przedsiębiorstwa. Przykładowe rozwiązanie dla badanego przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 3. Jak można zauważyć, pracownicy zaczynają otrzymywać premię, jeżeli zrealizują nałożone na nich zadania przynajmniej w 90%. Na początku wzrost premii jest nieznaczny, jednak po przekroczeniu 95% wykonania zadań przyrost premii jest już dość znaczący. Przedsiębiorstwa mogą jednak definiować swoje, zgodnie z własnymi środkami finansowymi, warunki przyznawania premii.



Rys. 3. Warunki przyznawania premii za realizację celów w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

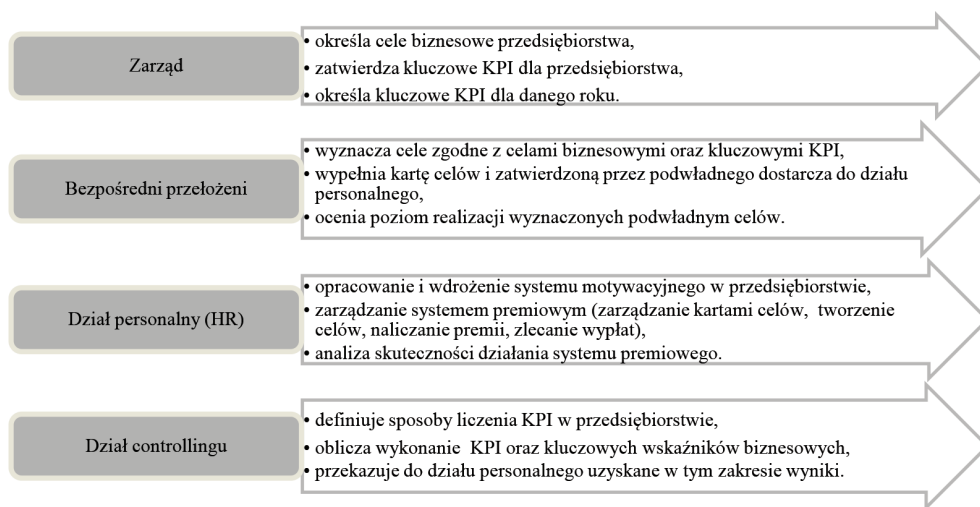
Wskaźniki procentowe a_1 , a_2 , a_3 mogą się różnić w zależności od poziomu zarządzania, na jakim znajduje się oceniana osoba. Im wyższy bowiem szczebel zarządzania, tym większą wartość nadaje się wskaźnikowi a_1 , natomiast wskaźnik a_3 powinien mieć nadawaną coraz większą wartość wraz z obniżaniem poziomu zarządzania. Wskaźnik a_2 jest najbardziej stałym wskaźnikiem porównywalnym dla wszystkich szczebli zarządzania, choć i tutaj mogą występować odchylenia wynikające ze specyficznych potrzeb danego przedsiębiorstwa. Przykładowe rozwiązanie w zakresie procentowego rozkładu celów zawiera tabela 1.

Tabela 1. Procentowy rozkład celów w przedsiębiorstwie

Rodzaj celu \ Poziom zarządzania	Prezes	Zarząd	Dyrektorzy	Kierownicy
Cele główne	100%	40%	25%	20%
Wskaźniki efektywności KPI	–	40%	40%	30%
Cele indywidualne	–	20%	35%	50%
RAZEM	100%	100%	100%	100%

5. Rola controllingu w tworzeniu systemów motywacyjnych przedsiębiorstwa

W realizacji systemu motywacyjnego powinny uczestniczyć następujące osoby lub grupy osób: zarząd przedsiębiorstwa, bezpośredni przełożeni, dział personalny (HR) przedsiębiorstwa oraz dział controllingu. Zadania, jakie powinni oni wykonywać w zakresie przygotowania oraz funkcjonowania systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie, przedstawia rysunek 4.

**Rys. 4.** Zadania w ramach realizacji systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Dzięki wprowadzeniu systemów motywacyjnych opartych na obiektywnie ocenianych kryteriach zyskujemy dodatkowy czynnik motywujący pracowników. Mają oni dzięki temu świadomość, iż wysiłek włożony w realizację powierzonych działań przyniesie wymierne rezultaty i zostanie zauważony przez bezpośrednich przełożonych.

6. Zakończenie

Podstawowym warunkiem przeprowadzenia zmian w procesie motywowania jest wyrażenie na to zgody przez zarząd i jego przekonanie o celowości wprowadzenia takich rozwiązań. Trzeba pamiętać, iż jedną ze strategii zarządzania jest stawianie przed pracownikami odpowiednich wyzwań i ich zgoda na samodzielne wykonanie. Tylko w ten sposób wpłynie się na dobrą samoocenę pracownika, a tym samym wzmocni się jego motywację do wykonywania powierzonych mu zadań [Cook 2001, s. 29]. Przedstawione rozwiązania w procesie motywowania pozwalają na dokładne rozgraniczanie kompetencji oraz odpowiedzialności każdego z kierowników i dają im dokładną informację na temat funkcjonowania systemu motywowania, a co za tym idzie – obiektywnego rozliczania z osiągniętych efektów.

Controlling jest stosunkowo nową koncepcją zarządzania, jednak w coraz szerszym zakresie zaczyna wkraczać do polskich przedsiębiorstw. Na początku obejmuje kluczowe dla przedsiębiorstwa obszary uznane za strategiczne lub też mogące przynieść poprawę efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa dzięki ich udoskonaleniu. Jednym z takich obszarów może z pewnością być tworzenie systemu motywacyjnego.

Literatura

- Cook M., *Jak być dobrym szefem*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001.
- Dittmer R., McFarland S., *Podjęcie decyzji i delegowanie zadań*, Helion, Warszawa 2008.
- Morawski M., Niemczyk J., Perechuda K., Stańczyk-Hugiet E., *Zarządzanie. Kanony i trendy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Sajkiewicz A. (red.), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa 2008.
- Smith J., *Empowerment. Jak zwiększyć zaangażowanie pracowników*, Helion, Warszawa 2006.
- Thomas N. (red.), *Tworzenie zespołów i motywacja wg Johna Adaira*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Ward P., *Ocena pracownicza 360 stopni*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

USE OF CONTROLLING IN THE MOTIVATIONAL SYSTEM OF A COMPANY

Summary: Traditional motivational systems operating in enterprises were based largely on subjective methods of staff assessment. These methods were, unfortunately, in many cases discouraging. The combination of controlling and motivational systems is to develop objective rules for the settlement of workers from their tasks. The aim of the article is to present motivational system for managers working in a company as well as the present role of controlling the smooth and effective functioning of this system.

Keywords: motivational system, controlling.