

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi
Andrzej Kaleta
Krystyna Moszkowicz
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

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

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.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 Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-403-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	13
Anna Adamik: Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii	15
Grażyna Aniszewska: Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze	28
Bogusław Bembenek: Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra	37
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych	49
Katarzyna Bratnicka: Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment	59
Paweł Cabała: Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji	68
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność?	78
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku	88
Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki: Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego	99
Wojciech Dyduch: Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości	108
Sylwia Dziedzic: Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3)	119
Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej	129
Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec: Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka	142
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	152
Jarosław Ignacy: Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych	163
Marek Jabłoński: Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych	174
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Strategie innowacyjne organizacji ..	184

Elżbieta Janczyk-Strzała: O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
Szymon Jopkiewicz: Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC (<i>Mission Oriented Scorecard</i>).....	202
Andrzej Kaleta: Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
Jarosław Karpacz: Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce	236
Patrycja Klimas: Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna	248
Izabela Konieczna: Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego	258
Joanna Korpus: Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
Piotr Mateusz Kuczyński: Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii	278
Krzysztof Kud: Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu	288
Monika Kulikowska-Pawlak: Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
Paweł Łukasik: Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego	308
Natalia Mańkowska: Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty	317
Zbigniew Matyjas: Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
Czesław Mesjasz: Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
Lech Miklaszewski: Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
Krystyna Janina Moszkowicz: Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska: Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego	373
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy	381
Jadwiga Nycz-Wróbel: Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight	405
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw	413
Joanna Radomska: Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację	429
Agnieszka Rak: Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej	439
Krzysztof Safin: Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych	449
Maja Sajdak: Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw	460
Letycja Soloduch-Pelc: Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach	470
Agnieszka Sopińska: Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań	485
Adam Stabryła: Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa	495
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna	505
Jacek Strojny: Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym	514
Katarzyna Szymańska: Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw	526
Ewelina Trubisz: Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym	535
Rafał Trzaska: Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej	544
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia	560
Anna Walecka: Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań	572
Anna Witek-Crabb: Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania	582
Przemysław Wolczek: Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych	593
Marian Woźniak: Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich	605
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski: Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych	618
Anna Wójcik-Karpacz: Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność	630

Dariusz Wyrwa: Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
Czesław Zając: Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i>	660
Małgorzata Załęska: Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view	689
Bożydar Ziółkowski: Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

Summaries

Anna Adamik: Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
Grażyna Aniszewska: Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
Bogusław Bembek: Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek: Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
Katarzyna Bratnicka: Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego	67
Paweł Cabala: Risk factors analysis in managing the development of an organization	77
Wojciech Czakon, Wojciech Machel: Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt: Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study	98
Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki: Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
Wojciech Dyduch: Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
Sylvia Dziedzic: Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception	128
Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski: Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec: Technology entrepreneurship marked by risk	151
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises	162
Jarosław Ignacy: Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research	173
Marek Jabłoński: Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska: Innovative strategies of organizations.....	193
Elżbieta Janczyk-Strzała: About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
Szymon Jopkiewicz: The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
Andrzej Kaleta: The strategy of expansion or stabilization?.....	224
Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska: Cooperation despite competition: the case of firms creating training games	235
Jarosław Karpacz: Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
Patrycja Klimas: Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
Izabela Konieczna: The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
Joanna Korpus: Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value	277
Piotr Mateusz Kuczyński: Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective	287
Krzysztof Kud: Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
Monika Kulikowska-Pawlak: Organizational politicking archetypes	307
Paweł Łukasik: The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
Natalia Mańkowska: Public organization in information society – chosen aspects.....	325
Zbigniew Matyjas: The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies	335
Czesław Mesjasz: Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
Lech Miklaszewski: Nepotism in the family company. Case study of the investment company	357

Krystyna Janina Moszkowicz: Problems of strategy implementation in enterprises	365
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and development of the company	372
Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska: Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region	380
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer	394
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental protection as a strategic factor in the development of organization	404
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik: Changes in strategic management by using Foresight concept	412
Krystyna Poznańska, Artur Marczak: Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
Joanna Radomska: Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult	438
Agnieszka Rak: Strategies of sport organization image creation	448
Krzysztof Safin: Strategies and succession practices of Polish family enterprises	459
Maja Sajdak: Strategic leadership as a challenge for modern companies	469
Letycja Sołoducho-Pelc: The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises	483
Agnieszka Sopińska: The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research	494
Adam Stabryła: Methods of analysing company's development potential	504
Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk: Routines' selection – intraorganizational perspective	513
Jacek Strojny: New approach to the strategic management in local government	525
Katarzyna Szymańska: Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises	534
Ewelina Trubisz: Dodge strategies on the original housing market	543
Rafał Trzaska: Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum	559
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Risk management in the face of environmental challenges	571
Anna Walecka: Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research	581
Anna Witek-Crabb: Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management	592

Przemysław Wolczek: Five key problems of strategy implementation – empirical research results	604
Marian Woźniak: Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities	617
Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski: Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents	629
Anna Wójcik-Karpacz: Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity	641
Dariusz Wyrwa: Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
Czesław Zajac: Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A.	659
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
Małgorzata Załęska: Outsourcing of receivables management.....	688
Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki: Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
Bożydar Ziółkowski: Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region	704

Marek Jabłoński

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

e-mail: marekj@uek.krakow.pl

WYBRANE ASPEKTY NIESPRAWNOŚCI W MOTYWOWANIU PRACOWNIKÓW W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: W opracowaniu zaprezentowano wnioski z badań, jakie przeprowadzono w jednej z dużych spółek kapitałowych w Polsce. Celem badań była identyfikacja wybranych niesprawności w motywowaniu pracowników przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności wskazano, iż rozwój teorii i praktyki zarządzania ściśle związany jest z identyfikacją niesprawności zbiorowych form organizacji pracy. Następnie podjęto próbę identyfikacji niesprawności w motywowaniu pracowników. W dalszej kolejności przedstawiono cel przeprowadzonych badań naukowych, jak również kryteria doboru przedsiębiorstwa do badań. Wyniki badań naukowych zaprezentowano w odniesieniu do: nagród motywacyjnych, barier i motywatorów angażowania się pracowników w realizację celów przedsiębiorstwa, dzielenia się wiedzą oraz sformalizowania procesów. W końcowym fragmencie opracowania przedstawiono wnioski i implikacje praktyczne.

Słowa kluczowe: motywowanie, niesprawności w motywowaniu, motywowanie przez inwigilację.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.16

1. Wstęp

Rozwój teorii i praktyki zarządzania ściśle związany jest z identyfikacją niesprawności zbiorowych form organizacji pracy. Zidentyfikowane w rezultacie prowadzonych badań naukowych niesprawności stanowią przesłankę wdrażania postulatów i zasad o charakterze normatywnym na gruncie przedsiębiorstw. Ich weryfikacja na bazie zdiagnozowanych prawidłowości w funkcjonowaniu organizacji umożliwia formułowanie uogólnień teoretycznych, a także dyfuzję innowacji, których desygnatami są wzorcowe praktyki upowszechniane pomiędzy instytucjami otoczenia. Normatywy umożliwiające przeciwdziałanie dysfunkcjom w zarządzaniu organizacjami przyczyniają się do zmian w koncepcjach, modelach i instrumentach zarządzania, które w dalszej kolejności stanowią podstawę rozważań teoretyków organizacji syntetyzujących zdiagnozowane podejścia, metodyki i perspektywy wdrożeniowe

w jednolite uogólnienia, które następnie stanowią punkt wyjścia do formułowania teorii i paradygmatów zarządzania. Podobne wnioski można wysnuć w odniesieniu do problematyki motywowania pracowników w organizacjach. Rezultaty badań naukowych stanowią źródło szerokiego zbioru środków zaradczych mających za zadanie przeciwdziałanie niesprawnościom w obszarze motywowania.

W niniejszym opracowaniu zaprezentowano wyniki badań empirycznych, jakie przeprowadzono w jednej z dużych spółek kapitałowych w Polsce. Celem badań była identyfikacja niesprawności w motywowaniu pracowników przedsiębiorstwa. W ramach tak zdefiniowanego celu w opracowaniu ukazano normatywy motywowania pracowników, bazując w tym względzie na literaturze przedmiotu, wyniki badań empirycznych oraz wnioski i implikacje praktyczne.

2. Normatywy motywowania pracowników

Funkcja motywowania polega na oddziaływaniu mającym na celu pobudzenie wykonawców do realizacji działalności zgodnie z zamierzeniami zarządzającego [Martyniak 1987, s. 94]. Wiąże się z wyjaśnieniem celów, uzasadnieniem postawionych zadań oraz zachęcaniem i pobudzaniem wykonawców do ich wypełniania (por. [Kurnal 1969, s. 455]). Tym samym funkcja ta włącza pracowników w działalność przedsiębiorstwa i zapewnia niezbędne zaangażowanie zatrudnionych w realizację celów przedsiębiorstwa [Gableta 1998, s. 96]. Problematyka motywowania ujmowana na gruncie nauk o zarządzaniu czerpie z dorobku innych nauk, m.in.: psychologii (ujęcia: behawioralne, psychodynamiczne, poznawcze), socjologii czy pedagogiki szerzej: ([Bednarski 1998, s. 225-226]). W konsekwencji literatura przedmiotu zawiera wiele koncepcji i modeli motywacji, które można ująć w trzy grupy, tj. teorie treści, teorie procesu i teorie wzmocnienia [Potocki 2005, s. 253; Bednarski 1998, s. 226; Gableta (red.) 1998, s. 98].

Niezależnie od różnic teorie te zakładają, że realizacja funkcji motywowania odbywa się poprzez stosowanie bodźców, które wywołują u pracownika określoną pobudkę działania. Literatura przedmiotu zawiera wiele typologii bodźców (zob. [Zieleniewski 1979, s. 515; Czermiński (red.) 1982, s. 26-27; Borkowska 1985, s. 27; Penc 1996, s. 205-206; Sekuła 1995, s. 34-35; Gableta (red.) 1998, s. 104-107]), w tym bodźce płacowe oraz pozapłacowe. Bodźce pozapłacowe można podzielić na materialne i niematerialne. Z kolei bodźce niematerialne mogą odnosić się do obszaru organizacyjnego, psychologicznego i technicznego [Juchnowicz (red.) 2004, s. 285]. Przy czym w miarę rozwoju nowoczesnych form organizacyjnych większego znaczenia nabierają bodźce psychosocjologiczne i moralne [Martyniak 1987, s. 94]. Niemniej jednak wyniki badań empirycznych wskazują, iż bodźce finansowe są w opiniach pracowników znacznie silniejsze aniżeli pozostałe motywatory [Bohdziewicz 2001, s. 224; Kaczmarzyk 2006, s. 83-86; Bombiak 2010].

Przegląd teorii motywacji oraz instrumentów motywowania prezentowanych w krajowej i zagranicznej literaturze przedmiotu pozwala wyprowadzić kilka wnio-

sków ogólnych odnoszących się do współczesnych organizacji. Można przyjąć, iż:

- 1) motywacyjny wpływ bodźców niefinansowych można osiągnąć dopiero w przypadku odpowiedniego poziomu wynagrodzenia finansowego za wykonaną pracę;
- 2) premiowanie i nagradzanie pracowników nie może odbywać się według zasady egalitaryzmu płacowego, która może utrwalać niepożądane zachowania wśród osób miernie wywiązujących się ze swoich obowiązków. Wysokość nagród i premii powinna być odpowiednia do uzyskiwanych przez pracownika efektów;
- 3) kryteria wynagrodzeń i nagród powinny być jawne oraz obiektywnie stosowane w celu uniknięcia konfliktów, zniekształceń informacji i obniżenia motywacji do pracy;
- 4) w procesie kształtowania systemu motywacyjnego nie należy przyjmować i utrwalać wzorca samorealizacji pracowników, bowiem każdy człowiek jest inny, a wraz z upływem czasu (np. zmianą statusu finansowego rodziny, wieku) zmieniają się potrzeby pracowników i poziom ich zaspokojenia;
- 5) system motywacyjny stosowany w organizacji musi podlegać ciągłemu doskonaleniu, w tym celu należy okresowo i systematycznie badać stopień zaspokojenia oczekiwania pracowników [Potocki (red.) 2005, s. 266].

Z kolei do najczęściej występujących niesprawności w motywowaniu pracowników można zaliczyć:

- nagradzanie nie w pełni zobiektywizowane i uwzględniające indywidualne zaangażowanie,
- niewystarczający stopień motywowania pracowników do rozwoju i wykorzystywania ich kompetencji stosowanie do potrzeb: funkcji stanowiska pracy, realizowanych procesów oraz całej organizacji,
- zbyt wysoki poziom sformalizowania,
- niewystarczający stopień zachęcania pracowników do komunikacji nieformalnej,
- wspieranie w ograniczonym zakresie wymiany wiedzy między pracownikami,
- posługiwanie się celami, wsparte zbyt precyzyjnymi sposobami ich realizacji.

3. Cel i zakres badań

Realizacja badań empirycznych raportowanych w niniejszym opracowaniu miała na celu identyfikację niesprawności w motywowaniu pracowników. Dobór organizacji do badań empirycznych wynikał z kilku kryteriów o charakterze teoretyczno-poznawczym i utylitarnym:

- organizacja powinna stosować zaawansowane technologie w produkcji dóbr i usług w ramach poszczególnych obszarów funkcjonalnych, jednostek biznesowych, jak i realizowanych procesów biznesowych,
- organizacja powinna plasować się w grupie dużych przedsiębiorstw zgodnie z klasyfikacją PKD oraz funkcjonować w branży charakteryzującej się optymistycznymi prognozami rozwoju (przyjęto, iż decydenci takiej organizacji nastawieni są na podnoszenie efektywności podejmowanych działań).

Uwzględniając powyższe kryteria, dokonano wyboru celowego indywidualnego, uznając, iż dobrym reprezentantem organizacji spełniającej powyższe warunki będzie Grupa Kapitałowa zajmująca się przetwórstwem przemysłowym, funkcjonująca w Polsce¹.

Analizując poszczególne elementy systemu motywacji grupy kapitałowej, uznano, iż kluczowe z perspektywy obranego celu badawczego będą następujące aspekty:

- nagrody motywacyjne,
- bariery i motywy angażowania się w realizację celów przedsiębiorstwa (kierownictwo wyższego szczebla),
- dzielenie się wiedzą między pracownikami (kierownictwo średniego szczebla i kierownicy liniowi),
- sformalizowanie procesów (kadra kierownicza).

Podmiotami badania byli członkowie kadry kierowniczej wyższego (26 osób) i średniego szczebla oraz kierownicy liniowi (164 osoby).

Podstawowymi metodami prowadzonych badań były: analiza dokumentacji oraz metoda wywiadu. Analiza dokumentacji dotyczyła identyfikacji i oceny aspektów dotyczących nagród motywacyjnych. Natomiast wywiady, w których wykorzystano kwestionariusze internetowe (CAWI), dotyczyły identyfikacji: barier i motywatorów angażowania się w realizację celów przedsiębiorstwa, dzielenia się wiedzą, sformalizowania procesów. Wybór takiej formy ankiet był podyktowany łatwością ich dystrybucji i wypełnienia przez badane osoby, przyspieszeniem procesu zebrania materiału badawczego, jak i korzyściami związanymi z dalszą analizą danych. W odpowiedzi na zaproszenie do wypełnienia ankiet uzyskano stopę zwrotu na poziomie 38,5%. Należy zaznaczyć, że różny jej poziom otrzymano dla dwóch podstawowych grup badawczych: kierownictwo wyższego szczebla: 62%, kierownicy średniego szczebla i liniowi: 35%.

4. Wyniki badań

4.1. Nagrody motywacyjne

Analiza dokumentacji organizacyjnej wykazała, iż kwartalne nagrody motywacyjne mają charakter uznaniowy. Nagroda może zostać przyznana pracownikowi za: 1) udział w projektach i zadaniach wykraczających poza zakres normalnych czynności, 2) wysokie zaangażowanie w wykonywanie powierzonych zadań i obowiązków, 3) działania w kierunku poprawy efektywności, 4) pomoc w przeszkoleniu nowych pracowników, 5) szczególne zaangażowanie w sytuacjach awaryjnych oraz podczas prowadzenia akcji ratowniczych, 6) w innych przypadkach uznanych przez przełożonych za uzasadnione.

¹ Przed przystąpieniem do badań autor zobowiązał się przed zarządem do zachowania poufności i nieujawniania nazwy firmy, co było również jednym z warunków przeprowadzenia niniejszych badań naukowych.

Dodatkowo kwartalne nagrody motywacyjne powiązane są z sytuacją ekonomiczno-finansową grupy kapitałowej. Stanowią od 2% do 8% puli wynagrodzeń zasadniczych pracowników danej komórki organizacyjnej, według stanu zatrudnienia na pierwszy dzień każdego miesiąca, i naliczane są co miesiąc w poszczególnych komórkach organizacyjnych.

4.2. Bariery i motywatory angażowania się w realizację celów przedsiębiorstwa

W badaniu poproszono kadrę wyższego szczebla o wskazanie barier we wdrażaniu inicjatyw pobudzających pracowników do bardziej efektywnego zaangażowania w realizację celów przedsiębiorstwa. I tak do najczęściej wskazywanych barier ankietowani zaliczyli:

- postawy oporu i obawy pracowników przed zmianą,
- brak odpowiednich systemów motywacyjnych pobudzających do wdrażania inicjatyw,
- niewystarczającą ilość czasu ze strony kadry zarządzającej,
- brak odpowiednich umiejętności u kierownictwa niższego szczebla,
- niedostrzeżenie potencjalnych korzyści.

W grupie czynników zachęcających do rozwijania zdolności pracowników, jakie oferuje przedsiębiorstwo, za najistotniejsze ankietowani uznali:

- dobre wynagrodzenie,
- pracę w prestiżowej firmie,
- znaczne dofinansowanie przez firmę działań umożliwiających rozwijanie umiejętności pracowniczych,
- szeroki zakres możliwości szkoleniowych.

Z przeprowadzonych analiz wynika również, że dominująca większość ankietowanych uznała, że grupa kapitałowa dba o ich rozwój zawodowy, szkoli pracowników (poprzez szkolenia zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne), promuje i wspiera pracowników w podwyższaniu kompetencji. W rezultacie takich działań ankietowani pracownicy dostrzegają, że rozbudowują swą wiedzę oraz rozwijają swoje umiejętności w trakcie prac wykonywanych dla przedsiębiorstwa.

4.3. Dzielenie się wiedzą

Kolejny aspekt, o który zapytano kierowników średniego szczebla i kierowników liniowych, dotyczył zagadnień związanych z dzieleniem się wiedzą. W szczególności pracownicy uważają, że sposób wydawania poleceń pozwala na jednoznaczne ich rozumienie, przekazywane są wszystkie niezbędne informacje do realizacji zadań stanowiskowych, współpracownicy chętnie udzielają im potrzebnych informacji. Dodatkowo z analizy wskazań respondentów wynika, że pracownicy w razie potrzeby mogą liczyć na pomoc współpracowników.

W grupie kapitałowej powszechny jest wzorzec kierownika cechującego się szybkim i samodzielnym podejmowaniem decyzji. W udzielanych odpowiedziach większość ankietowanych wskazała, że rzadko lub od czasu do czasu poświęca się czas na rozwiązywanie problemów wewnętrznych firmy. Dodatkowo w opinii respondentów dzielenie się wiedzą w organizacji nie jest szczególnie stymulowane. Jednak respondenci wskazali także, że dzielenie się wiedzą między współpracownikami w obrębie firmy przebiega bez zastrzeżeń. Należy zwrócić uwagę, że takie (pozornie rozbieżne i wykluczające się) wskazania mogą wynikać z obowiązującego w firmie wzorca kierownika. Pracownicy mimowolnie, z jednej strony, uczą się zachowań przejawianych przez przełożonego, z drugiej zaś oceniają wartości w firmie także przez pryzmat zachowań swojego kierownika.

4.4. Sformalizowanie działań

Jednym z celów częściowego przeprowadzonego badania była próba odpowiedzi na pytanie, czy stopień sformalizowania procesów w grupie kapitałowej jest odpowiedni dla rozwoju działań innowacyjnych promowanych w nowych metodach zarządzania.

Ankietowani kierownicy wyższego szczebla zadeklarowali, iż często (4 wskazania) lub zawsze (10 wskazań) mają jasno zdefiniowane cele. Podobny rozkład wskazań pojawia się dla twierdzenia o konieczności przestrzegania procedur. Połowa badanych potwierdziła, iż procedury są dla nich zawsze zrozumiałe. Pięć osób wskazało, iż jedynie od czasu do czasu. Pięciu respondentów przyznało, iż często możliwe jest sprawniejsze wykonanie zadań z ominięciem procedur realizacyjnych, co nie wpływa na obniżenie jakości wytworu pracy. Cztery osoby zaznaczyły, że dzieje się tak od czasu do czasu, a pięć, że taka sytuacja ma miejsce rzadko. Prawie wszyscy ankietowani przyznają, iż względnie często są w stanie udoskonalić procedury na swoim miejscu pracy. Słabiej natomiast dostrzegają taką możliwość w odniesieniu do innych stanowisk. Zdaniem badanych przełożeni są zainteresowani propozycjami udoskonalenia procedur. Równie często takie propozycje zgłaszają podwładni. Respondenci wskazali, że zachęcanie do zgłaszania usprawnień przez przełożonych występuje z różną częstotliwością.

Warto zwrócić uwagę, iż 38% badanych kierowników średniego szczebla i kierowników liniowych uważa, że nigdy nie ma jasno zdefiniowanych celów. Zdecydowana większość (19% – od czasu do czasu i 41% – często) potwierdza, że jest odwrotnie. Kierownicy średniego szczebla i liniowi potwierdzają, że raczej często zobowiązani są przestrzegać procedur oraz że są one zrozumiałe.

Rozbieżności w udzielanych odpowiedziach zanotowano w odniesieniu do twierdzenia dotyczącego możliwości wykonywania zadań z ominięciem procedur realizacyjnych, niewpływających na obniżenie jakości wytworu pracy. 62% badanych uznało, że jest w stanie (zawsze i często) udoskonalać procedury realizacyjne na swych stanowiskach pracy. Żaden z badanych nie wskazał na brak możliwości

usprawniania istniejących procedur realizacyjnych na swoim stanowisku pracy. Badani wskazali także, że sporadycznie są w stanie zaproponować usprawnienia dotyczące procedur realizacyjnych na innych stanowiskach pracy. Badani potwierdzają zainteresowanie swych przełożonych w zakresie wniosków usprawniających procedury realizacyjne. 55% uznało, że przełożeni często lub prawie zawsze są zainteresowani takimi wnioskami, natomiast 31%, że jedynie od czasu do czasu. Żaden z badanych nie wskazał braku zainteresowania ze strony przełożonych tego typu wnioskami. Ankietowani wskazali także, że podwładni często lub prawie zawsze (40% wskazań) zgłaszają im propozycje usprawnień. Badani wskazali, że rzadko lub od czasu do czasu (50% wskazań) są zachęceni przez swoich przełożonych do zgłaszania propozycji służących usprawnianiu procedur, pozostała część odpowiedzi wskazuje, że często lub prawie zawsze przełożeni zachęcają ich do takich inicjatyw.

Analiza materiału empirycznego dotycząca sformalizowania działań pozyskane-go w trakcie badania kadry kierowniczej grupy kapitałowej pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- jasno określone cele ma większość ankietowanych z kadry wyższego szczebla, natomiast ok. 60% kierowników średniego szczebla;
- kierownicy przestrzegają procedur;
- istniejące procedury są zrozumiałe dla kierowników;
- sprawniejsza realizacja zadań z pominięciem procedur jest stosowana często przez 36% badanych kierowników średniego szczebla, a 31% respondentów robi to od czasu do czasu;
- kierownicy mają potencjał do usprawnień procedur na własnych stanowiskach. W mniejszym zakresie dotyczy to innych stanowisk;
- podwładni zasadniczo zgłaszają propozycje usprawnień (ok. 60% wskazań), niemniej jednak 25% ankietowanych przyznało, że pracownicy czynią to rzadko;
- przełożeni zachęcają do zgłaszania propozycji usprawnień. 34% ankietowanych osób przyznało, że dzieje się to często, a 26%, że rzadko.

5. Wnioski i implikacje praktyczne

Na bazie wyników przeprowadzonych badań można sformułować wnioski ogólne w odniesieniu do poszczególnych aspektów systemu motywowania w badanej grupie kapitałowej. I tak funkcjonujący system nagród motywacyjnych powinien zostać powiązany z efektywnością pracownika, aby nagradzać pracowników za przejawianie ponadprzeciętnych wyników stanowiskowych. Przydzielanie nagród motywacyjnych powinno dokonywać się na bazie jasnych i zrozumiałych dla pracowników kryteriów analityczno-punktowych. System nagród motywacyjnych powinien także wzmacniać i zintensyfikować organizacyjne mechanizmy zarządzania wiedzą, które umożliwiłyby wykorzystanie posiadanych kompetencji pracowniczych w realizowanych funkcjach stanowiskowych. W celu wsparcia zaangażowania pracowników w realizację zamierzeń przedsiębiorstwa powinno nastąpić ograniczenie barier ko-

munikacyjnych, zachęcanie pracowników do zespołowego poszukiwania i rozwiązywania problemów organizacyjnych. Szczególny nacisk powinien zostać położony na intensyfikację dzielenia się wiedzą pomiędzy pracownikami, zwłaszcza poprzez promowanie postaw poszukiwania sprzężeń zwrotnych pośród kierownictwa. W zakresie uelastycznienia procedur organizacyjnych w badanym przedsiębiorstwie powinno nastąpić zwiększanie świadomości kierowników w zakresie celów do realizacji, co pozwoliłoby na wykorzystywanie potencjału kierowników w zakresie podejmowania działań doskonalących procedury.

W realizacji funkcji motywowania w badanym przedsiębiorstwie decydenci powinni stosować normatywy teorii wzmocnienia, która zwraca szczególną uwagę na rolę uczenia się w kształtowaniu właściwych zachowań pracowników. Zgodnie z teorią wzmocnienia z jednej strony środowisko steruje ludzkim działaniem i struktura zachowania jest w dużym stopniu kopią struktury środowiska, z drugiej zaś człowiek kształtuje swoje otoczenie [Ratyński 2005, s. 52-53]. Stąd między środowiskiem a zachowaniem zachodzą sprzężenia zwrotne, bowiem sytuacje społeczne i instytucje wpływają na zachowanie człowieka, ale to człowiek w pewnym sensie jest organizatorem swojego otoczenia, gdyż jego zachowanie jest sprawcze [Skinner 1971; Potocki (red.) 2005, s. 264]. Stosowanie teorii wzmocnienia w przedsiębiorstwie może dokonywać się poprzez promowanie techniki wzmocnień pozytywnych i eliminacji oraz ograniczone stosowanie techniki unikania i karania. Istotny jest także dobór odpowiedniego momentu i częstotliwości wzmocnienia. W przypadku badanego przedsiębiorstwa zaleca się stosowanie harmonogramu o zmiennym stosunku, który stanowi najmocniejsze narzędzie motywacyjne. Ustala ono wzmocnienia po różnej liczbie zachowań (np. udzielenie przez kierownika pochwał w sposób nieregularny, raz po jednym, drugi raz po kilku dobrze wykonanych zadaniach). W takim ujęciu realizacja funkcji motywowania powinna bazować na inwigilacji, która z jednej strony umożliwi stosowanie pozytywnych wzmocnień przy harmonogramie o zmiennym stosunku, z drugiej zapewni pracownikom swobodę i autonomię oraz odpowiedni poziom samoorganizacji gwarantujący uczenie się. Stąd realizacja funkcji motywowania powinna polegać na dyskretnej, ale systematycznej obserwacji pracy podwładnych.

Przy takim podejściu pracownicy posiadają maksimum swobody w realizacji wyznaczonych zadań. Jeśli natomiast ich poczynania odbiegają zasadniczo od woli kierującego, wtedy zachowanie kierownika przybiera formę inwigilacji interwencyjnej (por. [Kotarbiński 1975, s. 102]). W takim przypadku rola kierownika „(...) polega na inwigilacji czystej (...), czyli na obserwacji, czy wszystko idzie tak, jak ma iść, bez interweniowania, oraz na interweniowaniu kierowniczym tylko wtedy, gdy coś się w tym mechanizmie <<zatnie>>” [Zieleniewski 1969, s. 532]. „Inwigilacja czy sta posiada (...) wysokie walory motywacyjne polegające na skłanianiu podwładnych do efektywnej pracy. Pracownicy, wiedząc o tym, że są obserwowani, zachowują się inaczej niż w sytuacji, kiedy <<pozostawieni są zupełnie bez opieki>>” [Bieniok i in. 1997, s. 227].

6. Podsumowanie

Stosowanie powyższych normatywów w realizacji funkcji motywowania z jednej strony wyznacza paradygmaty „myślenia” organizacji, a z drugiej prowadzi do tego, aby każdy pracownik był skłonny zainwestować jakąś część czasu wolnego we własne doskonalenie i rozwój firmy. W tym celu członkowie organizacji muszą jednak otrzymywać odpowiednią satysfakcję osobistą natury moralnej bądź materialnej. Członkom organizacji należy zapewnić właściwe warunki funkcjonowania, m.in. swobodę organizacyjną i bezpieczeństwo. Tylko w takim przypadku pracownicy będą skłonni doskonalić siebie i organizację, traktując otoczenie jak źródło innowacji, a przedsiębiorstwo stanie się rynkiem, na którym produktami będą pomysły, idee i projekty umożliwiające doskonalenie nowych metod zarządzania.

Literatura

- Bednarski A., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, TNOiK, Toruń 1998.
- Bieniok H. i in., *Metody sprawnego zarządzania – planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola. Jak zarządzać w praktyce*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- Bohdziewicz P., *Preferowane wartości kadry kierowniczej*, [w:] S. Borkowska (red.), *Gospodarowanie pracą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Bombiak E., *Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach nr 86, Seria Administracja i Zarządzanie, 2010, s. 65-79.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Czermiński A. (red.), *Wybrane zagadnienia z teorii organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1982.
- Gableta M. (red.), *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
- Juchnowicz M. (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa 2004.
- Kaczmarzyk J., *Motywowanie kadry menedżerskiej jako determinanta efektywności pracy kadry menedżerskiej*, Wydawnictwo Promotor, Warszawa 2006.
- Kotarbiński T., *Hasło dobrej roboty*, wyd. II, Wiedza Powszechna, Warszawa 1975.
- Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1969.
- Martyniak Z., *Organizatoryka*, PWE, Warszawa 1987.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.
- Potocki A. (red.), *Zachowania organizacyjne – wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005.
- Ratyński W., *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Sekuła Z., *Motywowanie ekonomiczne w warunkach gospodarki rynkowej*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
- Skinner B.F., *Beyond freedom and dignity*, Knopf, New York 1971.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1979.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, wyd. III, PWN, Warszawa 1969.

SELECTED ASPECTS OF INEFFICIENCIES IN MOTIVATING EMPLOYEES IN THE LIGHT EMPIRICAL RESEARCH

Summary: The paper presents the results of the research conducted in a big company operating in Poland. The research was aimed at investigating inefficiencies in motivating employees in the company. The first part of the paper explains that the development of theory and practice of management science is strictly combined with the identification of inefficiencies within collective forms of work organization. Next the paper presents inefficiencies in motivating employees. The main part of the paper presents the research methodology and findings concerning: motivational rewards, obstacles and stimulators of employee engagement, knowledge sharing and process formalization. The final part of the paper produces conclusions and practical implications, which refer especially to implementing normative motivation through surveillance within a company.

Keywords: motivation, inefficiencies in motivating, motivation through surveillance.