

**WIESŁAW MATWIEJCZUK****Wydział Zarządzania  
Politechnika Białostocka****ANNA TOMASZUK****Wydział Zarządzania  
Politechnika Białostocka**

## **OCZEKIWANIA MOTYWACYJNE MENEDŻERÓW ŚREDNIEGO SZCZEBŁA W BUDOWNICTWIE**

Opiniodawca: **prof. dr hab. Stefan Lachiewicz**

*W artykule zaprezentowano preferencje motywacyjne menedżerów średniego szczebla sektora budownictwa. Badaniami objęto próbę 84 menedżerów zatrudnionych w średnich i dużych firmach budowlanych mających swoją siedzibę na terenie województwa podlaskiego. Preferencje motywacyjne badanych weryfikowano za pomocą autorskiego podziału czynników motywacyjnych. Wyodrębniono sześć grup czynników: związanych z poczuciem bezpieczeństwa, podnoszących poziom życia, związanych z rozwojem, związanych z życiem prywatnym, związanych z przedsiębiorstwem oraz związanych z postrzeganiem własnej osoby i piastowanego stanowiska. Badania wskazują na duży niedobór motywatorów w badanych organizacjach. Spośród czynników w istotny sposób motywujących menedżerów, wiele nie występuje w badanych przedsiębiorstwach. Do czynników najbardziej motywujących należy zaliczyć: stabilność zatrudnienia, awans pionowy, możliwość podnoszenia kwalifikacji, atrakcyjność wykonywanych zadań, samodzielność w podejmowaniu decyzji, satysfakcję, poczucie przynależności do zespołu, pochwałę, wyróżnienie, sprawiedliwe wynagrodzenie, samorealizację, dobrą atmosferę w pracy, prestiż firmy na rynku, premie, realną perspektywę wzrostu płacy, nagrody pieniężne, poczucie równowagi między pracą a życiem prywatnym.*

### **1. Wstęp**

Motywowanie pracowników do wydajnej pracy jest jednym z najistotniejszych problemów funkcjonowania każdej organizacji, tym większym jeśli dotyczy jej kadry zarządzającej. Wypracowanie sprawnego

systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie jest skomplikowanym zadaniem, w trakcie którego należy uwzględnić wiele elementów. Kształtowanie preferencji motywacyjnych warunkują czynniki wewnętrzne (indywidualne dla każdej jednostki) oraz czynniki zewnętrzne (wynikające ze specyficznych mechanizmów funkcjonowania sektora, w którym przedsiębiorstwa są osadzone). Analizując preferencje motywacyjne menedżerów średniego szczebla sektora budownictwa, bardzo istotne jest zwrócenie uwagi na uwarunkowania zewnętrzne, płynące z sektora budownictwa na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Realizacja dużych zadań infrastrukturalnych kraju oraz wysokie wskaźniki dynamiki podstawowych parametrów ekonomicznych, uzyskiwane przez polskie budownictwo w porównaniu z innymi sektorami w ostatnich latach, uprawniają do zaliczenia budownictwa do bardziej znaczących gałęzi polskiej gospodarki. Także na tle innych państw europejskich polskie budownictwo osiąga wyniki klasyfikujące je w czołówce, szczególnie w zakresie dynamiki produkcji sprzedanej, zatrudnienia, czy wypracowanych efektów rzeczowych. Po okresie recesji w latach 2000-2004 w polskim budownictwie zauważalny jest od 2005 r. bardzo wyraźny trend rozwojowy, który został przyhamowany w 2009 r. światowym kryzysem ekonomicznym. Znaczący wzrost aktywności inwestycyjnej gospodarki w ostatnich latach stwarzał dogodne warunki do rozwoju branży budowlanej. W tym okresie średnioroczny wzrost produkcji budowlanej kształtował się na poziomie 13,3% i był wyższy prawie sześciokrotnie od średniego poziomu wzrostu w krajach Unii Europejskiej. Towarzyszący wzrostowi budownictwa w tym okresie przyrost zatrudnionych na poziomie 7,2% średniorocznie oraz 12,3% roczny wzrost przeciętnego wynagrodzenia w budownictwie pozytywnie wyróżnia ten sektor spośród innych sektorów gospodarki polskiej.

Jednak wskaźnik koniunktury w sektorze budownictwa charakteryzuje się silnymi wahaniami, wpływając tym samym na brak stabilności warunków pracy i działanie w warunkach podwyższonego ryzyka, co utrudnia zarządzanie przedsiębiorstwem budowlanym. Ponadto, praca w budownictwie wymaga znacznej mobilności, co znacznie obniża komfort i zainteresowanie pracą. Kluczową kwestią dla sektora jest problem racjonalnego, rentownego i zarazem motywacyjnego opłacania udziału człowieka w procesie pracy [7, s. 205].

Zarówno potrzeby wewnętrzne pracowników, jak i uwarunkowania zewnętrzne funkcjonowania organizacji podlegają dynamicznym zmianom, przedsiębiorstwa więc muszą reagować na te zmiany tak, by osiągnąć pożądany poziom dopasowania i sprawności. Warunkuje to ciągle poszukiwanie nowych i efektywniejszych form tego dopasowania, przekształceń i zmian [11, s. 30]. Uważa się, że ludzie mają wiele różnych potrzeb, które ulegają zmianie oraz, że dysponują pewną gamą talentów i zdolności, które można rozwijać [13, s. 356]. Jest to szczególnie istotne w dobie kryzysu gospodarczego, podczas którego pracodawcy zostali niejako zmuszeni do dokonania zmian w systemach

wynagrodzeń [3, s. 215], do postawienia nowych oczekiwań względem pracowników. Dlatego też poznanie oczekiwań motywacyjnych pracowników jest punktem wyjścia przy tworzeniu efektywnego systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa.

## **2. Charakterystyka badań**

Badania przeprowadzono w latach 2010-2011 i poddano nim 84 menedżerów średniego szczebla zatrudnionych w średnich i dużych przedsiębiorstwach budowlanych, mających swoją siedzibę na terenie województwa podlaskiego. Badaniami objęto 31 przedsiębiorstw z całej grupy 47 firm – pozostałe firmy nie wyraziły zgody 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 [2, s. 268; 6, s. 108]. Instrumentem był kwestionariusz ankietowy składający się z pytań o charakterze zamkniętym i półotwartym.

Podmiotem zainteresowań była grupa kierowników średniego szczebla. Wybór ten spowodowany został następującymi przyczynami:

- są to kluczowi dla funkcjonowania każdej firmy budowlanej pracownicy;
- badania z zakresu motywowania często ograniczają się do pracowników operacyjnych;
- w przypadku kierowników najniższego szczebla i pracowników operacyjnych 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).

Zgodnie z przyjętą przez autorów definicją pojęcia menedżer – „przedmioty (i podmioty) używane dla osiągnięcia celu” [12, s. 292], za menedżerów szczebla średniego należałoby uznać aparat administracyjny wydziałów i służb zakładów przemysłowych i oddziałów korporacji [por. z: 10, s. 12; 9, s. 15; 4, ss. 18-19; 5, ss. 144-145], a w szczególności:

- dyrektorów oddziałów;
- dyrektorów zakładów;
- dyrektorów filii;
- kierowników oddziałów;
- kierowników zakładów;
- kierowników filii;

- kierowników projektów;
- kierowników budów;
- kierowników obiektów.

Powyższe stanowiska uznano za szczebel średni również dlatego, że począwszy od dyrektorów oddziałów są to stanowiska, które mają mały wpływ na podejmowanie decyzji strategicznych oraz ograniczoną decyzyjność finansową, w związku z tym nie mogą to być stanowiska utożsamiane z topmenedżmentem.

Strukturę respondentów ze względu na wymienione powyżej cechy przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Struktura respondentów

| Płeć                                                   | Kobieta       |             |               |              | Mężczyzna     |                |                          |  |
|--------------------------------------------------------|---------------|-------------|---------------|--------------|---------------|----------------|--------------------------|--|
|                                                        | 14 (17%)      |             |               |              | 70 (83%)      |                |                          |  |
| Wiek                                                   | do 30 lat     | 30-35 lat   | 36-40 lat     | 41-45 lat    | 46-50 lat     | 51-55 lat      | 56-60 lat                |  |
|                                                        | 10 (12%)      | 27 (32%)    | 16 (19%)      | 9 (11%)      | 4 (5%)        | 11 (13%)       | 7 (8%)                   |  |
| Wykształcenie                                          | zawodowe      |             | średnie       | inżynierskie |               | licencjackie   | magisterskie             |  |
|                                                        | 1 (1%)        |             | 14 (17%)      | 20 (24%)     |               | 5(6%)          | 44 (52%)                 |  |
| Staż pracy ogółem                                      | do 3 lat      |             | 3-5 lat       |              | 6-10 lat      |                | powyżej 10 lat           |  |
|                                                        | 11 (13%)      |             | 10 (12%)      |              | 7 (8%)        |                | 56 (67%)                 |  |
| Staż pracy w obecnej firmie                            | do 3 lat      |             | 3-5 lat       |              | 6-10 lat      |                | powyżej 10 lat           |  |
|                                                        | 24 (29%)      |             | 18 (21%)      |              | 17 (20%)      |                | 25 (30%)                 |  |
| Staż pracy w obecnej firmie na stanowisku kierowniczym | do 3 lat      |             | 3-5 lat       |              | 6-10 lat      |                | powyżej 10 lat           |  |
|                                                        | 34 (41%)      |             | 18 (21%)      |              | 16 (19%)      |                | 16 (19%)                 |  |
| Wielkość gospodarstwa domowego                         | jedno-osobowe | dwu-osobowe |               | trzy-osobowe |               | cztero-osobowe | co najmniej pięćoosobowe |  |
|                                                        | 3 (4%)        | 18 (21%)    |               | 20 (24%)     |               | 33 (39%)       | 10 (12%)                 |  |
| Średnie miesięczne wynagrodzenie netto                 | do 2000 PLN   |             | 2001-3000 PLN |              | 3001-5000 PLN |                | powyżej 5000 PLN         |  |
|                                                        | 12 (14%)      |             | 39 (47%)      |              | 31 (37%)      |                | 2 (2%)                   |  |
| Samoocena sytuacji materialnej                         | bardzo dobra  |             | dobra         |              | przeciętna    |                | zła                      |  |
|                                                        | 1 (1%)        |             | 56 (62%)      |              | 30 (36%)      |                | 1 (1%)                   |  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zdecydowaną większość menedżerów stanowili mężczyźni – wynika to ze specyfiki branży. Dodatkowo, można stwierdzić, że dominująca grupa menedżerów miała 30-35 lat, wykształcenie magisterskie, ponad 10-cio letni staż

pracy ogółem i w badanej firmie, piastowała stanowisko kierownicze nie dłużej niż 3 lata, była członkiem czteroosobowego gospodarstwa domowego, zarabiała 2000-3000 PLN netto, a swoją sytuację materialną określiła jako dobrą.

### 3. Preferencje motywacyjne menedżerów średniego szczebla

Preferencje motywacyjne badanych weryfikowano za pomocą autorskiego podziału czynników motywacyjnych. W badaniach empirycznych zrezygnowano z podziału motywatorów najczęściej stosowanego w teorii motywacji na czynniki płacowe, pozapłacowe materialne i pozapłacowe niematerialne, ponieważ w teorii motywacji spotykane są rozbieżne podejścia do klasyfikacji motywatorów pozapłacowych materialnych i niematerialnych [szerzej w: 1, s. 497; 14, s. 187].

W autorskim podziale wyodrębniono sześć grup motywatorów [porównaj z: 8, ss. 210-211]:

- czynniki związane z poczuciem bezpieczeństwa;
- czynniki podnoszące poziom życia;
- czynniki związane z rozwojem;
- czynniki związane z życiem prywatnym;
- czynniki związane z przedsiębiorstwem;
- czynniki związane z postrzeganiem własnej osoby i piastowanego stanowiska.

Ankietowani mieli za zadanie uszeregować dane grupy od najsilniej do najslabiej motywującej, co jest zobrazowane w tabeli 2.

Tabela 2. Najistotniejsze w opinii badanych grupy motywatorów (wg ilości wskazań danej grupy jako najbardziej motywującej)

| Grupa motywatorów                                                         | Ilość wskazań danej grupy jako najbardziej motywującej |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Czynniki związane z poczuciem bezpieczeństwa                              | 63 (75%)                                               |
| Czynniki związane z rozwojem                                              | 11 (13%)                                               |
| Czynniki związane z postrzeganiem własnej osoby i piastowanego stanowiska | 7 (8%)                                                 |
| Czynniki związane z przedsiębiorstwem                                     | 3 (4%)                                                 |
| Czynniki podnoszące poziom życia                                          | 0 (0%)                                                 |
| Czynniki związane z życiem prywatnym                                      | 0 (0%)                                                 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Za najistotniejszą grupę motywatorów badani ogółem uznali czynniki związane z bezpieczeństwem (wskazało tak 75% respondentów). Później kolejno grupę czynników związanych z rozwojem (11%), postrzeganiem własnej osoby i piastowanego stanowiska (8%) i z przedsiębiorstwem (4%). Żaden z respondentów nie uznał, że czynniki związane z podnoszeniem poziomu życia i z życiem prywatnym są najsilniej motywujące.

W każdej z wymienionych grup wyodrębniono od kilku do kilkunastu motywatorów (łącznie 41 motywatorów). Ankietowani mieli za zadanie podać znaczenie motywacyjne danego czynnika, wybierając jedną spośród odpowiedzi: *motywuje w stopniu silnym, motywuje w stopniu średnim, motywuje w stopniu słabym, nie motywuje*. Do zbadania znaczenia motywacyjnego poszczególnych czynników w odniesieniu do szczebli władzy wykorzystano dominującą liczbę wskazań.

Zbadanie preferencji motywacyjnych czynników związanych z poczuciem bezpieczeństwa (tabela 3) pozwoliło stwierdzić, że stabilność zatrudnienia jest silnym motywatorem, prywatna opieka medyczna średnim, a dodatkowe ubezpieczenie emerytalne słabym.

Tabela 3. Znaczenie motywacyjne czynników związanych z poczuciem bezpieczeństwa

| Motywator                          | Znaczenie motywacyjne            |
|------------------------------------|----------------------------------|
| Dodatkowa opieka medyczna          | motywuje w stopniu średnim       |
| Dodatkowe ubezpieczenie emerytalne | motywuje w stopniu słabym        |
| Stabilność zatrudnienia            | motywuje w stopniu <b>silnym</b> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W opinii autorów jest to warunkowane tym, że:

- stabilność zatrudnienia jest pożądanym czynnikiem, ponieważ jak zauważono po przeprowadzeniu analizy stażu pracy badanych, sektor budownictwa wykazuje średni poziom fluktuacji;
- dodatkowa opieka medyczna i dodatkowe ubezpieczenie emerytalne rzadko występują w badanych organizacjach (odpowiednio w odniesieniu do 13,04% i 7,25% respondentów ogółem), w związku z tym rzadko pojawiają się w percepcji pracowników jako pożądaný motywator.

Analizując preferencje motywacyjne czynników związanych z rozwojem (tabela 4) można zauważyć, że awans pionowy i możliwość podnoszenia kwalifikacji motywują menedżerów w sposób silny.

Tabela 4. Znaczenie motywacyjne czynników związanych z rozwojem

| Motywator                                      | Znaczenie motywacyjne            |
|------------------------------------------------|----------------------------------|
| Awans pionowy                                  | motywuje w stopniu <b>silnym</b> |
| Awans poziomy                                  | motywuje w stopniu średnim       |
| Refundacja studiów                             | motywuje w stopniu średnim       |
| Refundacja szkoleń                             | motywuje w stopniu średnim       |
| Możliwość podnoszenia kwalifikacji             | motywuje w stopniu <b>silnym</b> |
| Możliwość korzystania z porad coacha           | motywuje w stopniu średnim       |
| Możliwość konsultacji mentorem                 | motywuje w stopniu średnim       |
| Udział w kształtowaniu własnej ścieżki kariery | motywuje w stopniu średnim       |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

Wśród czynników motywacyjnych związanych z postrzeganiem własnej osoby i piastowanego stanowiska (tabela 5) aż 62% czynników (8 z 13) okazało się motywujących w sposób silny.

Tabela 5. Znaczenie motywacyjne czynników związanych z postrzeganiem własnej osoby

| Motywator                                  | Znaczenie motywacyjne            |
|--------------------------------------------|----------------------------------|
| Członkostwo w klubach                      | nie motywuje                     |
| Atrakcyjność wykonywanych zadań            | motywuje w stopniu <b>silnym</b> |
| Samodzielność w podejmowaniu decyzji       | motywuje w stopniu <b>silnym</b> |
| Satysfakcja z wykonywanej pracy            | motywuje w stopniu <b>silnym</b> |
| Współudział w określaniu celów             | motywuje w stopniu średnim       |
| Możliwość wywierania wpływu na otoczenie   | motywuje w stopniu średnim       |
| Możliwość wywierania wpływu na podwładnych | motywuje w stopniu średnim       |
| Poczucie przynależności do zespołu         | motywuje w stopniu <b>silnym</b> |
| Poczucie wartości własnej                  | motywuje w stopniu <b>silnym</b> |
| Pochwała, wyróżnienie                      | motywuje w stopniu <b>silnym</b> |
| Upomnienie, nagana                         | motywuje w stopniu słabym        |
| Poczucie sprawiedliwości płacy             | motywuje w stopniu <b>silnym</b> |
| Poczucie samorealizacji                    | motywuje w stopniu <b>silnym</b> |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

Badając preferencje motywacyjne czynników związanych z przedsiębiorstwem (tabela 6) zauważono, że tylko dwa czynniki są silnie motywujące dla menedżerów średniego szczebla: dobra atmosfera w pracy i prestiż firmy na rynku.

Tabela 6. Znaczenie motywacyjne czynników związanych z przedsiębiorstwem

| <b>Motywator</b>                            | <b>Znaczenie motywacyjne</b>     |
|---------------------------------------------|----------------------------------|
| Opcje na akcje                              | nie motywuje                     |
| Utożsamianie się z celami organizacji       | motywuje w stopniu średnim       |
| Dobra atmosfera w pracy                     | motywuje w stopniu <b>silnym</b> |
| Przejrzystość stosowanych w firmie procedur | motywuje w stopniu średnim       |
| Znajomość procedur                          | motywuje w stopniu średnim       |
| Prestiż firmy                               | motywuje w stopniu <b>silnym</b> |
| Maturalne wyposażenie stanowiska pracy      | motywuje w stopniu średnim       |
| Formalny system oceny pracowniczej          | motywuje w stopniu średnim       |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

W obrębie grupy czynników podnoszących poziom życia (tabela 7) można zauważyć, że czynniki o charakterze płacowym ( premia, realna perspektywa wzrostu płacy i nagroda pieniężna) mają większe znaczenie motywacyjne dla menedżerów średniego szczebla, natomiast czynniki materialne pozapłacowe (możliwość zaciągnięcia nisko lub nieoprocentowanej pożyczki, rabat przy zakupie wyrobów lub usług produkowanych przez firmę i możliwość korzystania z samochodu służbowego do celów prywatnych) są mniej istotne.

Tabela 7. Znaczenie motywacyjne czynników podnoszących poziom życia

| <b>Motywator</b>                                               | <b>Znaczenie motywacyjne</b>     |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Premia                                                         | motywuje w stopniu <b>silnym</b> |
| Realna perspektywa wzrostu płacy                               | motywuje w stopniu <b>silnym</b> |
| Nagroda pieniężna                                              | motywuje w stopniu <b>silnym</b> |
| Możliwość zaciągnięcia nisko lub nieoprocentowanej pożyczki    | nie motywuje                     |
| Rabat przy zakupie wyrobów lub usług produkowanych przez firmę | nie motywuje                     |
| Samochód służbowy wykorzystywany do celów prywatnych           | motywuje w stopniu słabym        |

*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

Analiza znaczenia motywacyjnego czynników związanych z życiem prywatnym (tabela 8) wskazała, że tylko jeden czynnik – możliwość zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym ma duże znaczenie motywacyjne dla menedżerów średniego szczebla.



Tabela 8. Znaczenie motywacyjne czynników związanych z życiem prywatnym

| Motywator                                 | Znaczenie motywacyjne            |
|-------------------------------------------|----------------------------------|
| Nienormowany czas pracy                   | motywuje w stopniu średnim       |
| Równowaga między pracą a życiem prywatnym | motywuje w stopniu <b>silnym</b> |
| Możliwość wzięcia dodatkowego urlopu      | motywuje w stopniu średnim       |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

#### 4. Przegląd motywatorów stosowanych w badanych przedsiębiorstwach

Niezależnie od preferencji motywacyjnych respondentów, zbadano również, które z czynników występują w systemach motywacyjnych badanych przedsiębiorstw. Według opinii badanych menedżerów tylko 10 z 41 czynników motywacyjnych występuje w badanych przedsiębiorstwach (tabela 9).

Tabela 9. Czynniki motywacyjne występujące w badanych przedsiębiorstwach

| Czynniki motywacyjne                 | % respondentów dla odpowiedzi<br><i>występuje</i> |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Poczucie sprawiedliwej płacy         | 75,36%                                            |
| Realna perspektywa wzrostu płacy     | 57,25%                                            |
| Premia                               | 73,91%                                            |
| Nagroda pieniężna                    | 62,32%                                            |
| Samodzielność w podejmowaniu decyzji | 60,87%                                            |
| Satysfakcja z pracy                  | 60,14%                                            |
| Poczucie samorealizacji              | 50,72%                                            |
| Stabilność zatrudnienia              | 52,17%                                            |
| Dobra atmosfera w pracy              | 50,72%                                            |
| Poczucie własnej wartości            | 52,17%                                            |

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Biorąc pod uwagę opinie badanych menedżerów można stwierdzić, że część spośród podstawowych w opinii autorów 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 nie generujący żadnych kosztów czynnik motywacyjny jak pochwała nie występuje w większości badanych firm.

## 5. Podsumowanie

Przeprowadzone, wśród kadry średniego szczebla zarządzania przedsiębiorstw budowlanych, badania oczekiwań motywacyjnych pokazują duży niedosyt aktualnie stosowanych motywatorów w firmach. Spośród czynników w istotny sposób motywujących menedżerów, aż dziewięć z nich nie występuje w badanych przedsiębiorstwach: awans pionowy; możliwość podnoszenia kwalifikacji; atrakcyjność wykonywanych zadań; poczucie przynależności do zespołu; pochwała; wyróżnienie; prestiż firmy na rynku; realna perspektywa wzrostu płacy; nagrody pieniężne; poczucie równowagi między pracą a życiem prywatnym. Zaledwie osiem czynników istotnie motywujących menedżerów średniego szczebla występuje w badanych przedsiębiorstwach: stabilność zatrudnienia; samodzielność w podejmowaniu decyzji; satysfakcja z wykonywanej pracy; poczucie własnej wartości; sprawiedliwość płacy; poczucie samorealizacji; dobra atmosfera w firmie; premie.

Powyższy stan sprawia, że systemy motywacyjne stosowane w odniesieniu do menedżerów średniego szczebla w bardzo ubogi sposób spełniają swoje funkcje.

Czynnikami motywującymi w sposób silny dominującą część badanych i które należałoby uwzględnić przy konstruowaniu w przedsiębiorstwie systemu motywowania kadry menedżerskiej średniego szczebla są: stabilność zatrudnienia; awans pionowy; możliwość podnoszenia kwalifikacji; atrakcyjność wykonywanych zadań; samodzielność w podejmowaniu decyzji; satysfakcja z wykonywanej pracy; poczucie przynależności do zespołu; poczucie własnej wartości; pochwała, wyróżnienie; poczucie sprawiedliwości płacy; poczucie samorealizacji; dobra atmosfera w firmie; prestiż firmy na rynku; premie; podwyżki; nagrody pieniężne; poczucie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym.

Skuteczna realizacja celów przedsiębiorstwa budowlanego możliwa jest poprzez zastosowanie właściwej kompozycji zarówno motywatorów płacowych jak i rozbudowanego zestawu narzędzi pozamaterialnych, odpowiadających

oczekiwaniom kadry menedżerskiej. Szczególnie w sytuacji ograniczania środków finansowych na płace w przedsiębiorstwach, w większym stopniu należy wykorzystywać czynniki w małym stopniu generujące koszty, takie jak: zwrócenie szczególnej uwagi na zwiększenie atrakcyjności wykonywanych zadań; zwrócenie uwagi na klimat organizacyjny i budowanie poczucia przynależności do zespołu; motywowanie za pomocą najtańszego i zarazem bardzo niedocenianego narzędzia jakim jest pochwała oraz umożliwienie zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym.

## Literatura

- [1] **Armstrong M.:** Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003.
- [2] **Babbie E.:** Badania społeczne w praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 268.
- [3] **Beck-Krala E.:** Efektywne programy świadczeń pracowniczych, [w:] B. Urbaniak (red.), Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- [4] **Drucker P.F.:** Menedżer skuteczny, Nowoczesność, Kraków 1994.
- [5] **Drucker P.F.:** Praktyka zarządzania, Nowoczesność, Kraków 1994.
- [6] **Dyduch W.:** Ilościowe badania i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu [w:] W. Czakon (red.), Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- [7] **Kawka T.:** Uwarunkowania efektywności systemów wynagrodzeń nowej gospodarki, [w:] B. Urbaniak (red.), Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- [8] **Kopertyńska M.W.:** Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2008.
- [9] **Ornatowicz U.:** Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2008
- [10] **Penc J.:** Pojęcie i zadania menedżera [w:] E. Jędrych (red.), Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- [11] **Penc J.:** Systemowe zarządzanie organizacją: nowe zadania, funkcje i reguły gry, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2007.
- [12] **Pszczółowski T.:** Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Ossolineum, Wrocław 1978.
- [13] **Schermerchorn J.R.:** Zarządzanie. Kluczowe koncepcje, PWE, Warszawa 2008.
- [14] **Sekula Z.:** Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty, PWE, Warszawa 2008.

## **THE MOTIVATION PREFERENCES OF MID-MANAGERS IN THE CONSTRUCTION SECTOR**

### **Summary**

The paper presents motivation preferences of middle managers in the construction sector. The study involved 84 middle managers employed in medium and large construction companies established in the region of Podlasie. Motivation preferences of the respondents were verified by author's division of incentives. In the research six groups of factors were separated: factors associated with the sense of security and safety, factors related to development, factors associated with life, factors associated with the company, factors associated with self-perception and position.

Studies show a large deficiency of motivators currently used in companies. The factors that should be considered are: stability of employment; vertical rise; improvement of qualifications; attractiveness of tasks; autonomy in decision-making; job satisfaction; sense of belonging to a team; self-esteem; praise; honour; sense of fairness of pay; self-fulfilment; good atmosphere in the company; prestige of the market; bonuses; increases; cash prizes and a sense of balance between work and private life.