

**Danuta Kopycińska, Radosław  
Wiśniewski**

---

**Systemy motywacyjne członków  
zarządów spółek giełdowych w  
Polsce : studium przypadku**

---

Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 44/2, 167-189

---

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.



DOI: 10.18276/sip.2016.44/2-13

**Danuta Kopycińska\***

Uniwersytet Szczeciński

**Radosław Wiśniewski\*\***

Centralny Ośrodek Szkolenia Straży Granicznej w Koszalinie

## SYSTEMY MOTYWACYJNE CZŁONKÓW ZARZĄDÓW SPÓŁEK GIEŁDOWYCH W POLSCE. STUDIUM PRZYPADKU

### STRESZCZENIE

Prawidłowo skonstruowany system motywacyjny powinien być systemem skutecznym tak z punktu widzenia organizacji, jak i z punktu widzenia pracownika. Skuteczność ta jest szczególnie istotna w organizacjach mających wpływ na gospodarkę całego kraju, do których to organizacji należą niewątpliwie spółki giełdowe. Celem głównym niniejszego opracowania jest przedstawienie oceny członków zarządów spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie dotyczących struktury i skuteczności stosowanych wobec nich systemów motywacyjnych. Celem dodatkowym natomiast jest konfrontacja subiektywnych opinii z empiryczną weryfikacją zależności między wynagrodzeniem członków zarządu a realizacją celów ekonomicznych spółek. Podstawową metodą badań była metoda studium przypadku.

**Słowa kluczowe:** systemy motywacyjne, kadra zarządzająca, spółki giełdowe

---

\* E-mail: danutak@ue.wneiz.pl

\*\* E-mail: radekwisniewski@poczta.onet.pl

## Wprowadzenie

Podstawowym zadaniem systemu motywacyjnego – rozumianego jako zbiór logicznie dobranych narzędzi motywujących – jest integracja celów organizacji z celami pracowników. W takim ujęciu, skuteczność danego systemu motywacyjnego można rozpatrywać tak z punktu widzenia organizacji, jak i z punktu widzenia pracownika. Skuteczny system motywacyjny z punktu widzenia organizacji to system zapewniający realizację celów organizacji wynikających z jej misji i strategii (Kopycińska, 1992a, s. 61; Czerna, 2001, s. 337, Lusthaus, 2002, s. 92; Gableta, 2003, s. 24–25, Poczowski, 2000, s. 190 i inni); organizacji wynikających z jej misji i strategii (Czerna, 2001, s. 337; Lusthaus, 2002, s. 92; Gableta, 2003, s. 24–25; Poczowski, 2000, s. 190 i inni). Natomiast skuteczny system motywacyjny z punktu widzenia pracownika to system zapewniający mu pełną satysfakcję (Kopycińska, 1992b, s. 9; Spector, 1997, s. 2; Gruszczyńska-Malec, Rutkowska, 2005, s. 59; Sekuła, 2008, s. 235–236 i inni)<sup>1</sup>. Ponieważ w każdej organizacji istnieją różne grupy pracownicze posiadające różne cele motywacyjne, tworzone systemy motywacyjne są odmienne dla poszczególnych grup.

Z punktu widzenia realizacji celów organizacji istotną rolę odgrywają systemy tworzone dla kadry zarządzającej, gdyż to ta kadra ma bezpośredni wpływ na strategię i funkcjonowanie organizacji i tym samym, na jej wyniki ekonomiczne. Powiązanie tych wyników z motywatorami ujętymi w systemie motywacyjnym menedżerów najwyższego szczebla stanowić więc będzie o skuteczności danego systemu motywacyjnego z punktu widzenia motywującego. Jeżeli motywatory te zapewniają również satysfakcję dla zarządzających – system ten będzie systemem skutecznym także dla motywowanego. Funkcjonowanie skutecznych systemów motywacyjnych jest szczególnie istotne w organizacjach gospodarczych mających duży wpływ na gospodarkę danego kraju, do których to organizacji należą niewątpliwie spółki giełdowe.

Głównym celem niniejszego opracowania jest przedstawienie oceny członków zarządów spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie dotyczących struktury i skuteczności stosowanych wobec nich systemów motywacyjnych. Celem dodatkowym natomiast jest konfrontacja subiektywnych opinii

---

<sup>1</sup> Skuteczność czy też nieskuteczność systemów motywacyjnych pracownika jest więc w takim ujęciu jedynie ich subiektywnym odczuciem.

z empiryczną weryfikacją zależności między wynagrodzeniami członków zarządów a realizacją strategicznych celów ekonomicznych spółek giełdowych.

Powyższym celom podporządkowane zostały następujące zadania badawcze:

- identyfikacja komponentów systemów motywacyjnych poszczególnych członków zarządów,
- uzyskanie opinii poszczególnych członków zarządów o skuteczności ich systemów motywacyjnych,
- uzyskanie opinii poszczególnych członków zarządu o powiązaniu ich wynagrodzenia z realizacją celów ekonomicznych spółek giełdowych.

## 1. Metodyka badań

Prezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki zostały uzyskane w drugim etapie kompleksowych badań empirycznych przeprowadzonych w 2011 i 2012 roku w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Ponieważ badania te dotyczyły zarówno spółek, jak i zatrudnionych w ich zarządach menedżerów, jako podstawowe kryterium wyboru do badań empirycznych przyjęto co najmniej 7-letni okres funkcjonowania spółki na GPW w Warszawie (lata 2005–2012) oraz zatrudnianie w tym czasie tych samych osób w zarządzie. Spośród objętych badaniami 426 spółek giełdowych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych na dzień 1.01.2012 roku zatrudniających ogółem 1406 członków zarządu, wymienione kryteria spełniło 59 spółek giełdowych (14% ogółu spółek), zatrudniających 77 osób (6% badanej populacji członków zarządu). Przyjęcie 7-letniej perspektywy badawczej znajdowało swoje uzasadnienie w rodzaju umów zawieranych między menedżerami a spółkami oraz poprawności statystycznej tego rodzaju badań. Drugim czynnikiem wpływającym na długość badanego okresu była strategiczna perspektywa zarządzania, po upływie której może być widoczny wpływ osoby zarządzającej na wyniki ekonomiczne spółek giełdowych.

Powyższe badania obejmowały dwa etapy. Celem pierwszego etapu była ocena skuteczności systemów motywacyjnych zarządów z punktu widzenia spółek giełdowych, polegająca na określeniu siły i kierunku korelacji wynagrodzeń menedżerów ze wskaźnikami finansowymi mierzącymi poziom osiągnięcia strategicznych celów spółek giełdowych oraz najczęściej przyjmowanymi wskaźnikami ekonomicznymi w tego typu badaniach. Do osiągnięcia powyższego celu jako metodę badawczą

przyjęto analizę korelacji (Sobczyk, 2001, s. 206–207), w ramach której wykorzystano technikę badawczą – badanie dokumentów oraz użyto narzędzi badawczych: arkusz obserwacji, test frakcji i zastosowano współczynnik korelacji liniowej Pearsona (Sobczyk, 2001, s. 223). Współczynnik ten posłużył do określenia zależności między poziomem wynagrodzenia całkowitego menedżerów a wartościami wskaźników finansowych mierzących strategiczne cele spółek giełdowych. Przyjęto tutaj, że wartości bezwzględne współczynników korelacji większe od 0,7545 są statystycznie istotne na poziomie istotności  $< 005$ , co oznacza, że **między poziomem wynagrodzenia całkowitego menedżera a wartością wskaźnika finansowego będzie zachodziła istotna statystycznie zależność (odpowiednio silna i pozytywna korelacja), jeśli wartość współczynnika osiągnie wielkość  $r > 0,7545$** <sup>2</sup>. Głównymi ograniczeniami pierwszego etapu badań były przekształcenia i przyjęcia spółek, wycofanie walorów z Giełdy Papierów Wartościowych oraz duża rotacja menedżerów w zarządzie<sup>3</sup>.

Celem natomiast drugiego etapu badań była ocena skuteczności systemów motywacyjnych zarządów z punktu widzenia menedżerów. Do osiągnięcia powyższego celu użyto metody indywidualnych przypadków, w ramach której wykorzystano dwie techniki badawcze: ankietowanie i wywiad częściowo skategoryzowany oraz posłużono się takimi narzędziami badawczymi, jak: kwestionariusz ankiet i kwestionariusz wywiadu (Creswell, 1998, s. 61–63; Czakon, 2011, s. 85–86; Apanowicz, 2000, s. 134; Sztumski, 1995 s. 129). Kwestionariusz ankiety został podzielony na dwie części, z których pierwsza część (pytania 1–3) posłużyła ustaleniu warunków zatrudnienia i elementów wchodzących w skład systemu motywacyjnego respondenta, a druga część ankiety (pytania 4–8) dostarczała informacji o proporcjach i wzajemnych powiązaniach poszczególnych części systemu motywacyjnego ze wskaźnikami finansowymi spółek giełdowych. Część ta zawierała również ocenę respondenta dotyczącą satysfakcji oraz determinant skuteczności. Wszystkie pytania w pierwszej części ankiety miały formę kafeterii półotwartej, z kolei pytania znajdujące się w drugiej części ankiety miały charakter kafeterii dysjunktywnej, kafeterii koniunktywnej oraz odpowiedzi dychotomicznej. Budowa kwestionariusza wywiadu korespondowała z układem i pytaniami kwestionariusza. Zadawane mene-

<sup>2</sup> Skala pomiarowa tego współczynnika zawarta jest między wartościami  $(-1,1)$ , a współzależność korelacyjna badanych zmiennych jest tym większa, im wartość współczynnika jest bliższa jedności (Sobczyk, 2008, s. 32–50, 220–257).

<sup>3</sup> Uzyskane wyniki w pierwszym etapie badań nie stanowią przedmiotu zainteresowania w niniejszym opracowaniu i stąd też nie przedstawiono tutaj szczegółowej metodyki badań.

dżerom pytania były bezpośrednio związane z pytaniami znajdującymi się w kwestionariuszu ankiety wypełnionym przez nich wcześniej. Wywiad przeprowadzony został zgodnie z warunkami określającymi poprawne jego przeprowadzenie (Sztumski, 1995, s. 103–166), a respondenci mieli możliwości udzielania swobodnych wypowiedzi dodatkowych. Imienne ankiety z załączonym listem informującym o celu badania i zapraszającym do wzięcia udziału w ankiecie i wywiadzie telefonicznym wysłano drogą elektroniczną w lipcu 2011 roku do 77 członków zarządów, dla których w pierwszym etapie badano zależności między wynagrodzeniem a realizacją celów ekonomicznych.

Ponieważ uzyskano jedynie ok. 8% odpowiedzi, na początku sierpnia 2011 roku wysłano do pozostałych 71 menedżerów ponownie ankiety, w wyniku czego uzyskano dalsze 5% odpowiedzi. Biorąc pod uwagę fakt, iż część menedżerów mogła być w trakcie urlopów letnich, we wrześniu 2011 roku wysłano do 67 menedżerów po raz trzeci ankiety, dzięki czemu uzyskano kolejne 4% odpowiedzi. W celu pogłębienia uzyskanych wypowiedzi z ankiet, przeprowadzono dodatkowo ze wszystkimi respondentami wywiady telefoniczne. W wywiadach tych zadawane pytania rozszerzały dotychczasowe wypowiedzi oraz pozwalały na uzupełnienie i uzasadnienie, jak również na dodatkowe informacje. Ostatecznie badaną grupę stanowiło 13 menedżerów z 9 spółek gieldowych, którzy wzięli udział w studium przypadku. Głównymi ograniczeniami, jakie napotkano w trakcie badań realizowanych w drugim etapie, była niechęć menedżerów do udzielania konkretnych informacji o ich systemach motywacyjnych.

Ponieważ zarówno w literaturze fachowej, jak i badaniach empirycznych najczęściej występującymi wskaźnikami powiązаныmi z systemami motywacyjnymi menedżerów są przychód netto, zysk netto, rentowność kapitału własnego (ROE), rentowność aktywów (ROA) i zysk netto na akcji (EPS) (Davis, Edge, 2004, s. 249; Urbanek, 2006, s. 121–160; Urbanek, 2010; Campell, Jeżak, Bohdanowicz, 2006, s. 35–51 i inni) – wskaźniki te uwzględnione zostały również w niniejszych badaniach.

### 3. Studium przypadku<sup>4</sup>

#### Studium przypadku 1 – M17

Menedżer M17 urodzony w roku 1951, od 2 listopada 1997 roku prezes dużej spółki **S13** – działającej w przemyśle motoryzacyjnym z inwestorem większościowym i kapitałem polskim. Absolwent Technikum Budowlanego w Poznaniu – 1970 rok. Doświadczenie zawodowe zdobywał kolejno: w latach 1970–1977 kierownik budowy w Przedsiębiorstwie Robót Budowlanych, od 1977 do 1982 roku właściciel zakładu rzemieślniczego, od 1983 roku właściciel spółki, od 1990 roku właściciel i prezes zarządu sp. z o.o., od 1997 roku główny akcjonariusz i prezes zarządu spółki akcyjnej. Od 1996 roku był również prezesem jednostki zależnej, od roku 2000 do 31.07.2008 pełnił funkcję prezesa Sportowej Spółki Akcyjnej, od roku 2001 funkcję Dyrektora Generalnego w klubie sportowym na Ukrainie. W czerwcu 1997 roku został honorowym obywatelem miejscowości, w której prowadził działalność gospodarczą. **Menedżer M17 wskazał w imiennej ankiecie skierowanej do niego**, że pełni obowiązki prezesa w zarządzie spółki S13 na podstawie 5-letniego odnawialnego kontraktu menedżerskiego oraz określił motywy wchodzące w skład jego systemu motywacyjnego, które przedstawiono w tabeli 1.

Menedżer M17 określił w ankiecie, że 80% wartości jego rocznego wynagrodzenia całkowitego stanowiły motywy płacowe oraz w 20% motywy pozapłacowe materialne. Motywy płacowe obejmowały płacę zasadniczą, premie i nagrody, której wysokość została wynegocjowana indywidualnie. M17 napisał, że 100% wielkości jego premii jest powiązana z przychodem netto mierzącym poziom osiągnięcia strategicznego celu spółki – utrzymania zdobytego udziału w rynku. **W udzielonym wywiadzie bezpośrednim Menedżer M17** wymienił demotywy występujące w jego systemie motywacyjnym oraz dokonał oceny skuteczności poszczególnych elementów całego systemu motywacyjnego. Menedżer był niezadowolony z małej jego zdaniem ilości otrzymanych przez niego akcji, choć M17 wraz z żoną był największym udziałowcem spółki. Menedżer wyjaśniając swoje niezadowolenie stwierdził, że chciałby być indywidualnym decydem posiadają-

<sup>4</sup> Ze względu na ograniczone ramy – w opracowaniu przedstawiono jedynie część wyników badań realizowanych w ramach studium przypadku, a mianowicie, wybrane przykłady ze spółek dużych stanowiących 70% badanych spółek giełdowych. Ze względu na brak zgody na ujawnienie nazwisk, zarówno spółki giełdowe, jak i menedżerowie zostali zakodowani i nadano im numery: w spółkach od S1 do S59, a członkom zarządów tych spółek od M1 do M77.

cym pakiet kontrolny (indywidualnie posiadał 26,81% akcji i 42,73% głosów). Brak większościowego pakietu akcji M17 był przyczyną poczucia małej – zdaniem respondenta – władzy w kierowaniu spółką. Demotywatory systemu motywacyjnego Menedżera M17 zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 1. Motywatory wchodzące w skład systemu motywacyjnego Menedżera M17

Motywatory płacowe	Motywatory pozapłacowe materialne	Motywatory pozapłacowe niematerialne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– płaca zasadnicza</li> <li>– premie</li> <li>– nagrody</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– akcje</li> <li>– laptop</li> <li>– samochód służbowy</li> <li>– telefon komórkowy</li> <li>– szkolenia</li> <li>– opieka medyczna</li> <li>– bilety I klasy w środkach transportu</li> <li>– prenumerata czasopism</li> <li>– ubezpieczenia na życie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stabilność zatrudnienia</li> <li>– elastyczny czas pracy</li> <li>– precyzyjnie określone oczekiwane efekty pracy</li> <li>– sprawiedliwie oceniane efekty pracy</li> <li>– dobre relacje z współpracownikami z zarządu</li> <li>– dobre relacje z członkami rady nadzorczej</li> <li>– praca w profesjonalnym zespole (zarządzie)</li> <li>– realizacja odpowiedzialnych zadań</li> <li>– wyrazy uznania za osiągnięcia</li> <li>– szacunek dla kompetencji</li> <li>– samodzielność w działaniu</li> <li>– wykorzystywanie indywidualnych zdolności</li> <li>– ambitne zadania stanowiące wyzwania</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 2. Demotywatory systemu motywacyjnego Menedżera M17

Demotywatory płacowe	Demotywatory pozapłacowe materialne	Demotywatory pozapłacowe niematerialne
brak	– mała ilość akcji	– mała władza w kierowaniu spółką

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Menedżer M17, spytany o ogólną ocenę całego systemu motywacyjnego stwierdził, że uważa swój system motywacyjny za **satysfakcjonujący**. Motywatory płacowe były satysfakcjonujące, gdyż powiązane były zdaniem M17 z celem strategicznym, a ich wysokość stanowiła nawet 200-krotność przeciętnego rocznego wynagrodzenia w Polsce. Motywatory pozapłacowe materialne były niesatysfakcjonu-



jące, gdyż posiadane akcje nie umożliwiały M17 samodzielnie (bez żony) decydowania o sprawach spółki. Motywatory pozapłacowe niematerialne – mimo, zdaniem Menedżera M17, małej władzy w kierowaniu spółki – zostały ocenione pozytywnie, gdyż zaspakajały większość ważnych dla menedżera potrzeb, m.in. samorealizacji poprzez realizację ambitnych zadań stanowiących wyzwanie. Ocenę skuteczności poszczególnych elementów i całego systemu motywacyjnego Menedżera M17 zawarto w tabeli 3.

Tabela 3. Ocena skuteczności systemu motywacyjnego Menedżera M17

Wyszczególnienie	Motywatory płacowe	Motywatory pozapłacowe materialne	Motywatory pozapłacowe niematerialne	Ogólnie cały system motywacyjny
Satysfakcjonujące(y)	tak	nie	tak	tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Komentarz autorów opracowania.** Zestawienie subiektywnych odczuć Menedżera M17 z obiektywnymi danymi pozwala stwierdzić, iż Menedżer M17 błędnie postrzegł związek poziomu swojego wynagrodzenia z poziomem osiągnięcia strategicznego celu spółki, gdyż współczynnik korelacji liniowej dla wynagrodzenia i przychodu netto stanowiącego cel strategiczny nie przekroczył wartości 0,7545. Współczynnik korelacji liniowej Pearsona między wynagrodzeniem M17 a celami ekonomicznymi spółki S13 przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Korelacja rocznego wynagrodzenia Menedżera M17 z celami ekonomicznymi Spółki S13 w latach 2005–2011

Wyszczególnienie	Cele ekonomiczne				
	Przychód netto	Zysk netto	ROE	ROA	EPS
Wynagrodzenie Menedżera M17	0,5923	0,6550	0,6481	0,6826	0,6554

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.  
Obliczenia te prezentowane są w pracy: Wiśniewski (2014), s. 121.

Menedżerowi M17 rada nadzorcza spółki finansowej S13, mimo pogarszających się w trakcie jego kadencji wyników finansowych, zaproponowała przedłużenie kontraktu, m.in. dlatego, że był założycielem i większościowym udziałowcem spółki, a menedżer zgodził się na dalszą pracę.

### Studium przypadku 2 – M33

**Menedżer M33** urodzony w roku 1968, od 2002 roku członek zarządu dużej spółki S26 – funkcjonującej w budownictwie z inwestorem większościowym i kapitałem polskim. Wykształcenie wyższe techniczne. Absolwent Politechniki Świętokrzyskiej w Kielcach Wydziału Elektrotechniki, Automatyki i Informatyki (specjalność: przetwarzanie i użytkowanie energii elektrycznej). W roku 2006 uzyskał dyplom Die F+U Berlin, International Academy gGmbH und das CEDOZ-Centre for Management Development (zakres: Modernes Produktionsmanagement). Uczestniczył w szkoleniach z zakresu zarządzania jakością oraz zarządzania produkcją. Doświadczenie zawodowe zdobywał odpowiednio: od września 1994 roku zatrudniony w spółce akcyjnej kolejno na stanowiskach: elektrotechnika, specjalisty w dziale przygotowania produkcji, głównego specjalisty oraz kierownika działu techniki i rozwoju. Następnie, w grudniu 2000 roku, został zatrudniony na stanowisku dyrektora technicznego, a od grudnia 2002 roku – dyrektora ds. techniczno-produkcyjnych, zostając jednocześnie członkiem zarządu. Od września 2008 r. pełnił funkcję zastępcy dyrektora generalnego. Menedżer M33 wskazał w **imiennej ankiecie** skierowanej do niego, że pełni obowiązki w zarządzie spółki S26 na podstawie 5-letniego odnawialnego kontraktu menedżerskiego oraz określił motywatory wchodzące w skład jego systemu motywacyjnego, które przedstawiono w tabeli 5.

Menedżer M33 określił w ankiecie, że 85% wartości jego rocznego wynagrodzenia całkowitego stanowiły motywatory płacowe oraz w 15% motywatory pozapłacowe materialne. Motywatory płacowe obejmowały płacę zasadniczą, premię i nagrody, której wysokość została wynegocjowana indywidualnie. M33 napisał, że 20% wielkości jego premii jest powiązana z poziomem osiągniętych celów strategicznych spółki – wzrost udziału w rynku i wzrost zysków dla akcjonariuszy – mierzonych przychodem netto i EPS. **W udzielonym wywiadzie bezpośrednim M33** wymienił demotywatory występujące w jego systemie motywacyjnym oraz dokonał oceny skuteczności poszczególnych elementów i całego systemu motywacyjnego. Menedżer był niezadowolony z motywatorów pozapłacowych materialnych z po-

wodu małej – jego zdaniem – ilości otrzymywanych przez niego akcji, co ograniczało jego wpływ na wybór kierunku rozwoju spółki. Motywatory pozapłacowe niematerialne nie satysfakcjonowały menedżera, gdyż odczuwał on małą stabilność zatrudnienia oraz nie spełniały oczekiwań w aspekcie precyzyjnego określania zadań i sprawiedliwej oceny efektów pracy. Demotywatory systemu motywacyjnego Menedżera M33 zawarto w tabeli 6.

Tabela 5. Motywatory wchodzące w skład systemu motywacyjnego Menedżera M33

Motywatory płacowe	Motywatory pozapłacowe materialne	Motywatory pozapłacowe niematerialne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– płaca zasadnicza</li> <li>– premie</li> <li>– nagrody</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– akcje</li> <li>– laptop</li> <li>– samochód służbowy</li> <li>– telefon komórkowy</li> <li>– szkolenia</li> <li>– wczasy, wycieczki</li> <li>– komfortowy gabinet</li> <li>– prywatna emerytura</li> <li>– ubezpieczenie na życie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– elastyczny czas pracy</li> <li>– dobre relacje z współpracownikami z zarządu</li> <li>– dobre relacje z członkami rady nadzorczej</li> <li>– praca w profesjonalnym zespole (zarządzie)</li> <li>– realizacja odpowiedzialnych zadań</li> <li>– wyrazy uznania za osiągnięcia</li> <li>– samodzielność w działaniu</li> <li>– wykorzystywanie indywidualnych</li> <li>– zdolności</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 6. Demotywatory systemu motywacyjnego Menedżera M33

Demotywatory płacowe	Demotywatory pozapłacowe materialne	Demotywatory pozapłacowe niematerialne
brak	– mała ilość akcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mała stabilność zatrudnienia</li> <li>– niesprawiedliwa ocena efektów</li> <li>– pracy</li> <li>– brak precyzyjnie określonych</li> <li>– oczekiwanych efektów pracy</li> <li>– mała władza w kierowaniu spółką</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Menedżer był zadowolony z motywatorów płacowych, gdyż ich wysokość wynosiła 154-krotność przeciętnego rocznego wynagrodzenia w Polsce i były one według przeświadczenia menedżera powiązane (choć za słabo) ze strategicznymi celami spółki. Ogólnie Menedżer M33 stwierdził, iż jego **system motywacyjny jest niesatysfakcjonujący**. Ocenę skuteczności poszczególnych elementów i całego systemu motywacyjnego Menedżera M33 przedstawiono w tabeli 7.

Tabela 7. Ocena skuteczności systemu motywacyjnego Menedżera M33

Wyszczególnienie	Motywatory płacowe	Motywatory pozapłacowe materialne	Motywatory pozapłacowe niematerialne	Ogólnie cały system motywacyjny
Satysfakcjonujące(y)	tak	nie	nie	nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Komentarz autorów opracowania.** Zestawienie subiektywnych odczuć menedżera z obiektywami danymi pozwala stwierdzić, iż Menedżer M33 błędnie postrzegał związek wysokości swojego wynagrodzenia z osiągnięciem strategicznych celów ekonomicznych spółki, gdyż analiza statystyczna takiego związku nie wykazała. Wartość współczynnika korelacji liniowej Persony między wynagrodzeniem Menedżera M33 a celami ekonomicznymi spółki S26 przedstawiono w tabeli 8.

Tabela 8. Korelacja rocznego wynagradzania całkowitego Menedżera M 33 celami ekonomicznymi spółki S26 w latach 2005–2011

Wyszczególnienie	Cele ekonomiczne				
	Przychód netto	Zysk netto	EPS	ROA	ROA
Wynagrodzenie Menedżera M17	-0,7810	-0,8213	-0,8179	-0,3068	-0,4474

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań. Wiśniewski (2014), s. 141–142.

Menedżer M33 spytany, dlaczego mimo ogólnego niezadowolenia z systemu motywacyjnego zgodził się na przedłużenie kontraktu stwierdził, że zdecydowała o tym wysokość wynagrodzenia, którą trudno byłoby uzyskać gdzie indziej.

### Studium przypadku 3 – M45

**Menedżer M45** urodzony w roku 1961, od 30 czerwca 2002 roku zajmował stanowisko prezesa zarządu – dyrektora generalnego dużej spółki S36 działającej w przemyśle metalowym – z inwestorem mniejszościowym i kapitałem polskim. Wykształcenie wyższe – absolwent Politechniki Śląskiej, gdzie uzyskał tytuł magistra inżyniera i absolwent studiów podyplomowych (kierunek menedżerski) na Uniwersytecie Ślą-

skim w Katowicach. Ukończył szkolenia krajowe i zagraniczne z zakresu zarządzania strategicznego, zarządzania zgodnie z systemami jakości, zarządzania i organizacji procesów produkcyjnych, wprowadzenia i funkcjonowania spółki na Giełdzie Papierów Wartościowych, wystąpień publicznych. Doświadczenia zawodowe zdobywał od 1987 roku pracując kolejno na stanowiskach specjalisty elektronika, kierownika działu elektrycznego oraz głównego elektryka. W latach 1992–1994 był współwłaścicielem i prezesem spółki, a w roku 1994 rozpoczął pracę w innej spółce akcyjnej na stanowiskach kierownika wydziału energetycznego, głównego technologa, dyrektora ds. komputeryzacji, dyrektora ds. produkcji – członka zarządu, następnie prezesa zarządu. W latach 1999–2000 pełnił funkcję prezesa zarządu spółki z o.o. Od 2000 roku związany ze spółką akcyjną, w której od maja 2001 roku pełni obowiązki prezesa zarządu spółki. Równoległe do pełnionej funkcji prezesa spółki giełdowej Menedżer M 45 był przewodniczącym rady nadzorczej w dwóch spółkach giełdowych i jednej spółki z o.o. oraz członkiem rady nadzorczej spółki z o.o. Menedżer M 45 **wskazał w imiennej ankiecie skierowanej** do niego, że pełni obowiązki prezesa w zarządzie spółki S36 na podstawie bezterminowej umowy o pracę oraz określił motywy wchodzące w skład jego systemu motywacyjnego, które przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Motywy wchodzące w skład systemu motywacyjnego Menedżera M45

Motywy placowe	Motywy pozapłacowe materialne	Motywy pozapłacowe niematerialne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– płaca zasadnicza</li> <li>– premie</li> <li>– nagrody</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– akcje</li> <li>– samochód</li> <li>– telefon komórkowy</li> <li>– szkolenia</li> <li>– laptop</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stabilność zatrudnienia</li> <li>– elastyczny czas pracy</li> <li>– sprawiedliwie oceniane efekty pracy</li> <li>– dobre relacje z współpracownikami z zarządu</li> <li>– dobre relacje z członkami rady nadzorczej</li> <li>– praca w profesjonalnym zespole</li> <li>– realizacja odpowiedzialnych zadań</li> <li>– wyrazy uznania za osiągnięcia</li> <li>– szacunek dla kompetencji</li> <li>– samodzielność w działaniu</li> <li>– władza w wyznaczaniu kierunków działalności spółki</li> <li>– wykorzystywanie indywidualnych zdolności</li> <li>– ambitne zadania stanowiące wyzwania</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Menedżer M45 określił w ankiecie, że 85% wartość jego rocznego wynagrodzenia całkowitego stanowiły motywatory płacowe oraz w 15% motywatory pozapłacowe materialne, a wielkość motywatorów płacowych została indywidualnie wynegocjowana. M45 napisał, iż 30% wielkości jego premii jest powiązana z poziomem osiąganego celu strategicznego spółki – zwiększenie zyskowności – mierzonego zyskiem netto. **W udzielonym wywiadzie** bezpośrednim Menedżer M45 wymienił demotywatory występujące w jego systemie motywacyjnym oraz dokonał oceny skuteczności poszczególnych elementów i całego systemu motywacyjnego. Jedynym demotywatorem w systemie motywacyjnym Menedżera M45 było nieprecyzyjne określenie oczekiwanych efektów pracy. Demotywatory systemu motywacyjnego Menedżera M45 zaprezentowano w tabeli 10.

Tabela 10. Demotywatory systemu motywacyjnego Menedżera M45

Demotywatory płacowe	Demotywatory pozapłacowe materialne	Demotywatory pozapłacowe niematerialne
brak	brak	brak precyzyjnie określonych oczekiwanych efektów pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Menedżer M45 był **usatisfakcjonowany ogólnie ze swojego systemu motywacyjnego** i wszystkich jego części, co było efektem różnorodności zastosowanych motywatorów. Wysokość motywatorów płacowych stanowiła około 20-krotność średniego rocznego wynagrodzenia w Polsce i była uzależniona od wielkości zysku netto. Satysfakcja z motywatorów pozapłacowych materialnych wynikała m.in. z oczekiwanych i otrzymanych przez menedżera akcji. Motywatory pozapłacowe niematerialne były satisfakcjonujące, gdyż zdaniem M45 efekty jego pracy były sprawiedliwie oceniane (dzięki uzależnieniu poziomu wynagrodzenia od poziomu zysku netto i efektów jego pracy) oraz miał on wpływ na kierunki rozwoju spółki dzięki otrzymanym akcjom. Ocena systemu motywacyjnego dokonana przez Menedżera M45 zawarta została w tabeli 11.

Tabela 11. Ocena skuteczności systemu motywacyjnego Menedżera M45

Wyszczególnienie	Motywatory płacowe	Motywatory poza-płacowe materialne	Motywatory pozapłacowe niematerialne	Ogólnie cały system motywacyjny
Satysfakcjonujące(y)	tak	tak	tak	tak

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Komentarz autorów opracowania.** Zestawienie subiektywnych odczuć menedżera z obiektywnymi danymi pozwala stwierdzić, iż Menedżer M45 błędnie postrzegał związek poziomu swojego wynagrodzenia z poziomem osiągnięcia strategicznego celu spółki, gdyż wyniki analizy statystycznej takiego związku nie wykazały ( $r > 0,7545$ ). Wartość współczynnika korelacji liniowej Pearsona między wynagrodzeniem Menedżera M45 a celami ekonomicznymi spółki S36 przedstawiono w tabeli 12.

Tabela 12. Korelacja rocznego wynagrodzenia całkowitego Menedżer M45 z celami ekonomicznymi spółek S36 w latach 2005–2011

Wyszczególnienie	Cele ekonomiczne				
	zysk netto	przychód netto	ROE	ROA	EPS
Wynagrodzenie Menedżera M45	0,3861	0,4223	-0,4059	-0,2446	0,2758

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań. Wiśniewski (2014), s. 158.

Podsumowując studium przypadku menedżera M45, zastanawiającym jest fakt, że spółka przedłużyła z menedżerem kontrakt, mimo iż efektem jego pracy było znaczne (42%) pogorszenie wartości strategicznego wskaźnika finansowego.

### Studium przypadku 4 – M48

**Menedżer M48** urodzony w roku 1952 roku, od 1 stycznia 1992 roku prezes dużej spółki S38 funkcjonującej w przemyśle elektromaszynowym z inwestorem mniejszościowym i kapitałem zagranicznym. Wykształcenie wyższe – ukończona w roku 1975 Akademia Ekonomiczna w Poznaniu na Wydziale Handlowo-Towaroznawczym oraz studia podyplomowe w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie: strategia za-

rzządzania przedsiębiorstwem, w latach 1996–1997. Dodatkowe kwalifikacje M48 uzyskiwał poprzez udział w kursach: „Praktyczne prawo Spółek Handlowych” – 2001 rok, „Wypukup udziałów i akcji Spółek w celu ich umorzenia” – 2000 rok, „ABC Activity Based Costing – model rachunku kosztów” – 2000 rok, egzamin dla kandydatów na członków rad nadzorczych Spółek Skarbu Państwa – 1998 rok, „Wprowadzenie do Biznesu” – Instytut Francais De Gestion – 1999 rok, tytuł biegłego rewidenta – 1988 rok. Doświadczenie zawodowe zdobywał jako specjalista ds. organizacji ekonomiki płać w latach 1976–1980, kierownik działu ekonomicznego 1980–1981, główny księgowy 1981–1990, dyrektor 1990–1991 państwowego ośrodka maszyn przekształconego później w spółkę giełdową, w zarządzie której zasiada. Menedżer M48 jako swoje główne osiągnięcie wskazał: osobiste przeprowadzenie z sukcesem restrukturyzacji przedsiębiorstwa państwowego zatrudniającego 420 osób, utworzenie na bazie przedsiębiorstwa państwowego spółki pracowniczej ocenianej jako jedna z najlepszych w województwie, przekształcenie 250-osobowej spółki w grupę kapitałową zatrudniającą ponad 1000 pracowników, uzyskanie tytułu honorowego obywatela gminy. Menedżer jako swoje zainteresowanie wskazuje analizy ekonomiczne, giełdę papierów wartościowych, podróże. Menedżer M48 wskazał w **imiennej ankiecie** skierowanej do niego, że pełni obowiązki w zarządzie spółki S38 na podstawie 5-letniego odnawialnego kontraktu menedżerskiego oraz określił motywatory wchodzące w skład jego systemu motywacyjnego, które przedstawiono w tabeli 13.

Tabela 13. Motywatory wchodzące w skład systemu motywacyjnego Menedżera M48

Motywatory płacowe	Motywatory pozapłacowe materialne	Motywatory pozapłacowe niematerialne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– płaca zasadnicza</li> <li>– premia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– akcje</li> <li>– telefon komórkowy</li> <li>– szkolenia</li> <li>– wczasy, wycieczki</li> <li>– komfortowy gabinet</li> <li>– opieka medyczna</li> <li>– laptop</li> <li>– samochód służbowy.</li> <li>– prywatna emerytura</li> <li>– ubezpieczenie na życie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stabilność zatrudnienia</li> <li>– elastyczny czas pracy</li> <li>– precyzyjne określone oczekiwane efekty pracy</li> <li>– sprawiedliwie oceniane efekty pracy</li> <li>– dobre relacje ze współpracownikami z zarządu</li> <li>– dobre relacje z członkami rady nadzorczej</li> <li>– praca w profesjonalnym zespole (zarządzie)</li> <li>– realizacja odpowiedzialnych zadań</li> <li>– wyrazy uznania za osiągnięcia</li> <li>– szacunek dla kompetencji</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Menedżer M48 określił w ankiecie, że 75% wartość jego rocznego wynagrodzenia całkowitego stanowiły motywatory płacowe, natomiast pozostałe 25% – motywatory pozapłacowe materialne. M48 zaznaczył, że poziom jego wynagrodzenia jest poprzez premie uzależniony od stopnia osiągnięcia strategicznego celu spółki – rozwijanie pozycji rynkowej we wszystkich kierunkach sprzedaży mierzonego przychodem netto. **W udzielonym wywiadzie bezpośrednim** Menedżer M48 wypowiedział się na temat demotyatorów oraz dokonał oceny skuteczności poszczególnych elementów i całego swojego systemu motywacyjnego. Menedżer M48 stwierdził, że w systemie motywacyjnym tylko dwa czynniki budzą jego niezadowolenie – zbyt mała władza w wyznaczeniu kierunków rozwoju spółki oraz brak możliwości samorealizacji systemu motywacyjnego. Demotyatory Menedżera M48 przedstawiono w tabeli 14.

Tabela 14. Demotyatory systemu motywacyjnego menedżer M48

Demotyatory płacowe	Demotyatory pozapłacowe materialne	Demotyatory pozapłacowe niematerialne
brak	brak	– mała władza w wyznaczeniu kierunków rozwoju spółki – brak możliwości samorealizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Menedżer M48 ogólnie ocenił motywatory płacowe jako satysfakcjonujące, gdyż ich wysokość to około 7-krotność przeciętnego rocznego wynagrodzenia w Polsce oraz motywatory te były – w jego odczuciu – uzależnione od wielkości przychodu netto. Motywatory pozapłacowe materialne również zostały ocenione jako satysfakcjonujące, gdyż zapewniały komfortowe warunki pracy (limuzyna, komfortowo wyposażony gabinet) i dawały poczucie bezpieczeństwa (ubezpieczenie na życie, prywatna emerytura). Natomiast motywatory pozapłacowe niematerialne zostały przez Menedżera M48 ocenione jako niesatysfakcjonujące, gdyż zabrakło wśród nich bardzo ważnych dla niego poczucia większej władzy w wyznaczaniu kierunków rozwoju spółki i możliwości samorealizacji. Ogólnie menedżer ocenił swój system motywacyjny jako satysfakcjonujący, co przedstawiono w tabeli 15.

Tabela 15. Ocena skuteczności systemu motywacyjnego Menedżera M48

Wyszczególnienie	Motywatory płacowe	Motywatory pozapłacowe materialne	Motywatory pozapłacowe niematerialne	Ogólnie cały system motywacyjny
Satysfakcjonujące(y)	TAK	TAK	NIE	TAK

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Komentarz autorów opracowania.** Zestawienie subiektywnych odczuć menedżera z obiektywnymi danymi wskazuje, iż Menedżer M48 błędnie postrzegał związek swojego wynagrodzenia z przychodem netto, gdyż wyniki analizy statystycznej takiego związku nie wykazały. Wartość współczynnika korelacji liniowej Pearsona między wynagrodzeniem Menedżera M48 a celami ekonomicznymi spółki S38 zaprezentowano w tabeli 16.

Tabela 16. Korelacja rocznego wynagrodzenia całkowitego Menedżera M48 z celami ekonomicznymi spółki S38 w latach 2005–2011

Wyszczególnienie	Cele ekonomiczne				
	Przychód netto	Zysk netto	ROE	ROA	EPS
Wynagrodzenie Menedżera M48	-0,1764	0,2290	0,2770	0,2491	0,2275

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych badań; Wiśniewski (2014), s. 162.

Podsumowując studium przypadku M48 można stwierdzić, że zarówno rada nadzorcza spółki, jak i menedżer byli zadowoleni z efektów współpracy, ponieważ kontrakt dla M48 został przedłużony na kolejne lata. Natomiast zastanawiający jest fakt, iż menedżer narzekał na posiadanie małej władzy w kierowaniu spółką, mimo że zasiadał w zarządzie od 1990 roku, co wskazuje na dużą władzę menedżerską.

### Studium przypadku 5 – M52

**Menedżer M52** urodzony w roku 1952, od 14 lutego 1989 roku prezes zarządu dużej spółki S41 – działającej w budownictwie z inwestorem większościowym i kapitałem zagranicznym. Wykształcenie: magister inżynier mechanik, absolwent

Politechniki Warszawskiej. Doświadczenie zawodowe zdobywał od 1976 do 1989 roku w przedsiębiorstwie, gdzie pełnił kolejno funkcję: kierownika warsztatu bazy sprzętu i transportu, zastępcy kierownika bazy sprzęto-transportowej oraz zastępcy dyrektora ds. środków produkcji. Pełnił również funkcje szefa ds. spraw sprzętu i materiałów na kontraktach w Iraku. W 1989 roku był współzałożycielem spółki obejmującej równocześnie stanowisko prezesa zarządu, które pełni nieprzerwanie po wejściu na giełdę. Menedżer M52 wskazał w **imienniej ankiecie** skierowanej do niego, że pełni obowiązki w zarządzie spółki S41 na podstawie 5-letniego, odnawialnego kontraktu menedżerskiego oraz określił motywy wchodzące w skład jego systemu motywacyjnego, które przedstawiono w tabeli 17.

Tabela 17. Motywy wchodzące w skład systemu motywacyjnego Menedżer M52

Motywy płacowe	Motywy pozapłacowe materialne	Motywy pozapłacowe niematerialne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– płaca zasadnicza</li> <li>– premie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– opieka medyczna</li> <li>– laptop</li> <li>– samochód służbowy</li> <li>– telefon komórkowy</li> <li>– szkolenia</li> <li>– członkostwo w klubach</li> <li>– bilety I klasy w środkach transportu</li> <li>– wczasy, wycieczki</li> <li>– prenumerata czasopism</li> <li>– komfortowo wyposażony gabinet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– elastyczny czas pracy</li> <li>– dobre relacje ze współpracownikami z zarządu</li> <li>– dobre relacje z członkami rady nadzorczej</li> <li>– praca w profesjonalnym zespole (zarządzie)</li> <li>– realizacja odpowiedzialnych zadań</li> <li>– szacunek dla kompetencji</li> <li>– samodzielność w działaniu</li> <li>– wykorzystywanie indywidualnych zdolności</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Menedżer M 52 określił w ankiecie**, że 85% wartość jego rocznego wynagrodzenia całkowitego stanowiły motywy płacowe, których wielkość wynegocjował indywidualnie, natomiast pozostałe 15% stanowiły motywy pozapłacowe materialne. M52 napisał, że 20% motywatorów płacowych (premia) jest uzależniona od poziomu osiągniętego celu strategicznych spółki – rozwój poprzez zdobywanie nowych rynków – mierzonych przychodem netto. W udzielonym **wywiadzie bezpośrednim** Menedżer M52 wypowiedział się na temat demotyatorów oraz dokonał oceny skuteczności poszczególnych elementów i całego systemu motywacyjnego. M52 w swojej wypowiedzi narzekał na niski poziom płacy zasadniczej, brak wy-

nagradzania akcjami spółki oraz małą władzą w kierowaniu spółką. Demotywatory systemu motywacyjnego Menedżera M 52 zawarto w tabeli 18.

Tabela 18. Demotywatory systemu motywacyjnego Menedżera M 52

Demotywatory płacowe	Demotywatory pozapłacowe materialne	Demotywatory pozapłacowe niematerialne
Niska płaca zasadnicza	Brak akcji	Mała władza w kierowaniu spółką

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Menedżer M52 ocenił ogólnie cały system motywacyjny **jako niesatysfakcjonujący**, gdyż wymienione przez niego demotywatory miały dla niego kluczowe znaczenie. Ocenę skuteczności systemu motywacyjnego M52 przedstawiono w tabeli 19.

Tabela 19. Ocena skuteczności systemu motywacyjnego Menedżera M52

Wyszczególnienie	Motywatory płacowe	Motywatory pozapłacowe materialne	Motywatory pozapłacowe niematerialne	Ogólnie cały system motywacyjny
Satysfakcjonujące (y)	nie	nie	nie	nie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

**Komentarz autorów opracowania.** Zestawienie subiektywnych odczuć menedżera z obiektywami danymi wskazuje, że M52 był niezadowolony z wysokości swojego wynagrodzenia, mimo że wynagrodzenie to wynosiło około 30-krotności średniego wynagrodzenia w Polsce. Menedżer M52 błędnie postrzegał związek swoich motywatorów płacowych z poziomem osiągnięcia strategicznego celu spółki, gdyż wyniki analizy statystycznej takiego związku nie potwierdziły. Wartość współczynnika korelacji liniowej Persona między wynagrodzeniem Menedżera M52 a celami ekonomicznymi spółki S41 przedstawiono w tabeli 20.

Tabela 20. Korelacja rocznego wynagrodzenia całkowitego Menedżera M52 z celami ekonomicznymi spółki S41 w latach 2005–2011

Wyszczególnienie	Cele ekonomiczne				
	Przychód netto	Zysk netto	ROE	ROA	EPS
Wynagrodzenie Menedżera M52	0,6876	0,5278	-0,0324	0,1344	0,5142

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań; Wiśniewski (2014), s. 166.

## Podsumowanie

Biorąc pod uwagę prezentowane w niniejszym opracowaniu studium przypadków można stwierdzić, że w systemach motywacyjnych członków zarządów występowały zarówno motywy uniwersalne, jak i inne motywy. Motywatorami uniwersalnymi stosowanymi wobec wszystkich członków zarządów objętych studium przypadku były: płaca zasadnicza, dobre relacje z członkami zarządu, dobre relacje z członkami rady nadzorczej. Natomiast wśród innych motywatorów występujących w pojedynczych przypadkach były: parking/garaż, zajęcia sportowo-rekreacyjne, odprawy z tytułu fuzji i przyjęć. Biorąc pod uwagę motywatory płacowe i pozapłacowe można stwierdzić, że **głównymi motywatorami** były motywatory płacowe: płaca zasadnicza, premie, nagrody, udział w zysku, które stanowiły od 75 do 85% rocznego całkowitego wynagrodzenia członków zarządów.

Z opinii badanych menedżerów wynika, że **głównymi motywatorami** zachęcającymi ich do efektywnej pracy były: płaca zasadnicza, dobre relacje z członkami zarządu, dobre relacje z członkami rady nadzorczej. Natomiast jako **główne demotywy** zostały wskazane: zbyt mała władza w kierowaniu spółką, brak lub zbyt mała ilość posiadanych akcji spółki. Warte podkreślenia jest, że **zdaniem wszystkich respondentów** w ich systemach motywacyjnych **istniało uzależnienie wynagrodzenia od strategicznych celów ekonomicznych** spółek. Jednakże przeprowadzone badania dotyczące tych zależności **nie potwierdziły w żadnym przypadku statystycznego związku** wynagrodzeń z celami ekonomicznymi, gdyż u żadnego z menedżerów nie wystąpiła wartość współczynnika korelacji liniowej Pearsona większa od 0,7545. Świadczy to o **subiektywnym** postrzeganiu przez członków zarządu zależności między wysokością swojego wynagrodzenia a osiągniętymi wy-

nikami ekonomicznymi w zarządzanych przez nich spółkach. Spośród członków zarządu prezentowanych w opracowaniu studium przypadków **60%** z nich uznało swoje systemy motywujące za **satysfakcjonujące**, a **40%** za **niesatysfakcjonujące**. Zgodnie więc z przyjętym założeniem można uznać, że dla **60% badanych** respondentów stosowane systemy motywacyjne były **systemami skutecznymi**. Wydaje się celowe, by w tym względzie zwrócić uwagę na subiektywność ocen skuteczność systemów. Otóż przykładowo, Menedżer M48, którego wynagrodzenie całkowite stanowiło 7-krotność wynagrodzenia przeciętnego w tym czasie w Polsce – ocenił system motywacyjny jako satysfakcjonujący. Natomiast Menedżer M33, mimo otrzymywanego 154- krotnego wynagrodzenia przeciętnego, uznał swój system za niesatysfakcjonujący.

Ten subiektywizm w ocenie skuteczności systemu motywacyjnego danego pracownika uniemożliwia więc przyjęcie jakichkolwiek czynników pozwalających na bardziej obiektywne spojrzenie i tym samym ocena ta może przybierać jedynie formę prezentowanych opinii, co przedstawiono w niniejszym opracowaniu.

## Literatura

- Apanowicz, J. (2000). *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*. Gdynia: Bernardinum.
- Campell, K., Jeżak, J., Bohdanowicz, L., (2006). Czynniki wpływające na wysokość wynagrodzeń zarządów polskich spółek gieldowych w świetle założeń teorii agenta: raport z badań. *Organizacja i Kierowanie*, 4.
- Czerska, M. (2001). Motywacja. W: , A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz. *Zarządzanie organizacjami*. Dom Organizatora.
- Creswell, J. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design, Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks: SAGE.
- Czakan, W. (2011). Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu. W: W. Czakan (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*.
- Davis, M.L., Edge, J.T. (2004). *Executive Compensation: The professional's Guide to Current Issues & Practices*. San Diego: Windsor.
- Gableta, M. (2003). *Człowiek w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Gruszczyńska-Malec, G., Rutkowska, M. (2005). Od satysfakcji do motywacji (i odwrotnie). *Personel*, październik.

- Kopycińska, D. (1992a). Co dalej z motywacją do pracy? *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 97.
- Kopycińska, D. (1992b). *Formalny system motywacyjny a motywacja do pracy w polskiej gospodarce*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Lusthaus, C. (2002). *Organizational assessment, International Development Research*. Ottawa: Centre.
- Pocztowski, A. (2000). Od wizji do realizacji. *Personel i Zarządzanie*, sierpień.
- Sztumcki, J. (1995). *Wstęp do metod i techniki badań społecznych*. Katowice: Śląsk.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction, Application, Assessment, Causes and Consequences*. London: SAGE.
- Sekula, Z. (2008). *Motywowanie do pracy*. Warszawa: PWE.
- Sobczyk, M. (2001). *Statystyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sobczyk, M. (2008). *Statystyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Urbanek, P. (2006). *Wynagrodzenia zarządów w spółkach kapitałowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Urbanek, P. (2010). Kryzys finansowy a polityka wynagrodzenia menedżerów. W: P. Urbanek (red.), *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Wiśniewski, R. (2014). *Systemy motywacyjne zarządów polskich spółek giełdowych, maszynopism, rozprawa doktorska*, Uniwersytet Szczeciński: Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania. Promotor: prof. zw. dr hab. D. Kopycińska.

## **MOTIVATION SYSTEMS IN MANAGEMENT BOARDS OF LISTED COMPANIES IN POLAND. CASE STUDY**

### **Abstract**

A good incentive scheme should be an effective system from both the organisation's and employee's point of view. This effectiveness is even more important in organisations that affect the national economy, which applies in particular to listed companies. The main aim of this study is to present an assessment of board members of the companies listed on the Warsaw Stock Exchange in terms of the structure and effectiveness of incentive schemes used by the companies to motivate them. Additionally, the paper aims to confront subjective

opinions with an empirical verification of possible relations between the salaries of board members and achievement of the companies' economic goals. Case study was employed as the basic research method.

**Keywords:** motivation system, managers, listed companies

**Kody JEL:** D23, J53, M54