

Marcelina KONDRATOWICZ*

SATYSFAKCJA PRACOWNIKÓW JAKO EFEKT SKUTECZNOŚCI SYSTEMU MOTYWACJI NA PRZYKŁADZIE DOMU SENIORA

Zarys treści: tematyka artykułu obejmuje kwestie związane z satysfakcją pracowników, która uzależniona jest od polityki motywacyjnej stosowanej w przedsiębiorstwie. Efektywne zarządzanie organizacją wymusza, aby system motywacyjny był dostosowany możliwości ekonomicznych podmiotu oraz osiągania celów przez pracowników. Na podstawie wyników badań, które zostały przeprowadzone wśród pracowników Domu Seniora, starano się wykazać wpływ systemu motywacyjnego na jakość pracy pracowników. W badaniu zwrócono uwagę na znaczenie systemu motywacyjnego, który ma bezpośredni wpływ na efektywność poszczególnych pracowników oraz na funkcjonowanie całej organizacji.

Słowa kluczowe: system motywacyjny, motywacja, satysfakcja, zasoby ludzkie.

Wprowadzenie

Jednym z fundamentów przedsiębiorstwa są zasoby ludzkie. Optymalne zarządzanie nim umożliwia przedsiębiorstwu między innymi osiągnięcie celów. Dlatego tak istotne jest, aby system motywacyjny był dobrany odpowiednio do pracowników. Efektywność i skuteczność pracownika w dużej mierze uzależniona jest od jego satysfakcji, którą można osiągnąć zaspokajając potrzeby pracownika. Potrzeby związane są na przykład z oczekiwaniami wobec systemu motywacyjnego stosowanego w przedsiębiorstwie.

Celem opracowania jest ukazanie wpływu stosowanych motywatorów płacowych i pozapłacowych na poziom satysfakcji pracowników. Ponadto określenie determinantów inicjujących przyznawanie nagród w przedsiębiorstwie oraz zweryfikowanie stopnia zmotywowania pracowników do wykonywanej pracy. Dlatego celem metodycznym opracowania jest odpowiedź na pytanie czy wska-

*Absolwentka studiów I stopnia na kierunku Zarządzanie, słuchaczka studiów II stopnia na kierunku Zarządzanie, Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

zane jest wprowadzać modyfikacje w realizacji istniejącego sposobu motywacji pracowników Domu Seniora.

Podmiotem badawczym są pracownicy zatrudnieni w Domu Seniora. Badanie przeprowadzono w marcu 2017 roku.

Metodą badawczą jest sondaż opinii publicznej, gdzie narzędziem badania był autorski kwestionariusz ankiety. Obejmował on 15 pytań (4 pytania otwarte, 11 zamkniętych).

Ewolucja funkcji personalnej

Zasoby ludzkie są nieodłączną częścią każdego przedsiębiorstwa, ponieważ bez ludzi organizacja nie mogłaby funkcjonować. Dlatego optymalny proces zarządzania personelem jest niezwykle ważny i ma bezpośredni wpływ na osiągnięcie przez firmę celu oraz na generowanie wartości dodanej¹. Funkcja personalna odnosi się do podejmowanych przez właściciela lub kierownika działań, które bezpośrednio związane są z funkcjonowaniem pracowników w organizacji². Jednym z celów procesu funkcji personalnej jest zweryfikowanie tego, czy pracownicy są zadowoleni z praktykowanego w przedsiębiorstwie systemu motywacji oraz sprawdzenie czy administracja skutecznie zarządza kwestiami dotyczącymi zatrudnienia³. Funkcja personalna umożliwia również kształtowanie środowiska pracowniczego tak, aby pracownik mógł jak najlepiej wykorzystywać potencjał oraz własne możliwości.

Prekursorem funkcji personalnej był R. Owen. Wskazał on, że zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie są równie ważne, co zasoby finansowe i materialne⁴. Dostrzeżono wtedy, że pracownika w przedsiębiorstwie należy dopasowywać do istniejących struktur. Pomimo tego, nie w każdej organizacji stosowano wyżej przedstawione podejście. W pierwszej połowie XX wieku, H. Fayol opracował czternaście zasad zarządzania⁵, które zaprezentowano w tabeli 1.

Czternaście zasad zarządzania obejmuje szerokie spektrum funkcjonowania zasobów ludzkich (pracownika) w otoczeniu biznesowym. Szczególnego znaczenia, z punktu widzenia pracownika, jest identyfikowana kwestia między innymi wynagradzania pracowników, które powinno być współmierne do wykonywanej pracy. Warto zaznaczyć, iż zasady wskazują, że indywidualne umie-

¹ Cz. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2012, s. 45.

² A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 15.

³ B. Budzisz, *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008, s. 96.

⁴ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2014, s. 41.

⁵ A. Wartecki, *Zarządzanie organizacjami sportowymi*, Akademia Wychowania Fizycznego, Poznań 2008, s. 88-92.

jętności pracownika mają wpływ na sprawniejsze wykonywanie przez niego pracy. Powoduje to konieczność zwracania uwagi na dobór pracowników, który powinien być na tyle optymalny, aby pracownicy byli w stanie wykonywać powierzone im zadania zgodnie z oczekiwaniami zarządcy.

Tabela 1. Zasady zarządzania według H. Fayola

Zasady	Znaczenie
Podział pracy	Im pracownicy bardziej specjalizują się w tym co robią, tym wydajniej wykorzystują swoją pracę
Autorytet	Formalny autorytet pozwala kierownikom rozkazywać, a polecenia wydawane przez nich powinny zostać wykonywane
Posłuszeństwo	Zatrudnieni powinni przestrzegać zasad i przepisów organizacyjnych
Jednolitość rozkazodawstwa	Pracownicy winien otrzymywać dyspozycje tylko od jednego kierownika
Jedność zwierzchnictwa	Działania organizacyjne, które prowadzą do celu powinny być kierowane przez bezpośredniego przełożonego
Podporządkowanie	Sprawy osobiste pracowników nie powinny górować nad interesami organizacji
Honorarium	Powinno być adekwatne do wykonanej pracy
Centralizacja	Zwiększenie roli zatrudnionych w podejmowaniu decyzji dotyczących organizacji skutkuje centralizacją, zaś ograniczenie tej roli decentralizacją
Władza hierarchiczna	Od najwyższego kierownictwa do najniższego szczebla w przedsiębiorstwie
Ład społeczny i materialny	Rzeczy oraz ludzie winni być na odpowiednich miejscach we właściwym czasie
Przychylnie podejście do personelu	Personel powinien być traktowany w sposób zachęcający i sprawiedliwy
Stabilizacja personelu	Wysoka zmienność pracowników wpływa negatywnie na funkcjonowanie organizacji
Inicjatywa	Pracownik powinien dysponować swobodą w tworzeniu i realizacji własnych planów
Esprit de corps	Poczucie przynależności do zespołu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: E. Michalski, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 2013 s. 52.

W literaturze przedmiotu krajowej i zagranicznej teoria zarządzania identyfikowana jest z czterema szkołami⁶, które prezentują inne aspekty procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Główne aspekty „szkoły” wraz z ich twórcami przedstawia tabela numer 2.

Tabela 2. Zestawienie poglądów przedstawicieli szkół zarządzania

Szkoły	Główne założenia	
Szkoła zarządzania naukowego	Fredrick W. Taylor	wzrost wydajności pracy specjalizacja pracy kierowniczej
	F. B. G. Gilbreth	eliminacja zbędnych ruchów podczas pracy
	L. Gantt	opracowanie czasowo-premiowego systemu pracy
Administra-cyjna szkoła zarządzania	H. Fayol	rozwiązanie problematyki związanej ze strukturą organizacyjną i organizacją pracy kierowniczej
	K. Adamiecki	opracowanie harmonogramów minimalizujących przestoje w pracy
	H. Le Chatelier	zdefiniowanie cyklu organizacyjnego
Szkoła behawioralna	R. Likert	opracowanie pięciostopniowej skali wykorzystywanej w ankietach
	D. McGregor	połączenie psychologii i socjologii z pracą
Szkoła stosunków międzyludzkich	E. Mayo	zbadanie wpływu natężenia światła na wydajność pracy
	A. Maslow	opracowanie piramidy potrzeb człowieka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Peszko, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002, s. 8, 10-12, 18; A. Pocztowski, op. cit., s. 16-18; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 134-135.

Informacje zawarte w tab. 2. wskazują, że szkoła zarządzania naukowego, w głównej mierze skupiała się na efektywności, tzn. maksymalizacji wykorzystywania pracowników na indywidualnych stanowiskach pracy. Pozwala to określać parametry optymalizacyjne procesu świadczenia pracy, wykonywanych zadań, przypisywanych odpowiedzialności itd., co wiąże się z koniecznością prowadzenia analiz umiejętności i wiedzy pracowników⁷.

⁶ D. Jemielniak, *Zarządzanie, Teoria i praktyka od podstaw*, WSPiZ, Warszawa 2005, s. 23.

⁷ J. A. F. Stoner, R. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 48; Cugin J. A.; Sanders K.; Williamson I. O., *Work-life support practices and customer satisfaction: The role of TMT composition and country culture*, Human Resource Management, 2018, Vol. 57 Issue 1, p 279-291.

Odmienne spojrzenie prezentuje *administracyjna szkoła zarządzania*, która koncentruje się na kompleksowym podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem (jako całości), ze szczególnym wyróżnieniem znaczenia struktury organizacyjnej. Nurt ten zaznacza wpływ formalnego podejścia do zarządzania, skupiając się na sposobach poprawienia sprawności zarządzania podmiotem gospodarczym, czego efektem końcowym ma być podwyższona wydajność oraz obniżone koszty funkcjonowania organizacji. Rozwój nauki o zarządzaniu spowodował zwiększenie zainteresowania uczonych⁸ zasobami ludzkimi, a w szczególności ich zachowaniami w organizacji⁹. Efektem działań propersonalnych było wyodrębnienie *szkoły behawioralnej*. Szkoła główny nacisk kładła na analizę i określenie możliwości wkładu potencjału pracowników w funkcjonowanie oraz rozwój organizacji. Koncentrowano się na wszystkich pracownikach jako zasobie, kreującym konkurencyjność organizacji oraz gwarantującym możliwość osiągnięcia wysokiego poziomu zadowolenia i samorealizacji. Rozwinięciem kierunku doskonalenia zasobów ludzkich jest *szkoła stosunków międzyludzkich*, która podkreśla znaczenie doskonalenia wyników pracy w korelacji do wzrostu zadowolenia pracowników.

Znaczenie zasobów ludzkich w organizacji

Początek ery istotności zasobów ludzkich w organizacji można określić na lata 80., od kiedy to specjalną rolę przypisuje się wiedzy oraz umiejętnościom ludzi, jako fundament samoorganizacji, elastyczności przedsiębiorstwa oraz kreatywności, która prowadzi do innowacji.¹⁰ Zasoby można określać jako poziom ilości materiałów, które zostały zgromadzone i skumulowane, aby zagospodarować je w przyszłości¹¹. W organizacji, do realizacji celów wykorzystywane są zasoby uzyskiwane z otoczenia.

⁸J. Machaczka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 19-21.

⁹A. Wajda, *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa 2003, s. 21; M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 80; M. Olkiewicz, *Kompetencje menadżera jako determinanta rozwoju organizacji*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2015, nr 7 (786), s. 63-72; Habek P.; Wolniak R, *Relationship between management practices and quality of CSR reports*, 19th International Conference Enterprise and Competitive Environment 2016, (Ed.)Kapounek S., Krutilova V., (in:) *Procedia Social and Behavioral Sciences*, No 220, p. 115-123.

¹⁰B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 16.

¹¹Z. Pawlak, *Personalna funkcja firmy*, Poltext, Warszawa 2003, s. 13.

Można podzielić je na cztery podstawowe grupy¹²:

- zasoby rzeczowe
- zasoby informacyjne
- zasoby finansowe
- zasoby ludzkie

Zasobami ludzkimi definiuje się kadrę pracowniczą, która jest kompetentna, a swoje umiejętności oraz wiedzę wykorzystuje aby osiągnąć cele przedsiębiorstwa¹³. Istotnym z punktu widzenia pracodawcy jest to, iż zasoby ludzkie są odnawialne. Oznacza to, że ludzie mają predyspozycje do samo nauki oraz do ciągłego doskonalenia się, czego nie można powiedzieć o zasobach naturalnych i rzeczowych, których jedną z cech jest sukcesywna deprecjacja oraz zużywanie się¹⁴.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż przewodnią myślą zarządzania zasobami ludzkimi jest to, że dzięki ludziom przedsiębiorstwo zyskuje znaczącą pozycję oraz konkurencyjność¹⁵. W zarządzaniu zasobami ludzkimi można wyodrębnić dwa podejścia kierowania ludźmi, miękkie oraz twarde. Cechami podejścia miękkiego jest między innymi to, że w pracy kładzie się nacisk na sprawiedliwą motywację względem pracowników oraz na rozwinięcie komunikacji między pracownikami, co w późniejszym czasie rzutuje na dobrą atmosferę. Podejście twarde natomiast określa zatrudnionego, jako element organizacji, który winien efektywnie przyczynić się do osiągnięcia celu przez przedsiębiorstwo. Pracownicy traktowani są jako jednostki, które generują koszty w organizacji¹⁶.

Metodyka badań

Celem niniejszego opracowania jest *wykazanie, znaczenia motywatorów płacowych i pozapłacowych na kształtowanie poziomu zadowolenia zatrudnionych z wykonywanej pracy*. W ramach wielopłaszczyznowych badań przeprowadzono sondaż opinii publicznej, wykorzystując autorski kwestionariusz ankiety obejmujący 15 pytań (4 pytania otwarte, 11 zamkniętych). W pytaniach zamkniętych zastosowano 5-cio stopniowanie Likerta. Badanie przeprowadzono

¹²E. Michalski, op. cit., s. 25.

¹³R. Batko, *Zarządzanie jakością w urzędach gminy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009, s. 83.

¹⁴A. Michalak, *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa 2007, s. 58.

¹⁵M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi Strategia i działanie*, PSB, Kraków 2000, s. 17.

¹⁶H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 63-64.

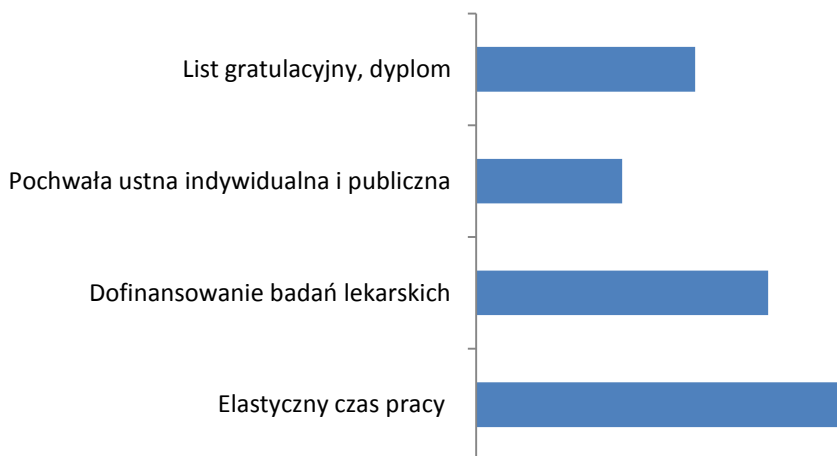
w marcu 2017 roku, w mikroprzedsiębiorstwie (Domu Seniora), na terenie miasta Koszalina. Respondentami byli wszyscy pracownicy organizacji (8 osób). Dla kompleksowości badań przyjęto hipotezę: *iz czynniki motywacyjne są kluczowym (determinującym) bodźcem, który ma bezpośredni wpływ na poziom satysfakcji pracownika*. Głównym problemem badawczym było stwierdzenie: *czy należy wprowadzić modyfikacje w realizacji istniejącego sposobu motywacji pracowników Domu Seniora?*

Prezentacja wyników badań

W perspektywie oceny znaczenia motywatorów, dla potrzeb niniejszego opracowania, przeprowadzono identyfikację atmosfery w Domu Seniora. Badanie wykazało, że aż 75% respondentów zadeklarowało, iż atmosfera (klimat) w organizacji jest zadawalająca, przy 25% badanych „nie mających zdania”. Pozwala to wnioskować, iż pracownicy są zadowoleni z pracy w organizacji, co mają potwierdzić również szczegółowe badania.

Odpowiednia atmosfera powinna mieć swoje odzwierciedlenie w analizie motywacji, a w szczególności w obszarze oceny poziomu zadowolenia pracowników ze stosowanych form. Rysunek 1 przedstawia wyniki z oceny, gdzie respondenci w 27% byli najbardziej zadowoleni z *elastyczności czasu pracy*.

Rysunek 1. Poziom zadowolenia pracowników z stosowanych form motywacji



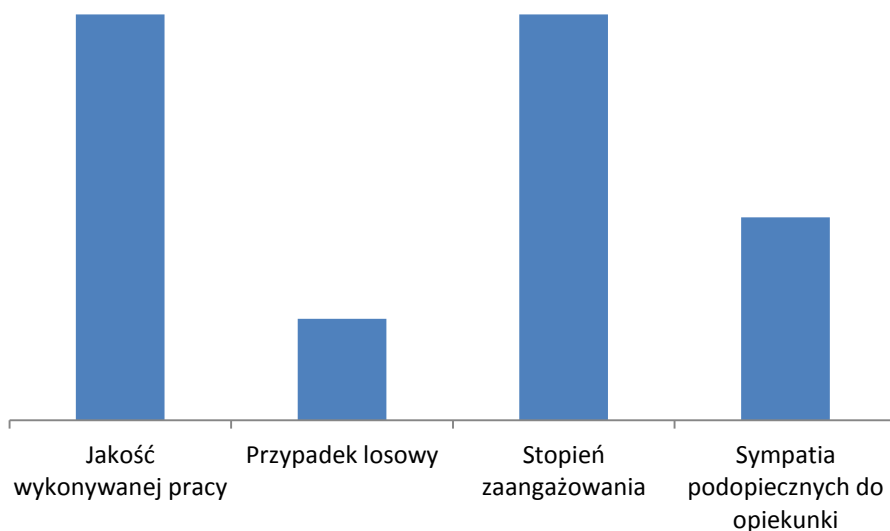
Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie rysunku 1 wnioskować należy, że wysoko oceniana przez badanych jest również opcja dofinansowania badań lekarskich (26%) oraz formy uznania (list gratulacyjny czy dyplom) (w 24%).

Pochwała ustna indywidualna i publiczna (23%) nie jest preferowaną formą, choć często praktykowaną i pożądaną wśród pracodawców. Oznacza to, że ta forma motywacji ma najmniejsze znaczenie dla pracowników, gdyż nie ma bezpośredniego wpływu na poprawę jakości życia lub formalnego potwierdzenia osiągniętych sukcesów (wyników) w aktach personalnych.

Istotnym motywatorem w przedsiębiorstwie są nagrody. Mają one ścisły wpływ na realizację przez pracowników powierzonych im zadań. Nagrody mogą skłaniać pracownika do efektywnego wykonywania pracy lub zniechęcać jeżeli nagroda jest niesatysfakcjonująca. Sposób uzyskania nagrody powinien być pracownikom znany i wcześniej zaakceptowany. Pracodawca powinien jasno określić wytyczne, którymi będzie się kierował w ocenianiu pracownika. Rysunek 2. przedstawia determinanty przydzielania nagród w organizacji niezależnie od zajmowanego stanowiska.

Rysunek 2. Determinanty inicjujące przyznawanie nagród



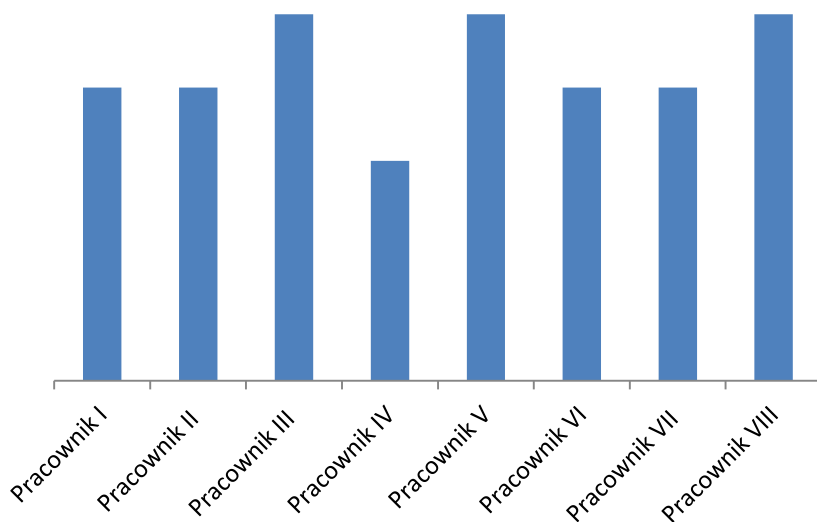
Źródło: opracowanie własne.

W oparciu o rysunek 2 stwierdzić można, że wariant *jakość wykonywanej pracy* (100%) oraz *stopień zaangażowania pracowników* (100%) został wskazywany przez wszystkich pracowników. Oznacza to, że pracodawca zwraca szczególną uwagę na sposób oraz zaangażowanie wykonywanych czynności pozwalających na doskonalenie procesów świadczenia usług, zwiększania efektywności oraz satysfakcji interesariuszy. Dane wskazują, że zdarzają się *przy-*

padki losowe (25%), które mimo braku efektów w świadczonej pracy pozwalały otrzymać nagrodę. Można przypuszczać, iż taka forma uznania stanowi precedens, który ma wzbudzić konflikt między pracownikami, czego skutkiem będzie zwiększenie rywalizacji i kreatywności w działaniu pozostałych pracowników organizacji. Innym niewygodnym zwiaskiem jest sytuacja, kiedy nagrody przyznawane są w ramach zwiększonej *sympatii podopiecznych do opiekuńki* (50%), choć określają zwiększenie stopnia satysfakcji interesariuszy.

Warto zaznaczyć, że ocenianie pracownika na podstawie jakości wykonywanej pracy oraz stopnia zaangażowania go, wydaje się być sprawiedliwe z punktu widzenia pracownika, ponieważ to on sam ma bezpośredni wpływ na uzyskanie nagrody. Rzutuje to na wysoki lub bardzo wysoki stopień zmotywowania pracowników do efektywnego działania, co potwierdziło aż 87,5% zatrudnionych (rys. 3).

Rysunek 3. Stopień zmotywowania pracowników



Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie rysunku 3 można wywnioskować, że poziom zmotywowania w przedsiębiorstwie jest wysoki, gdyż prawdopodobnie jest to zasługą odpowiednio stosowaną motywacją i wykorzystywaniem instrumentów motywacyjnych.

Zakończenie

Satysfakcja pracowników stanowi jeden z ważniejszych elementów systemu motywacji. Odpowiednio stosowana polityka motywacyjna przez przedsiębiorcę może znacząco wpływać na efektywność poszczególnych pracowników oraz całej organizacji. Przedstawione wyniki badań, w niniejszym opracowaniu, dowodzą, że pracownicy przeważnie uzyskiwali nagrody w wyniku osiągniętych efektów (jakości wykonywanej pracy) lub stopnia zaangażowania w ich osiągnięciu. Analiza danych daje podstawy do przedstawienia rekomendacji tj.:

- proponuje się organizowanie spotkań edukacyjnych/informacyjnych o tematyce związanej z procesem świadczenia pracy,
- proponuje się organizowania imprez integracyjnych, które bezpośrednio przyczyniać się mogą do poprawy atmosfery,
- stworzenia możliwości bezpośredniego wyrażania opinii, uwag itp. W relacji pracownik – pracodawca, które wpływają na poziom zadowolenia z pracy,
- zaleca się modyfikacje systemu motywacji, w szczególności sposobu oceny i stosowania instrumentarium motywacyjnego,
- stosowanie tych form motywacji, które podczas badania zostały przez pracowników najwyżej ocenione. Natomiast te formy, które zostały ocenione najniżej powinny zostać zmodyfikowane lub zastąpione inną formą,
- proponuje się wprowadzenie dodatku wakacyjnego dla pracowników.

Badania wykazały wysokie znaczenie motywatorów płacowych i pozapłacowych na kształtowanie poziomu zadowolenia zatrudnionych z wykonywanej pracy, co jednocześnie potwierdza przyjętą hipotezę. Warto zaznaczyć, że zadowolenie zatrudnionego jest zagadnieniem indywidualnym, oznacza to, że dla każdego pracownika istotna jest inna forma nagrody. Dofinansowanie takie byłoby możliwe raz w roku, a pracodawca refundowałaby 45% kosztów związanych z przebyciem szkolenia.

Stwierdza się, że spełnienie postulatów może doprowadzić do stanu, w którym wszyscy pracownicy stwierdzą, iż atmosfera panująca w pracy jest zdecydowanie satysfakcjonująca. Pracodawca miałby wtedy pewność, że podwładni są zadowoleni z pracy. Jest to istotnie ważne z punktu widzenia kwestii pracodawcy, gdyż prawidłowe kształtowanie procesu motywacji ma w osobie zatrudnionej w przedsiębiorstwie zwiększyć poziom satysfakcji i samorealizacji, a otrzymywane nagrody stanowią potwierdzenie osiągania stawianych im celów. Innymi słowy, wdrażane zmiany wymagają ciągłego doskonalenia się pracowników, a także wdrażania działań optymalizacyjnych świadczenia usługi przy jednoczesnym zwiększaniu poziomu jakości i satysfakcji interesariuszy.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi Strategia i działanie*, PSB, Kraków 2000.
2. Batko R., *Zarządzanie jakością w urzędach gminy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2009.
3. Budzisz B., *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
4. Bugdol M., *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
5. Cogin J. A.; Sanders K.; Williamson I. O., *Work-life support practices and customer satisfaction: The role of TMT composition and country culture*, Human Resource Management, 2018, Vol. 57 Issue 1.
6. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2014.
7. Habek P.; Wolniak R., *Relationship between management practices and quality of CSR reports*, 19th International Conference Enterprise and Competitive Environment 2016, (Ed.)Kapounek S., Krutilova V., (in): Procedia Social and Behavioral Sciences, No 220.
8. Jemielniak D., *Zarządzanie, Teoria i praktyka od podstaw*, WSPiZ, Warszawa 2005.
9. Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006.
10. Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
11. Michalak A., *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce*, PWN, Warszawa 2007.
12. Michalski E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 2013.
13. Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
14. Olkiewicz M., *Kompetencje menadżera jako determinanta rozwoju organizacji*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2015, nr 7 (786).
15. Pawlak Z., *Personalna funkcja firmy*, Poltext, Warszawa 2003.
16. Peszko A., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków 2002.
17. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
18. Stoner J. A. F., Freeman R., Gilbert D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
19. Wajda A., *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa 2003.

20. Wartecki A., *Zarządzanie organizacjami sportowymi*, Akademia Wychowania Fizycznego, Poznań 2008.
21. Zając C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa 2012.

SATISFACTION OF EMPLOYEES AS AN EFFECT OF THE EFFECTIVENESS OF THE MOTIVATION SYSTEM ON THE EXAMPLE OF THE SENIOR HOUSE

Satisfaction of employees depends on the incentive policy applied in the company. The incentive system should be adapted individually to the employees and the individual. The functioning of the system has a direct impact on the effectiveness of individual employees and on the operation of the entire unit.

Key words: human resources, motivational system, motivation, satisfaction.