

*lic. Jakub Gajewski*

*Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie*

*jagajews@wszib.edu.pl*

## **ANALIZA WPLYWU RÓŻNYCH MODELI ZARZĄDZANIA I MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW NA ICH ZAANGAŻOWANIE**

### **Wprowadzenie**

W obecnych czasach, gdzie dynamicznie zmienia się rynek biznesowy, odpowiednie zarządzanie i motywowanie pracowników jest bardzo istotną kwestią, która ma realny wpływ na efektywność i zaangażowanie w pracy. Istota kierownictwa odgrywa kluczową rolę, ponieważ oczekiwania pracowników są bardzo zróżnicowane i często się zmieniają. Menagerowie muszą stworzyć odpowiednie warunki do pracy, dobrać idealny styl zarządzania zasobami ludzkimi oraz zastosować efektywne metody motywowania.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie podstawowych modeli zarządzania i motywowania pracowników oraz zbadanie, jak owe modele wpływają na ich zaangażowanie w pracy. Style zarządzania pracownikami występują w każdym przedsiębiorstwie, dlatego dobór odpowiednich narzędzi jest kluczowy w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Motywowanie pracowników to jedno z wielu ważnych zadań menagerów, dlatego kwestia ta jest bardzo istotna i zostanie przeanalizowana w badaniu ankietowym. Współcześnie, motywowanie opiera się na indywidualnym podejściu do pracownika lub zespołu pracowniczego oraz skupieniu ich uwagi na wyznaczonym celu. Teoria wzmacniania celu pokazuje, że pracownik jest bardziej zaangażowany, kiedy akceptuje założony cel oraz się z nim utożsamia<sup>1</sup>.

Zaprezentowane wnioski z własnego badania ankietowego pokażą, jakie style kierowania są obecnie powszechne oraz jakie metody motywowania pracowników są najefektywniejsze.

### **1. Komunikacja i style kierowania pracownikami**

Zarządzanie zasobami ludzkimi to zbiór działań, które obejmują planowanie, podejmowanie decyzji, motywowanie oraz kontrolowanie. Wymienione działania mogą dotyczyć zarówno zasobów ludzkich, czyli pracowników oraz zasobów rzeczowych,

---

<sup>1</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2022, s. 525-527.

finansowych lub informacyjnych<sup>2</sup>. Warto podkreślić, że najcenniejszymi zasobami w przedsiębiorstwie są pracownicy. To oni tworzą i realizują misję firmy.

Rola kierownictwa jest bardzo ważna i wpływa na efektywność pracowników. Dobór odpowiedniego stylu zarządzania nie jest łatwy, aczkolwiek powinien wywodzić się z kompetencji i umiejętności menagerów. W przedsiębiorstwach często są wprowadzane zmiany, z którymi muszą się zmierzyć zarówno pracownicy, jak i menagerowie. Zmiany mogą powodować pewne zachwiania na linii pracownik-kierownik, natomiast przełożeni muszą dbać o potrzeby pracowników, aby zmiany zachodzące w organizacji nie przyczyniły się do dezorganizacji pracy. Podstawowymi potrzebami pracowników są potrzeby fizjologiczne, szacunku i realizacji<sup>3</sup>.

Kierownicy muszą dbać o dobrą i sprawną komunikację wśród pracowników. Sprawna komunikacja polega nie tylko na przekazywaniu cennych elementów, ale dodatkowo buduje zaufanie pomiędzy nadawcą a odbiorcą rozmowy. Przekaz informacji pomiędzy kierownikiem a pracownikami musi być:

- Prosty, aby pracownicy dokładnie zrozumieli zadania, które mają do wykonania. Kiedy przekaz informacji jest jasny, pracownicy nie mają wątpliwości co do szczegółów swoich zadań.
- Regularny, aby pracownicy mieli świadomość ważnej informacji, menagerowie powinni regularnie aktualizować informacje i na bieżąco przekazywać zaktualizowane dane.
- Indywidualny. Każdy przekaz powinien być dostosowany do odbiorcy, ponieważ każdy pracownik ma inne potrzeby i inaczej odbiera informacje. Indywidualne podejście do pracownika może powodować większą motywację do pracy i lepsze przyswajanie informacji.

Jednocześnie komunikacja pomiędzy menagerami a pracownikami powinna być dwukierunkowa, co oznacza, że przełożony dostaje informację zwrotną od pracownika po przekazaniu konkretnej informacji. Taki sposób komunikacji pozwala przełożonym uzyskać feedback i pracować nad ulepszeniem komunikacji.

Istotą roli kierownika jest skuteczne zarządzanie personelem, aby osiągnąć zamierzony cel. Skutecznego kierownika wyróżniają pewne cechy psychologiczne, między innymi jest to

---

<sup>2</sup> I. Warwas, A. Rogozińska-Pawelczyk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 15.

<sup>3</sup> B. Kozusznik, *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005, s. 129-130.

skonstruowanie silnego zaufania na linii kierownik a pracownik. Kierownik może uzyskać zaufanie swoich pracowników, kiedy traktuje ich z życzliwością oraz nie są przedmiotami, a podmiotem współpracującym. Dodatkowo kierownik musi posiadać empatię, czyli być otwartym na propozycje pracowników oraz potrafić rozkładać zadania w grupie<sup>4</sup>.

Styl kierowania ma na celu efektywne przekazanie informacji pracownikom poprzez odpowiedni dobór środków i metod przekazu. Wyróżnia się trzy podstawowe style kierowania:

- autokratyczny,
- liberalny,
- demokratyczny.

Autokratyczny styl kierowania przede wszystkim opiera się na władzy. Styl ten charakteryzuje się wysokim poziomem kontroli nad pracownikami oraz narzucaniem im swojego zdania. Autokratyczny kierownik podejmuje wszystkie decyzje samodzielnie, nie zwracając uwagi na swoich pracowników. Kierownik określa zadania i wyznacza osoby do ich realizacji. Menager również określa sposób wykonywanych zadań. Pomiędzy kierownikiem a pracownikami relacje są hierarchiczne i mają charakter bardzo formalny. Kierownik zachowuje dystans do swoich podwładnych. Komunikacja najczęściej opiera się na jednokierunkowym przekazie informacji i delegowaniu zadań. Przykładami stosowania autokratycznego stylu kierowania są:

- Służby mundurowe. W organizacjach typu wojsko, styl autokratyczny jest bardzo powszechny.
- Firmy produkcyjne. W przedsiębiorstwach produkcyjnych styl autokratyczny często się przydaje, kiedy produkowane są wyroby o określonych standardach i nie mogą odbiegać od założeń.

Autokratyczny menager jest osobą bardzo zorganizowaną oraz ukierunkowaną na swoją pracę. Dzięki szczegółowej kontroli, zadania wykonywane przez pracowników są najczęściej perfekcyjnie zakończone.

Styl autokratyczny ma pewne zalety, między innymi szybkość podejmowania decyzji, ponieważ podejmowane są one przez jedną osobę w postaci kierownika. Konsultacje z pracownikami są niepotrzebne, co sprawia, że decyzyjność kierownictwa jest bardzo sprawna. Polecenia wydane przez menagerów są jasne i przejrzyste, mają one charakter wyraźnych przekazów jednokierunkowych. Pracownik przyswajając wiadomość od kierownika

---

<sup>4</sup> W. Bańka, *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002, s. 48-51.

nie może mieć wątpliwości co do treści i jej charakteru. Podczas komunikacji przestarzeń musi być przystosowana i nie posiadać żadnych rozpraszających bodźców. Kierownicy przekazują zazwyczaj raz wiadomość, dlatego pracownik musi być skupiony i uważny. Kolejną zaletą stylu autokratycznego jest efektywność realizowanych zadań przez zespół. Podczas realizacji projektu nie ma miejsca na wątpliwości czy zbędną komunikację, dlatego zazwyczaj cel jest osiągnięty w terminie lub przed jego przewidywanym zakończeniem.

Autokratyczny styl kierowania posiada też jednak wiele wad. Podstawową wadą tego stylu jest możliwość pojawienia się wypalenia i braku motywacji u podwładnych. Pracownicy zarządzani autokratycznym stylem często są narażeni na wysoki poziom stresu i odczuwają brak docenienia przez przełożonych. Występowanie stresu w pracy może powodować, że pracownicy będą zmuszeni zrezygnować z pracy. Niezadowoleni pracownicy opuszczają miejsce pracy, co powoduje dość dużą rotację na stanowiskach pracy. W rezultacie takie działania są negatywne dla przedsiębiorstwa, ponieważ narażają one na dodatkowe koszty związane z zatrudnieniem nowych pracowników oraz wdrożeniem ich w politykę firmy. Niektórzy tolerują taki tryb zarządzania, ponieważ jest on bardzo jasny i często powtarzalny. Przełożeni praktycznie nie chwala swoich pracowników, nawet jeśli wykonują swoją pracę perfekcyjnie.

Styl ten jest przeznaczony dla osób, które nie lubią pracować kreatywnie i nie chcą mieć realnego wpływu na realizację zadań.

Kolejnym stylem kierowania jest styl liberalny. Kierownicy wykorzystujący ten styl niemal w całości oddają swobodę swoim pracownikom podczas realizacji ich obowiązków. Kierownik nie ingeruje w zadania swoich pracowników oraz nie analizuje postępów w ich pracy. Menager liberalny najbardziej jest zadowolony, kiedy nie istnieją żadne problemy i pracownicy nie zwracają się do niego z prośbą o pomoc<sup>5</sup>. Kierownik liberalny posiada bardzo mało obowiązków, głównie zajmuje się:

- przekazywaniem głównych założeń i misji przedsiębiorstwa,
- zapewnieniem odpowiednich narzędzi do pracy. Kierownik musi zapewnić podstawowe środki potrzebne do realizacji projektu,
- udzielaniem wskazówek co do wykonywanej pracy. Kierownik nie angażuje się w szczegółową pracę, a jedynie ogólnie udziela pomocy.

---

<sup>5</sup> I. Dukaj, *Style kierowania w małej firmie*, Internetowe Wydawnictwo „e-bookowo”, Wydanie I, 2008, s. 39-40.

W krótkiej perspektywie czasu styl kierowania liberalny wydaje się pozytywny dla pracowników, ponieważ nie są kontrolowani przez menagerów i mają dużą swobodę w pracy. Niestety efektem takiego kierowania może być mniejsza efektywność pracy pracowników. Podwładni również nie czują dużej motywacji do pracy, ponieważ nie są chwaleni i doceniani przez przełożonego. W sytuacjach kryzysowych decyzyjność jest problematyczna i często może powodować chaos w pracy.

Ostatnim opisywanym w tym artykule stylem kierowania jest styl demokratyczny. Styl ten charakteryzuje się dużą współpracą pomiędzy kierownictwem a pracownikami. Kierownik nie określa pracowników jako swoich podwładnych, a jako partnerów do pracy. Współpraca jest kluczowym elementem działalności zespołu. Pracownicy mają możliwość dzielenia się swoimi opiniami na temat decyzji podejmowanych w pracy, dodatkowo mają realny wpływ na strategię i ważne kwestie związane z celem pracy.

Menagerowie stosujący styl kierowania demokratyczny nie bagatelizują problemów, które powstają pomiędzy pracownikami, a skutecznie je rozwiązują. Kierownik stara się zrozumieć genezę konfliktu, aby skutecznie go rozwiązać. Dla kierownika nie jest ważne kto przyczynił się do powstania konfliktu, a dlaczego on powstał. Dzięki takim działaniom kierownicy są w stanie zapobiec powstaniu podobnego konfliktu w przyszłości<sup>6</sup>.

Kierownik stara się budować dobre relacje z pracownikami, czyli nie tylko wyznacza nowe zadania, ale także rozmawia z nimi, dba o dobrą atmosferę oraz o ich komfort. Działania kierownika mają na celu wzbudzić wśród pracowników zaufanie do niego samego.

Atmosfera i komfort pracy są bardzo ważne, dzięki temu komunikacja jest bardziej efektywna. Niewątpliwie w pracy zespołowej takie cechy jak szacunek i komunikacja są kluczowe dla dobrze funkcjonującego zespołu.

Pracownicy, którymi zarządza kierownik demokratyczny są dużo bardziej zmotywowani i zaangażowani w pracę niż podwładni kierownika autokratycznego. Pracownicy chętnie przychodzą do pracy i mają możliwość rozwoju.

Podsumowując, wyróżnia się trzy podstawowe style kierowania pracownikami. Są one bardzo zróżnicowane, dlatego dobór odpowiedniego stylu kierowania zależy od osoby zarządzającej i od jej charakteru. Wybrany styl zarządzania pracownikami musi być zgodny z charakterem oraz możliwościami, jakimi dysponuje menager.

---

<sup>6</sup> Ibidem, s. 46.



## 2. Motywowanie pracowników

Motywowanie pracowników odgrywa bardzo ważną rolę w przedsiębiorstwie. Proces motywowania ma wiele wymiernych skutków zarówno dla firmy zatrudniającej, jak i dla samego pracownika. Zmotywowany pracownik jest bardzo ważnym filarem przedsiębiorstwa, w którym pracuje. Proces motywowania dotyczy pracowników na każdym szczeblu zarządzania. Pracownicy niższego szczebla powinni być motywowani przez bezpośrednich kierowników, natomiast menedżerowie przez swoich przełożonych, np. dyrektorów czy prezesów. Motywacja to wewnętrzny proces, który nastawiony jest na osiągnięcie określonych celów. Niezależnie od definicji motywacji, sprowadza się ona do „zachęcania kogoś/siebie do działania”<sup>7</sup>.

Wyróżnia się kilka typów motywacji w pracy. Motywacja wewnętrzna pojawia się samoczynnie, to bodźce, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób. Motywacja ta występuje w momencie, kiedy osoba odczuwa wewnętrzną satysfakcję z wykonywanej pracy. Motywacja zewnętrzna występuje, kiedy pracownicy wypełniają swoje obowiązki w celu uzyskania określonych nagród. Motywatorami zewnętrznymi są np. pieniądze. Kolejnymi typami motywacji są: motywacja pozytywna i negatywna. Pozytywna motywacja to budowanie dobrych warunków pracy dla pracowników, które w przyszłości zwiększą ich efektywność i zaangażowanie. Motywacja negatywna to przeciwieństwo motywacji pozytywnej. Charakteryzuje się stwarzaniem negatywnej atmosfery w pracy, pracownicy mają świadomość, że złe wykonanie zadania może spotkać się z karą<sup>8</sup>.

Przedsiębiorstwa stosują różne systemy motywacyjne w zależności od swoich możliwości i od rodzaju zarządzania pracownikami. System motywacyjny polega na doborze odpowiednich strategii, mających na celu zwiększenie efektywności i zaangażowania pracowników. Wyróżnia się następujące środki systemu motywacyjnego:

- Przymusu, polegają na konieczności stosowania kar w związku z nieprzestrzeganiem regulaminów przedsiębiorstwa.
- Zachęty, wykorzystują elementy finansowe, które nagradzają pracowników za wykonywaną pracę.
- Perswazji, czyli psychologicznego wpływu na pracowników, zazwyczaj środki te są krótkotrwałe<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2023, s. 10-11.

<sup>8</sup> A. Pietroń-Pyszek, *Motywowanie pracowników, wskazówki dla menadżerów*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2005, s. 9-10.

<sup>9</sup> W. Kozłowski, *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2023, s. 42-49

Wywarzone systemy motywacji pracowników powodują zwiększenie ich efektywności w pracy, co ma realne przełożenie na funkcjonowanie firmy, tzn. zwiększa zysk oraz wzmacnia pozycję na rynku i konkurencyjność<sup>10</sup>.

### 3. Metodologia i wyniki badań własnych

W niniejszym rozdziale zostaną przedstawione wyniki własnego badania ankietowego na temat najczęściej stosowanych stylów kierowania pracownikami oraz czynników motywacyjnych wpływających na ich zaangażowanie w pracy. Poniżej przedstawiono trzy pytania badawcze:

- Który styl kierowania pracownikami jest najczęściej wykorzystywany w przedsiębiorstwach?
- Jakie cechy kierownika są kluczowe przy budowaniu efektywności i zaangażowania pracowników?
- Jakie czynniki motywacyjne są kluczowe w pracy?

Aby przeprowadzić badanie ankietowe, sformułowano dwie hipotezy:

1. Większość ankietowanych deklaruje, że ich przełożeni stosują demokratyczny styl kierowania.
2. Wynagrodzenie jest głównym czynnikiem motywacyjnym dla badanych pracowników.

W celu przeprowadzenia badania wykorzystano metodę badawczą w postaci ankiety. Badanie zostało przeprowadzone anonimowo. Formularz został przygotowany w programie Google Forms. Ankieta została rozpowszechniona za pomocą Internetu, co pozwoliło dotrzeć do większej liczby respondentów. Opracowane wnioski z badania ankietowego pozwolą odpowiedzieć na postawione pytania badawcze.

Formularz został wykonany przez 72 respondentów, z czego 72,2% osób stanowią kobiety, a 25% osób to mężczyźni, dodatkowo 2,8% ankietowanych nie chciało podawać płci. Dzięki takiej liczbie respondentów, wnioski z badania są bardziej wiarygodne. W badaniu wzięły udział osoby powyżej 18 roku życia, które są aktywne zawodowo. Najwięcej ankietowanych jest w wieku 18-29 lat, co stanowi 68,1% wszystkich respondentów. Dużą część respondentów, aż 40,3% pracuje w dużych przedsiębiorstwach liczących ponad 250 pracowników, natomiast w małych przedsiębiorstwach (10-49 pracowników) – 16,7%

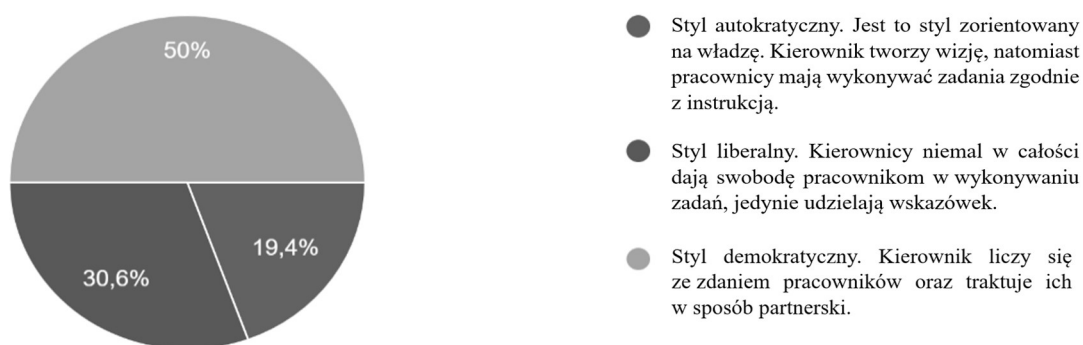
---

<sup>10</sup> T. Listwan, Ł. Sułkowski, *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2016, s. 138-140.

ankietowanych. Należy podkreślić, że ankietowani zostali zapoznani z definicjami stylów kierowania podczas rozwiązywania kwestionariusza.

Respondenci zostali zapytani o styl kierowania, który dotyczy ich bezpośredniego przełożonego. Połowa ankietowanych osób wskazuje, że ich kierownicy stosują demokratyczny styl kierowania. Kolejno 30,6% ankietowanych wskazuje styl liberalny, a najmniej respondentów (19,4%) deklaruje, że ich przełożeni stosują styl kierowania autokratyczny. Wyniki badania przedstawiono poniżej na wykresie 1.

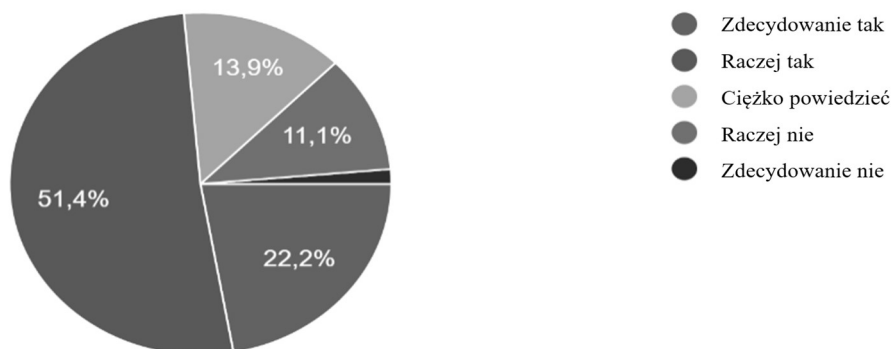
**Wykres 1. Proszę wskazać styl kierowania, który bezpośrednio dotyczy Pana/i przełożonego**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników własnego badania ankietowego przeprowadzonego wśród osób aktywnych zawodowo.

Wykres 2 obrazuje, czy przełożeni dają swobodę swoim pracownikom odnośnie podziału obowiązków w zespole.

**Wykres 2. Czy Pana/i przełożony pozostawia swobodę odnośnie podziału obowiązków w zespole?**



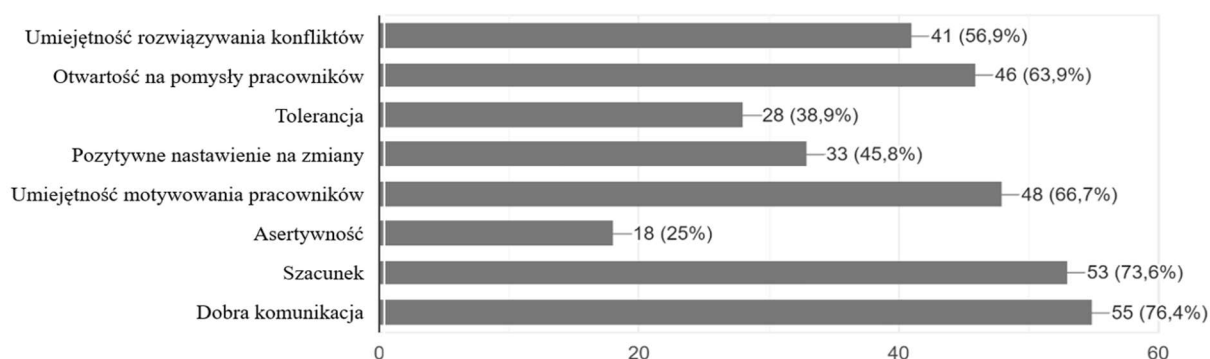
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników własnego badania ankietowego przeprowadzonego wśród osób aktywnych zawodowo.



51,4% respondentów twierdzi, że ich przełożeni raczej dają im swobodę, a 22,2% respondentów twierdzą, że zdecydowanie tak. 13,9% respondentów nie jest w stanie stwierdzić, 11,1% ankietowanych uważa, że przełożony nie pozostawia im swobody, a 1,4% osób twierdzi, że zdecydowanie nie. Wyniki te pokazują, że przełożeni w większości nie narzucają pracownikom podziału obowiązków w pracy grupowej, a dają im w tym temacie swobodę.

Na wykresie 3 przedstawiono ocenę ankietowanych na temat kluczowych cech kierownika, ważnych przy budowaniu większego zaangażowania i efektywności pracowników. Najwięcej osób (76,4% ankietowanych) wskazało, że dobra komunikacja jest kluczową cechą kierownika, na drugim miejscu jest szacunek, który wskazało 73,6% ankietowanych. Ważną cechą dla respondentów również jest umiejętność motywowania pracowników – tę opcję wskazało 66,7% ankietowanych. Cechą najmniej ważną, wskazaną przez ankietowanych, jest asertywność, wskazuje ją 25% badanych.

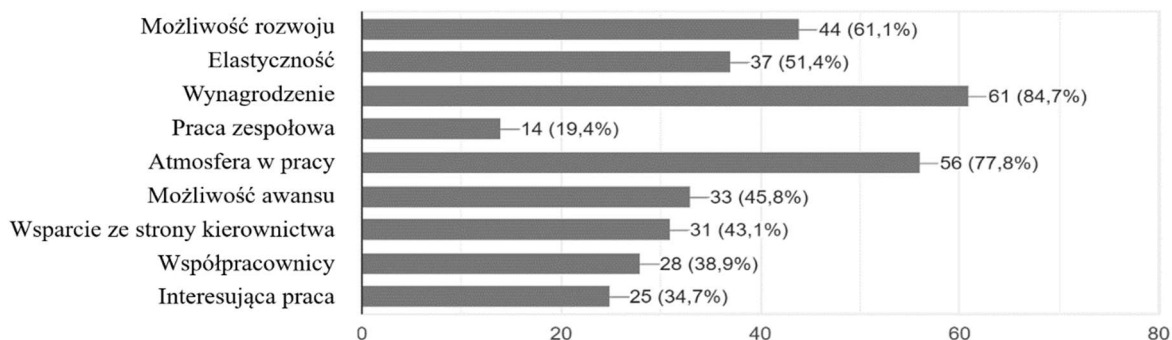
**Wykres 3. Jakie cechy kierownika uważa Pan/i za kluczowe przy budowaniu większego zaangażowania i efektywności pracowników?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników własnego badania ankietowego przeprowadzonego wśród osób aktywnych zawodowo.

Aż 61 ankietowanych wskazuje wynagrodzenie jako najważniejszy czynnik motywacyjny w pracy. Kolejnym czynnikiem wskazywanym przez 56 respondentów jest atmosfera w pracy. Na 3. miejscu klasyfikuje się możliwość rozwoju, którą wskazały 44 osoby. Respondentów w najmniejszym stopniu motywuje praca grupowa, ponieważ ten czynnik wskazało zaledwie 14 osób. Szczegółowe wyniki przedstawiono na wykresie 4.

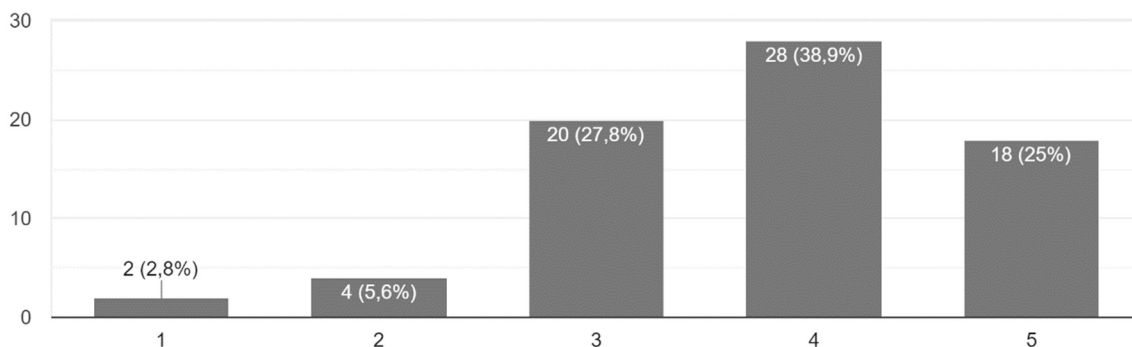
**Wykres 4. Które wymienione czynniki motywacyjne są dla Pana/i najważniejsze w pracy?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników własnego badania ankietowego przeprowadzonego wśród osób aktywnych zawodowo.

Na wykresie 5 przedstawiono poziom zmotywowania ankietowanych do pracy.

**Wykres 5. Poziom zmotywowania pracowników do pracy**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników własnego badania ankietowego przeprowadzonego wśród osób aktywnych zawodowo.

Najwięcej ankietowanych (38,9%) deklaruje, że jest znacznie zmotywowana. 27,8% badanych jest średnio zmotywowana do pracy. Na 3. miejscu znajdują się osoby zdecydowanie zmotywowane do pracy, co stanowi 25% ogółu. Zaledwie 5,6% respondentów jest nieznacznie zmotywowana, a 2,8% respondentów jest niezmotywowana. Wyniki te pokazują, że ankietowani w większości są zmotywowani, co oznacza, że praca spełnia ich oczekiwania, a tylko nieliczne osoby nie odczuwają motywacji. Poniżej załączono szczegółowy wykres przedstawiający poziom zmotywowania pracowników, gdzie 1 oznacza niezmotywowany, a 5 – zdecydowanie zmotywowany.

## Podsumowanie

Skuteczne zarządzanie i motywowanie pracowników to klucz do sukcesu przedsiębiorstwa. Menagerowie nie mogą tylko kontrolować pracowników, ale powinni również efektywnie ich motywować do pracy. Odpowiedni dobór stylu kierowania i systemu motywowania pracowników sprzyja rozwojowi przedsiębiorstwa.

Dzięki przeprowadzonemu badaniu można stwierdzić, że najczęściej stosowanym stylem kierowania jest styl demokratyczny, który polega na współpracy i partnerstwie na linii pracownik a kierownik. Pracownicy cenią sobie dobrą atmosferę w pracy. Wynagrodzenie jest najważniejszym czynnikiem motywacyjnym dla ankietowanych. Możliwość rozwoju jest również ważna dla pracowników. Dodatkowo pracownicy wskazują, iż są dobrze zmotywowani do pracy.

Przedstawione wnioski pokazują, że współczesne przedsiębiorstwa muszą opierać się na wzajemnej komunikacji i partnerstwie. Tworzenie odpowiednich warunków, powoduje rozwój zarówno pracowników, jak i menagerów.

## Literatura

- [1] Bańka W., *Zarządzanie personelem – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002.
- [2] Dukaj I., *Style kierowania w małej firmie*, Internetowe Wydawnictwo „e-bookowo”, Wydanie I, 2008.
- [3] Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2022.
- [4] Kozłowski W., *Motywowanie pracowników w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2023.
- [5] Kozłowski W., *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa 2023.
- [6] Kożusznik B., *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa 2005.
- [7] Listwan T., Sułkowski Ł., *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2016.
- [8] Pietroń-Pyszek A., *Motywowanie pracowników, wskazówki dla menadżerów*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2005.
- [9] Warwas I., Rogozińska-Pawełczyk A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

## Streszczenie

Artykuł przedstawia wpływ różnych modeli zarządzania i motywowania pracowników na ich zaangażowanie. Opisano trzy popularne style kierowania pracownikami. Ankietowani wskazali, że najczęściej w ich firmach kierownicy wykorzystują demokratyczny styl



kierowania. Styl ten opiera się na współpracy. Dodatkowo przedstawiono podstawowe czynniki motywacji, a najpopularniejszymi są wynagrodzenie i dobra atmosfera w pracy.

***Słowa kluczowe***

Style kierowania, motywacja, zarządzanie, zaangażowanie, przedsiębiorstwa.