

Oryginalny artykuł naukowy: Studium przypadku
Original Article: Case study

Data wpływu/Received: 23.04.2014

Data recenzji/Accepted: 15.06.2014; 13.12.2014

Data publikacji/Published: 2.06.2015

DOI: 10.5604/18998658.1154749

Źródła finansowania publikacji: środki własne Autorów

Authors' Contribution:

- (A) Study Design (projekt badania)
- (B) Data Collection (zbieranie danych)
- (C) Statistical Analysis (analiza statystyczna)
- (D) Data Interpretation (interpretacja danych)
- (E) Manuscript Preparation (redagowanie opracowania)
- (F) Literature Search (badania literaturowe)

mgr Henryk Wojtaszek^{ABCDEF}
Politechnika Częstochowska

mgr inż. Żaneta Nejman^{ABCDEF}
Politechnika Poznańska

**ANALIZA PORÓWNAWCZA SYSTEMÓW MOTYWOWANIA
URZĘDU MIASTA I BANKU. STUDIUM PRZYPADKU**

**COMPARATIVE ANALYSIS SYSTEMS TO MOTIVATE THE
CITY AND THE BANK. CASE STUDY**

Streszczenie: W niniejszym opracowaniu omówiono pojęcie systemu motywacyjnego wraz z wybranymi narzędziami i modelami motywacji. Scharakteryzowano system motywacyjny występujący w banku komercyjnym i urzędzie miasta. Następnie przeprowadzono analizę porównawczą systemu motywacji pracowników w jednostce budżetowej oraz banku.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, motywacja, system motywacyjny, narzędzia motywacji

Abstract: This publication discusses the concept of an incentive system along with selected tools and models of motivation. Characterized incentive system found in a commercial bank and City Hall. Then, a comparative analysis of employee motivation system was carried out in the budget unit and the bank.

Key words: human resources management, motivation, motivational system, motivation tools

Wstęp

Pracownicy są siłą napędową przedsiębiorstwa, dlatego stawiani są na pierwszym miejscu. Elementem efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie jest zatem motywowanie pracowników, które uznawane jest za jedną z głównych funkcji kierowania i ma niepodważalne znaczenie. Od motywacji działania w głównej mierze zależy osiąganie znaczących rezultatów w pracy¹.

Motywacja jest pojęciem o wielu różnych znaczeniach i posiada szeroką interpretację. Wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje skomplikowane zachowania ludzi. Ponadto zachęca podwładnych do ciągłego podnoszenia swojej wiedzy i umiejętności.

Motywacja finansowa to dodatkowe świadczenia dla pracowników, które zróżnicowane są pod względem wartości i atrakcyjności.

Motywacja pozafinansowa to nagradzanie pracowników poprzez zapewnienie im poczucia pewności, stabilności zatrudnienia i dobrej atmosfery pracy.

Narzędzia motywowania to zbiór metod, procedur, zasad i sposobów postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych, które w odpowiedni sposób powinny rozwiązywać problemy motywowania. Wyróżnić można narzędzia (materialne i niematerialne) oraz motywatory tworzące system nagród i kar. Narzędzia motywowania podzielić można na narzędzia przymusu, zachęty i perswazji².

Głównym celem opracowania jest charakterystyka problematyki związanej z motywacją pracowników oraz analiza porównawcza systemu motywacyjnego stosowanego w jednostce budżetowej i banku komercyjnym. Do tego celu wykorzystano publikacje z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, omawiające problematykę motywacji oraz badania ankietowe, dokumenty badanych jednostek organizacyjnych, wywiady z pracownikami oraz obserwacje i spostrzeżenia własne autorów.

1. Motywacja, system motywacyjny i narzędzia motywacji

Pojęcie motywacji wywodzi się od łacińskiego słowa „motus” i angielskiego „move”, które oznaczają ruszać się z miejsca, wprawiać w ruch, zachęcać, wpływać na kogoś i pobudzać³. Motywacja to stan wewnętrzny człowieka mający wymiar atrybutowy. Moty-

¹ Ż. Nejman, A. Kawecka-Endler, *Motywacja – analiza przypadku w wybranym przedsiębiorstwie*, [w:] R. Kucęba i in. (red.), *Koncepcja zarządzania współczesnymi organizacjami*, WWZPCZ, Częstochowa 2014, s. 91.

² Ż. Nejman, *Analiza narzędzi motywacji w wybranym przedsiębiorstwie*, Praca inżynierska, Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, 2009, s. 9; H. Wojtaszek, *Stabilne zarządzanie ryzykiem kapitałowym w Alior Banku*, Wyd. Naukowe WSZ Skinlider, Kielce 2014, s. 22-29.

³ G. Bartkowiak, *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo AE, Poznań 1995, s. 118.

wowanie ma wymiar funkcjonalny. Jest to świadome i celowe oddziaływanie na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości dla osiągnięcia celów motywującego⁴. Motywowanie wpływa więc na postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się następnie w motywy. Motywowanie do pracy to stosowanie szeregu zróżnicowanych i indywidualnych narzędzi i instrumentów oddziaływania na człowieka. Jest to świadome tworzenie systemów bodźców mających swe źródło w otoczeniu człowieka. Motywacja to problem z natury indywidualny, dotyczący określonego pracownika⁵.

Wyróżnić można trzy poziomy motywacji⁶:

– podporządkowanie, oznaczające robienie tego, co każe przełożony, zupełnie tak jakby pracownik sam nie potrafił myśleć ani rozumować i nie miał żadnych uzdolnień ani nie był zaangażowany w wykonanie pracy,

– identyfikacja celu to rodzaj inwestycji, rodzi pragnienie jego osiągnięcia, a zatem wzmaga motywację,

– zaangażowanie – motywacja nigdy nie jest większa niż wtedy, gdy pracownik uważa cel za własny, czuje, że dobra praca leży w jego własnym interesie i wniesie do niej wszystko, na co go stać. W teorii zarządzania stosuje się termin motywacji, który jest czynnikiem wyznaczającym poziom, kierunek i trwałość wysiłków ponoszonych w pracy. Osoba o wysokiej motywacji ciężko pracuje w swoim miejscu pracy, natomiast osoba jej pozbawiona tego nie robi. Kierownik, który wykorzystuje narzędzia motywacji do kierowania personelem, swoim działaniem stwarza warunki, w których podwładni będą odczuwać nieustanną inspirację do ciężkiej pracy i osiągną maksymalne wyniki⁷.

Motywy, podobnie jak potrzeby, mogą być podzielone na trzy podstawowe grupy⁸:

– pierwotne (podstawowe) – mają podłoże fizjologiczne, są wrodzone, czyli nie są efektem uczenia się,

– ogólne – nie mają podłoża fizjologicznego, są to motywy: ciekawości, oddziaływania na innych i przywiązania uczuciowego, skłaniają ludzi do zwiększenia stymulacji,

– wtórne (wyższego rzędu) – są produktem uczenia się, można do nich zaliczyć motywy władzy, osiągnięć, przynależności, bezpieczeństwa, statusu.

Trudno znaleźć jednolite określenie systemu motywowania. Według S. Borkowskiej „system motywowania to spójny i celowo dobrany zestaw narzędzi motywowania z punktu widzenia realizacji celów organizacji i pracowników”⁹. L. Koziół przyjmuje, że „system motywowania to zbiór istotnych instrumentów i narzędzi zachowania”¹⁰.

System motywacyjny nie jest zatem oderwany od organizacji. Celem jego tworzenia jest sukces organizacji i jej pracowników. Skuteczność systemu motywowania można roz-

⁴ S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s. 11.

⁵ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, PLACET, Warszawa 2008, s. 13.

⁶ D. Cox, J. Hoover, *Kierowanie zespołem w nowoczesnej firmie*, Studio Emka, Warszawa 2005, s. 61.

⁷ J. Schermerhom, *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 259-260.

⁸ C. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004, s. 12.

⁹ S. Borkowska, *Motywacja i motywowanie*, PWN, Warszawa 2006, s. 352.

¹⁰ L. Koziół, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2002, s. 8.

patrywać z punktu widzenia przedsiębiorstwa, wtedy miarą skuteczności będzie stopień realizacji celów. Z punktu widzenia pracownika tą miarą będzie poziom satysfakcji i zadowolenia lub ich brak¹¹. Służy on więc konkretnym celom i dotyczy większości procesów w organizacji. Według M. Armstronga tworzy się go w celu¹²:

- optymalnego wykorzystania potencjału pracowników w celu realizacji założeń strategicznych firmy,
- zwiększenia efektywności pracowników przez uzależnienie wysokości wynagrodzenia od wyników pracy,
- identyfikacji pracowników z podejmowanymi działaniami i celami firmy,
- wzrostu motywacji grupy,
- wzrostu motywacji indywidualnej pracowników¹³.

Skuteczny system motywacyjny to taki system, który prawidłowo mobilizuje pracowników do bardziej wydajnej pracy, przy jednoczesnym zaspokajaniu ich potrzeb i oczekiwań¹⁴.

Realizując taki system, trzeba uwzględnić różnorodne warunki związane zarówno z mikrootoczeniem, jak i makrootoczeniem, w którym przebiega motywowanie¹⁵. Przy opracowywaniu systemów motywacyjnych współczesnych przedsiębiorstw konieczne jest przestrzeganie dwóch zasad: indywidualizacji i kompleksowości procesu motywowania. Indywidualizacja wymaga poznania potrzeb i oczekiwań poszczególnych pracowników, co ułatwi zarządzającemu pozyskanie informacji o cechach osobowych pracowników. Natomiast kompleksowość wymaga systemowego podejścia do motywowania, czyli tworzenie w firmie układów spójnych logicznie i wzajemnie wspomagających się środków motywacji, a także ich zespołów działających na zasadzie wzmocnienia. Działania te dają możliwość oddziaływania na jednego pracownika równocześnie kilkoma motywatorami, dostosowanymi do jego indywidualnych potrzeb i celów. Dlatego też dla właściwego motywowania konieczne jest zastosowanie systemu sił, czynników i instrumentów oddziałujących na pracownika¹⁶.

Narzędzia motywacyjne to zbiór metod, reguł, sposobów i form postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych wpływających na proces motywowania. Są to czynniki oddziałujące na świadomość pracowników oraz ich stosunek do pracy i przełożonych, czyli wywierające wpływ na zachowanie pracowników w ramach organizacji. Rezultatem zaangażowania pracowników jest osiąganie przez nich wyników na wysokim poziomie oraz ich mała absencja i wysoka stabilizacja. Narzędzia motywowania spełniają swoją rolę, gdy ujęte w regulaminach, w postaci zasad i procedur równo traktują wszystkich podwładnych¹⁷. Ze względu na obszar ich zastosowania wyróżnia się narzędzia związane z¹⁸:

¹¹ S. Borkowska, *System motywowania ...*, s. 16.

¹² M. Armstrong, *Jak być lepszym menadżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 255.

¹³ H. Wojtaszek, *Wzorowy współczesny menadżer*, Wyd. Naukowe Politechniki Śląskiej, Częstochowa 2014, s. 92-98.

¹⁴ M. Matejun, J. Socha, *Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń na przykładzie przedsiębiorstwa „Pol-Hun” M. Bielska sp.j.*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Spoleczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Spoleczna odpowiedzialność*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 90.

¹⁵ Z. Jasiński (red.), *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 264.

¹⁶ A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 218.

¹⁷ M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 389.

¹⁸ Z. Sekuła, *Motywacyjne kształtowanie plac*, TNOiK, Bydgoszcz 1997, s. 38.

- dyscypliną pracy (regulaminy pracy, instrukcje funkcjonowania stanowisk pracy, kodeks pracy, układy zbiorowe, warunki bezpieczeństwa i higieny pracy, filozofia pracy),
- organizacją i wynikami pracy (normy pracy, formy organizacji pracy, sposoby przydziału i rozliczania z zadań, taryfikatory pracy, stanowisk i zawodów, tryb i czas pracy, dobór pracowników do stanowisk),
- motywacją pracownika (ocena pracowników, siatki płac, tabele pac, formy płac, wzorce awansu, składniki wynagrodzeń i struktura płacy, nagradzanie i karanie, świadczenia socjalne i bytowe, szkolenia i rozwój zawodowy pracowników).

2. Metodologiczne problemy badawcze

Badania na potrzeby artykułu przeprowadzono w urzędzie miasta oraz banku. W przypadku urzędu miasta badanie ankietowe zostało przeprowadzone w październiku 2013 roku wśród 102 wybranych losowo spośród 148 pracowników (w różnym wieku, o różnym stażu pracy, wykształceniu oraz płci) zajmujących stanowiska urzędnicze. Ankietowani odpowiedzieli na dziewięć pytań. Narzędziem badawczym, które zastosowano, był kwestionariusz anonimowej ankiety. Do pytań zastosowano 10-punktową skalę odpowiedzi (1-10), gdzie 1 oznaczało najmniejszy, a 10 największy stopień motywacji. Losowanie próby wykonano stosując generator liczb pseudolosowych programu Excel. Do określenia charakteru losowego próby zastosowano test serii losowości próby¹⁹, gdzie weryfikowano hipotezę zerową w postaci:

H_0 : – próba ma charakter losowy,

wobec hipotezy alternatywnej:

H_1 : – próba nie ma charakteru losowego.

W wyniku testowania na poziomie istotności $\alpha=0,05$ brak było podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, że próba ma charakter losowy ($p>0,05$), zatem można było przyjąć założenie o losowości próby.

Badania przeprowadzono w celu uzyskania informacji o motywatorach najbardziej pożądanym przez pracowników urzędu miasta. Dokonując analizy poszczególnych motywatorów, zauważono, że najważniejszym elementem dla pracowników jest stabilność zatrudnienia – 9 w skali na 10, później prestiż i strój służbowy, gdzie w ocenie mieli taką samą ilość punktów, czyli 5 na 10 punktów.

Najmniej pożądanym motywatorem są diety²⁰, wynika to z faktu, iż pracownicy nie wykazują wysokiej konieczności w wykonywaniu swojej pracy poza miejscem zamieszkania.

Natomiast badanie ankietowe w banku komercyjnym przeprowadzono w październiku 2013 roku wśród 84 wybranych losowo spośród 123 pracowników (w różnym wieku, o różnym stażu pracy, wykształceniu oraz płci) zajmujących stanowiska bankowe. Odpowiedzieli oni na dziewięć pytań. Zastosowane narzędzie badawcze to kwestionariusz ankiety. Próbę losowano w oparciu o generator liczb pseudolosowych programu Excel.

¹⁹ J Białek, A. Depta, *Statystyka dla studentów z programem STAT_STUD 1.0*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010, s. 169-171.

²⁰ Dieta – jest uważana jako dodatek za wykonywanie swojej pracy poza miejscem zamieszkania.

Charakter losowości sprawdzono testem serii²¹, w tym cel postawiono hipotezę zerową:

H_0 : – próba ma charakter losowy,
wobec hipotezy alternatywnej:

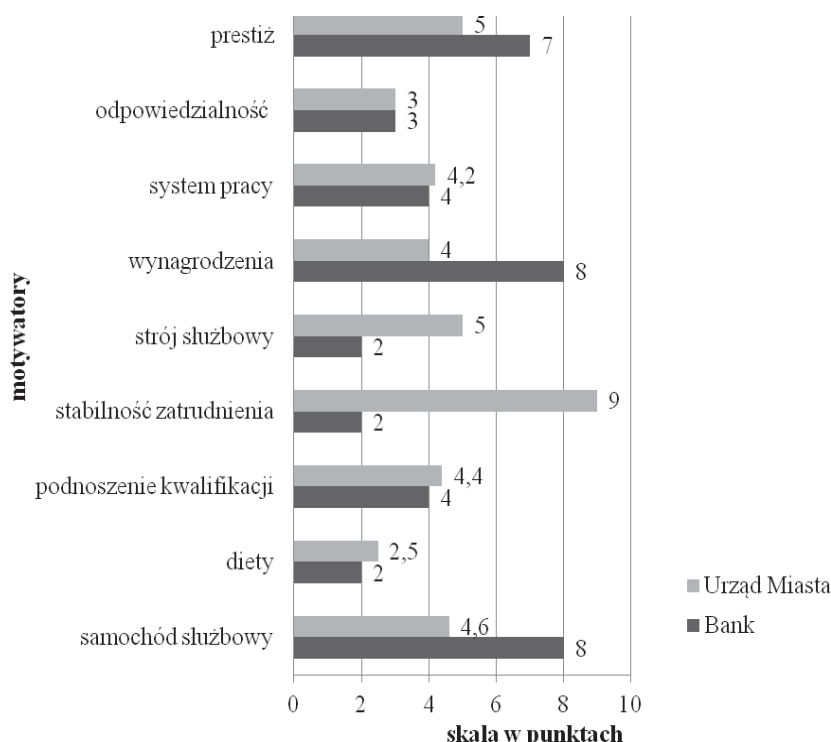
H_1 : – próba nie ma charakteru losowego.

W tak przeprowadzonej procedurze na poziomie istotności $\alpha=0,05$ brak było podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, że próba ma charakter losowy ($p>0,05$), zatem można było przyjąć założenie o losowości próby.

Badania przeprowadzono w celu uzyskania informacji o motywatorach najbardziej pożądanych przez pracowników w banku. Dokonując analizy poszczególnych motywatorów, zauważono, że najważniejszym elementem motywującym dla pracowników są wynagrodzenia, samochód służbowy i prestiż. W najmniejszym stopniu motywują: diety, stabilność zatrudnienia oraz strój służbowy²².

3. System motywacyjny w ujęciu praktycznym – analiza porównawcza

Zbiorcze zestawienie porównania wyników analiz motywatorów urzędu miasta i banku przedstawiono na rysunku nr 1.



Rysunek 1. Motywatory w urzędzie miasta i banku

Figure 1. Motivation in the City Hall and the bank

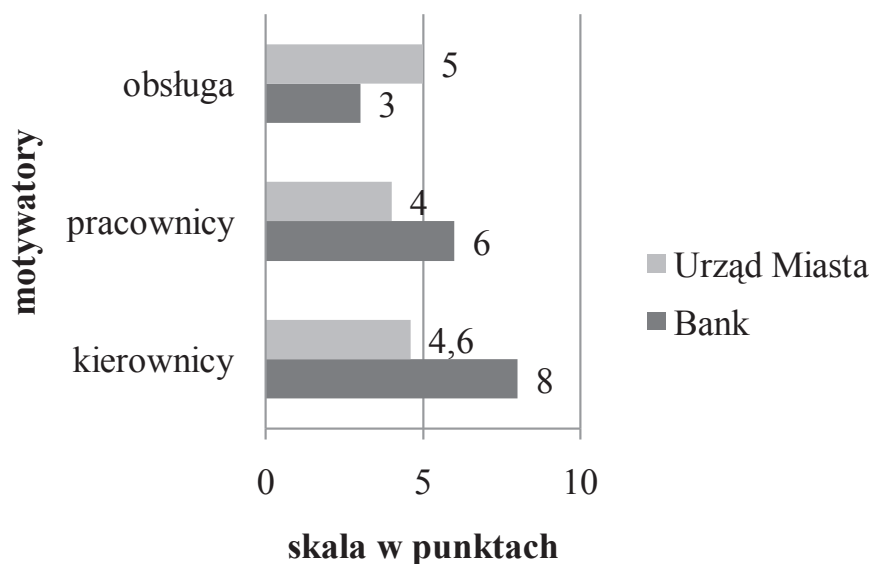
Źródło: opracowanie własne.

²¹ J. Białek, A. Depta, *Statystyka dla studentów...*, s. 169-171.

²² Autorzy, używając sformułowania „strój służbowy”, rozumieją wyposażenie pracownika w niezbędne do wykonywania pracy ubranie robocze (dla pracownika bankowego mężczyzny jest to garnitur, krawat, a kobiety: spódnica oraz marynarka i apaszka).

Analiza rysunku 1 wykazuje, że zaistniały duże różnice w motywacji pracowników bankowych i urzędu miasta. Czynnikiem różnicowymi są: prestiż, system pracy, wynagrodzenia, strój służbowy, stabilność zatrudnienia, podnoszenie kwalifikacji, diety oraz samochód służbowy. Prestiż zajmowania stanowiska bankowego jest większy od stanowiska urzędniczego. Odpowiedzialność jest porównywalna zarówno w banku, jak i urzędzie miasta. System pracy jest lepiej postrzegany w urzędzie miasta niż w banku. W banku wynagrodzenia są bardziej motywujące niż w urzędzie. Wynika to z faktu wyższych wynagrodzeń w bankowości. Posiadanie stroju służbowego jest bardziej motywujące w Urzędzie Miasta niż w banku. Zapewne wynika to z faktu, że w większości banków strój służbowy jest wydawany pracownikowi w ramach wykonywanej pracy zgodnie z polityką banku – miało to miejsce w tej sytuacji analizowanego banku. Stabilność zatrudnienia jest zdecydowanie dużo wyższa w urzędzie miasta aniżeli banku. Podnoszenie kwalifikacji motywuje bardziej pracowników urzędu miasta niż banku. Diety są bardziej motywujące dla urzędników aniżeli pracowników bankowych. Samochód służbowy bardziej motywuje pracowników banku niż urzędników.

Dla analizy poziomu wynagrodzeń posłużono się analizą dokumentów kadrowo-płacowych zawartych w regulaminie wynagradzania pracowników urzędu miasta oraz w sprawozdaniu finansowym banku. Poniższy rys. 2 przedstawia poziom zarobków w banku i urzędzie miasta.



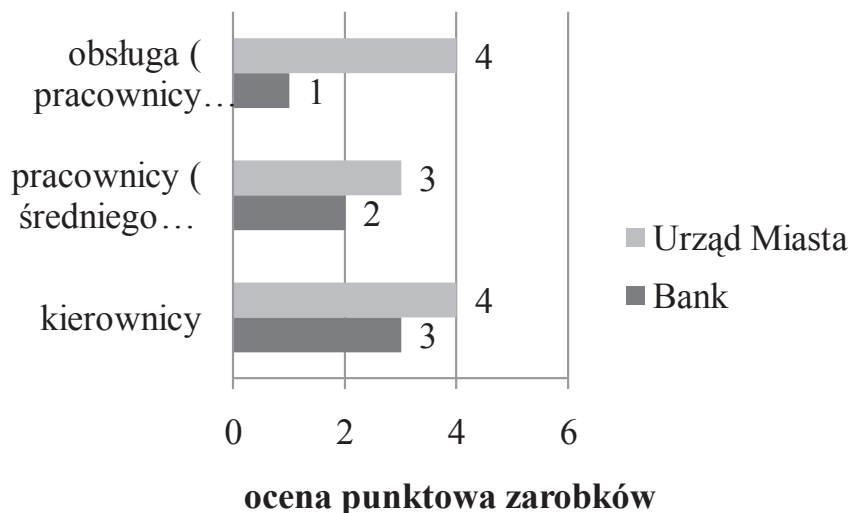
Rysunek 2. Poziom zarobków pracowników bankowych i urzędu miasta

Figure 2. The level of earnings of bank employees and the City Council

Źródło: opracowanie własne.

Z danych znajdujących się na rysunku 3 wynika, iż najwyższe wynagrodzenia uzyskują kierownicy w banku i pracownicy. Obsługa w urzędzie miasta zarabia więcej niż w banku.

Poniższy rysunek 3 pokazuje wysokość podstawy wynagrodzenia w banku i urzędzie miasta.



Rysunek 3. Podstawy wynagrodzenia w banku i Urzędzie Miasta

Figure 3. Basics of salary in the bank and the Office of the City

Źródło: opracowanie własne.

Po przeanalizowaniu wyników badań przedstawionych na rysunku 3 wynika, iż podstawy wynagrodzenia w urzędzie miasta są wyższe od podstaw w banku na wszystkich szczeblach pracowniczych: stanowiskach kierowniczych, pracowniczych i obsługowych. Pracownicy obsługowi pobierają o wiele wyższe wynagrodzenie niż w bankach, z obserwacji uczestniczącej wynika, że są to pracownicy najemni.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania ankietowe wyraźnie wskazują na stabilność zatrudnienia w sektorze jednostki budżetowej, jaki reprezentuje urząd miasta. Pracownicy, dla których istotne jest wyższe wynagrodzenie, zdecydowanie wybiorą pracę w bankowości. Pracownicy, dla których ważniejsza będzie stabilność zatrudnienia, zapewne wybiorą pracę w jednostce budżetowej. W dzisiejszych czasach musimy pamiętać, że podstawa wynagrodzenia i poziom wynagrodzeń jest bardzo istotny dla pracownika. Sposób motywacji, środki motywacyjne wpływają na wybór miejsca pracy. Osoby z niskimi kwalifikacjami będą bardziej zadowolone z pracy w jednostce budżetowej, chociażby ze względu na poziom płac. Osoby mające wysokie oczekiwania finansowe oraz wykazujące się chęcią do odbywania częstych podróży służbowych skorzystają z zatrudnienia w jednostce bankowej. Osoby wykazujące tendencje do stabilności będą ukierunkowane na pracę w jednostce budżetowej.

Bibliografia

- Armstrong M., *Jak być lepszym menadżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
- Banaszyk P., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Handlu i Rekrutacji, Poznań 2002.
- Bartkowiak G., *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo AE, Poznań 1995.
- Białek J., Depta A., *Statystyka dla studentów z programem STAT_STUD 1.0*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2010.
- Borkowska S., *Motywacja i motywowanie*, PWN, Warszawa 2006.
- Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- Cox D., Hoover J., *Kierowanie zespołem w nowoczesnej firmie*, Studio Emka, Warszawa 2005.
- Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, PLACET, Warszawa 2008.
- Jasiński Z. (red.), *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Kozioł L., *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2002.
- Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Matejun M., Socha J., *Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń na przykładzie przedsiębiorstwa „Pol-Hun” M. Bielska sp.j.*, [w:] J. Stankiewicz (red.), *Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010.
- Nejman Ź., *Analiza narzędzi motywacji w wybranym przedsiębiorstwie*, Praca inżynierska, Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania, 2009.
- Nejman Ź., Kawecka-Endler A., *Motywacja – analiza przypadku w wybranym przedsiębiorstwie*, [w:] R. Kucęba i in. (red.), *Koncepcja zarządzania współczesnymi organizacjami*, WWZPCZ, Częstochowa 2014.
- Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.
- Schermerhorn J., *Zarządzanie. Kluczowe koncepcje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Sekula Z., *Motywacyjne kształtowanie płac*, TNOiK, Bydgoszcz 1997.
- Sekula Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Sikorski C., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.
- Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- Wojtaszek H., *Stabilne zarządzanie ryzykiem kapitałowym w Alior Banku*, Wyd. Naukowe WSZ Skinlider, Kielce 2014.
- Wojtaszek H., *Wzorowy współczesny menadżer*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014.

Nota o Autorach:

mgr Henryk Wojtaszek – autor kilkudziesięciu artykułów naukowych o zróżnicowanej tematyce mieszczącej się w aspektach zarządzania, doktorant Politechniki Częstochowskiej; wykładowca w Centrum Kształcenia Menadżerów.

mgr inż. Żaneta Nejman – doktorantka Politechniki Poznańskiej.

Autors' resume:

Henryk Wojtaszek, author of dozens of scientific papers various subjects falling within the aspects of management, PhD University of Czestochowa, Lecturer at the Centre for Management Development.

Żaneta Nejman, Ph student Poznan University of Technology.

Kontakt/Contact:

*mgr Henryk Wojtaszek
Politechnika Częstochowska
42-200 Częstochowa
Al. Armii Krajowej 19B
e-mail: h.wojtaszek@interia.pl*

*mgr inż. Żaneta Nejman
Politechnika Poznańska
60-695 Poznań
Plac Marii Skłodowskiej-Curie 5 e-mail: zan_nej@wp.pl*