

**KONCEPCJA KOMPLEKSOWEGO SYSTEMU MOTYWACYJNEGO  
W PRZEDSIĘBIORSTWIE SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNYM**  
*mgr inż. Karolina Stolarczyk*  
*PPUH Laskomex*

Proces odpowiedniego motywowania nabiera w dzisiejszych czasach szczególnego znaczenia. Uwagę przyciąga ujęcie tej kwestii w przedsiębiorstwach zorientowanych na działania prospołeczne oraz rozwój nie tylko własnych pracowników, ale także zewnętrznych interesariuszy. Brak poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia, ogólnoświatowy kryzys, niepewność, czy też egzystencjalne obawy takie jak chociażby ciężące zobowiązania finansowe czy lęk o zapewnienie godziwych warunków utrzymywanej rodzinie zdecydowanie nie oddziałują na ludzi pozytywnie. Dodatkowo sytuację komplikuje jeszcze fakt, że motywowanie jest skomplikowanym i złożonym procesem – nie wszyscy menedżerowie potrafią odpowiednio wpłynąć na podległych pracowników, tym bardziej że jest to uznawane za jedną z najważniejszych funkcji zarządzania. W dużej mierze, czy przedsiębiorstwo będzie realizowało postawione cele zależy od sprawnie działającego systemu motywacyjnego. Największą skuteczność motywowania i zaangażowania pracowników w realizację celów firma osiąga wówczas, gdy pokrywają się one z celami indywidualnymi osób w niej pracujących. Menedżerowie nie tyle powinni, co wręcz muszą poznać potrzeby swoich podwładnych, gdyż to właśnie niezaspokojona potrzeba jest podstawą tworzenia skutecznych metod motywacji.

Celem artykułu jest przedstawienie holistycznego podejścia do procesu motywacji. Wykorzystując systemowe narzędzie przeprowadzono analizę głównych teorii w tym zakresie w celu uświadomienia faktu, iż nie są one kompletne i systemowo uporządkowane. Zaprezentowana została tzw. Teoria Pełnej Motywacji (TPM), która uwzględnia wszystkie jej poziomy. Naukową nowością tej pracy jest sposób systematyzacji i przedstawienia technik motywacji.

W literaturze istnieje bardzo wiele definicji motywacji. Według S.Sudoła „funkcja motywowania (pobudzania) sprowadza się do stwarzania takich sytuacji, które zachęcałyby pracowników do wykonywania działań służących realizacji celów i zadań przedsiębiorstwa jako całości. Motywacja uruchamia,

ukierunkowuje i wzmacnia działania pracowników przedsiębiorstwa.” [27, s. 198] J. Penc przedstawił natomiast inny punkt widzenia, a mianowicie, iż „jest ona tym, co skłania pracownika do podjęcia wysiłku w dążeniu do wyznaczonego celu”. [4, s. 63] Jeszcze inną definicję tego procesu zaprezentował Z. Jasiński – według niego „motywowanie polega na oddziaływaniu przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nimi zadań.” [13, s. 16]. Niezależnie jednak, którą definicję uznamy za najbardziej odpowiednią proces motywacji można usystematyzować w czterech grupach:

- wewnętrzna, która pobudza ludzi do działania, a samo wykonywanie pracy zaspokaja ich potrzeby;
- zewnętrzna, mającą na celu stworzenie jakiejś zachęty do działania, które jest w jakiś sposób później nagradzane lub pozwala uniknąć kary. Ma ona miejsce głównie wtedy, gdy pracownik wykonuje powierzone mu zadania przez wzgląd na mogące mu grozić konsekwencje lub oczekującą go nagrodę;
- pozytywna, zwana też „dodatnią”, która polega na stworzeniu warunków sprzyjających urzeczywistnieniu celów danej osoby. Ten rodzaj motywacji polega na dawaniu pracownikowi możliwości doskonalenia się, wywołując tym samym jego osobiste zaangażowanie w wykonywaną pracę;
- negatywna, opierającą się na lęku, który pobudza do działania przez stworzenie poczucia zagrożenia i niepewności. Pracownik wykonuje powierzone mu zadania w nadziei uniknięcia oczekującej go kary bądź nagany.

Podobnie jak motywacja, także pojęcie „system motywacyjny” zostało zdefiniowane na wiele różnych sposobów. Kilka z definicji zostało zawartych w poniższej tabeli nr 1:

**Tabela nr 1:** Wybrane definicje systemu motywacyjnego

<b>A. Szalkowska</b>
„Zwarta, funkcjonalna całość, zdolna do uruchomienia i podtrzymania przez przedsiębiorstwo aktywności zawodowej człowieka.”
<b>A. Koźmiński, W. Piotrkowski</b>
„System oddziaływań organizacji na swych uczestników, którego celem jest zachęcenie ich do podejmowania zachowań korzystnych oraz unikanie zachowań niekorzystnych z punktu widzenia firmy.”
<b>A. Stabelaryła</b>
„Narzędzie zarządzania spełniające rolę wspomagającą procesy decyzyjne, planistyczne i kontrolne.”
<b>J.A.F. Stoner, C. Wankel</b>
„Zbiór uporządkowanych elementów powiązanych wzajemnie ze sobą i tworzących całość mającą na celu stworzenie warunków i skłanianie pracowników do realizacji zadań organizacji przez właściwe rozbudzenie motywacji, umożliwiające pracownikom zaspokojenie różnych potrzeb, mające zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe w sposób możliwie najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa i dający im satysfakcję osobistą.”
<b>B. Mikula</b>
„Układ czynników, działań i zasad tworzących bodźce kształtujące zachowanie pracowników.”
<b>J. Penc</b>
„Układ będący kompozycją różnych narzędzi pobudzania. Stanowi on układ bodźców, środków i warunków, które mają zachęcić pracowników do angażowania się w swoją pracę i obowiązki służbowe w sposób możliwie najkorzystniejszy dla przedsiębiorstwa i dający im satysfakcję osobistą.”
<b>A. Pochtowski</b>
„Szereg warunków i czynników, mających zapewnić odpowiednio wysoki poziom motywacji zatrudnionego personelu.”
<b>B. Koziol</b>
„Uporządkowany zbiór narzędzi motywowania i czynników motywacyjnych powiązanych wzajemnie ze sobą i tworzących całość mającą na celu stworzenie warunków i skłanianie pracowników do zachowania organizacyjnych funkcjonalnych celów firmy.”

*Źródło: L. Koziol, Motywacja w pracy, PWN, Warszawa-Kraków 2002, s. 59*

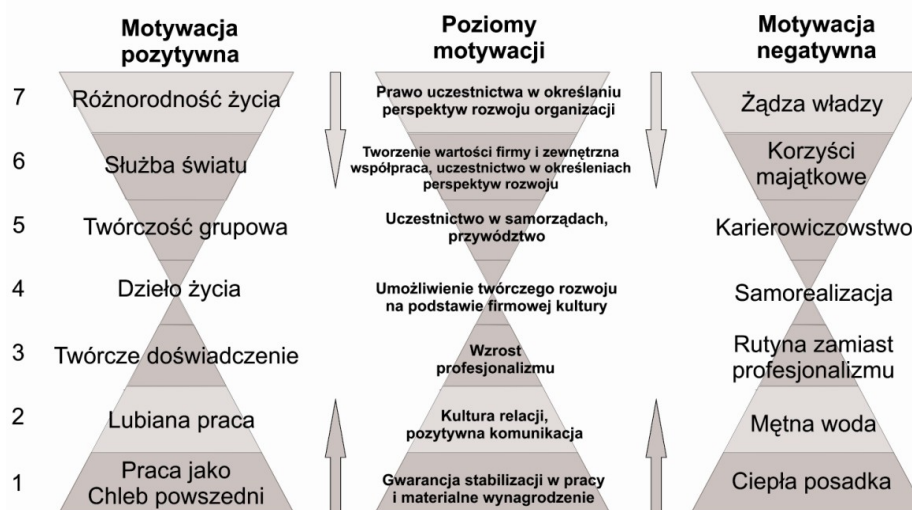
Aby system motywacyjny można nazwać efektywnym musi on spełniać

kilka warunków wstępnych. Przede wszystkim należy: [19]

- zmienić przekonanie pracowników, iż praca na danym stanowisku jest czymś stałym, - pracownicy muszą być elastyczni i mieć świadomość, że mogą być przemieszczani w firmie w zależności od jej potrzeb. Nie jest to łatwe, gdyż stała praca zapewnia ludziom poczucie bezpieczeństwa. Jego częściowa utrata musi być więc zrekompensowana w innej formie,
- zaniechać tradycyjnych form oceny pracowników związanych ze złożonym charakterem wykonywanych przez nich zadań i niezależnych od indywidualnych kompetencji zatrudnionych,
- stworzyć system wartościowania człowieka uznający jego znaczenie dla firmy i doceniający najlepsze cechy pracownika, który to system znajdzie odzwierciedlenie w ocenie warunków pracy,
- zbudować system ocen uwzględniający nie tylko bieżące działania, ale także wkład pracownika w przyszły rozwój firmy,
- bezpośrednio nagradzać specyficzne indywidualne umiejętności, doświadczenia i kompetencje,
- wyeliminować wąskie przedziały w płacach, czyli znacząco zróżnicować wynagrodzenia, które będą adekwatne do rzeczywistego wkładu pracy.

Powyższe definicje określają motywowanie jako proces lecz często nie uwzględniają celów motywacji. Definicja motywacji badanej firmy: jest to mechanizm oparty na stymulowaniu pracowników do działania, do wypełniania kierunków celów przedsiębiorstwa poprzez zaspokojenie ich potrzeb na wielu poziomach relacji z otoczeniem z zastosowaniem kompleksowych programów motywacyjnych. Istotne jest także to, iż badana firma stara się również uwzględniać relację pomiędzy stażem pracy danego pracownika, a motywacją. Przeprowadzone badania na podstawie wcześniej opracowanych przez firmę Laskomex modeli siedmioletnich etapów rozwoju jednostki, pozwoliły bardziej precyzyjnie i dokładnie rozpatrywać okresy życia człowieka. Siedmioletnie cykle rozwoju człowieka ilustrują powtarzalność prawidłowości etapów tworzenia osobowości w okresie trwania życia. Mając taką wiedzę, a także wykorzystując opracowany przez badane przedsiębiorstwo przyczynowo – skutkowy model uniwersalnego kierowania rodzaje motywacji możemy ująć w następujący sposób:

## Rodzaje motywacji



Rys. Nr 1 Rodzaje motywacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie modeli uniwersalnego kierowania i teorii motywacji

Z powyższego rysunku wynika, iż w początkowym okresie pracy (pierwszy rok), najbardziej skuteczna jest motywacja finansowa, gdyż młodzi pracownicy chcą się jak najszybciej wzbogacić, pragną mieć środki na godne życie. Liczy się dla nich gwarancja stabilizacji w pracy oraz materialne wynagrodzenie, a także zapewnienie ergonomii pracy. Pozytywna motywacja na tym poziomie traktowana jest przez pracowników jako tzw. „chleb powszedni”, czyli praca jako środek do zapewnienia bytu sobie i swoim rodzinom. W przypadku negatywnej motywacji pracownicy odbierają pracę jako tzw. „ciepłą posadkę”, czyli skupiają się tylko na sobie i materialnych aspektach.

Po mniej więcej roku pracy w firmie pracownik zaczyna odczuwać także inne od materialnych potrzeby. W związku z tym powinien zmienić się także sposób motywacji. Pracowników powinno się motywować m.in. poprzez stworzenie możliwości uczestnictwa w spotkaniach integracyjnych, umożliwienie uczestniczenia lub kierowania zespołami zadaniowymi czy chociażby poprzez możliwość współpracy z interesariuszami zewnętrznymi. Motywacją z najwyższego poziomu jest realizowana poprzez uczestnictwo w ustalaniu celów i wartości organizacji. Pracownik nastawiony jest przede wszystkim na kontakty, relacje. Zależy mu na poznaniu otoczenia, w którym pracuje, nawiązaniu stałych relacji. Motywacja na tym poziomie ma również charakter pozytywny lub negatywny. Pozytywny – pracownicy poprzez poprawę relacji międzyludzkich, poprzez wzrost kultury stosunków zaczynają lubić swoją pracę i dobrze się w niej czują. Aspektem negatywnym jest to, iż w dużej części przypadków pracownicy zaczynają być podejrzliwi, nieufni – obawiają się, iż

ożywienie kontaktów niesie za sobą jakiś podtekst, czują się jakby byli w „mętnej wodzie”, nie wiedzą czego mają się spodziewać po swoich przełożonych i współpracownikach. Pracownik taki może być osobą skrytą, co owocuje tym, iż nie da on po sobie poznać, jakie przyświecają mu cele.

W kolejnych etapach (od trzech do pięciu lat pracy) najbardziej odpowiednią metodą motywacji jest m.in. słowna pochwała, gdzie dla pracownika zaczynają się liczyć słowa uznania od przełożonego niż przyznana mu premia (należy tutaj zaznaczyć, iż będzie to miało miejsce tylko w przypadku założenia, że motywatory z niższych poziomów są również stosowane – ponieważ motywatory wyższych poziomów zawierają niższe). Ponadto na tym etapie życiowym pracownik zwraca także uwagę na dostosowanie organizacyjnych warunków do jego potrzeb oraz coraz bardziej docenia wagę uczestnictwa w pracy zespołowej. Jest nastawiony na samorealizację oraz na zaangażowanie w pracę społeczną, stara się uczestniczyć w tworzonych zespołach zadaniowych. Pozytywne aspekty motywacji na tym poziomie to fakt, iż pracownik rozumie cel służebnego przywództwa i nie jest nastawiony tylko i wyłącznie na dbanie o własną osobę. Pozytywne aspekty motywacji na tym poziomie to przede wszystkim traktowanie przez pracowników wykonywanej pracy jako dzieło ich życia, dokładając jednocześnie wszelkich starań aby wykonywane zadania były pełne i doskonałe. Zdobyte doświadczenie jest traktowane jako twórczy rozwój, coraz większego znaczenia zaczyna nabierać też praca zespołowa. Negatywnymi aspektami na tym etapie jest popadanie części zatrudnionych w rutynę czy skupianie się tylko na wykonywaniu powierzchownych czynności, bez chęci ich doskonalenia. Pracownicy mogą nakierować się wyłącznie na „karierowiczostwo”, co jest dla nich destrukcyjne i nie daje im szans rozwoju.

Po okresie wynoszącym około sześć lat zatrudnienia, pracownik chciałby uczestniczyć nie tylko w integracji pomiędzy osobami pracującymi w zakładzie pracy, ale także jest zainteresowany integracją pozafirmową z interesariuszami zewnętrznymi. Ważne staje się uczestnictwo w kształtowaniu wartości, gdyż utożsamia siebie z firmą. Pozytywne aspekty motywacji na tym poziomie to fakt, iż pracownik rozumie cel służebnego przywództwa i nie jest nastawiony tylko i wyłącznie na dbanie o własną osobę. Przejawia się tu orientacja na wniesienie osobistego wkładu w rozwój struktur wyższego rzędu. Cel bytu w organizacji przestaje mieć wydźwięk indywidualnego egocentryzmu, w jego miejsce pojawia się pierwiastek służebności w aspekcie hierarchii relacji. Czynnikiem negatywnym może stać się złe postrzeganie korzyści płynących z angażowania się w działalność dla państwa czy przedsiębiorstwa. Może się bowiem zdarzyć, iż pracownik będzie dostrzegał jedynie płynące z tego tytułu korzyści majątkowe a nie fakt rozwoju osobistego, rodzinnego, firmowego i społecznego czy umocnienia panujących relacji.

Pracownik z co najmniej siedmioletnim stażem pracy rozumie cele firmy i jest zainteresowany uczestnictwem w tworzeniu tychże celów oraz w tworzeniu planów dotyczących całego przedsiębiorstwa. Pozytywnym aspektem motywacji na tym poziomie jest to, iż pracownicy dostrzegają różnorodność życia,

rozumieją potrzeby otaczającego ich świata, zmierzają w kierunku odpowiedzialności społecznej. Bardzo szkodliwym zjawiskiem o znaczeniu ujemnym jest występująca wśród pracowników żądza władzy i sprawowania całkowitej kontroli.

Aby wykorzystywane środki motywacyjne były skuteczne, należałoby je dobrać biorąc pod uwagę poziom rozwoju osobistego danego pracownika. Rozwój jest pojęciem bardzo szerokim, niezwykle zindywidualizowanym. By zatrudniony mógł ciągle się doskonalić i zwiększać swoje kompetencje, a co za tym idzie osiągnąć kolejny poziom ewolucji zawodowej, musi czynnie uczestniczyć we wszelkiego rodzaju szkoleniach, konsultacjach, mentoringu, coachingu, facilitingu – czyli wszystkim tym, co zawarte jest w Kompleksowym Systemie Kształcenia i innych systemach przedsiębiorstwa.

Jak wcześniej nadmieniono podstawą pojawiania się motywacji jest niezaspokojona potrzeba. Aby motywacja była naprawdę skuteczna, należałoby prawidłowo rozpoznać potrzeby ludzi. Znając zainteresowania i oczekiwania, jakie posiada każdy człowiek łatwiej jest nim kierować, a zarazem stymulować go poprzez umożliwienie mu realizacji owych oczekiwań. Jednak nie każda potrzeba motywuje w ten sam sposób. W pierwszej kolejności dbamy o zaspokojenie ich na poziomie podstawowym, a dopiero w dalszym etapie myślimy o realizacji potrzeb wyższego rzędu. W literaturze istnieje szereg różnorodnych koncepcji związanych z tym zagadnieniem dotyczących sposobów motywacji. Do najbardziej znanych teorii należą m.in. : hierarchia potrzeb A. Masłowa, teoria ERG C.Alderfer'a, teoria potrzeb Webbera, teoria potrzeb uzyskiwania D. McClellanda, dwuczynnikowa koncepcja Herzberga. Maslow grupuje potrzeby człowieka w ujęciu hierarchicznym w pięć kategorii: biologiczne (np. oddychania, pożywienia, wody), ochrony przed niebezpieczeństwem i zagrożeniem, przynależności (miłości, uczucia, akceptacji), uznania (pragnienie osiągnięć, reputacji i statusu społecznego), samorealizacji. Teoria ta zakłada, że jednostka pozostawać będzie na jednym poziomie hierarchii potrzeb tak długo, aż dana ich klasa zostanie zaspokojona.

Teoria ERG Alderfera uogólnia z kolei teorię potrzeb Masłowa i dzieli ją tylko na trzy szczeble. Potrzeba egzystencji jest odpowiednikiem potrzeb fizjologicznych oraz bezpieczeństwa. Potrzeba związków mówi o kontaktach międzyludzkich i ich wpływie na prace człowieka (u Masłowa potrzeba przynależności i szacunku). Ostatni szczebel w hierarchii Alderfera to potrzeba wzrostu, w którym główny nacisk kładzie się na zaspokojeniu potrzeby szacunku do samego siebie oraz samorealizacji.

Inną koncepcję przedstawił Webber, który sądzi iż motywując pracownika należy przede wszystkim zwrócić uwagę na jego stopień rozwoju. Uświadomił on także istnienie potrzeb skierowane na innych oraz skierowane do wewnątrz. Czynniki takie jak prestiż, uznanie, akceptacja czy przynależność sprawiają, że człowiek zwraca się do otoczenia i zaczyna dbać o swój wizerunek. Natomiast dążenie do autonomii, uznania dla samego siebie powodują, że dana jednostka

kieruje się do wewnątrz.

D. McClelland z kolei zdefiniował trzy rodzaje potrzeb, uznając je za najważniejsze:

- władzy, która polega na wywieraniu wpływu na grupę i kontrolowanie zachowań innych,
- przynależności, czyli pragnienie ludzkiego towarzystwa, przyjacielskich i pełnych zrozumienia stosunków z innymi
- osiągnięć – potrzeba mierzenia sukcesu w odniesieniu do osobistego standardu doskonałości.

Jeszcze innego podziału potrzeb dokonał Herzberg, a mianowicie podzielił je na dwie grupy. „Jedna grupa to potrzeby rozwoju zawodowego, będące źródłem rozwoju osobistego. Druga grupa stanowi dla pierwszej grupy fundament – ma ona związek ze sprawiedliwym wynagradzaniem, nadzorowaniem, warunkami pracy i działaniami administracyjnymi. Zaspokojenie potrzeb drugiej grupy nie motywuje jednostki do osiągnięcia większej satysfakcji zawodowej i osiągania lepszych wyników. Wszystko, czego możemy oczekiwać na skutek zaspokojenia potrzeb z drugiej grupy, to zapobieganie niezadowoleniu i słabym wynikom pracy”.[2]

Poza teoriami mówiącymi o motywacji w związku z potrzebami ludzkimi w literaturze istnieje również wiele innych teorii motywacji, m.in.

- satysfakcji z pracy Hackmana i Oldhama,
- X i Y McGregora,
- motywowania podczas pracy zespołowej J. Kordzińskiego,
- redukcji siły napędu Hulla,
- oczekiwań wartości Vrooma,
- wyznaczania celów E. Locke’a,
- sprawiedliwego nagradzania Adamsa,
- popędu J. Benthana i J.S. Milla,
- procesu E.L. Thorndike’a,
- warunkowania instrumentalnego Skinnera.

Według teorii Hackmana i Oldhama o pracy decydują trzy zasady: osoba musi: postrzegać pracę jako sensowną, ponosić odpowiedzialność za rezultaty swojej pracy oraz mieć możliwość poznania jej efektów. Teoria X i Y McGregora mówi o dwóch przeciwległych założeniach. Według teorii X ludzie nie lubią pracy i starają się w miarę możliwości jej unikać, natomiast menadżerowie, jeśli chcą skłonić pracowników do wykonywania obowiązków, muszą ich stale kontrolować, kierować nimi a nawet grozić im karami w razie nieposłuszeństwa. Teoria ta głosi także, iż ludzie zazwyczaj nie chcą sami



podejmować odpowiedzialności i wolą, by wyznaczano im cele. Założenia teorii Y bazują z kolei na tym, iż praca jest naturalną częścią życia każdego człowieka. Ludzie mają wewnętrzną motywację do realizacji celów, o ile czują się do nich przywiązani. Ponadto dążą oni do podjęcia odpowiedzialności za wykonywane zadania jeżeli otrzymują nagrody (niekoniecznie pieniężne) za ich poprawną realizację.

Teoria motywowania podczas pracy zespołowej J.Kordzińskiego głosi, iż wizja i motywacja to dwa podstawowe warunki funkcjonowania zespołu. Dobrze działający zespół to umotywowani do pracy ludzie, świadomi głównych celów swojej organizacji. Motywacja jest jednym z ważniejszych czynników w pracy zespołowej i to właśnie dzięki niej zespół może sprawnie funkcjonować.

Teoria redukcji siły napędu Hulla objaśnia z kolei mechaniczne zachowania ludzi (a także zwierząt) w kategoriach wyłącznie fizycznych. Nie uwzględnia czynników i procesów poznawczych. Zachowania wg Hulla zależą od dwóch czynników: nawyków i siły napędu. Jeśli któryś z tych czynników nie występuje, to zachowanie nie może mieć miejsca.

Teoria motywacji wg V. Vrooma zakłada, że motywacja, efektywność i zadowolenie zależą przede wszystkim od oczekiwań pracownika, związanych z proponowanym poziomem wydajności, a także od wartości oczekiwanych nagród i oceny wysiłku potrzebnego do osiągnięcia danego zadania.

Teoria wyznaczania celów E.Locke'a skupia uwagę na procesie wyznaczania samych celów. Według twórcy naturalna ludzka skłonność do wyznaczania celów i dążenia do ich osiągnięcia jest przydatna jedynie wtedy, kiedy dany człowiek zarazem rozumie i akceptuje określony cel. Człowiek ma motywację, kiedy postępuje w sposób prowadzący go do osiągnięcia wyznaczonego celu, który został przez niego zaakceptowany i uznany za możliwy do osiągnięcia.

Teoria sprawiedliwości Adamsa jest zwana też teorią wymiany społecznej. Według niej, ludzie poszukują równowagi (sprawiedliwości społecznej) pomiędzy nagrodami, które otrzymują, a osiągniętym wynikiem pracy dla organizacji. Przy czym sprawiedliwość jest przez każdego pracownika postrzegana indywidualnie. Teoria ta w praktyce przejawia się tym, iż ludzie odczuwają silniejszą motywację, jeżeli są traktowani sprawiedliwie, a brak im motywacji w przypadku niesprawiedliwego traktowania. Adams zdefiniował dwie formy sprawiedliwości: dystrybucyjną i proceduralną. Pierwsza odnosi się do nagradzania pracowników w zależności od ich wkładu w pracę, natomiast druga związana jest z tym, jak pracownicy postrzegają działania organizacyjne w obszarach awansu, dyscypliny oraz oceny efektów.

Teoria popędu J.Benthana i J.S Milla jest zaliczana do najstarszych teorii motywacji z grupy teorii procesu. Głosi ona, iż rozkosz jest najważniejszym dobrem, celem życia człowieka i naczelnym motorem ludzkiego postępowania. Koncepcja ta zakłada, że człowiek będzie wybierał spośród możliwych dostępnych działań zawsze te, które według niego będą przynosiły mu maksimum przyjemności.

Teoria procesu E.L Thorndike'a określa tzw. prawo efektu, w myśl którego skojarzenia między bodźcem a realizacją ulegają pozytywnemu wzmocnieniu i

utrwalają się, jeśli reakcja wywołuje uczucia przyjemne, stanowiące swego rodzaju nagrodę. Podkreśla, że doświadczenie z przeszłości ma wpływ na bodźce i reakcje powodujące odczuwanie satysfakcji. Jeśli skojarzeniu bodźca z reakcją towarzyszy stan przyjemny, to związek ten zostanie prawdopodobnie powtórzony.

Zgodnie z teorią B.F. Skinnera człowieka cechuje motywacja, jeżeli jego reakcje na bodźce są konsekwentne i zgodne z dotychczasowymi wzorami zachowań. Teoria ta odnosi się do problemu trwałości niektórych zachowań w czasie oraz zmienności innych. Opiera się ona na założeniu, iż ludzie postępują tak, jak postępują, gdyż nauczyli się w przeszłości, że pewne zachowania niosą za sobą nagrodę a inne karę. Jeżeli skutki zachowań są pozytywne, osoba ta w przyszłości zapewne podobnie zareaguje na podobne sytuacje. Jeżeli skutki są nieprzyjemne, będzie skłonna zmienić swoje zachowanie, żeby ich uniknąć. Jest to tzw. prawo skutku.

Podsumowując przedstawione powyżej teorie motywacji można stwierdzić, iż najpopularniejszy, opracowany przez Masłowa model hierarchii potrzeb (piramida potrzeb) nie jest w pełni uniwersalny, gdyż nie zawiera motywacji przez cele, wartości, współpracę zewnętrzną. Ponadto model ten nie odnosi się do wszystkich pracowników, gdyż indywidualne skale potrzeb kształtują się pod wpływem różnorodnych czynników tj. wykształcenia, wykonywanego zawodu, otoczenia społecznego i kulturowego. Badania wykazują, że wiele ludzi ogranicza się do zaspokojenia potrzeb niższego szczebla i nie dąży do samorozwoju oraz podnoszenia kultury. Odnosi się to głównie do jednostek o niskiej kulturze osobowej oraz o ograniczonym poziomie wykształceniu lub osób pozbawionych przez dłuższy czas wszelkiej samodzielności w pracy. Patrząc natomiast całościowo znane do tej pory teorie dotyczące motywacji można usystematyzować w uniwersalny model TPM, w którym umiejscawiając na kolejnych siedmiu poziomach poszczególne cząstkowe teorie, uzyskujemy w efekcie pełny analityczny obszar badań problemu motywacji.

## MODEL MOTYWACJI

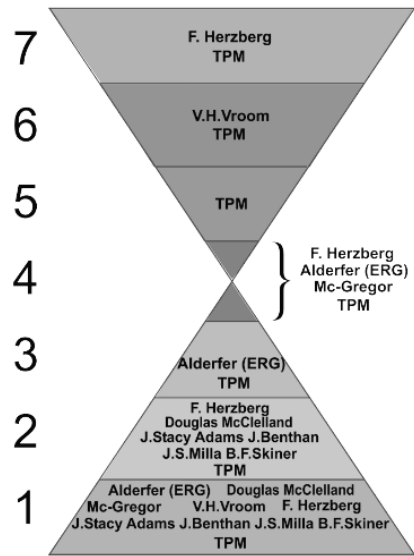


Rys. 2 Model motywacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie modeli uniwersalnego kierowania i teorii motywacji

Wyżej przedstawiony model zawiera w sobie syntezę wszystkich teorii w zakresie czynników motywacyjnych. Widać przewagę kompleksowości modelu uniwersalnego TPM nad innymi podejściami, które prezentują podejścia niepełne. Dzięki takiej systematyzacji można sformułować kompletną teorię motywacji wypełniającą wszystkie siedem poziomów relacji człowieka z otaczającym światem (rys. 2). Teoria ta jest kluczowa i przyczynia się do rozwoju poziomu świadomości pracownika, przedsiębiorstwa, społeczeństwa, gdyż uwzględnia wszystkie aspekty zagadnienia motywacji. Model ten jest nie tylko sumaryczny, ale jednocześnie syntezuje dotychczasowe teorie – jest w pełni uniwersalny. Zawarte poniżej modele (rysunek nr 3 i 4) systematyzują wymienione teorie wg potrzeb motywacyjnych. Nasuwa się również wniosek, iż żadne z przebadanych podejść nie uwzględniało poziomu przywództwa (poziom piąty) co może wskazywać na niedocenywanie ważności tegoż poziomu i niedocenywanie wyłaniania, rozwoju i motywowania liderów.

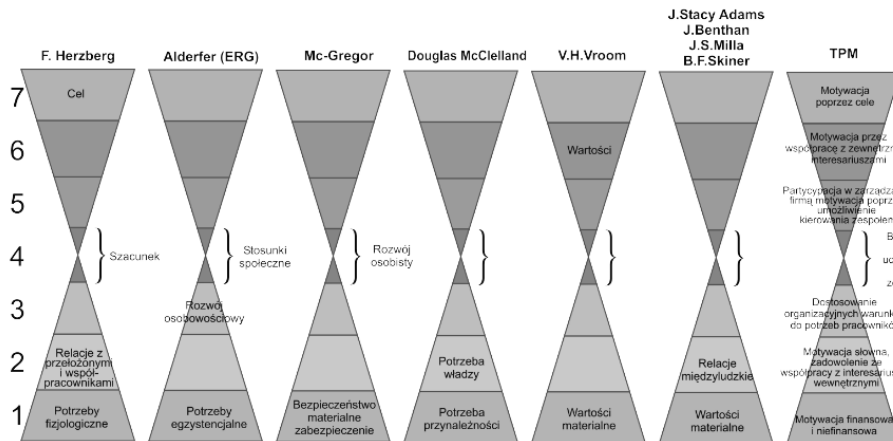
### Model TPM



Rys. 3: Model TPM

Źródło: opracowanie własne na podstawie modeli uniwersalnego kierowania i teorii motywacji

### TEORIE MOTYWACJI



Rys. 4: Teorie motywacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie modeli uniwersalnego kierowania i teorii motywacji

Kolejnym aspektem wymagającym omówienia są metody motywacji: finansowa i pozafinansowa. Główną metodą finansowej motywacji jest

wynagrodzenie. Wynagrodzenie stanowi zapłatę świadczoną na rzecz danego pracodawcy. Podstawowym elementem wynagrodzenia całkowitego są płace. „Płaca pojmowana jest jako jedyne wynagrodzenie, które pozwoli zaspokoić potrzeby pracownika oraz członków jego rodziny, zarówno te, które związane są z koniecznością odtworzenia zdolności do pracy, jak i służące rozwojowi osobowości. Potrzeby muszą być traktowane dynamicznie jako warunek oprawy standardu życiowego i awansu społecznego”[12, s. 216].

Z punktu widzenia ZZL motywacyjna funkcja wynagrodzeń powinna:

- „skłaniać ludzi do podjęcia pracy (przyciągnąć do firmy),
- skłaniać do trwania przy niej (stabilizować do firmy),
- pobudzać do osiągnięcia wysokich efektów pracy,
- pobudzać pracowników do rozwoju swych kompetencji, co przyczyni się do rozwoju firmy i osiągnięcia przez nią lepszych efektów” [17, s. 358]

Premia jest drugim (obok płacy zasadniczej) elementem, stanowiącym najistotniejszą część wynagrodzenia. Jej funkcja motywacyjna polega przede wszystkim na tym, iż jest ona ściśle powiązana z efektywnością pracy danego pracownika. Przyznawana jest za szczególne osiągnięcia i wkład w wykonywane obowiązki, jest więc przykładem motywowania pozytywnego. Dla dużej części pracowników to właśnie wysoka premia stanowi ważniejszy bodziec do dalszych działań niż wysokie wynagrodzenia. Płaca zasadnicza jest bowiem gwarantowana w podpisanej umowie, na jej wysokość nie ma wpływu efektywność pracy. Premia zaś zależy bezpośrednio od tego jak sprawnie dany pracownik poradził sobie z przydzielonym mu zadaniem.

Finansowa część wynagrodzenia to podstawowy, lecz nie jedyny element motywacyjny. W przedsiębiorstwach coraz częściej dostrzega się znaczenie bodźców pozapłacowych, które nie tylko motywują do wydajniejszej pracy, ale także pozwalają na zatrzymanie w firmie tych najbardziej wartościowych pracowników. Trzeba sobie oczywiście zdać sprawę z faktu, że pozafinansowe metody motywacji zadziałają tylko i wyłącznie, gdy poziom wynagrodzenia będzie odpowiednio wysoki, gdyż dopiero wtedy pracownicy zaczynają poszukiwać czynników motywujących ich do wydajniejszej i efektywniejszej pracy. Aby świadczenia pozamaterialne spełniły swoją funkcję, motywacja do pracy musi być dobrana odpowiednio do potrzeb i aspiracji pracowników, w przeciwnym bowiem wypadku mogą one przynieść skutki wręcz przeciwne.

Pozafinansowe metody motywacji można podzielić na dwie podgrupy: benefity pozapłacowe z możliwością łatwego przeliczenia ich na pieniądze oraz pozostałe benefity pozapłacowe.

Do najpopularniejszych środków motywacji pozapłacowej, które pracownik otrzymuje w formie materialnej, niepieniężnej, możliwych jednak do przeliczenia na pieniądze należą m.in.: opieka medyczna, dodatkowe ubezpieczenia, nagrody, mieszkania służbowe, karnety wstępu, kupony na

usługi, dofinansowanie socjalne, zwrot kosztów dokształcania, zwrot kosztów dojazdu do pracy czy służbowy telefon komórkowy bądź opłacanie telefonu prywatnego.

Pozostałe benefity pozapłacowe to np.

- rekrutacja wewnętrzna i zewnętrzna (wewnętrzna – skłania pracowników do zwiększonych wysiłków; zewnętrzna – wywołuje większe starania wśród dotychczasowej kadry),
- awanse i przeniesienia,
- planowanie ścieżek rozwoju,
- szkolenia,
- partycypacja pracownicza – w przedsiębiorstwie prowadzi do zniwelowania różnic w podziale władzy, a jako motywator ma na celu zachęcenie pracowników do większej aktywności.
- elastyczne formy pracy,

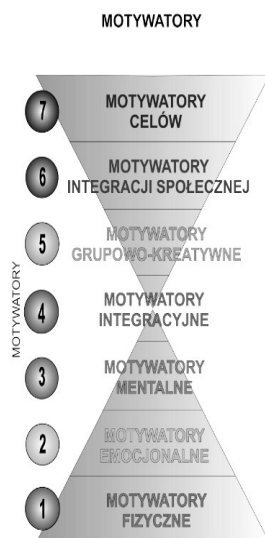
W literaturze przedmiotu można znaleźć także inne motywy pozafinansowe, takie jak kafeteryjne systemy wynagrodzeń, staż pracy oraz system ocen pracowniczych:

- kafeteryjne systemy wynagrodzeń są najnowszym trendem w zarządzaniu motywacją pracowników. Polegają one na tym, iż część wynagrodzenia pracownik otrzymuje wybierając z palety dostępnych produktów, usług i innych świadczeń, to co leży w granicach jego zainteresowania. Podstawowym warunkiem skuteczności działania tego systemu jest to, że pracownik zarabia wystarczająco dużo pieniędzy poza kafeterią. Siła oddziaływania tegoż systemu związana jest z dopasowaniem nagród do konkretnych oczekiwań pracownika.
- staż, którego główne założenia rozpatruje model japoński:[8]
  - awans finansowy i stażowy zależy od wieku i stażu w firmie. Stanowi to podstawową zasadę obok uwzględniania kwalifikacji i jakości pracy i ma zapewnić najwyższą wydajność i lojalność pracownika,
  - największą wartość dla pracownika przedstawia nie awans indywidualny lecz pozycja w grupie i przywiązanie do zakładu; wiąże się to po części z zasadą zatrudnienia w firmie na całe życie tzw „dożywotnie” zatrudnienie,
  - choć kryterium awansowania jest staż (wiek) awans nie następuje automatycznie, lecz na podstawie oceny zdolności i umiejętności pracownika i wyników jego pracy. W wyniku oceny ustala się program szkolenia i rotacji w ramach przygotowania do objęcia przewidywanego stanowiska,
  - podstawą hierarchii stażowej jest zasada, że starszy pracownik nie może podlegać młodszemu, stąd też stałe przemieszczanie pracowników, zmiany funkcji, tworzenie fikcyjnych stanowisk kierowniczych – synekur zwanych przez Japończyków „dekoracją”,

- mało sprawny kierownik pozostaje na stanowisku, otrzymuje do pomocy asystenta spośród młodszych, zdolnych i przedsiębiorczych pracowników; kierownik zachowuje nadal cały prestiż związany ze stanowiskiem,
  - awans na najwyższe stanowisko kierownicze zależy od tradycji i stylu pracy firmy, wyznaczony jest przez jej interes.
- system ocen pracowniczych;
- Można wyróżnić dwa główne cele motywacyjne systemu oceny pracowników: [28]
- ocena pracownika (uznana przez niego jako obiektywna) utrwala w nim określoną postawę wobec pracy i wyzwala zaangażowanie w sprawę organizacji,
  - ocena jest informacją kierowaną do przełożonych, co do wartości jaką sobą reprezentują pracownicy. Pozwala również zwrócić uwagę na mocne i słabe strony podwładnych, a tym samym dokonywać odpowiednich ruchów kadrowych.

Jako jeden z benefitów pozapłacowych została wymieniona rekrutacja wewnętrzna. Należy nadmienić, iż czynnik ten może być (i zazwyczaj jest) zjawiskiem pozytywnym, lecz może się zdarzyć, iż nieumiejętnie stosowany przynosi efekty odwrotne do zamierzonych. Owszem, wewnętrzna rekrutacja pobudza osoby do efektywniejszej i wydajniejszej pracy, ale stosowanie tylko i wyłącznie tego rodzaju wyboru kandydatów do awansu bardzo często prowadzi do pogorszenia panujących między pracownikami stosunków. Może pojawiać się zawiść w stosunku do osób, którym udało się awansować, mimo że nie posiadali odpowiednich kompetencji a co jest ważniejsze – powstają luki kadrowe, które muszą zostać uzupełnione. Zatrudnieni w przedsiębiorstwie nie znają natomiast kwalifikacji osób spoza firmy, nie istnieją pomiędzy nimi a nowymi pracownikami żadne osobiste relacje. Jednym z zagrożeń jest czas potrzebny na adaptację nowych osób i fakt, że nie zawsze uda się odpowiednio ocenić kompetencje kandydata. Tak jak we wszystkim, również i w sposobie wyboru pretendentów do awansu umiar i odpowiednie wyważenie stosunku „świeżej krwi” do docenienia wyróżniających się jest kluczem do osiągnięcia sukcesu.

Poniżej zaszeregowano określone techniki motywacyjne do poszczególnych poziomów w modelu uniwersalnym. Każdy poziom można rozłożyć na podpoziomy motywacyjne, jednakże może to być przedmiotem kolejnego badania.



Rys. 5 Motywatory

*Źródło: opracowanie własne na podstawie modeli uniwersalnego kierowania i teorii motywacji*

W badanej firmie opracowano także tzw. programy motywacyjne („7P”) wg siedmiu poziomów modelu TPM.

#### **Program 1: FINANSE**

Finansowy motywator odzwierciedla m.in. wkład pracownika w tworzenie produktu końcowego, usługi oraz wzrost efektywności działań na stanowisku pracy, a więc i komórki organizacyjnej. Należy w tym momencie zaznaczyć, iż nie jest ważna ilość pracy, ale liczy się jej jakość oraz efektywność rozwoju zawodowego w czasie (postępy pracownika). Nie zawsze duża ilość czasu poświęconego na wykonanie przydzielonego zadania oznacza, iż pracownik spożytkował ów czas efektywnie. Program ten odzwierciedla pierwszy poziom – fizyczny, a zatem priorytetowe jest zadbanie o rzetelne określenie wynagrodzeń pracowników, czy zapewnienie komfortowych – ergonomicznych warunków pracy. Zabezpiecza on najbardziej podstawowe potrzeby pracownika.

Przykłady:

- nagroda pieniężna;
- stworzenie warunków sprzyjających dbaniu o zdrowie;
- pracownik za każdy rok przepracowany w firmie otrzyma dodatkową podwyżkę.

#### **Program 2: RELACJE**

Motywator „relacje” obejmuje motywację m.in. za: uprzejme zachowanie, przyjazne nastawienie do pracy i kolegów, umiejętność uzyskiwania i



przekazywania podstawowych informacji niezbędnych do wykonywania obowiązków, umiejętność tworzenia w zespole właściwych postaw oraz pozytywnych relacji, dbanie o właściwe więzi w zespole i motywowanie pracowników do zaspokajania potrzeb emocjonalno uczuciowych.

Przykłady:

- najsympatyczniejszy/najbardziej pomocny pracownik, co roku na spotkaniu firmowym będzie wybierany i nagradzany na forum pozostałych zatrudnionych;
- składanie przez menedżera/dyrektora osobistych gratulacji pracownikom, którzy wzorowo wykonywali swoje obowiązki;
- zagraniczne delegacje.

### **Program 3: WZROST KOMPETENCJI**

Motywator : „wzrost kompetencji” obejmuje motywację m.in. za: chęć szkolenia i podnoszenia kwalifikacji, ciągłe poszerzanie wiedzy i doświadczeń, nieustanne zdobywanie oraz rozwój umiejętności, samorealizację, aktywność i dynamiczność w działaniu, innowacyjność, kreatywność, wykazywanie inicjatywy. Ważną rolę odgrywa także doskonalenie zdobytej wiedzy. Duży nacisk położony jest na zdobywanie i nieustanne poszerzanie umiejętności oraz zaspokajanie potrzeb w samorealizacji. Wzbogacanie swoich kompetencji odgrywa kluczową rolę.

Przykłady:

- praca w Grupie Naukowej LX;
- awans;
- uczestnictwo w pracach zespołów interfunkcyjnych;
- możliwość prowadzenia wykładu w Kompleksowym Systemie Kształcenia

### **Program 4: INTEGRACJA**

Motywator „integracja” obejmuje motywację m.in. za: dążenie do rozszerzania wiedzy, umiejętność w zakresie kultury osobistej i organizacyjnej, pragnienie bycia liderem i branie udziału w samoorganizacji, umiejętność skutecznego uczestnictwa w pracy zespołowej, uczestnictwo w zespołach interdyscyplinarnych i interfunkcyjnych, inicjowanie oraz organizowanie imprez integracyjnych, wspieranie i pomoc kadrze zarządzającej w wykonywaniu ich obowiązków, organizacja różnego rodzaju klubów w ramach działalności samorządu pracowniczego a także samorządu społecznego, uczestnictwo w Grupie Naukowej. Program ten nastawiony jest na integrację, budowanie i zacieśnianie więzi w zespole. Ma na celu zjednoczenie osób, tak aby nie tylko świętowali oni sukcesy, ale także pokonywali razem przeszkody. Tylko bowiem zintegrowana grupa posiada wystarczającą siłę, aby osiągnąć zamierzony cel.

Przykłady:

- każdy z pracowników, który opracuje swoją ścieżkę kariery zgodnie z celami firmy, może uzyskać dofinansowanie nauki na uczelni, kursów

- podnoszących kwalifikacje np. prawo jazdy ,
- możliwość uczestnictwa w zarządzaniu działem (zespołem), uczestnictwo w szkoleniach koordynatorów,
- uczestnictwo w organizacji spotkań integracyjnych.

#### **Program 5: PRACA ZESPOŁOWA I PRZYWÓDZTWO**

Motywator „praca zespołowa i przywództwo” obejmuje motywację m.in. za: wzorcowe wykonywanie obowiązków koordynatora, umiejętność organizacji pracy zespołowej, w tym także w działach i w zespołach interdyscyplinarnych oraz interfunkcjonalnych, przejawianie przywódczych umiejętności, organizację oraz skuteczną pracę zespołów, a także prowadzenie kursów szkoleniowych, zrealizowanie celu.

Program ten promuje przede wszystkim pracę grupową, gdyż to właśnie ta forma współpracy jest najbardziej efektywna. Odchodzi się od motywowania i nagradzania jednostek na rzecz zespołów. Ponadto zwraca się uwagę na przywództwo. Porzuca się styl autorytarnego zarządcy, a w zamian za to poszukuje się i kształci liderów będących członkami a zarazem przywódcami zespołów.

Przykłady:

- pracownik za pełnienie funkcji w ramach STR otrzyma dodatki finansowe ;
- uczestnictwo jako koordynator w Radzie Koordynacyjnej;
- nagroda za uczestnictwo w optymalnej liczbie zespołów

#### **Program 6: ŚWIADOMOŚĆ SPOŁECZNA**

Motywator „świadomość społeczna” powinien obejmować motywację m.in. za: wzorcowe wykonywanie obowiązków menedżera, aktywne uczestnictwo w pracy Rady Menedżerów, umiejętność łączenia interesów wielu zespołów interdyscyplinarnych i interfunkcjonalnych oraz utrzymywanie relacji między nimi, stworzenie warunków do skutecznej realizacji celów firmy, bycie mentorem, pomoc w dopasowaniu wektora rozwoju pracowników do wektora rozwoju organizacji, poprzez m.in. formowanie wektorów grupy, działu, zaangażowanie pracowników firmy w życie społeczne, uświadomienie efektywności wdrażania celu. Realizując ten program, trójkąt działu wpływał będzie na rozwój świadomości społecznej swoich podwładnych.

Przykłady:

- szkolenia menedżerów;
- możliwość wpływania na motywację pracowników – opracowanie systemów motywacyjnych;

#### **Program 7: CELE**

Motywator „cele” powinien obejmować motywację m.in. za: wzorcowe wykonywanie obowiązków stratega, aktywne uczestnictwo w pracy Rady Strategicznej, wkład w rozwój i generowanie inicjatyw (projektów) w zakresie

społecznej odpowiedzialności biznesu, inicjatywę w podnoszeniu jakości zarządzania firmą i doskonalenia jej organizacji pracy, skuteczną współpracę z nadsystemami firmy. Program ten obejmuje motywację z najwyższego poziomu. Na tym etapie trójkąt działa pracuje nad zaangażowaniem zespołu w procesy strategiczne dla organizacji, przedstawiając jednocześnie sukcesy, które można osiągnąć w wybranej dziedzinie oraz ich skalę.

Przykłady:

- odpowiednie wynagradzanie celowości działań;
- zdobycie prestiżu na forum międzynarodowym;
- tworzenie strategii firmy;
- uczestnictwo w tworzeniu planów perspektywicznych, strategicznych, taktycznych i operacyjnych ;
- uczestnictwo w EKU
- motywowanie przez zaufanie

### **Podsumowanie**

Reasumując można stwierdzić ,iż motywowanie jest procesem wieloaspektowym a jego złożoność wynika przede wszystkim z faktu, iż każda technika motywacyjna powinna być dobierana indywidualnie w zależności od potrzeb danego pracownika. W firmach społecznie odpowiedzialnych coraz większego znaczenia nabiera aspekt motywowania wewnętrznego, czyli wynikającego z potrzeby samorealizacji, rozwoju, a nie tylko z faktu otrzymywania wynagrodzenia. Wzrasta także rola motywowania liderów, gdyż to właśnie oni są odpowiedzialni za stworzenie kreatywnego zespołu i wytworzenie w pracownikach wewnętrznej motywacji do pracy oraz do realizacji wyznaczonych celów. Firma Laskomex dostrzega złożoność tego procesu i dlatego staramy się zachęcać naszych pracowników do rozwoju wszystkich sfer życia nie tylko poprzez typowo finansowe metody motywacji. Zależy nam na wszechstronnym kształceniu pracowników, pobudzaniu w nich poczucia odpowiedzialności, stymulowaniu ich do przejawiania inicjatyw społecznych. Staramy się pokazywać im szerszy horyzont myślenia, rozszerzamy ich świadomość w postrzeganiu świata, podnosimy poziom kultury organizacyjnej – jednym słowem inwestujemy w pracowników aby ci mogli lepiej spełniać swoją służebną rolę w społeczeństwie. Zaprezentowany przez firmę Laskomex model motywacji jako pierwszy kompleksowo uwzględnia wszystkie aspekty tego procesu. Syntezuje dotychczasowe teorie motywacji pokazując niedoceniając ważności poziomu przywództwa, czyli motywowania liderów. Systemowe podejście pozwala sformułować kompletną teorię motywacji, która wypełnia wszystkie siedem poziomów relacji człowieka z otaczającym światem.

## Bibliografia:

- [1] **Adair J.**, *Anatomia biznesu. Motywacja*, wydawnictwo Emka, Warszawa 2000
- [2] **Armstrong M.**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
- [3] **Berliński L., Gralak H., Sitkiewicz F.**, *Przedsiębiorstwo: Zarządzanie zasobami*, AJG Sp. Z O. O. Zakład Pracy Chronionej Oficyna Wydawnicza, Bydgoszcz, 2003, tom I
- [4] **Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A.**: *Kształtowanie relacji pracowniczych*, Wyd. Pan Center, Łódź 2000,
- [5] **Denny R.**: *Motywowanie do zwycięstwa*, IFC PRESS, Kraków 1999
- [6] **Franken R.E.**, *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2006
- [7] **Gick A., Tarczyńska M.** : *Motywowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999
- [8] **Gnarowska E.**, *Japońskie metody zarządzania ludźmi*, „Organizacja i Kierowanie” 6/1986
- [9] **Gorman T.**, *Motywacja. Droga do skutecznych działań*, Wydawnictwo One Press, Gliwice 2009
- [10] **Górska J., Jamka B., Juchnowicz M., Makowski K., Mandziej-Jeżyna M., Sajkiewicz A., Smyk E.**, *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 2001
- [11] **Janowska Z.**: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
- [12] **Jasiński Z.**, *Zarządzanie pracą – organizowanie, planowanie motywowanie, kontrola*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999
- [13] **Jasiński Z.**, *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001
- [14] **Koziol L.**, *Motywacja w pracy*, PWN, Warszawa-Kraków 2002
- [15] **Kozłowski W.**, *Zarządzanie motywacją pracowników*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009
- [16] **Koźmiński A.K., Piotrowski W.**, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Redakcja naukowa PWN, Warszawa 2000
- [17] **Król H., Ludwicyński A** : *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006,
- [18] **Lundy O., Cowling A.**, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000
- [19] **Małyńska-Musiał E.**, *Strategia na czas zmiany*, Personel, 2003, r I, s. 10
- [20] **Marszałek N.**, *Motywacja bez granic*, Internetowe Wydawnictwo Złote Myśli, Gliwice 2006
- [21] **McGinnis A.L.**: *Sztuka motywacji*, Oficyna Wydawnicza „Vocatio”, Warszawa 1993
- [22] **McKenna E., Beech N.**, „*Zarządzanie zasobami ludzkimi*”, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1997

- [23] **Niemczyk A., Niemczyk A., Mądry J., Wręga M.**, *Motywacja pod lupą. Praktyczny poradnik dla szefów*, Wydawnictwo One Press, Gliwice 2009
- [24] **Preditis M.**, *System motywacyjny w spółkach zachodnio – niemieckich*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”, 10/1980
- [25] **Reykowaki J.**, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Warszawa, 1975 s. 87-93
- [26] **Stoner J. A. F, Wankel C.**, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997
- [27] **Sudoł S.**: *Przedsiębiorstwo – Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*. Dom Organizatora, Toruń 2002
- [28] <http://www.infor.pl> (INFOR.pl - portal prawnogospodarczy - prawo, finanse, życie, podatki, dziennik ustaw, wiadomości), data pobrania: 05.01.2010.