



Tom 25/2017, ss. 389–400
ISSN 1644-888X
e-ISSN 2449-7975
DOI: 10.19251/ne/2017.25(25)
www.ne.pwzsplock.pl

Zuzanna Korońska

Instytut Nauk Ekonomicznych PAN w Warszawie

Marek Krzywonos

Zakład Zarządzania, Instytut Politechniczny, Państwowa Wyższa Szkoła
Zawodowa im. Stanisława Pigonia w Krośnie

ZARZĄDZANIE MOTYWACJĄ PRACOWNIKÓW: CASE STUDY BANKU X

EMPLOYEES MOTIVATION MANAGEMENT: CASE STUDY BANK X

Streszczenie

Działanie człowieka, jego dążenie do zmian, postępu i lepszej pracy determinowane są motywacją. Czynniki ludzkie istotnie wpływają na rozwój poszczególnych przedsiębiorstw, sektorów kształtując lokalny rynek czy sytuację przedsiębiorstwa na rynku makro. Jeśli kadra zarządzająca w umiejętny sposób wykorzysta i zmotywuje pracownika dając mu odpowiednie warunki pracy i daleko idącą stabilność zawodową skutecznie zwiększy swoją konkurencyjność na rynku. Przedstawiając przemyślany system bonusowy oparty na prawdziwych potrzebach

Summary

Motivation determines people's activity, their quest for changes and a desire to find a better job. Human factor has a tremendous impact on the development of particular enterprises and sectors by shaping the local market or the situation of a given enterprise on the macro market. If the managerial staff are able to motivate their employees skillfully by ensuring them proper working conditions and sweeping job security, it will definitely improve the competitiveness of the company on the market. Presenting a well-thought bonus system based on the real needs and

i o oczekiwaniach pracownika pozwoli przyciągnąć dobrej jakości kapitał ludzki oraz utrzymać już istniejący.

Słowa kluczowe: motywacja, bankowość, zarządzanie.

expectations of the employees, will enable to attract good quality human capital as well as to retain the existing resources.

Keywords: motivation, banking, management

Wstęp

Posiadanie umiejętności do motywowania pracowników jest istotną cechą pośród szeroko rozumianych kwalifikacji menedżerskich. Od skutecznej pracy kierownika zależy bowiem poziom motywacji podwładnych oraz w znaczący sposób wpływają na ich zachowanie. Skuteczna praca kierownika ma bowiem wpływ na zachowania podwładnych i poziom ich motywacji. Obecnie firmy próbują motywować swoich pracowników wykorzystując szeroki wachlarz różnorodnych metod. Jednak samo motywowanie pracowników to nie wszystko, należy zadać sobie przy tym ważne pytanie: czy motywujemy pracowników do należytego wykonywania czynności i działań?

Pomimo konieczności stosowania we współcześnie działających organizacjach efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, w wielu z nich pozostają one na marginesie ich działalności. Umiejętność motywowania podwładnych nabywa się poprzez zdobyte doświadczenia, nie jest taką z którą kierownicy się rodzą.

Motywowanie pracowników jest tylko wycinkiem szerokiego i złożonego problemu. Działanie człowieka, prowadzące do zmian, postępu a także lepszej pracy determinowane jest motywacją. Dzięki niej przeprowadzany jest proces wyboru jakiegoś danego, osoba musi dokonać pomiędzy różnorodnymi formami aktywności i zachowań. Dokonując tego wyboru stara osiągnąć cele, które mają zaspokoić jej potrzeby i aspiracje. Motywacja ma znaczący wpływ na stopień zaangażowania w obowiązki służbowe oraz wykorzystanie posiadanych zdolności, wiedzy i umiejętności w realizację wytyczonego celu.

Celem artykułu jest ocena skuteczności funkcjonowania systemu motywacyjnego Banku, działającego na polskim i europejskim rynku, a także przedstawienie propozycji usprawnień.

W pracy zostały wykorzystane zostały wyniki obserwacji, wywiady z pracownikami, a także dostępna literatura z zakresu motywowania oraz przepisy prawa pracy i prawa bankowego. Przedstawiono także informacje zawarte w Regulaminie wynagradzania i oceny pracowników obowiązujące w Banku X.

2 Motywacja pracownika w ujęciu teoretycznym

Motywacja spełnia kluczową rolę w zaangażowaniu jednostki w pracę i obowiązki, dlatego też organizacjom zależy, aby ją właściwie kształtować i rozwijać.

Zarówno w teoria, jak i praktyka motywowania pracowników wyróżnia wiele pojęć i definicji.

„Słowo motywacja wywodzi się z łacińskich słów *motus* oznaczającego ruch, bieg, czynności umysłu oraz *moveo*, znaczącego wprawianie w ruch, zachęcanie kogoś do czegoś, pobudzanie do czynu, wpływanie na kogoś. Parafrazując etymologiczne znaczenie słowa, możemy stwierdzić, że motywacja jest to dążenie w pewnym określonym kierunku [Benedikt, 2003, s.11]”.

Wiele definicji motywacji pojawia się w literaturze przedmiotu. Według Ferdynanda Michonia [1987, s.120] motywacja to „zespół sił i czynników pobudzających i podtrzymujących człowieka w zachowaniach zmierzających do osiągnięcia określonych celów. Wspomniane siły to potrzeby, popędy, instynkty, aspiracje, a także stany napięć – zwane mechanizmami organizmu ludzkiego”, zaś według prof. Janusza Reykowskiego jednego z autorytetów naukowych zajmujących się zarządzaniem motywacja jest „procesem psychicznej regulacji, od którego zależy kierunek ludzkich czynności, oraz ilość energii, jaką człowiek jest gotów przeznaczyć na osiągnięcie celu. Proces ten wpływa na czynności człowieka tak, aby doprowadziły do uzyskania określonego wyniku” [Piwowarczyk, 2006, s.39]. Kolejna definicja podaje, że motywacja to „ogół motywów, które wpływają na decyzję człowieka o zachowaniu: podjęciu zachowania, jego podtrzymaniu lub kierunku” [Borkowska, 1985, s.9].

W motywowaniu pracowników można wykorzystywać różnorakie środki, które dzieli się na środki przymusu, zachęty i perswazji [Borkowska, 1985]. Inne klasyfikacje instrumentów motywowania wyróżniają instrumenty materialne i pozamaterialne, pozytywne (wzmacniające inicjatywę, dodatkowy wysiłek) i negatywne (skłaniające do unikania zachowań niepożądanych), indywidualne i zespołowe, wewnętrzne i zewnętrzne [Czermiński i in., 1994, s. 109]. Celowo dobrane i logicznie powiązane instrumenty motywacyjne powinny tworzyć skuteczny system motywacyjny przedsiębiorstwa. Powinien on służyć realizacji misji i osiągnięciu celów, przy uwzględnieniu potrzeb i oczekiwań pracowników [Oleksyn, 1998. s.168].

3. Praktyczne metody stosowania czynników motywacyjnych

System motywacyjny jest układem logicznie koherentnych i wzajemnie uzupełniających się środków motywacyjnych. Obejmuje zestaw różnorodnych motywatorów: płacowych (materialnych), pozapłacowych (niematerialnych). Przy jego tworzeniu należy się kierować zasadą kompleksowości i systematyczności, opierając się na dobrym rozpoznaniu hierarchii wartości oraz oczekiwań pracowników a także na możliwościach danej organizacji. Powinien także uwzględniać powiązanie polityki osobowej i zatrudnienia [Sedlak, 1997, s.55].

Obecnie należy podejmować działania poszukujące źródeł indywidualnych motywacji pracowników. Skuteczne działania motywujące oddziałują bowiem na najcenniejszy kapitał przedsiębiorstwa – pracowników [Rybak (red.), 2003].

3.1. Czynniki materialne

Skuteczne zmotywowanie pracownika polega na opracowaniu, bądź też udoskonaleniu systemu motywacyjnego. Który pozwala uzewnętrznić zaangażowanie pracownika, prowadzące do innowacyjności i przedsiębiorczości. Wyrazem tego jest gotowość podejmowania nowych zadań a także angażowania się w nowe obszary.

Wynagrodzenie zasadnicze jest zależne od zakresu odpowiedzialności, posiadanych umiejętności, kompetencji czy doświadczenia w sektorze bankowym. Wysokość premii zaś jest uwarunkowana stopniem osiągnięcia celów ustalonych na przyjęty do rozliczenia okres. Warunkiem otrzymania premii jest wykonanie na minimalnym poziomie założonego pułapu sprzedaży.

Systemy motywacyjne oparte na wynagrodzeniu prowizyjnym charakteryzują się prostotą. Dodatkowo w pełni uzależniają wynagrodzenie od osiągniętych wyników. Istnieją tu jasne i łatwe do zastosowania mierniki efektów pracy. Systemy te stosowane są głównie wobec sprzedawców, w firmach, preferujących szybki wzrost poziom sprzedaży. Agresywną sprzedaż stosują również firmy, którym nie zależy na budowaniu długoterminowej relacji z klientem, a zakupy ich produktów mają charakter jednorazowy. Taka strategia sprzedaży jest bardzo ryzykowna w sektorze bankowym.

Proces motywowania pracowników poprzez wynagrodzenie jest złożony i często nie przebiega zgodnie z regułą: większe pieniądze – silniejsza

motywacja. Zasady przyznawania podwyżek płac stanowią ważny element kształtowania systemu wynagradzania w firmie. Zarobki pozostające przez dłuższy czas na stałym poziomie (nie związane z osiąganymi wynikami), powodują zniechęcenie pracowników oraz spadek motywacji. Prowadzi to do spadku efektywności przedsiębiorstwa, a także uniemożliwia realizację zamierzonych celów.

Wadą stosowania tylko kryterium efektów pracy jest ograniczona możliwość jego wykorzystania – najczęściej tylko w odniesieniu do stanowisk sprzedażowych. W przypadku stanowisk nie związanych ze sprzedażą, trudniej o precyzyjną ocenę efektów pracy. Można wtedy korzystać z tego kryterium w połączeniu z innymi, np. stażem pracy.

3.2. Czynniki o charakterze pozapłacowym i niematerialnym

Firmy starają się stworzyć środowisko pracy umożliwiający pracownikom zaspokojenie oczekiwań i rosnących potrzeb, co prowadzi do zwiększenia satysfakcji z pracy. Nie ma jednej skutecznej metody motywacji pozafinansowej. Wszystko zależy od specyfiki firmy oraz jej możliwości, a także pracowników i ich potrzeb. Firmy zauważają, że coraz istotniejsze w systemach motywacyjnych stają się bodźce pozapłacowe [Stoner, Frejman i Gilbert, 1998].

Aby skutecznie oddziaływać poprzez motywację na pracowników powinno się stosować nie tylko sprawiedliwe i godne wynagradzanie, ale także pobudzać ich do rozwoju, umacniać ich przywiązanie do pracy, nadawać wartość i godność [Penc, 1999, s.282].

W grupie narzędzi motywowania pozapłacowego o charakterze materialnym, występują:

- telefon komórkowy,
- samochód służbowy przydzielany pracownikowi,
- bony towarowe,
- ubezpieczenia,
- pożyczki na niskim oprocentowaniu,
- preferencyjne kredyty.

Obserwacje dokonane w Banku X wskazują, że oczekiwania i potrzeby pracowników różnią się dość znacznie. Jednak pewna grupa motywatorów ma dość istotne znaczenie. Istnieje wiele czynników niematerialnych, które prawidłowo wykorzystane przyczynią się do zwiększenia efektywności pracowników

W Banku X ważnym czynnikiem motywującym jest samodzielność w organizacji pracy, w tym czasu pracy. Jest to tani środek, który pozwala zbalansować zaspokajanie potrzeb osobistych pracownika z oczekiwaniami względem efektywności własnej pracy. Wszystko to prowadzi do zwiększenia satysfakcji. Dla pracownika ważne jest również [Sikora, 2000, s.57]:

- wykonywanie pracy wymagającej zaangażowania,
- kreatywność wykonywanych zadań,
- możliwość pogłębianie wiedzy,
- poszukiwanie rozwiązań na szczeblu zawodowego funkcjonowania pracownika,
- partnerska dyskusja z przełożonym na temat sprecyzowanych wniosków.

Istotne znaczenie dla motywacji pracowników odgrywają awanse. Pracownicy cenią możliwość awansu a także jasno wytyczone ścieżki kariery.

Formy uznania, pochwały mają istotne znaczenie dla zwiększenia poczucia własnej wartości. Pracownik czuje się na tyle wartościowy, na ile czuje się godny pochwał. Może być to chwalenie na posiedzeniu lub spotkaniu, gdy przedstawia się co dana osoba osiągnęła, jak również poprzez listy pochwalne. To co zostało podkreślone, zauważone, będzie na pewno powtórzone. Dlatego należy chwalić te osiągnięcia i postępowania, na których szczególnie zależy, aby zostały powtórzone. Pochwała wpływa więc na to, że dana osoba chce powtarzać takie zachowanie. Okazywanie uznania pracownikom wzmacnia motywację i poczucie własnej wartości pracownika [Depta, Wojtaszek, 2015].

Skuteczna komunikacja ma duże znaczenie z punktu widzenia systemu motywacyjnego. Pracownicy chcą być informowani o tym, co dzieje się w firmie a także powinni być informowani o wynikach swojej pracy. Znajomość celów organizacji a także świadomość powiązania ich działań z celami instytucji daje możliwość dodatkowego motywowania pracowników.

4. Analiza aktualnej budowy systemu motywacyjnego dla Banku X

Bank X dynamicznie rozwija się na polskim rynku finansowym, znacznie i konsekwentnie poprawia swoje wyniki. Wyraża się to przede wszystkim we wzroście udziału w rynku oraz zysku. Rozwój widoczny jest w znacznym

przyroście liczby pracowników. Równolegle Bank realizuje konsekwentnie strategię, respektując wartości przyjęte za pożądane w grupie kapitałowej.

Analizę aktualnego systemu należy rozpocząć od procesu doboru pracowników, gdyż odzwierciedla on podstawowe założenia organizacji, gdzie ludzie powinni być najcenniejszym z zasobów. W rekrutacji poszukuje się odpowiednich osób, których umiejętności miękkie korespondują z kulturą organizacji, zaś wiedza i doświadczenie odpowiadają wymaganiom na dane stanowisko. Wymagania przygotowywane są przez menedżera danej jednostki organizacyjnej.

Procedura rekrutacji w Banku X:

- pracownik działu kadr selekcjonuje osoby spełniające warunki brzegowe (przeglądanie CV i listów motywacyjnych),
- spotkanie z kandydatem (przeprowadzane przez pracownika działu kadr), wywiad oraz wykonanie przez kandydata zestawu testów, raport ze spotkania przesyłany jest do menedżera,
- w ostatnim etapie menadżer danego oddziału bankowego wybiera grupę osób, z którymi przeprowadza rozmowy dokonując wyboru kandydata/tów. Następnie przesyła informację do kadr, który kontaktuje się z wybraną osobą i przedstawia jej ofertę pracy.

W Banku X dobrze funkcjonuje rekrutacja wewnętrzna. Dział kadr wykorzystuje przede wszystkim zasoby organizacji (pracownicy mają dostęp do wszystkich otwartych rekrutacji) oraz własne bazy danych z poprzednich rekrutacji, portale internetowe i prasę. Funkcjonuje również system poleceń, w którym pracownik Banku może polecić godnych zaufania kandydatów.

Na system motywacyjny składa się przede wszystkim wynagrodzenie pracowników. Jest ono ustalane w oparciu o zajmowane stanowisko, które jest wartościowane oraz przyporządkowane do określonego GRADU (stopnia).

Wartościowanie (wycena) stanowisk jest adekwatnie do wkładu danego stanowiska w działania organizacji, wykonywane jest ono za pomocą obiektywnych kryteriów (metodologia Watson Wyatt). Metodologia ta jest stosowana w całej grupie kapitałowej. Przeprowadzanie wyceny wszystkich stanowisk jest porównywalne, jest ona dokonywana wg tych samych kryteriów. Job Grading uwzględnia zakres wykonywanych zadań na poszczególnych stanowiskach, wymagania dotyczące umiejętności, wiedzy, a także posiadane doświadczenie zawodowe, zakres odpowiedzialności i co najważniejsze

poziom samodzielności w wykonywaniu zadań. Najistotniejsze jest to, że wartościowane zostały stanowiska, nie zaś poszczególni pracownicy.

Cały proces wyceny stanowisk został zrealizowany w 3 krokach:

1. Określono skale biznesu wg parametru wielkości (aktywa firmy), wielkości organizacji (liczba pracowników), oraz złożoności biznesu.
2. Umiejscowiono dane stanowisko w określonym przedziale, ze względu na zadania, umiejętność, niezależność w wykorzystaniu wiedzy, zarządzania oraz strategii.
3. Określenie Job Gradu odbył się wg 7 kryteriów [Materiały wewnętrzne Banku X]:
 - wiedza merytoryczna
 - znajomość firmy i rynku: powszechna wiedza biznesowa i jej poziom wymagany na danym stanowisku,
 - przywództwo: poziom, rozpiętość zarządzania,
 - rozwiązywanie problemów: poziom podejmowanych decyzji oraz oceny sytuacji na podstawie mniej lub bardziej kompleksowych informacji,
 - charakter wpływu: poziom odpowiedzialności i wpływ na organizację,
 - zakres wpływu: jest korespondujące z kryterium o charakterze wpływu, określa m.in. miejsce stanowiska w organizacji,
 - umiejętności interpersonalne.

W oparciu o przeprowadzoną wycenę stanowisk „Job Grade” został zbudowany system „grades & benefits”. Każdemu stanowisku w Banku X są przypisane określone benefity wynikające z danego poziomu grad’u. System benefitów obejmuje m. in. opiekę medyczną i ubezpieczenie. Przy podpisywaniu umowę o pracę każdy pracownik jest informowany do jakiego „gradu” zostało zakwalifikowane jego stanowisko, a także jakie wynagrodzenie zostało określone dla tego stanowiska. Stopień (grad), do którego przypisany jest pracownik, określa także jego maksymalną premię roczną. Posiadany stopień „Job gradu” pozostaje poufną informacją, wie o tym tylko szef i dany pracownik, nie jest to przekazywane pozostałym członkom zespołu. Każdy pracownik może oczywiście podzielić się informacją na temat posiadanego „Job Grad’u”, zalecane jest jednak utrzymanie poufności.

W Banku X funkcjonuje system oceny pracownika oraz jego umiejętności i predyspozycji. Jest on spójny w całej grupie kapitałowej, m. in. dzięki niemu definiuje się kulturę organizacji. Ocena odbywa się raz w roku. Każdy

z ocenianych pracowników uczestniczy aktywnie w procesie oceny, ma prawo do rozmowy z oceniającym oraz komentarza do jej wyniku. Wynik oceny wpływa znacząco na premię roczną, możliwość zmiany stanowiska i jednocześnie służy opracowaniu planu szkoleń dla pracownika.

Dodatkowymi czynnikami motywującymi pracowników są okresowe premie, funkcjonujące w ramach departamentu sprzedaży oraz konkursy (np. prowizje za akcje x sellowe). Premie kształtuje też pośrednio wynik Banku oraz wynik całej grupy kapitałowej. Taki system motywuje zarówno do pracy indywidualnej, jak i zespołowej.

W Banku X funkcjonuje pakiet socjalny. Pracownicy mogą korzystać z ofert:

- ubezpieczenia grupowego,
- bezpłatnego pakietu medycznego,
- dofinansowania do wypoczynku lub zajęć sportowych,
- preferencyjnych warunków pożyczek i innych produktów bankowych.

W przypadku pakietu socjalnego istnieje także powiązanie z systemem gradowym, im większy stopień, tym szerszy pakiet usług a także większe możliwości wyboru (pakiety rodzinne, stomatologiczne czy rehabilitacyjne).

5. Propozycje zmian oraz ocena działania systemu motywacyjnego Banku X

Nie można jednoznacznie udzielić odpowiedzi na pytanie, co najskuteczniej motywuje pracowników. Trudno o jednoznaczną konkluzję oraz praktyczne wnioski. Punktem wyjścia do analizy problemu motywacji pracowników musi być zrozumienie faktu, że nie ma jednej skutecznej metody motywowania pracowników w jakiegokolwiek firmie. Na efekty stosowania konkretnych metod motywacji pracowników wpływa szereg zmiennych.

Zgodnie z twierdzeniem, przeciw któremu nie protestuje żaden z teoretyków zarządzania, że ludzie mają różne potrzeby, należy stosować różne czynniki motywujące w pracy. Dla jednych jest ona wyłącznie źródłem dochodu, inni mogą szukać w niej sposobu na samorealizację lub jest szansą na kontakt z ciekawymi ludźmi. Nie są to wykluczające się wzajemne motywacje. Sporadycznie jednak ta oczywista prawda przenika do praktyki systemów motywacyjnych. Większość z nich sprawia wrażenie, jak gdyby ich twórcami kierowało przekonanie o jednolitych potrzebach pracowników.

Wydaje się, że nie dostrzegają oni faktu, iż źródła motywacji są różne dla ludzi w zależności od wieku, doświadczeń czy poglądów.

Naturalny dobór środków motywowania determinowany jest przez charakter pracy i wynikający z niego charakter zadań stojących przed pracownikiem. System motywacyjny musi być spójny z nimi, a także jasno komunikować zakres oczekiwanych wyników. Przygotowujący system motywacyjny powinien zdawać sobie sprawę, z konieczności doboru odpowiednich zachęt dla danego typu pracownika. Dla osób z działu sprzedaży ważniejsze będą nagrody za szybko osiągnięte wyniki, zaś dla osób z działu administracyjnego istotniejsza będzie nagradzająca rola komfortowego i stabilnego otoczenia, które pozwala lepiej wykonywać regularną i powtarzającą się pracę. Nie można wymagać, żeby osoby zatrudnione na odmiennych stanowiska, które wymagają od nich różnych cech charakteru i umiejętności w podobny sposób reagowały na jeden typ motywacji. Należy więc odpowiednio stosować elementy systemu motywacyjnego w zależności od typu stanowiska. Określone stanowiska wymagają bowiem pewnych kompetencji rozwiniętych w stopniu ponadprzeciętnie wyższym niż inne.

W Banku X nie ma dążenia do tego, aby kadra menedżerska wywodziła się z obecnych pracowników. Jednak taki proces pomagałby w identyfikacji oraz rozwoju osób o wysokim potencjale. Danie możliwości awansu wewnętrznego – poziomego lub pionowego – powinno być jednym z głównych założeń polityki personalnej. Możliwość rozwoju zawodowego ma bardzo duży wpływ na satysfakcję pracowników, a zatrudniającej ich organizacji pozwala skutecznie wykorzystać ich potencjał oraz dobrą znajomość firmy i jej usług. Powinna istnieć też możliwość zmiany przez pracownika jednostki organizacyjnej, na przykład przejście z bezpośredniej obsługi klienta do komórek zajmujących się rozwojem produktów i systemów.

W Banku X powinna zostać wprowadzona zasada, że jeśli pracownik pragnie się rozwijać i myśli o awansie (zmianie stanowiska), przełożony powinien go wspierać w tych działaniach. Ogólnie dostępna informacja odnośnie wolnych stanowisk tworzy dobry klimat wokół rekrutacji wewnętrznej. Należałoby zastanowić się nad utworzeniem tzw. bazy transferów. Byłaby to baza danych, gdzie można byłoby zgłosić własną kandydaturę oraz poddać ocenie własne umiejętności i predyspozycje zawodowe. Bezstronnie przeprowadzana ocena obejmowałaby określone obszary funkcjonowania organizacji, do których pracownik ma predyspozycje, takie jak ryzyko, marketing czy sprzedaż,

dzięki temu byłaby ona pomocna w planowaniu rozwoju zawodowego. Z oceny pracownik mógłby się dowiedzieć, że ma na przykład predyspozycje do pracy „w ryzyku”, ponieważ posiada zdolności analityczne i w związku z tym może być brany pod uwagę w prowadzonych rekrutacjach w tym dziale.

Bardzo pozytywnie należy odnieść się do systemu ocen. Jego najważniejszą zaletą jest jego spójność – takie same zasady odnoszą się do wszystkich pracowników. Ma on też związek ze strategią banku – poprzez ocenę zgodności działań i postaw pracownika z wartościami firmy. Jest też efektywny – wynik oceny przekłada się na rozwój i wynagrodzenie pracownika. Do wad systemu oceny należy zaliczyć jego częstotliwość – ocena przeprowadzana jest raz w roku, nie identyfikuje więc odpowiednio szybko obszarów do poprawy. Należałoby przeprowadzać uproszczone oceny w okresach kwartalnych, zaś ich wyniki weryfikować na koniec roku. Należałoby także wprowadzić pewne modyfikacje do systemu ocen – pracownik powinien samodzielnie wyznaczać sobie cele, które chce osiągnąć. Cele te muszą być zaakceptowane przez przełożonego i będą stanowić przedmiot przyszłej oceny.

Zmiany do już działającego systemu motywacyjnego trudno jest wprowadzić. O wiele łatwiej jest wdrażać całkiem nowy system niż ulepszać już działający. Każda wprowadzana zmiana musi zostać zaakceptowana przez pracowników. Modyfikacja oznacza więc nieustające negocjacje, w innym przypadku może dochodzić do konfliktów w organizacji, co może doprowadzić do nieefektywności systemu.

Literatura

Benedikt Antoni. 2003. *Motywowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych*. Wrocław: Astrum.

Borkowska Stanisława. 1985. *System motywowania w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Czermiński Alfred i in. 1994. *Organizacja i zarządzanie*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

Depta Adam, Wojtaszek Henryk. 2015. „Analiza aspektów motywacyjnych i organizacyjnych Banku XYZ”. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1203*. Materiały wewnętrzne Banku X.

Michoń Ferdynand. 1981. *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*. Warszawa: Książka i Wiedza.

- Oleksyn Tadeusz. 1998. *Motywowanie do pracy. Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Penc Józef. 1999. *Motywowaniu w zarządzaniu*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Piwowarczyk Jarosław. 2006. *Partycypacja w zarządzaniu a motywowanie pracowników*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Rybak Mirosława. 2003, *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext,
- Sedlak Kazimierz. 1997. *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Sikora Jan. 2000. *Motywowanie pracowników*. Bydgoszcz: Wydawnictwo OWOPO.
- Stoner James, Wanker Charles. 1997. *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.