Розділ 5

СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ

UDC 331.101.3:005.336.1 (438)
JEL J 33; J 53; M 54

EFEKTYWNOŚĆ SPOSOBÓW MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE – UJĘCIE TEORETYCZNE: POLSKIE WIZJE

H. Cherevko, dr hab.

ORCID ID: 0000-0002-0072-5816

Lwowski Narodowy Uniwersytet Agrarny

<https://doi.org/10.31734/economics2020.27.173>

Черевко Г. Эффективность способов мотивации работников на предприятии – теоретический подход: польские бачення

Метою дослідження було узагальнення теоретичних підходів до трактування мотивації в економіці та специфіки мотивації працівників, а також визначення мотиваційних систем і принципів їхнього вибору на підприємстві. Мотивація в загальному розумінні для кожної людини – це чинник, який спонукає її до певних зусиль, до досягнення поставленої мети. В економічних науках ця проблема є надзвичайно важливою і вона фокусується на визначенні способу мотивації та пошуку шляхів її реалізації, щоб повною мірою використати потенціал працівників організації. Тому мотивація – це рушійна сила поведінки та дій людини, вона також є єдиним і необхідним визначальним чинником, що підсилює ефективність роботи. Мотивація в цілісному погляді на робочий процес є дуже важливим питанням. Правильно побудована система мотивації працівників дає змогу ефективніше досягати намічених цілей, що в поєднанні із задоволенням працівників сприяє посиленню участі останніх на кожному рівні організації. Усі людські особистості хочуть піклуватися про своє здоров'я, розвиватися, а також мати місце для життя та роботи. Питання мотивації означає, що індивід готовий виконувати різні види діяльності відповідно до того, які наміри він хоче реалізувати. Слід зазначити, що ці дії можуть характеризуватися як одноразові, а також можуть бути повторними або безперервними, або визначати менше чи більше зусиль. Тому можна дійти висновку, що мотивація – це прояв бажання зробити певну справу, що є результатом впливу зовнішніх мотиваторів. Тому мотивація може бути сумою всього, що схиляє до здійснення конкретної дії, а також виникає як результат задоволення нагальної потреби. Стосовно управління бізнесом мотивація виражається спроможністю поєднувати індивідуальні цілі окремих співробітників разом із загальними цілями організації.

Ключові слова: мотивація, чинники, мотиваційні системи, мотиваційні моделі, ефективність.

Cherevko H. Effectiveness of the ways to motivate employees at an enterprise – theoretical approach: Polish visions

The aim of the publication is to present the main results of the study and of generalizing of some theoretical approaches to the concept of motivation in economics and the specifics of employee motivation as well as of identifying some motivational systems and the principles of their selection at the enterprise. Motivation in the general sense for each person is a factor that drives him/her to some kind of effort, encourages him/her to achieve a set goal. In economic science, this problem is extremely important and it is focused on motivation and on the search of some ways to implement it to the full employment the potential of employees of the organization. Therefore, motivation is the motor force of human behavior and actions, it is also the only and necessary determinant that intensifies work efficiency. Motivation in the holistic view of the work process is a very important issue. A properly constructed employee motivation system secures more effective achievement of intended goals that in relation with satisfaction of the employees contributes to increasing employee involvement at every level of the organization. The essence of motivation is that a person is willing to carry out various activities in relation to what he/she intends to achieve. It should be pointed out that these activities can be characterized by one-offs, and may also be repetitive or continuous, or determine less or greater effort. It can therefore be concluded that motivation is a manifestation of the desire to do a given thing that results from the influence of external motivators. Considering the above-mentioned, the motivation can be the sum of everything that inclines to implement a specific action, and also arises as a result of satisfying an urgent need. In relation to business management, motivation is expressed in turn through the prism of the ability to combine individual goals of individual employees along with the general goals of the organization.

Key words: motivation, factors, motivational systems, motivational models, effectiveness.

Cherevko H. Efektywność sposobów motywowania pracowników w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne: polskie wizje

Celem badania jest uogólnienie teoretycznych podejść do traktowania pojęcia motywacji w ekonomii i specyfiki motywacji pracowników oraz identyfikacji motywacyjnych systemów i zasad ich wyboru w przedsiębiorstwie. Motywacja w ogólnym rozumieniu dla każdego człowieka jest czynnikiem, który napędza go do pewnego rodzaju wysiłku, zachęca aby zrealizował dany cel. W naukach ekonomicznych problem ten jest niezwykle istotny i skupia się na tym ukierunkowany motywacji oraz poszukiwaniu sposobów jej realizacji aby w pełni efektywnie wykorzystywać potencjał pracowników organizacji. Motywacja stanowi więc siłę motoryczną ludzkich zachowań oraz działań, jest także jedynym i niezbędnym determinantem powodującym intensyfikację efektywności pracy. Motywacja w całościowym ujęciu procesu pracy jest bardzo ważnym zagadnieniem. Właściwie skonstruowany system motywacyjny pracowników umożliwia skuteczniejsze osiąganie zamierzonych celów, co w powiązaniu z satysfakcją zatrudnionych podmiotów sprzyja zwiększeniu zaangażowania pracowników na każdym szczeblu organizacji. Wszystkie jednostki ludzkie chcą bowiem dbać zarówno o swe zdrowie, rozwijać się, jak również mieć gdzie mieszkać, a także pracować. Kwestia motywacji sprawia, iż jednostka jest skłonna do realizowania różnych czynności, w odniesieniu do tego, jakie zamierzenie pragnie osiągnąć. Należy wskazać, iż działania te mogą cechować się jednorazowością, a także mogą być powtarzalne bądź ciągłe, albo determinować mniejszy czy większy wysiłek. Można zatem stwierdzić, iż motywacja jest przejawem chęci robienia danej rzeczy, która wynika z oddziaływania zewnętrznych motywatorów. Wobec powyższego, za motywację można uznać sumę wszystkiego tego, co skłania do realizowania określonego działania, a także powstaje jako wynik zaspokojenia naglej potrzeby. W odniesieniu do zarządzania przedsiębiorstwem motywacja z kolei wyraża się przez pryzmat umiejętności połączenia indywidualnych celów poszczególnych zatrudnionych wraz z ogólnymi celami organizacji.

Słowa kluczowe: motywacja, czynniki, systemy motywacyjne, modele motywacyjne, efektywność.

Sformułowanie problemu. W dobie nowoczesnej rzeczywistości gospodarczej kluczowym aspektem staje się osiąganie każdej możliwej przewagi w walce konkurencyjnej. Jednym z wiodących elementów tego rodzaju, który w sposób znaczący przyczynia się do osiągania pozycji na rynku jest kadra pracownicza. W każdym człowieku drzemie pewien rodzaj potencjału, który powoduje, iż jest on predysponowany do wykonywania określonych zadań. Jakość wykonywanej pracy i realizowanych obowiązków uzależniona jest w głównej mierze od poziomu motywacji pracownika. Jako dobrego pracownika określa się osobę kompetentną, lojalną wobec pracodawcy, zmotywowaną do działania oraz odpowiedzialną. Występować może też motywacja do rozwoju i kariery, jak również najgorszy rodzaj motywacji, wynikający z obawy przed zwolnieniem z pracy. Dzięki różnorodnym narzędziom motywacyjnym kierownicy mogą zachęcać do wydajniejszej pracy, a przesuwanie podwładnych zarówno w układzie pionowym jak i poziomym, umożliwia w sposób perfekcyjny zarządzanie dostępnym kapitałem ludzkim [Czarny, 2019]. Głównym problemem w rozwiązaniu tej kwestii jest tworzenie maksymalnych możliwości adaptacji zagranicznego doświadczenia w interpretacji motywacji na poziomie przedsiębiorstwa, co wymaga odpowiedniej wiedzy o tym doświadczeniu, nawet na poziomie teoretycznym.

Analiza najnowszych badań i publikacji. Biorąc pod uwagę wysokie i stałe znaczenie rozwiązania problemu motywacji w przedsiębior-

stwach, ze strony naukowców, ten obszar badań jest dość intensywny. Polscy uczeni zwracają również dużą uwagę na te kwestie. Należą do nich: Berny J., Leśniewski M., Górski P. [1], Borkowska S. [3], Dzieńdziora J., Smolarek M. [5], Gaida D. [6], Jasiński J. [6], Kossowska M., Sołtysińska I. [9], Kostera M., Kownacki S., Szumski A. [10], Karna W. J., Knap-Stefaniuk A. [8], Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka-Wejs A. [12], Zając Cz. [16] i wiele innych. Tak, zdaniem W. Karny i A. Knap-Stefaniuk, system motywacyjny każdej organizacji powinien być unikatowy, zaprojektowany pod konkretne potrzeby i wymagania pracowników, uwzględniający oczywiście określone możliwości danej organizacji [8, s. 163]. A J. Berny, M. Leśniewski i P. Górski uważają, że motywacja – to ogólny termin odnoszący się do regulacji zachowania zaspokajającego potrzeby i dążącego do realizacji określonego celu. Na proces motywacji składa się wiele tzw. motywów, czyli stanów organizmu, które wpływają na jego gotowość do rozpoczęcia lub kontynuowania układów reakcji, czynności, działań [1, s. 80]. Doceniając rolę czynnika motywacyjnego w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, T. Michalik uważa, że motywacja pracowników – to klucz do sukcesu firmy. Zmotywowany pracownik nie tylko pracuje efektywniej, ale przyczynia się także do wzrostu zysków w firmie, szczególnie jeśli jego zadaniem jest sprzedaż produktu lub usługi [13]. A. Lipka określa motywację jako: „całość występujących w działaniu motywów, które zachowanie aktywują, kierują nim i regulują” [12, s. 14]. Natomiast Z. Jasiński dostrzega rolę motywowania w odniesieniu do kierowania

przedsiębiorstwem: „*motywowanie polega na oddziaływaniu przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do realizowania postawionych przed nimi zadań*” [7, s. 20]. Z kolei zdaniem M. Kossowskiej i I. Sołtysińskiej, skutkiem motywowania jest: „*zwiększenie gotowości do działań zgodnych z celami firmy*” [9, s. 10]. S. Borkowska zaś skupia się na aspekcie wynagrodzenia w procesie motywowania „*wynagrodzenia pełnią kilka istotnych funkcji: funkcję społeczną, dochodową, kosztową, a przede wszystkim funkcję motywacyjną*” [3, s. 9]. Ale teoria ekonomii nie stoi na miejscu, tym bardziej dynamiczna jest praktyka gospodarowania, a to łącznie określa stałe znaczenie badania teoretycznych podstaw wydajności funkcjonowania gospodarki, szczególnie – pod względem motywacji pracowników do osiągnięcia tej wydajności, ponieważ czynnik ludzki jest kluczowym czynnikiem rozwoju gospodarczego.

Ustalanie celów. Celem badania jest uogólnienie teoretycznych podejść do traktowania pojęcia motywacji w ekonomii i specyfiki motywacji pracowników oraz identyfikacji motywacyjnych systemów i zasad ich wyboru w przedsiębiorstwie.

Główne wyniki badania. Motywacja w ogólnym rozumieniu dla każdego człowieka jest czynnikiem, który napędza go do pewnego rodzaju wysiłku, zachęca aby zrealizował dany cel. W naukach ekonomicznych problem ten jest niezwykle istotny i skupia się na tym ukierunkowany motywacji oraz poszukiwaniu sposobów jej realizacji aby w pełni efektywnie wykorzystywać potencjał pracowników organizacji. Powszechnie twierdzi się, iż motywacja jest to ogół motywów, przy czym motyw to określona przyczyna, względem której jednostka zachowuje się w dany sposób. Terminów odnoszących się zarówno do motywacji, jaki i motywowania jest bardzo dużo. Definicje te interpretowane są bowiem z różnego punktu widzenia. Najczęściej jednak motywację określa się jako stan gotowości podmiotu do podjęcia jakiejś czynności. W takim rozumieniu tego pojęcia jedni ludzie posiadają większą motywację do wykonywania pracy, inni do rozwijania swoich talentów, zaś jeszcze inni do prowadzenia rozmów o polityce [10, s. 315–316]. Natomiast motywacja w teorii zarządzania uważana jest za czynnik wyznaczający kierunek, poziom oraz trwałość wysiłków, pokładanych w pracę [15, s. 259].

Literatura na temat motywacji pracowników wyróżnia pod tym względem wiele opcji, jednak najważniejsze to: motywacja z wykorzystaniem wynagrodzenia finansowego; organizowanie i modyfikowanie

formularzy pracy; motywacja poprzez przyznanie dodatkowych praw; wykorzystanie różnych procesów HR.

Czynniki, które, zdaniem wielu osób, przyczyniają do zwiększenia zaangażowania pracowników w wykonywane obowiązki, to są: wynagrodzenie, zakres obowiązków, możliwości rozwoju, osobę przełożonego, odniesienie pracy do życia prywatnego, współpracowników, a więc atmosferę w miejscu pracy oraz kulturę i wartości prezentowane przez dane przedsiębiorstwo. Zauważalne jest, iż motywacja i zaangażowanie na stanowisku pracy - to postawy, determinowane przez wiele różnorodnych aspektów. Wpływ na pracownika nie wynika z jednego czynnika. Dobry kierownik musi zapewnić warunki, które umożliwią zadowolenie w wielu kwestiach. Niewątpliwie jest to warte wysiłku z racji tego, iż w przypadku zapewnienia niezbędnych potrzeb, pracownik zaczyna mocno angażować się w wykonywanie zadania, poświęca im całą swoją uwagę oraz dąży do perfekcji.

Motywacja stanowi więc siłę motoryczną ludzkich zachowań oraz działań, jest także jedynym i niezbędnym determinantem powodującym intensyfikację efektywności pracy. Zagadnienie, dotyczące rozpoznania motywacji pracowniczej jest bardzo trudną rzeczą, ponieważ motywy są uznawane za wewnętrzny czynnik organizmu. Do ich zgłębiania dochodzi poprzez dokładną obserwację zachowań ludzkich. Warto również w tym miejscu wspomnieć o tym, iż poznanie sensu samej motywacji, a także czynników ją formujących jest konieczne, gdyż determinuje ona podejmowanie w pełni świadomych oraz skutecznych czynności, które przyczyniają się do przyrostu znaczenia istoty motywacji i zwiększenia efektywności pracy [3, s. 9–10].

Zgodnie z założeniami teorii Taylora, wiodącą motywacją każdego człowieka jest czynnik ekonomiczny, a więc przede wszystkim - wynagrodzenie. Zgodnie z tą teorią, dzięki takiemu bodźcowi podwładny jest bardziej zaangażowany i zmotywowany do wykonywania swoich obowiązków co bezpośrednio przekłada się na jego efektywność, a co się z tym wiąże dokłada swój wkład do sukcesu całej organizacji.

Motywowanie bazuje na oddziaływaniu dzięki różnym formom oraz środkom na pracowników w taki sposób, żeby ich postępowanie było zgodne z rozporządzeniami kierującego, a także aby zmierzało do wykonywania zleconych im zadań. Motywowanie jest zatem procesem, który cechuje się dwustronnością [Jasiński, 1998, s. 16]. Jego fundamentalne znaczenie w organizacji można sprowadzić – w ogólnym sensie – do harmonizowania interesów

dwóch zasadniczych grup społeczno-zawodowych, to znaczy zarówno pracowników, jak również menedżerów [16, s. 115].

Umiejętne przyporządkowanie osoby do właściwego stanowiska jak również przydział obowiązków sprawia, iż jest ona bardziej usatysfakcjonowana, lepiej zmotywowana co przekłada się na jej wyniki. Warto w tym miejscu wyróżnić to, że organizacje wypracowały zatem kilka rozmaitych metod tego rodzaju: rotacja pracy, skupia się na wymienności funkcji lub działań, tak aby pracownicy nie byli znudzeni wykonywanej identycznych czynności przez dłuższy czas; rozszerzenie pracy to łączenie operacji wykonywanych przez pracownika w całość, mimo odmiennych stanowisk, daje to efekt posiadania większej swobody; wzbogacenie pracy – zwiększanie udziału w procesie decyzyjnym wobec podwładnego, co upoważnia go do większego zakresu możliwości, niesie ze sobą jednak szereg konsekwencji w postaci większej odpowiedzialności [2, s. 32].

Innym możliwym rozwiązaniem w celu motywowania jest zwiększanie uprawnień pracowników. Fachowo proces ten definiuje się mianem partycypacji. Taka partycypacja może dzielić się na indywidualną oraz zespołową. Może być także bezpośrednia, a więc umożliwiać udział pracowników w podejmowaniu decyzji w sposób nieskrępowany. W sytuacji jej wykorzystywania powszechne stają się takie zabiegi jak np. zebrania grupowe w firmie oraz grupowe formy wynagradzania [4]. Odmianą tej metody jest także partycypacja pośrednia, poprzez wybieranie reprezentantów spośród pracowników przedsiębiorstwa. Odbywa się to za pomocą komitetów lub też związków jak również na zasadzie współzarządzania z przełożonymi.

Ostatnią grupę środków motywacyjnych w tym aspekcie stanowią procesy kadrowe. Należy wyszczególnić również najbardziej popularne trzy podejścia organizacji pracowników: „niewidzialna ręka” – w tym przypadku firma wychodzi z założenia, że podwładni zasługujący na uznanie czy awans sami potrafią się wyróżnić i zasłużyć na lepsze stanowisko dzięki swojemu wysiłkowi; „poszukiwanie pereł” – to strategią skorelowana na identyfikację wybitnych jednostek w jak najwcześniejszym stadium, celem odpowiedniego ich wspierania jak również lokowania zasobów w ich otoczeniu; „planowanie karier” – jest najnowocześniejszym modelem, charakteryzującym się uwzględnianiem planów zawodowe pracowników w zgodzie z celami organizacji [11].

Literatura przedmiotu wyróżnia różnorodny podział na modele i schematy motywacyjne,

jednakże w większości przypadków jako podstawowe charakteryzuje się następujące: model tradycyjny, oparty został o założenia Taylora, zgodnie z którymi ludzie nie pracują z chęci i dla własnej przyjemności, lecz z racji otrzymywanego wynagrodzenia, które jest dla nich najważniejsze jako motywacja do pełnienia określonych obowiązków. W tym przypadku pracownicy mają z góry narzucone obowiązki, ich własna inicjatywa nie jest potrzebna, a wręcz zbędna [14, s. 170–175]. W związku z tym o modelu tradycyjnym można powiedzieć, że cechuje go znaczna ilość kontroli nad pracownikami, obecność regulaminów i surowych zasad. Z biegiem lat dostrzeżono, iż model tradycyjny znacząco ogranicza potencjał zespołu pracowniczego, przy jedynie wypełnianiu określonych norm; model stosunków międzyludzkich – w tym modelu pracownik jest autonomiczną jednostką, której nie motywuje jedynie czynnik finansowy. Badanie Training Partners wykazało, iż spośród 25 czynników motywacji pozafinansowej najskuteczniejszym jest dobra atmosfera pracy, a następnie – docenienie zaangażowania i sukcesów przez szefa. Przez najprostszą życzliwość polegającą na szczerej pochvale, zainteresowaniu pracownikiem i pozytywnym nastawieniu można wspiąć się naprawdę wysoko bez zbędnych kosztów. Podobnie jest z wytyczaniem ścieżek kariery oraz rozszerzaniem kompetencji [13].

W obecnych realiach i przy mnogości sposobów zarządzania organizacjami wszystkie powyższe modele motywowania pracowników znajdują swoje zastosowanie. Niejednokrotnie zdarzają się również sytuacje, w których stosuje się dwa modele motywowania w jednym okresie czasu.

Istnieje szereg czynników wywierających wpływ na proces motywacji, dotyczy to głównie grupy uwarunkowań wewnętrznych samej organizacji jak i jej otoczenia zewnętrznego. Do tych pierwszych wlicza się: pozycję rynku, w przypadku trudnej sytuacji finansowej czy organizacyjnej firma nie skupia się specjalnie na motywowaniu, wdraża raczej system nagród oraz kar i skupia się na zachowaniu najlepszych oraz najbardziej potrzebnych ogniw swojej kadry; cechy zasobów kadrowych, ten aspekt odnosi się ściśle do osoby kierownika, który powinien cechować się umiejętnościami pozwalającymi doskonale ocenić posiadanych podwładnych; specyfikę oraz warunki zatrudnienia, które wywierają nieoceniony wpływ na motywowanie człowieka do wykonywania określonych zadań. Istotne są również przepisy wewnętrzne i regulaminy ograniczające możliwości swobodnego działania [14, s. 151–155].

Natomiast do cech zewnętrznych zaliczyć można: obowiązujący system społeczno-gospodarczy;

uwarunkowania socjo-kulturowe, determinowane przez kraj lub region, na którym istnieje dana organizacja – różne normy i tradycje kulturowe przekładają się wyraźnie na etykę pracy i zachowania podwładnych oraz kierownictwa [7, s. 145–150].

Wszelkie scharakteryzowane powyżej uwarunkowania obrazują jak złożonym procesem jest motywacja. Aby była w pełni skuteczna oraz przynosiła wymierne korzyści organizacji, należy rozpoznać i określić szereg zmiennych, które zdeterminują wybór modelu motywacyjnego jak również narzędzi oraz instrumentów, niezbędnych do jego realizacji.

Podsumowanie. Konkludując, należy stwierdzić, iż w dzisiejszych czasach kwestia, dotycząca motywowania pracowników, jest względnie skomplikowana i niełatwo jest osiągnąć sukces w motywowaniu pracowników. Nie istnieją bowiem takie czynniki, które by odpowiednio motywowały, a przy tym zatrudnieni byłiby z nich całkowicie zadowoleni. Przez wzgląd na niezadowalający poziom wynagrodzenia bardzo dużego znaczenia nabierają odrębne determinanty motywacyjne, głównie te o charakterze psychologicznym i społecznym. Właściwie skonstruowany system motywacyjny pracowników umożliwia skuteczniejsze osiąganie zamierzonych celów, co w powiązaniu z satysfakcją zatrudnionych podmiotów sprzyja zwiększeniu zaangażowania pracowników na każdym szczeblu organizacji. Egzystencja każdego człowieka bez wspomnianej już motywacji nie miałaby najmniejszego sensu. Wszystkie jednostki ludzkie chcą bowiem dbać zarówno o swe zdrowie, rozwijać się, jak również mieć gdzie mieszkać, a także pracować. Kwestia motywacji sprawia, iż jednostka jest skłonna do realizowania różnych czynności, w odniesieniu do tego, jakie zamierzenie pragnie osiągnąć. Należy wskazać, iż działania te mogą cechować się jednorazowością, a także mogą być powtarzalne bądź ciągle, albo determinować mniejszy czy większy wysiłek. Można zatem stwierdzić, iż motywacja jest przejawem chęci robienia danej rzeczy, która wynika z oddziaływania zewnętrznych motywatorów. Wobec powyższego, za motywację można uznać sumę wszystkiego tego, co skłania do realizowania określonego działania, a także powstaje jako wynik zaspokojenia nagłej potrzeby. W odniesieniu do zarządzania przedsiębiorstwem motywacja z kolei wyraża się przez pryzmat umiejętności połączenia indywidualnych celów poszczególnych zatrudnionych wraz z ogólnymi celami organizacji. Kwestia, związana z opracowaniem właściwego oraz efektywnego systemu motywowania pracowników stanowi zasadniczą działalność każdej współcześnie

funkcjonującej organizacji. Istnieje bowiem twierdzenie, nawiązujące do tego, iż kiedy dana jednostka organizacyjna, zdając sobie sprawę, jak cennym kapitałem jest każdy z jej pracowników, ma zagwarantowaną drogę do osiągnięcia sukcesu.

Bibliografia

1. Berny J., Leśniewski M., Górski P. 2012. Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu. *Zeszyty Naukowe uniwersytetu przyrodniczo-humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie*, 92, 77–89.
2. Boeri D. 1983. *Nowa organizacja pracy fizycznej*. Warszawa.
3. Borkowska S. 2008. *Wynagrodzenia- rozwiązywanie problemów w praktyce*. Kraków.
4. Czarny K. 2019. Efektywność sposobów motywowania pracowników w przedsiębiorstwie na przykładzie Carlson Wagonit Travel. *Praca mag. WE UR*, 59.
5. Dzieńdziora J., Smolarek M. 2016. Analiza systemu motywacji w ocenie pracowników badanego przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Handlowej. Zarządzanie*, 3, 57–70.
6. Gajda D. 2015. Wykorzystanie benchmarkingu w pomiarze efektywności pracy zespołowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 230, 184–202.
7. Jasiński Z. 2007. *Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności*. Wyd. Placet, Warszawa, 236.
8. Karna W., Knap-Stefaniuk A. 2017. Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Studia i Prace WNEIZ, Uniwersytet Szczeciński*, 48/2, 161–171.
9. Kossowska M., Sołtysińska I. 2006. *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 282.
10. Kostera M., Kownacki S., Szumski A. 2007. Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwa, kultura organizacyjna. *Zarządzanie: teoria i praktyka*, A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 315–316.
11. Koźmiński K., Piotrowski W. (red.). 1996. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa, 792.
12. Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka-Wejs A. 2010. *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*. Warszawa, 212.
13. Michalik T. 2015. Dlaczego motywacja pracowników opłaca się pracodawcy? URL: <https://www.karierawfinansach.pl/artikul/wiadomosci/dlaczego-motywacja-pracownikow-oplaca-sie-pracodawcom> (Dostęp: 22.03.2020).
14. Penc J. 2000. *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków, 285.
15. Schermerhorn J. R. 2008. *Zarządzanie – kluczowe koncepcje*. Warszawa, 384.
16. Zajac Cz. 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań, 258.

Стаття надійшла 25.05.2020