

**ADAM DEPTA**

**Katedra Zarządzania**

**Politechnik Łódzka**

**HENRYK WOJTASZEK**

**Katedra Zarządzania**

**Politechnika Częstochowska**

## **ANALIZA ASPEKTÓW MOTYWACYJNYCH I ORGANIZACYJNYCH BANKU XYZ**

*Opracowanie przedstawia rolę motywacji w organizacji. Wyjaśniono pojęcie motywacji oraz systemu motywacyjnego i główne cele zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie zarządzania organizacją. Wykonano analizę aspektów motywacyjnych i organizacyjnych w banku XYZ za pomocą kwestionariusza ankiety.*

*Słowa kluczowe: pracownik, motywacja, potrzeby, zachęta, motyw, ankieta, wywiad.*

### **1. Wstęp**

Zmotywowany personel jest kluczową sprawą dla każdej organizacji. Istotą tego opracowania jest informacja o motywacji pracowników w banku. Ważne jest zaproponowanie ulepszeń w zakresie motywacji w taki sposób, aby pracownicy byli bardziej zmotywowani i zadowoleni z pracy [Berger, 1997, s. 147].

Motywacja zespołów pracowniczych odgrywa istotną rolę w każdej organizacji na całym świecie. Istotą jest efektywność danego pracownika. Organizacja nie może pozwolić sobie na zatrudnianie przypadkowych osób, które nieświadomie bądź świadomie wpływają negatywnie na zwiększenie kapitału organizacji, również tego ludzkiego. Pracodawcy starają się zapewnić swojemu pracownikowi jak najlepsze warunki pracy. Głównym celem organizacyjnym jest zadowolenie pracownika oraz podjęcie działań w celu zwiększenia jego wydajności. Organizacje posiadają wyspecjalizowane działy odpowiedzialne za prawidłową rekrutację i selekcję kandydatów do pracy. Zasoby ludzkie są uważane za najbardziej wartościowe źródło informacji dla osiągnięcia wysokiej wydajności organizacji jako jednego z kluczowych czynników przy ustalaniu i realizacji tychże

celów. Ważne jest to, aby wartościowi pracownicy zostali w organizacji, żeby nie dochodziło do sytuacji, w których pracownik sam zwalnia się na skutek winy organizacji czy też demotywacji. Pracodawcy oczekują realizacji założonych planów organizacyjnych, wiedzą, że zaspokojenie potrzeb swoich pracowników w zakresie należytej motywacji będzie odwzorowane dla nich nagrodą w formie zwiększenia wydajności pracy. Wszelkie działania dotyczące prawidłowego rozporządzania w zakresie regulaminów motywacyjnych, szkoleń zgodnych z zapotrzebowaniem istotnie wpływają na prawidłowy rozwój zasobów ludzkich w organizacji. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest strategicznym elementem związanym z zarządzaniem organizacją, a każdy pojedynczy pracownik jest ogniwem organizacji, która zapewne może stać się ważna z perspektywy realizacji celów firmy przy prawidłowym wykorzystaniu narzędzi organizacyjnych [Hannan, 2006, ss. 2561-2578].

Celem artykułu jest przedstawienie roli motywacji w organizacji. Wyjaśniono pojęcie motywacji oraz systemu motywacyjnego i określono główne cele zarządzania zasobami ludzkimi w aspekcie zarządzania organizacją. Dokonano analizy aspektów motywacyjnych i organizacyjnych w banku XYZ przy pomocy kwestionariusza ankiety.

Podjęto próbę wniesienia istotnych informacji, jak zatrzymać pracowników w organizacji, zastanawiając się nad czynnikami motywacyjnymi oraz prawidłowością ich wykorzystania przez menedżerów.

Jeśli pracodawca będzie dysponował właściwymi narzędziami do pracy, ale nie będzie szanował swoich pracowników, to w ten sposób ich nie zmotywuje.

**Pojęcie motywacji** wywodzi się od łacińskiego słowa „*motus*” i angielskiego „*move*”, które oznaczają ruszać się z miejsca, wprawiać w ruch, zachęcać, wpływać na kogoś i pobudzać [Bartkowiak, 1995, s. 118]. Motywacja to stan wewnętrzny człowieka mający wymiar atrybutowy. Motywowanie ma wymiar funkcjonalny. Jest to świadome i celowe oddziaływanie na motywy postępowania ludzi przez stworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości dla osiągnięcia celów motywującego [Borkowska, 1985, s. 11]. Motywowanie wpływa więc na postawy i zachowania człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się następnie w motywy. Motywowanie do pracy to stosowanie szeregu zróżnicowanych i indywidualnych narzędzi i instrumentów oddziaływania na człowieka. Jest to świadome tworzenie systemów bodźców mających swe źródło w otoczeniu człowieka. Motywacja to problem z natury indywidualny dotyczący określonego pracownika [Kopertyńska, 2008, s. 13].

Wyróżnić można trzy poziomy motywacji [Schermerhom, 2008, s. 259]:

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

- identyfikacja celu to rodzaj inwestycji, rodzi pragnienie jego osiągnięcia, a zatem wzmacnia motywację,
- zaangażowanie, motywacja nigdy nie jest większa niż wtedy, gdy pracownik uważa cel za własny, pracownik czuje, że dobra praca leży w jego własnym interesie i wniesie do niej wszystko na co go stać.

W teorii zarządzania stosuje się termin motywacji, który jest czynnikiem wyznaczającym poziom, kierunek i trwałość wysiłków ponoszonych w pracy. Osoba o wysokiej motywacji ciężko pracuje w swoim miejscu pracy, natomiast osoba jej pozbawiona tego nie robi. Kierownik, który wykorzystuje narzędzia motywacji do kierowania personelem, swoim działaniem stwarza warunki, w których podwładni będą odczuwać nieustanną inspirację do ciężkiej pracy i osiągną maksymalne wyniki [Hoover, 2005, s. 61].

Motywy, podobnie jak potrzeby, mogą być podzielone na trzy podstawowe grupy [Sikorski, 2004, s. 12]:

- pierwotne (podstawowe) – mają podłoże fizjologiczne, są wrodzone, czyli nie są efektem uczenia się,
- ogólne – nie mają podłoża fizjologicznego, są to motywy: ciekawości, oddziaływania na innych i przywiązania uczuciowego, skłaniają ludzi do zwiększenia stymulacji,
- wtórne (wyższego rzędu) – są produktem uczenia się, można do nich zaliczyć motywy władzy, osiągnięć, przynależności, bezpieczeństwa statusu.

Trudno znaleźć jednolite określenie systemu motywowania. Według S. Borkowskiej, „system motywowania to spójny i celowo dobrany zestaw narzędzi motywowania z punktu widzenia realizacji celów organizacji i pracowników” [Borkowska, 2006, s. 352]. L. Kozioł przyjmuje, że „system motywowania to zbiór istotnych instrumentów i narzędzi zachowania” [Kozioł, 2002, s. 8].

System motywacyjny nie jest zatem oderwany od organizacji. Celem jego tworzenia jest sukces organizacji i jej pracowników. Skuteczność systemu motywowania można rozpatrywać z punktu widzenia przedsiębiorstwa, wtedy miarą skuteczności będzie stopień realizacji celów. Z punktu widzenia pracownika tą miarą będzie poziom satysfakcji i zadowolenia lub ich brak. Służy on więc konkretnym celom i dotyczy większości procesów w organizacji. Według M. Armstronga tworzy się go w celu [Armstrong, 1997, s. 255]:

- optymalnego wykorzystania potencjału pracowników w celu realizacji założeń strategicznych firmy,
- zwiększenia efektywności pracowników przez uzależnienie wysokości wynagrodzenia od wyników pracy,
- identyfikacji pracowników z podejmowanymi działaniami i celami firmy,
- wzrostu motywacji grupy,
- wzrostu motywacji indywidualnej pracowników [Wojtaszek, 2014, s. 92-93].

Skuteczny system motywacyjny to taki system, który prawidłowo mobilizuje pracowników do bardziej wydajnej pracy przy jednoczesnym zaspokajaniu ich potrzeb i oczekiwań [Matejun, 2010, s. 90].

Realizując taki system, trzeba uwzględnić różnorodne warunki związane zarówno z mikrootoczeniem, jak i makrootoczeniem, w którym przebiega motywowanie [Juchnowicz, 2014, s. 204]. Opracowując systemy motywacyjne współczesnych przedsiębiorstw, konieczne jest przestrzeganie dwóch zasad: indywidualizacji i kompleksowości procesu motywowania. Indywidualizacja wymaga poznania potrzeb i oczekiwań poszczególnych pracowników, co ułatwi zarządzającemu w pozyskaniu informacji w zakresie cech osobowych pracowników. Natomiast kompleksowość wymaga systemowego podejścia do motywowania, czyli tworzenia w firmie układów spójnych logicznie i wzajemnie wspomagających się środków motywacji, a także ich zespołów działających na zasadzie wzmocnienia. Działania te dają możliwość oddziaływania na jednego pracownika równocześnie kilkoma motywatorami, dostosowanymi do jego indywidualnych potrzeb i celów. Dlatego też dla właściwego motywowania konieczne jest zastosowanie systemu sił, czynników i instrumentów oddziałujących na pracownika [Sajkiewicz, 2000, s. 218].

Narzędzia motywacyjne jest to zbiór metod, reguł, sposobów i form postępowania oraz rozwiązań organizacyjnych wpływających na proces motywowania. Są to czynniki oddziałujące na świadomość pracowników oraz ich stosunek do pracy i przełożonych, czyli wywierające wpływ na zachowanie pracowników w ramach organizacji. Rezultatem zaangażowania pracowników jest osiągnięcie wyników na wysokim poziomie utrzymującym się w dłuższym okresie czasu. Narzędzia motywowania są łatwiejsze do realizacji, gdy są zapisane w postaci zasad i procedur dostępnych dla wszystkich, co powoduje równe traktowanie wszystkich podwładnych [Juchnowicz, 2014, s. 389]. Ze względu na obszar ich zastosowania wyróżnia się narzędzia związane z [Sekuła, 1997, s. 38]:

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

## **2.1. Główne cele zarządzania zasobami ludzkimi**

Do głównych celów zarządzania zasobami ludzkimi, zaliczamy:

- rozwój organizacyjny każdego pracownika,
- stworzenie wzajemnego klimatu zaufania,
- właściwa rekrutacja i selekcja,
- odpowiednie zarządzanie wynikami zrealizowane na podstawie pomiaru i oceny wyników,
- odpowiednia motywacja pracowników,
- rozwój zasobów ludzkich przez uczenie się, kształcenie,
- stworzenia modelu zarządzania karierą,
- zarządzanie aspektami nagród finansowych i niefinansowych,
- dbałość o właściwe stosunki pracownicze,
- zapewnienie bezpieczeństwa i higiena pracy [Górski, 2012, s. 77].

Sukces organizacyjny zależy od umiejętności, inteligencji, osobowości pracowników organizacji. Pracownicy są najcenniejszym dobrem w organizacji, stanowią przewagę konkurencyjną firmy. Instrumenty organizacji powinny być wykorzystywane w celu wspierania pracowników. Nowoczesne zarządzanie organizacyjne opiera się na przyjaźni, poczuciu bezpieczeństwa, rozwoju, odpowiedzialności oraz kreatywności [Sikorski, 2004, s. 14].

## **3. Analiza aspektów motywacyjnych i organizacyjnych w banku XYZ**

Badanie zostało przeprowadzone w banku XYZ w IV kwartale 2014 roku, gdzie pracownicy bankowi na różnych stanowiskach pracy odpowiadali na następujące poniższe pytania otwarte. W niektórych przypadkach odpowiedzi zostały uzupełnione o wywiad bezpośredni celem uzyskania wyczerpujących odpowiedzi.

Uzyskano 112 poprawnie wypełnionych ankiet z centrali jednego z wiodących banków mającego swoją siedzibę w Warszawie.

Bank prowadzi około 200 milionów rachunków i działa w ponad 160 krajach i jurysdykcjach. Obsługuje klientów indywidualnych, korporacyjnych, rządowych i instytucjonalnych, zapewniając im wachlarz produktów i usług finansowych w zakresie bankowości detalicznej, bankowości korporacyjnej i inwestycyjnej, usług maklerskich, bankowości transakcyjnej oraz zarządzania majątkiem<sup>1</sup>.

Zadane pytania były następujące:

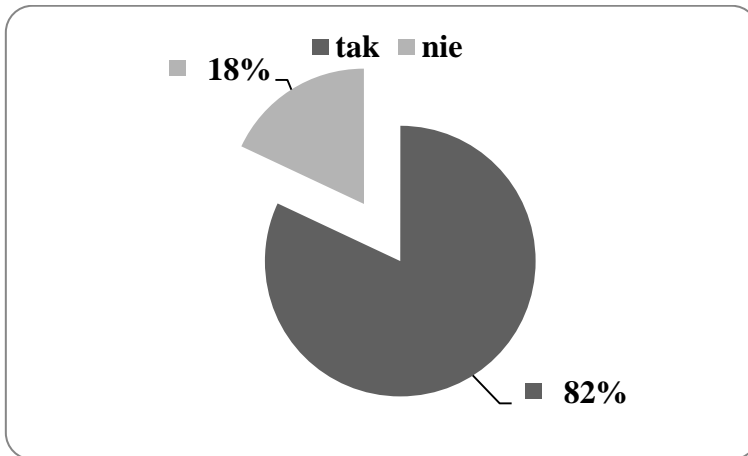
- czy jesteś zadowolony ze swojego wynagrodzenia?

---

<sup>1</sup> Strona internetowa banku, bank nie wyraża zgody na umieszczenie nazwy.

- czy kiedykolwiek zauważyłeś nierówności w wynagrodzeniu?
- jakie korzyści chciałbyś osiągnąć w związku z wykonywaną pracą?
- czy są jakieś motywatory, z których chciałbyś zrezygnować?
- czy uważasz, że jesteś w pełni zmotywowany do pracy?
- czy masz przyjaciół, na których możesz liczyć w grupie roboczej?
- czy jesteś zadowolony z długości przerwy na lunch?
- czy czujesz pozytywną atmosferę w środowisku organizacji?
- czy czujesz, że jesteś szanowanym pracownikiem przez kierownictwo?

Poniżej przedstawiono wyniki zadawanych pytań do pracowników. Na poniższym wykresie 1 przedstawiono badanie w zakresie zadowolenia pracowników z wynagrodzenia w banku XYZ.

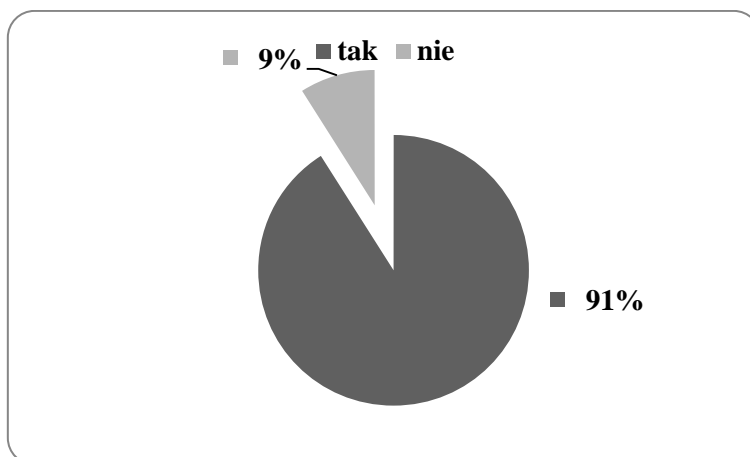


Wykres 1. Struktura pracowników ze względu na zadowolenie z wynagrodzenia

*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

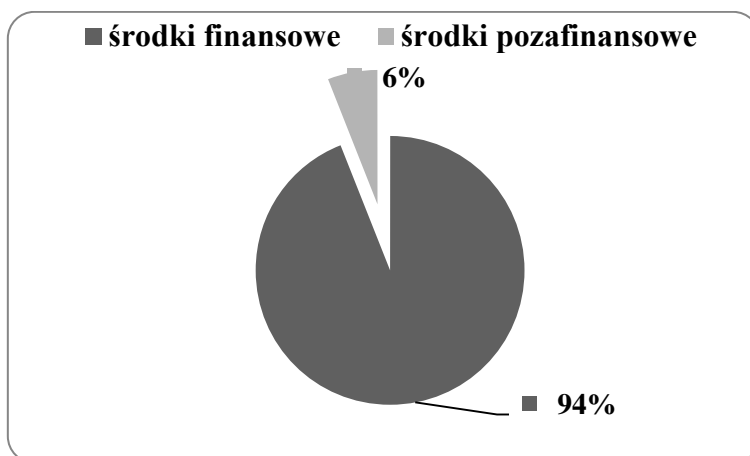
Na podstawie przeprowadzonego badania w banku XYZ w zakresie zadowolenia pracowników z wynagrodzenia można jednoznacznie stwierdzić, że 82% badanych respondentów jest zadowolonych ze swojego wynagrodzenia.

Celem przeprowadzenia dalszych analiz było zbadanie, czy występują nierówności w wynagrodzeniu? Wynik tego pytania przedstawiono na poniższym wykresie 2.



Wykres 2. Struktura respondentów ze względu na nierówności w wynagrodzeniu  
*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

Na podstawie wykonanego badania odnoszącego się do poziomu nierówności w wynagrodzeniu zauważono, że aż 91% badanych respondentów twierdzi, że istniały nierówności pomiędzy wynagrodzeniami pracowników. Osoby zajmujące te same stanowiska i wykonujące te same obowiązki posiadały inne podstawy wynagrodzenia. Podstawy te różniły się kwotą co najmniej 1500 złotych, co stanowi zbyt duży rozrzut pomiędzy pracownikami.

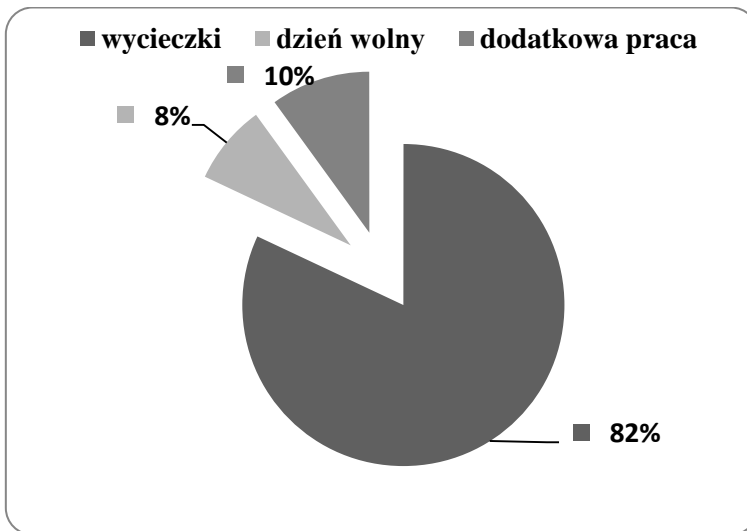


Wykres 3. Struktura badanych ze względu na oczekiwane korzyści związane z wykonywaną pracą  
*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

W dalszej części przeprowadzonej analizy skupiono się na sprawdzeniu, jakie korzyści badani respondenci chcieliby osiągnąć w związku z wykonywaną pracą, co przedstawiono na wykresie 3. Ograniczono się jedynie do wskazania tylko charakteru korzyści z podziałem na korzyści finansowe i pozafinansowe. Zdecydowano się na taki podział dlatego, że istnieje wiele indywidualnych opracowań związanych bezpośrednio z tymi zmiennymi.

W wyniku badania korzyści związanych z wykonywaną pracą okazało się, że badani respondenci chcieliby otrzymywać bardziej środki finansowe niż pozafinansowe. Takie zdanie wypowiedziało aż 94% badanych respondentów.

Badanie w zakresie możliwości rezygnacji z określonych motywatorów przedstawiono na wykresie 4. Doprecyzowując pytanie, autorzy mają na celu wskazanie motywatora w najmniejszym stopniu motywującego.



Wykres 4. Struktura respondentów ze względu na motywatory, z których respondent może zrezygnować

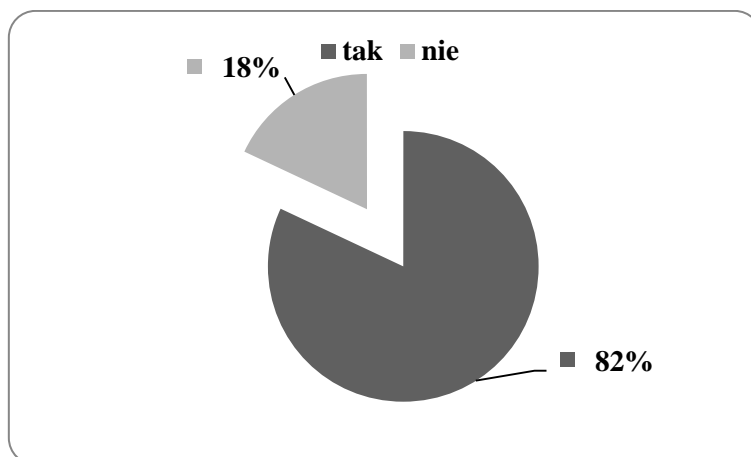
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W wyniku badania w zakresie rezygnacji z wybranych motywatorów okazało się, że najmniej motywujące, bo aż w 82% były wycieczki, a pozostałe, czyli takie, z których w najmniejszym stopniu respondent byłby w stanie zrezygnować plasowały się na 8% – dzień wolny i 10% – dodatkowa praca.

Kolejnym badanym aspektem była informacja w zakresie zmotywowania do pracy, co przedstawiono na wykresie 5.

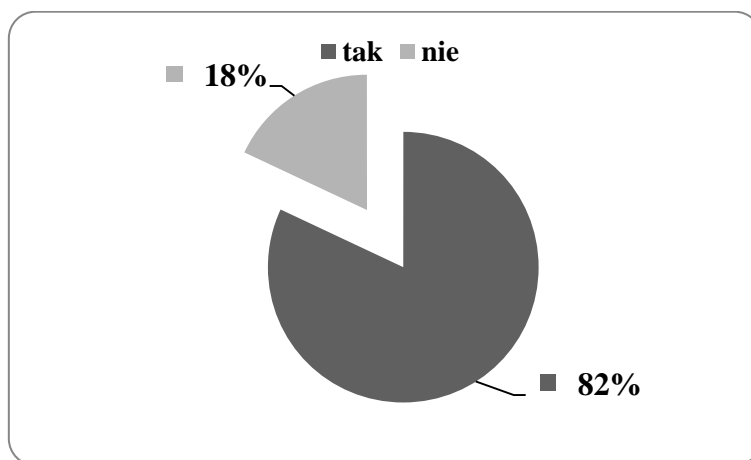
Większość badanych respondentów, aż 82%, uważa, że są zmotywowani do pracy.





Wykres 5. Struktura pracowników ze względu na zmotywowanie do pracy  
*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

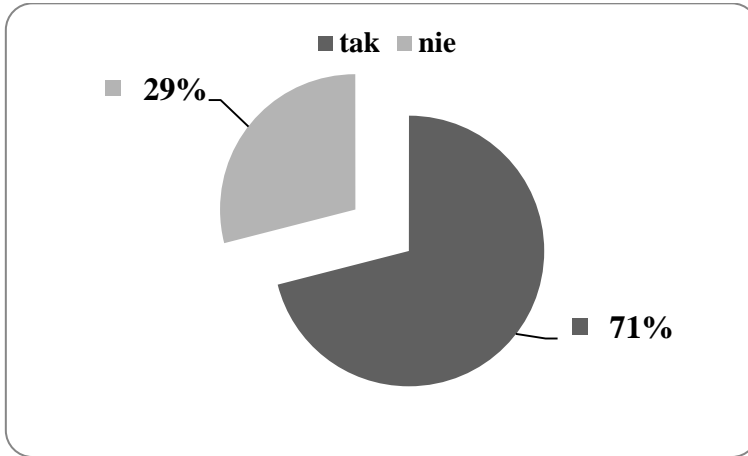
Następnym organizacyjnym aspektem badawczym była sytuacja udzielanego wsparcia w zakresie przyjaciół w środowisku roboczym. Autorzy w ten sposób formułując pytanie, chcieli uzyskać informacje, czy w pracy są osoby, które w sytuacji potrzeby uzyskania pomocy, ją otrzymują.



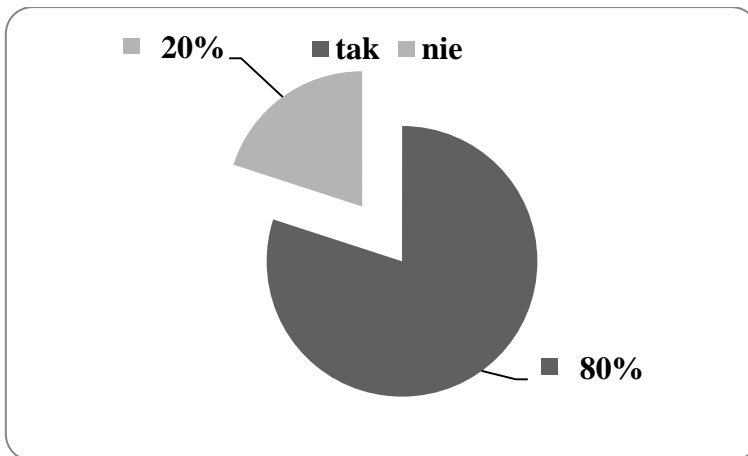
Wykres 6. Struktura pracowników ze względu na posiadanie przyjaciół, na których „można liczyć” w grupie roboczej  
*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

Wyniki w zakresie obecności przyjaciół w grupie roboczej wskazują na ich obecność, gdyż aż 82% badanych respondentów wskazało na taką możliwość.

Badanie w zakresie długości wyznaczonej przerwy na lunch. W tym badanym aspekcie bardziej ważny jest czas jej wyznaczenia i możliwość faktycznego zaspokojenia swoich potrzeb, odnoszących się do spokojnego spożycia posiłku. Praca na stanowisku bankowca uniemożliwia spożywanie posiłków w trakcie pracy, zazwyczaj pracownicy odżywiają się nieregularnie i w pośpiechu.



Wykres 7. Struktura pracowników ze względu na zadowolenie z przeprowadzonej przerwy na lunch  
*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*



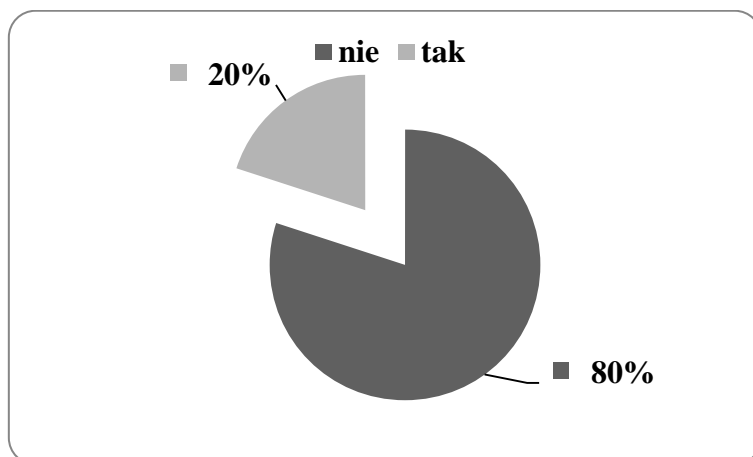
Wykres 8. Struktura pracowników ze względu na poczucie pozytywnej atmosfery w środowisku organizacji  
*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

Większość badanych respondentów (71%) jest zadowolona z formy przeprowadzonej przerwy na lunch. Chociaż 29% twierdzi, że przerwa nie jest dostosowana do potrzeb. Zapewne wynika to z przeprowadzanej zbyt często przerwy w godzinach rannych, kiedy respondent nie ma zapotrzebowania na posiłek, a to jest jedyna przerwa na jego spożycie.

Na wykresie 8 przedstawiono informacje w zakresie odczucia pozytywnej atmosfery w pracy.

Większość badanych respondentów (80%) odczuwa pozytywną atmosferę swojej organizacji.

Na ostatnim wykresie 9 przedstawiono poczucie przez badanego respondenta poszanowania wśród kierownictwa.



Wykres 9. Struktura pracowników ze względu na poczucie poszanowania przez kierownictwo

*Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.*

Większość badanych pracowników (80%) nie jest szanowana według własnego odczucia, co zapewne zaburza całą konstrukcję organizacji i powoduje wszelkie zakłócenia w aspekcie sprawnego zarządzania organizacją.

## 4. Podsumowanie

Najcenniejszym dobrem w organizacji są ludzie. Bezspornie wszyscy znani autorzy z zakresu zarządzania tę informację potwierdzają. Motywowanie jest ważne na każdym etapie działalności organizacji. Wszystkie elementy, począwszy od sposobu rekrutacji, szkoleń czy też innych informacji mogących

podnieść wartość organizacji w aspekcie nie tylko sprzedażowym, są istotne dla całej organizacji.

Niniejsze opracowanie wskazuje, że istotne jest prawidłowe wykorzystanie zasobów organizacyjnych przez menedżerów w celu osiągnięcia zmierzonych celów.

Badania banku XYZ wskazują na nieprawidłowości w zakresie wynagrodzenia swoich pracowników w zakresie powstałych znacznych różnic w podstawach wynagrodzenia dla sprawowania tych samych funkcji pracowniczych, co jest nieprawidłowością i powinno zostać natychmiast wyeliminowane. Zbyt duże różnice negatywnie wpływają na panujące relacje w organizacji.

Badani respondenci oczekują środków finansowych w zamian za wykonaną pracę, nie chcą korzystać z wycieczek jako jednego z narzędzi motywowania.

Pracownicy mają w swoim otoczeniu organizacji przyjaciół, na których mogą liczyć w sytuacji chęci nagłej pomocy w zakresie wykonywania swoich obowiązków pracowniczych. Warto byłoby zastanowić się nad wprowadzeniem grafiku przerw z danymi przedziałami czasowymi w godzinach przeznaczonych na spożycie lunchu, dlatego że w badanej organizacji istnieje grupa osób, aż 29%, która nie jest zadowolona z dotychczasowych przerw. Naturalne jest, że jeśli pracownik przychodzi do pracy na 9 rano, to o 10 nie będzie miał ochoty na spożycie posiłku. Jest to błąd w zakresie planowania, który powinien być wyeliminowany.

Panująca atmosfera w organizacji w większości jest pozytywna, ale niestety niepokojącym aspektem jest brak poszanowania pracowników przez kierownictwo. Jest to naganna postawa, która zaburza cały proces motywacyjny, jak również spójną pracę w oddziale. Definitywnie należy dokonać wszelkich zmian mających na celu usunięcie braku poszanowania wśród pracowników.

Autorzy zauważają, że warto byłoby powiązać aspekt motywacyjny ze ścisłym weryfikowaniem innych aspektów mających wpływ na cały proces sprawnego zarządzania organizacją, takich jak poszanowanie, atmosfera w pracy, wsparcie „przyjaciół” w pracy. Pracownik, który może mieć problemy z zaklimatyzowaniem się w nowym środowisku może okazać się bardzo przydatnym „ogniwem” do pracy dla całej organizacji i nie powinien być odrzucany tylko ze względu na ten aspekt. Jest to wniosek wynikający z zastosowania ankiety w formie pytań otwartych.

## Literatura

- [1] **Akhavain J., Berger A., Humphrey D.:** *The effects of megamergers on efficiency and prices: evidence from a bank profit function. Review of Industrial Organization* 12 (1),1997, 95-139.
- [2] **Armstrong M.:** *Jak być lepszym menadżerem*, Dom wydawniczy ABC, Warszawa.

- 
- [3] **Banaszyk P.:** *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Handlu i Rekrutacji, Poznań 2002.
- [4] **Bartkowiak G.:** *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo AE, Poznań 1995.
- [5] **Bialek J., Depta A.:** *Statystyka dla studentów z programem STAT\_STUD 1.0*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- [6] **Borkowska S.:** *Motywacja i Motywowanie*, PWN, Warszawa 2006.
- [7] **Borkowska S.:** *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
- [8] **Cox D., Hoover J.:** *Kierowanie zespołem w nowoczesnej firmie*, Studio Emka, Warszawa 2005.
- [9] **Górski P., Berny J., Leśniewski M.A.:** *Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie, 19.92, 2012, ss. 77-89.
- [10] **Hannan T.:** *Retail deposit fees and multimarket banking*. Journal of Banking and Finance, 30, 2006, 2561-2578.
- [11] **Kopertyńska M.W.:** *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, PLACET, Warszawa 2008.
- [12] **Jasiński Z. (red.):** *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [13] **Juchnowicz M. (red.):** *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- [14] **Koziół L.:** *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002.
- [15] **Koźmiński A., Piotrowski W.:** *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- [16] **Matejun M., Socha J.:** *Motywacyjna rola systemu wynagrodzeń na przykładzie przedsiębiorstwa „Pol-Hun”*, M. Bielska sp.j., [w:] Stankiewicz J. (red.), Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie. Kultura organizacji. Społeczna odpowiedzialność, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010.
- [17] **Sajkiewicz A. (red.):** *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa.
- [18] **Schermerhom J.:** *Zarządzanie, kluczowe koncepcje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- [19] **Sekula Z.:** *Motywacyjne kształtowanie płac*, TNOiK, Bydgoszcz 1997.
- [20] **Sekula Z.:** *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- [21] **Sikorski C.:** *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa 2004.
- [22] **Wojtaszek H.:** *Wzorowy współczesny menadżer*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014.

## **ANALYSIS OF MOTIVATIONAL AND ORGANIZATIONAL ASPECTS OF XYZ BANK**

### **Summary**

This paper presents the role of motivation in the organization. Explains the concept of motivation and incentive system and the main objectives of human resource management in the context of the organization's management. Made an analysis of motivational and organizational aspects of the bank XYZ using the questionnaire.

Keywords: employee motivation, needs, encouragement, worship, questionnaire, interview.