

ЭМПИРИЧЕСКИЙ  
ПОДХОД  
К ВОСПРИЯТИЮ  
СОТРУДНИКАМИ  
ПОЛЬСКИХ БАНКОВ  
СИСТЕМ ПОВЫШЕНИЯ  
МОТИВАЦИИ  
ПЕРСОНАЛА

Е. Казьмерчик<sup>1, 2</sup>

Э. Желиховская<sup>1</sup>



*Рассматривается проблема эффективности систем повышения мотивации персонала. Это одна из наиболее сложных проблем в управлении персоналом, так как к эффективности управления персоналом и корпоративному PR выдвигаются строгие требования. Актуальность данной темы обусловлена влиянием, оказываемым системой повышения мотивации на все этапы управления персоналом. Представлены результаты эмпирического обследования сотрудников польских банков, имевшего целью установить степень соответствия мотивационных систем банков личным ожиданиям сотрудников, а также проанализировать воздействие поощрения на такое соответствие. Выдвигается тезис о том, что сотрудники мужского пола в большей степени удовлетворены банковскими системами повышения мотивации, чем сотрудники женского пола. Вывод подкрепляется результатами, полученными на выборке из 1920 сотрудников польских банков. Статья состоит из пяти разделов. За введением следует второй раздел, в котором рассматривается система повышения мотивации персонала и анализируется сформулированный выше тезис. В третьем разделе представлены источники и методы исследования, в четвертой части делаются выводы, пятая часть является заключительной.*

**Ключевые слова:** мотивация, стимулы, соответствие ожиданиям, сотрудники, банки, Польша

---

<sup>1</sup> Государственный экономический университет в Познани, 61—875, Польша,

Познань, аллея Неподлеглисти, 10.

<sup>2</sup> Тюменский государственный университет,

625003, Россия,

Тюмень, ул. Володарского, 6.

Поступила в редакцию 06.03.2017 г.

doi: 10.5922/2074-9848-2017-3-5

© Казьмерчик Е., Желиховская Э., 2017

## Введение

К исследованиям, посвященным мотивации персонала, обращается все больше исследователей [15, S. 85; 16, S. 30; 19, S. 38; 22, S. 151; 24, S. 21; 31, p. 9]. Особое внимание уделяется проблеме поощрений, в разной степени используемых банками, и их воздействию на удовлетворенность сотрудников работой. Создание эффективной

системы стимулирования — непростая задача. Залог эффективности такой системы — подбор нужных инструментов. Необходимо изучать меняющиеся потребности и ожидания сотрудников. Для достижения эффективности системы повышения мотивации важно принимать во внимание индивидуальные особенности сотрудников.

Мотивация — ключевой фактор успеха организации. Мотивация персонала тесно связана с реализацией существующих мер стимулирования. Удовлетворенность персонала требует тщательного планирования таких мер.

В данной статье анализируются меры стимулирования персонала, применяемые польскими банками. Выбор банковского сектора обусловлен его динамичным ростом. В банках работает большое количество сотрудников, занимающих различные должности, и наблюдается сложная организационная структура. Данный сектор характеризуется значительной ротацией персонала. В частности, нередки переводы сотрудников из иностранных отделений головных банков [3, р. 147; 15, S. 63].

Как показывает представленный ниже обзор литературы, исследователи не раз обращались к теме стимулирования персонала [2, р. 633; 6, с. 88—90; 7, р. 71; 8, р. 91; 9, р. 2207; 11, р. 1; 17, р. 227; 21, р. 81; 26, р. 107; 29, р. 701; 30, р. 466]. Тем не менее довольно редко уделяется внимание мотивации персонала в меняющихся экономических и социальных условиях [23, с. 50; 28, с. 29—30; 32, р. 127]. Недостаточно изученным остается восприятие сотрудниками польских банков подобных систем повышения мотивации.

В данном исследовании особое внимание уделяется восприятию группой респондентов, представляющих банковский сектор Польши, систем повышения мотивации персонала. В статье представлены результаты проведенного авторами эмпирического обследования сотрудников польских банков с целью выявить соответствие мер стимулирования персонала индивидуальным ожиданиям служащих и проанализировать влияние стимулов на восприятие ими систем повышения мотивации. Структура исследования соответствует поставленной задаче. Обосновывается тезис о том, что банковские сотрудники мужского пола в большей степени удовлетворены существующей системой стимулов, чем сотрудники женского пола.

Для достижения заявленной цели была изучена литература на польском, английском и русском языках по экономике, управлению персоналом, банковскому делу, а также психологии труда. Авторы обращались к таким источникам, как Цифровая библиотека Ассоциации вычислительной техники, база BazEkon, базы данных EBSCO, Emerald, ProQuest. Было проведено обследование порядка 2000 банковских сотрудников.

После введения кратко анализируется значимость трудовой мотивации, формулируется тезис об удовлетворенности сотрудников системами повышения мотивации, а также описываются используемые методы. Далее характеризуется выборка и представляются результаты исследования.

## Мотивация персонала и ее восприятие сотрудниками

На рубеже столетий подходы к трудовой мотивации претерпели существенные изменения. Лишь недавно она стала восприниматься как ключевой компонент процесса управления, нацеленный на повышение эффективности. До индустриальной революции самыми распространенными способами мотивации были запугивание и угроза физического или материального наказания и социальных последствий [27, р. 12]. Сегодня термин «мотивация» используется во многих дисциплинах: психологии, науке управления и организации и экономике.

Цель стимулирования — достижение оптимального уровня мотивации. Мотивация играет основную роль как в обычной, так и в профессиональной жизни. Она позволяет индивидууму достигать целей, поставленных самостоятельно или же организацией. Дайанна Подомороф указывает на то, что «мотивированные работники — залог выживания компании. Они более эффективны, а их позитивный настрой заразителен и помогает создать хорошую атмосферу» [20, р. 37].

С точки зрения организации мотивирование является одной из основных функций управления [1, S. 21; 15, S. 85; 18, S. 136]. Управленцы играют ключевую роль в обеспечении эффективности организации. Они обязаны направлять и мотивировать сотрудников к достижению поставленных целей. Управленцы удовлетворяют потребности персонала, подчеркивая ценность последних для организации, а также вознаграждая их за успехи.

В данной работе выдвигается тезис о том, что сотрудники мужского пола чаще оказываются удовлетворены банковскими системами стимулирования персонала, чем сотрудники женского пола. Данный тезис был сформулирован на основании результатов обследования, проведенного в 2008 году некоммерческой организацией Catalyst. Имея ту же квалификацию и тот же уровень образования, что и мужчины, женщины оказываются в меньшей степени удовлетворены своей карьерой [12, р. 82]. Представляется, что в Польше сотрудники банков мужского пола также больше удовлетворены мерами стимулирования персонала, чем сотрудники женского пола.

### Методология<sup>2</sup>

Данные опроса, проведенного в январе-апреле 2016 года были использованы для проверки данного тезиса. При сборе данных применялся метод «снежного кома»<sup>3</sup>. Новых участников опроса приглашали ли-

<sup>2</sup> Данная работа — часть более обширного исследования, посвященного подбору кадров, формам занятости, мотивации, построению профессиональной карьеры, сокращениям, увольнению и содействию в трудоустройстве. Используемые в данном исследовании методы применялись и в других работах Ежи Казьмерчика, посвященных другим аспектам управления персоналом (см.: [3, р. 146]).

<sup>3</sup> Данный метод не затратен. Также его преимущество заключается в простоте и охвате больших групп.

ца, уже его прошедшие. Использовались личные контакты, наносились визиты в банки. Было разослано более 20 тыс. запросов с просьбой заполнить анкету по электронной почте или в социальных сетях (Facebook, GoldenLine и LinkedIn) и тематических форумах. Анкеты были доступны как в электронной (<https://docs.google.com/forms/d/1fq9ZKdr8zXA7zjp8wFowBqJ6ciT4nSmjer598pGWbG0/viewform>), так и в бумажной форме.

Основному опросу предшествовал предварительный, состоявший из двух частей. Вначале обследовалась небольшая группа респондентов (180 студентов) с целью выявить возможные противоречия и убедиться в том, что вопросы ясно сформулированы. Предварительный опрос помог усовершенствовать анкету. На втором этапе было обследовано 100 представителей банковского сектора.

На вопросы анкеты ответили 1949 респондентов, 29 анкет были забракованы, так как возникли сомнения в добросовестности отвечавших (например, в некоторых анкетах на все закрытые вопросы был дан ответ «0»). Таким образом, выборку составили 1920 респондентов, заполнивших 152 электронные и 1768 бумажных анкет. В таблице 1 представлены подробные данные о структуре выборки.

Таблица 1

## Структура выборки

Характеристика		Количество респондентов	Доля респондентов, %
Пол	Мужской	1312	68,33
	Женский	473	24,64
	Не указано	135	7,03
Образование	Высшее (экономическое)	883	45,99
	Высшее (другое)	515	26,82
	Среднее (экономическое)	270	14,06
	Среднее (другое)	189	9,84
	Среднее-техническое	2	0,1
	Начальное	2	0,1
	Не указано	59	3,1
Должность	Высшая руководящая	43	2,24
	Руководящая среднего звена	129	6,72
	Руководящая нижнего звена	153	7,97
	Не руководящая	1485	77,34
	Не указано	110	5,73
Подразделение	Головной офис	409	21,3
	Региональное отделение	416	21,66
	Операционное отделение	1020	53,13
	Не указано	75	3,91

Окончание табл. 1

Характеристика		Количество респондентов	Доля респондентов, %
Тип банка	Коммерческий	1342	69,90
	Кооперативный	481	25,05
	Не указано	97	5,05
Капитал	Польский	919	47,86
	Иностранный	863	44,95
	Не указано	138	7,19
Тип работы	Работа с клиентами	1118	58,23
	Работа с документами	460	23,96
	Не указано	342	17,81
Инвалидность	Нет	1820	94,79
	Легкая	12	0,63
	Средняя	8	0,42
	Тяжелая	2	0,1
	Не указано	78	4,06

Источник: составлено авторами на основе данных опроса.

Состав выборки по полу, образованию и типу банка соответствует структуре персонала польских банков [15, с. 115—124]. Средний возраст респондента составил 36,612 лет, средний стаж работы в банковской сфере — 12,065 лет (от 1 до 43 лет), а средний стаж — 14,967 лет (табл. 2).

Таблица 2

#### Сведения о возрасте и стаже респондентов

Характеристика	Минимальный	Максимальный	Средний	Медианный	Среднеквадратическое отклонение
Возраст	19	64	36,612	35	9,7496
Стаж в банковской сфере	1	43	12,065	10,000	9,5799
Стаж на текущем месте работы	1	43	9,835	7,000	9,3882
Общий стаж	1	45	14,976	12,000	10,2416

Источник: составлено авторами на основе данных опроса.

Большинство респондентов работали в пунктах с населением приблизительно 50 тыс. человек. Самая малочисленная группа работала в пунктах с населением 200—250 человек (табл. 3).

## Сведения о населенных пунктах

Население, тыс. чел.	Количество респондентов	Доля респондентов, %
Менее 50	658	34,27
50—100	251	13,07
100—200	245	12,76
200—500	124	6,46
Более 500	541	28,18
Не указано	101	5,26

Источник: составлено авторами на основе данных опроса.

Анкета состояла из введения, 23 закрытых вопросов и нескольких вопросов по поводу работы и социальных характеристик. Основная часть анкеты включала в себя вопросы по разным областям управления персоналом. Некоторые из них были призваны протестировать выдвинутый тезис.

### Удовлетворенность сотрудников по результатам эмпирического исследования

Соответствие имеющихся систем стимулирования персонала индивидуальным ожиданиям может быть проанализировано при помощи дерева принятий решений. Так же, как и в случае кластеров, при построении дерева учитываются сходства и различия. Предполагалось, что соответствие систем стимулирования персонала ожиданиям сотрудников является зависимой переменной, а характеристики банковских служащих — независимой.

Метод деревьев классификации и регрессии (ДКР) подразумевает, что однородность группы выступает в качестве критерия разбиения. Получившиеся группы должны обладать максимальной внутренней однородностью. CHAID (автоматическое выявление взаимосвязей по методу хи-квадрат) обеспечивает многоуровневое разделение. Хи-квадрат оптимизируется, а группы могут быть объединены в категории. Обычно при использовании обоих методов каждый узел складывается как минимум 50 наблюдениями.

По методу CHAID (рис. 1), ключевым фактором, определяющим, насколько система стимулирования персонала соответствует ожиданиям сотрудников, является возраст. Молодые сотрудники (не старше 27 лет) в большей степени удовлетворены существующей системой стимулирования. Второй по важности фактор — место работы (для младшего персонала) и пол (для старшего персонала). Работающие в головном офисе молодые сотрудники чаще оказываются удовлетворены системой мер повышения мотивации. Тем не менее женщины стар-

ше 27 в меньшей степени удовлетворены такой системой, чем мужчины той же возрастной группы. Здесь важным различием выступает такой показатель, как дни отсутствия на рабочем месте. Женщины старше 27 лет, часто отсутствующие на работе, реже были удовлетворены системой стимулирования. Эта зависимость может стать темой отдельного исследования. В частности, интересно рассмотреть, является ли отсутствие на рабочем месте причиной меньшей удовлетворенности системой стимулирования, или же зависимость обратна.

По методу ДКР (рис. 2), главный фактор — дни отсутствия на рабочем месте. Как и в случае применения СНАИД, оказалось, что сотрудники, чаще присутствующие на рабочем месте, в большей степени удовлетворены системой стимулирования персонала. Сотрудников, отсутствовавших на рабочем месте как минимум 4,5 дня, можно разделить на две группы: до 27,5 лет (большая степень удовлетворенности) и старше 27,5 лет (меньшая степень удовлетворенности). Данные результаты согласуются с выводами, полученными при помощи метода СНАИД. Таким образом, высокая удовлетворенность персонала системой стимулирования наблюдается у молодых сотрудников мужского пола, часто присутствующих на рабочем месте.

Согласно рисунку 3:

— существует различие между долей женщин (18,3%) и долей мужчин (15,6%), заявивших о полной неудовлетворенности системой стимулирования персонала;

— в группе, заявляющей о несоответствии системы стимулирования персонала их ожиданиям, на 3% больше мужчин, чем женщин (34% и 31% соответственно);

— в группе не имеющих определенного мнения о системе повышения мотивации преобладают женщины (26,5%), а мужчины составляют 20,5%;

— существует значительное различие между долями мужчин (26,3%) и женщин (19,2%), частично удовлетворенных системой стимулирования персонала;

— сравнимы доли женщин (4,9%) и мужчин (3,6%), заявивших о полном соответствии существующих систем повышения мотивации их ожиданиям (разница составляет 1,3%).

Различия между определенными группами респондентов в их восприятии систем повышения мотивации могут показаться незначительными. Тем не менее при более тщательном рассмотрении оказывается, что женщины чаще говорят о несоответствии системы стимулирования персонала их ожиданиям. Некоторые из них полностью не удовлетворены мерами стимулирования персонала.

Проведенное исследование частично подтвердило выдвинутый тезис. Банковские служащие мужского пола чаще говорили об удовлетворенности системой повышения мотивации, чем их коллеги-женщины. Этот вывод подтверждают и результаты исследования организации Catalyst, показавшего, что женщины реже удовлетворены карьерой, чем мужчины [12, p. 82].

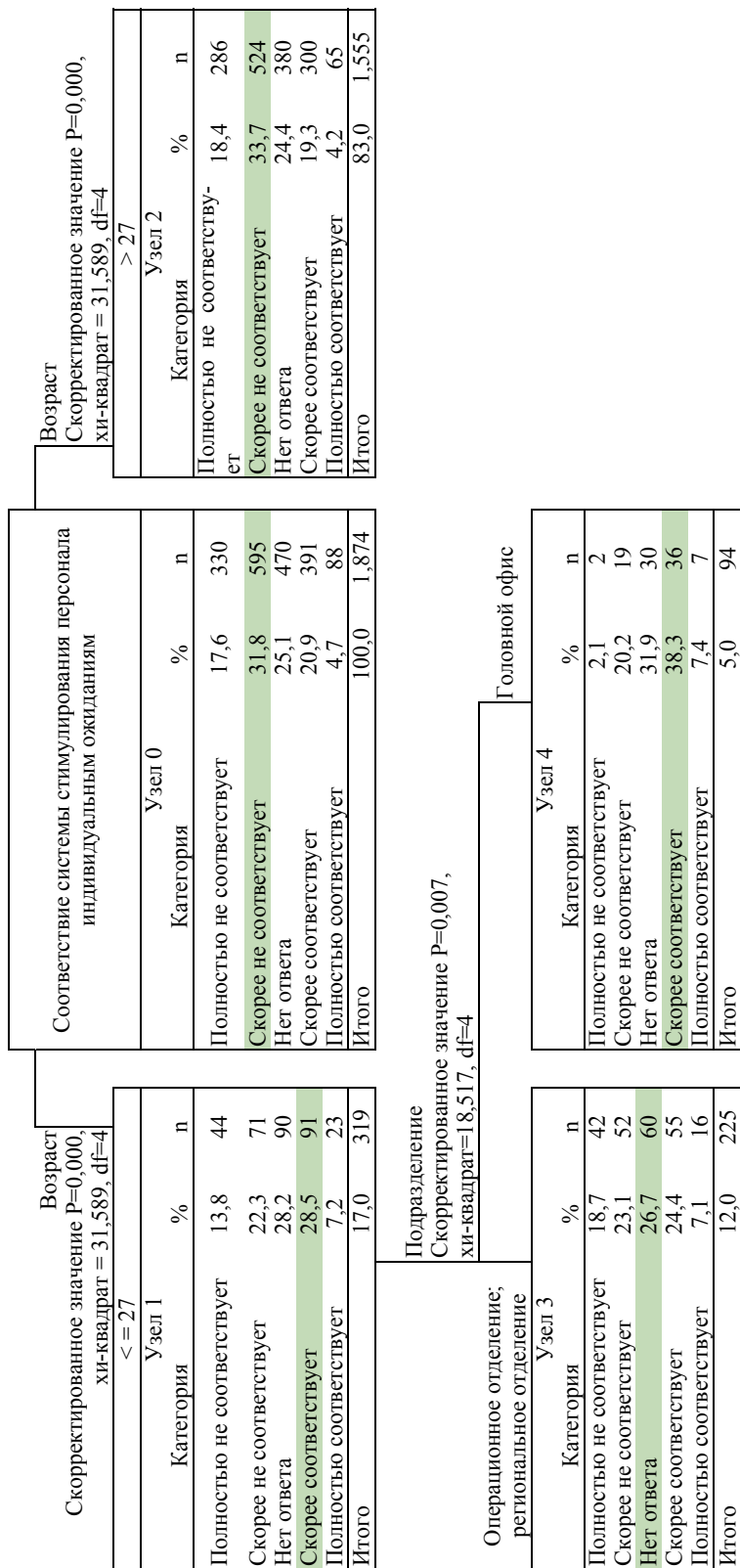


Рис. 1. Дерево принятия решений: соответствие системы стимулирования персонала ожиданиям респондентов (метод CHAID) (начало, продолжение и окончание см. на с. 90, 91)

Источник: составлено авторами на основании данных опроса.



>27			
Узел 2			
Категория	%	n	
Полностью не соответствует	18,4	286	
Скорее не соответствует	33,7	524	
Нет ответа	24,4	380	
Скорее соответствует	19,3	300	
Полностью соответствует	4,2	65	
Итого	83,0	1,555	

Пол  
Скорректированное значение  $P=0,000$ ,  
хи-квадрат= $38,840$ ,  $df=8$

Женщины			
Узел 5			
Категория	%	n	
Полностью не соответствует	19,8	210	
Скорее не соответствует	32,3	342	
Нет ответа	25,9	274	
Скорее соответствует	17,4	184	
Полностью соответствует	4,5	48	
Итого	56,5	1,058	

Мужчины			
Узел 6			
Категория	%	n	
Полностью не соответствует	15,6	61	
Скорее не соответствует	34,6	135	
Нет ответа	19,7	77	
Скорее соответствует	27,4	107	
Полностью соответствует	2,6	10	
Итого	20,8	390	

Не указано			
Узел 7			
Категория	%	n	
Полностью не соответствует	14,0	15	
Скорее не соответствует	43,9	47	
Нет ответа	27,1	29	
Скорее соответствует	8,4	9	
Полностью соответствует	6,5	7	
Итого	5,7	107	

Рис. 1. Продолжение (начало см. на с. 89, окончание — на с. 91)

Женщины			
Узел 5			
Категория	%	n	
Полностью не соответствует	19,8	210	
Скорее не соответствует	32,3	342	
Нет ответа	25,9	274	
Скорее соответствует	17,4	184	
Полностью соответствует	4,5	48	
Итого	56,5	1,058	

Дни отсутствия на рабочем месте за последний год (за исключением выходных)  
Скорректированное значение  $P=0,009$ ,  
хи-квадрат= $20,121$ ,  $df=4$

$< = 2,00$

Узел 8			
Категория	%	n	
Полностью не соответствует	6,4	5	
Скорее не соответствует	30,8	24	
Нет ответа	25,6	20	
Скорее соответствует	33,3	26	
Полностью соответствует	3,8	3	
Итого	4,2	78	

$> 2,00$

Узел 9			
Категория	%	n	
Полностью не соответствует	20,9	205	
Скорее не соответствует	32,4	318	
Нет ответа	25,9	254	
Скорее соответствует	16,1	158	
Полностью соответствует	4,6	45	
Итого	52,3	980	

Рис. 1. Окончание (начало см. на с. 89, продолжение — на с. 90).

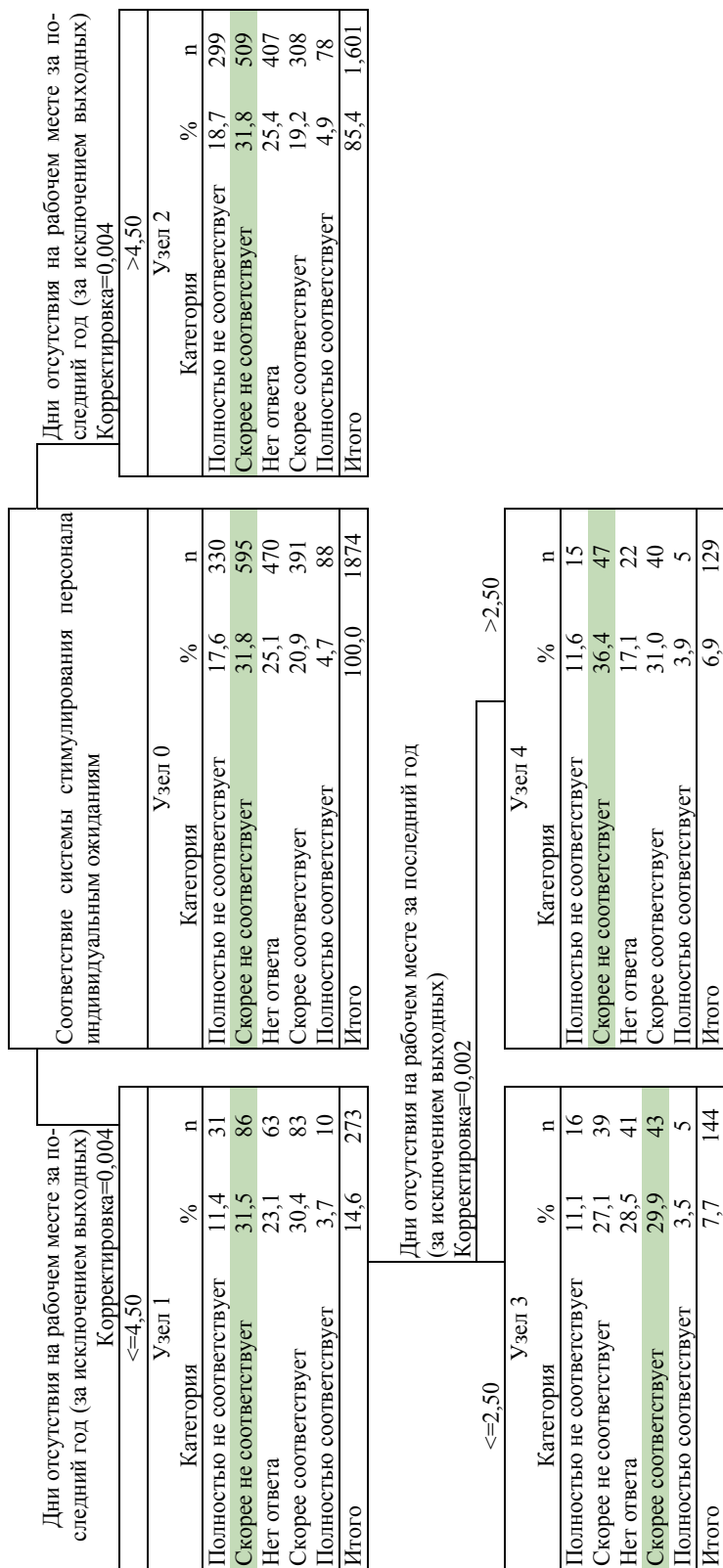


Рис. 2. Дерево принятия решений: соответствие системы стимулирования персонала ожиданиям респондентов (метод ДКР) (начало, продолжение и окончание см. на с. 93, 94)

Источник: составлено авторами на основании данных опроса.

Возраст		Корректировка=0,004		Узел 5		Узел 2		Узел 6		Узел 12	
Категория	%	п	Категория	%	п	Категория	%	п	Категория	%	п
Полностью не соответствует	15,2	41	Полностью не соответствует	18,7	299	Полностью не соответствует	19,4	258	Полностью не соответствует	14,9	49
Скорее не соответствует	20,8	56	Скорее не соответствует	31,8	509	Скорее не соответствует	34,0	453	Скорее не соответствует	36,9	121
Нет ответа	29,7	80	Нет ответа	25,4	407	Нет ответа	24,5	327	Нет ответа	20,1	66
Скорее соответствует	26,8	72	Скорее соответствует	19,2	308	Скорее соответствует	17,7	236	Скорее соответствует	25,3	83
Полностью соответствует	7,4	20	Полностью соответствует	4,9	78	Полностью соответствует	4,4	58	Полностью соответствует	2,7	9
Итого	14,4	269	Итого	85,4	1,601	Итого	71,1	1,332	Итого	17,5	328

Возраст		Корректировка=0,003		Узел 11		Узел 12	
Категория	%	п	Категория	%	п	Категория	%
Полностью не соответствует	20,8	209	Полностью не соответствует	14,9	49	Полностью не соответствует	14,9
Скорее не соответствует	33,1	332	Скорее не соответствует	36,9	121	Скорее не соответствует	36,9
Нет ответа	26,0	261	Нет ответа	20,1	66	Нет ответа	20,1
Скорее соответствует	15,2	153	Скорее соответствует	25,3	83	Скорее соответствует	25,3
Полностью соответствует	4,9	49	Полностью соответствует	2,7	9	Полностью соответствует	2,7
Итого	53,6	1,004	Итого	17,5	328	Итого	17,5

Рис. 2. Продолжение (начало см. на с. 92, окончание — на с. 94)

Размер населенного пункта Корректировка=0,003			Размер населенного пункта Корректировка=0,003			Размер населенного пункта Корректировка=0,003		
до 50 тыс. человек; 50—100 тыс. человек; 100—200 тыс. человек			<=2,50			200—500 тыс. человек; более 500 тыс. человек		
Узел 7			Узел 3			Узел 8		
Категория	%	n	Категория	%	n	Категория	%	n
Полностью не соответствует	10,7	9	Полностью не соответствует	11,1	16	Полностью не соответствует	11,7	7
Скорее не соответствует	29,8	25	Скорее не соответствует	27,1	39	Скорее не соответствует	23,3	14
Нет ответа	38,1	32	Нет ответа	28,5	41	Нет ответа	15,0	9
Скорее соответствует	17,9	15	Скорее соответствует	29,9	43	Скорее соответствует	46,7	28
Полностью соответствует	3,6	3	Полностью соответствует	3,5	5	Полностью соответствует	3,3	2
Итого	4,5	84	Итого	7,7	144	Итого	3,2	60

Стаж на текущем месте работы Корректировка=0,002			Стаж на текущем месте работы Корректировка=0,002			Стаж на текущем месте работы Корректировка=0,002		
<=3,50			>2,50			>3,50		
Узел 9			Узел 4			Узел 10		
Категория	%	n	Категория	%	n	Категория	%	n
Полностью не соответствует	3,8	2	Полностью не соответствует	11,6	15	Полностью не соответствует	17,1	13
Скорее не соответствует	28,3	15	Скорее не соответствует	36,4	47	Скорее не соответствует	42,1	32
Нет ответа	17,0	9	Нет ответа	17,1	22	Нет ответа	17,1	13
Скорее соответствует	45,3	24	Скорее соответствует	31,0	40	Скорее соответствует	21,1	16
Полностью соответствует	5,7	3	Полностью соответствует	3,9	5	Полностью соответствует	2,6	2
Итого	2,8	53	Итого	6,9	129	Итого	4,1	76

Рис. 2. Окончание (начало см. на с. 92, продолжение — на с. 93).

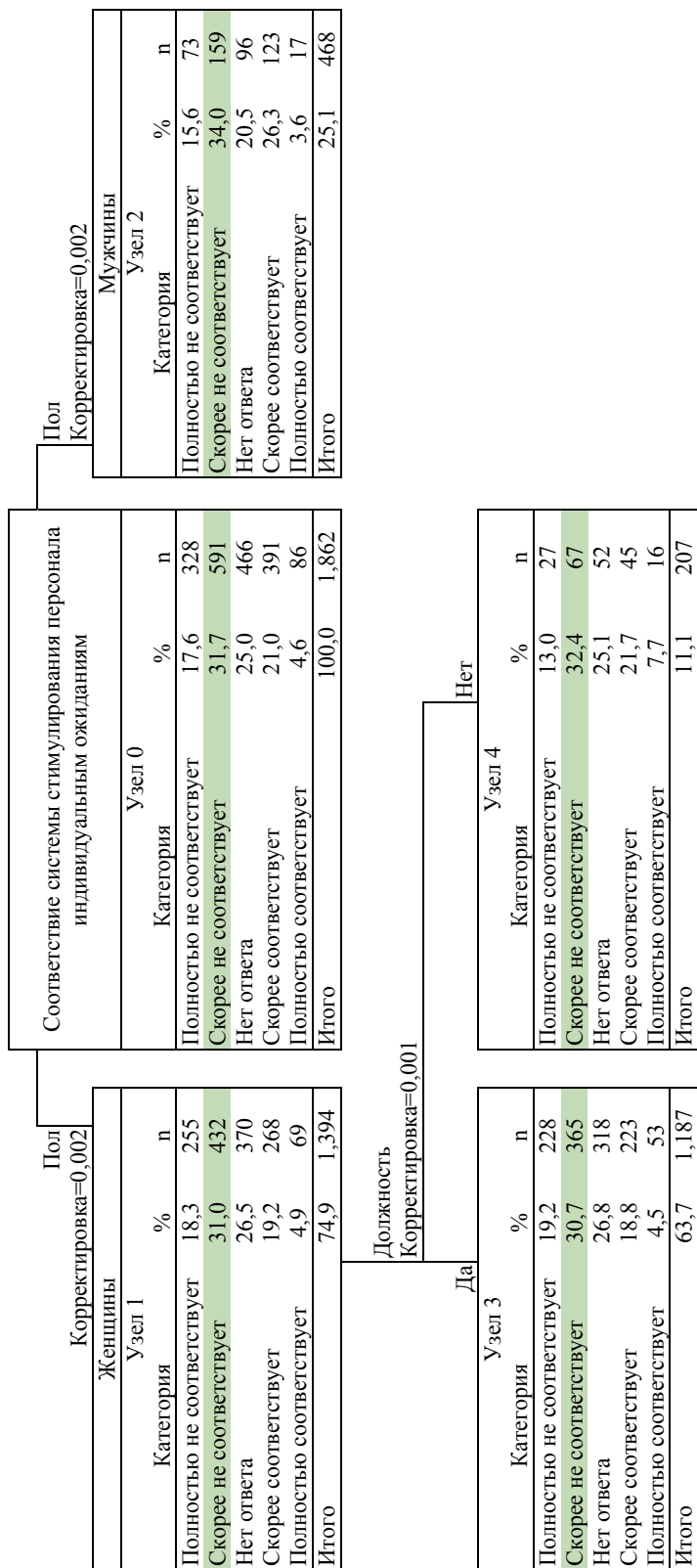


Рис. 3. Дерево принятия решений: соответствие системы стимулирования персонала ожиданиям респондентов (по полу и должности, метод ДКР) (начало, окончание см. на с. 96)

Источник: составлено авторами на основании данных опроса.

Мужчины			
Узел 2			
Категория	%	n	
Полностью не соответствует	15,6	73	
Скорее не соответствует	34,0	159	
Нет ответа	20,5	96	
Скорее соответствует	26,3	123	
Полностью соответствует	3,6	17	
Итого	25,1	468	

Должность  
Корректировка=0,000

Не руководящая			
Узел 5			
Категория	%	n	
Полностью не соответствует	16,3	58	
Скорее не соответствует	33,5	119	
Нет ответа	21,4	76	
Скорее соответствует	25,1	89	
Полностью соответствует	3,7	13	
Итого	19,1	355	

Руководящая			
Узел 6			
Категория	%	n	
Полностью не соответствует	13,3	15	
Скорее не соответствует	35,4	40	
Нет ответа	17,7	20	
Скорее соответствует	30,1	34	
Полностью соответствует	3,5	4	
Итого	6,1	113	

Рис. 3. Окончание (начало см. на с. 95)

Интересно рассмотреть причины такой ситуации. Одна из них — более высокие зарплаты сотрудников мужского пола (данный фактор не был учтен в опросе). Согласно результатам, полученным Л. ван Скерс и Й. Ботхой [25, р. 108—109], существует корреляция между удовлетворенностью работой и мотивацией сотрудников — чем выше степень удовлетворенности работой, тем выше мотивация. Данная корреляция особенно заметна в случае сотрудников старшего возраста с большим стажем. При этом она не зависит от пола.

Любопытно объединить результаты обоих исследований. Из вышесказанного следует, что банковские служащие мужского пола в большей степени удовлетворены системой стимулирования персонала, чем женщины. Можно предположить, что мужчины чаще оказываются удовлетворены своей работой. В соответствии с выводами Л. ван Скерс и Й. Ботхы мужчины, работающие в польских банках, мотивированы больше, чем женщины. Интересным выводом является усиление корреляции в зависимости от возраста и стажа. Данный феномен на рассматривался в настоящем исследовании, но он заслуживает самого пристального внимания.

Также интересно проанализировать корреляцию между удовлетворенностью системой стимулирования персонала и должностью респондента. Можно предположить, что женщины в меньшей степени удовлетворены такой системой, так как они реже занимают руководящие должности, чем мужчины, которые по большей части выступают за сокращение количества стимулирующих мер. В этой ситуации анализ дерева принятых решений по методу CHAID не позволяет сделать вывод о значимости такого фактора, как должность. В таком случае, если бы женщины чаще занимали руководящие должности, они бы все равно были в меньшей степени удовлетворены системой стимулирования персонала.

В то же время, по методу ДКР (рис. 3), женщины, занимающие руководящие должности, в большей степени удовлетворены системой повышения мотивации, чем женщины, представляющие младший персонал. Пол оказывает большее влияние на удовлетворенность системой стимулирования, чем должность. При этом выводы, полученные по методу CHAID, не говорят о том, что должность оказывает влияние на удовлетворенность сотрудников женского пола.

Существуют ли меры стимулирования, повышающие удовлетворенность системой повышения мотивации? И метод CHAID (рис. 4), и метод ДКР (рис. 5) показывает, что повышение в должности увеличивает удовлетворенность сотрудников системами стимулирования. Сотрудники, назвавшие состоявшееся повышение в качестве меры стимулирования, оказались в большей степени удовлетворены системой повышения мотивации. Значимость данной меры и то, что большинство респондентов не говорили о ней как о свершившемся факте, указывают на целесообразность стимулирования карьерного роста.



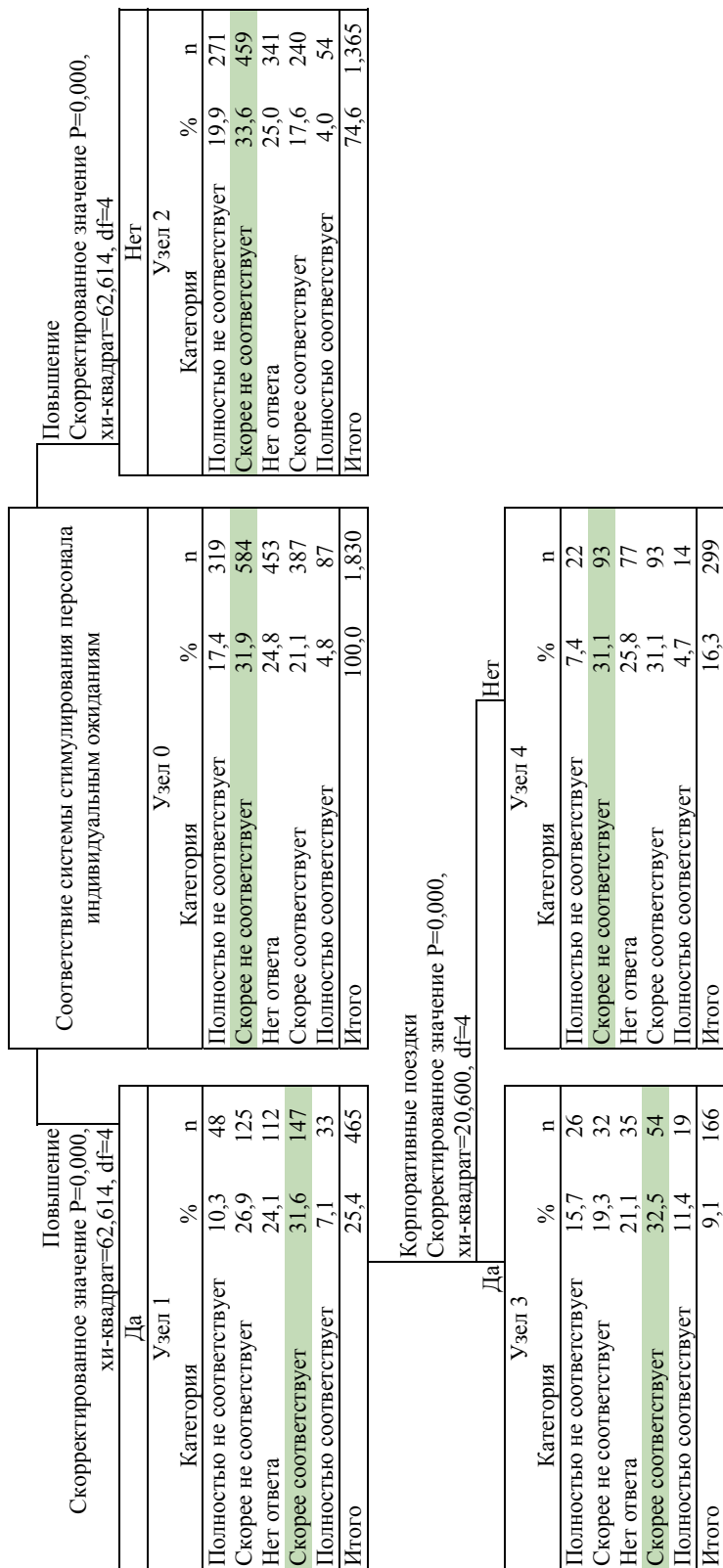


Рис. 4. Дерево принятия решений: соответствие системы стимулирования персонала ожиданиям респондентов (по мерам стимулирования, SHAID) (начало, продолжение и окончание см. на с. 99—101)

Источник: составлено авторами на основании данных опроса.

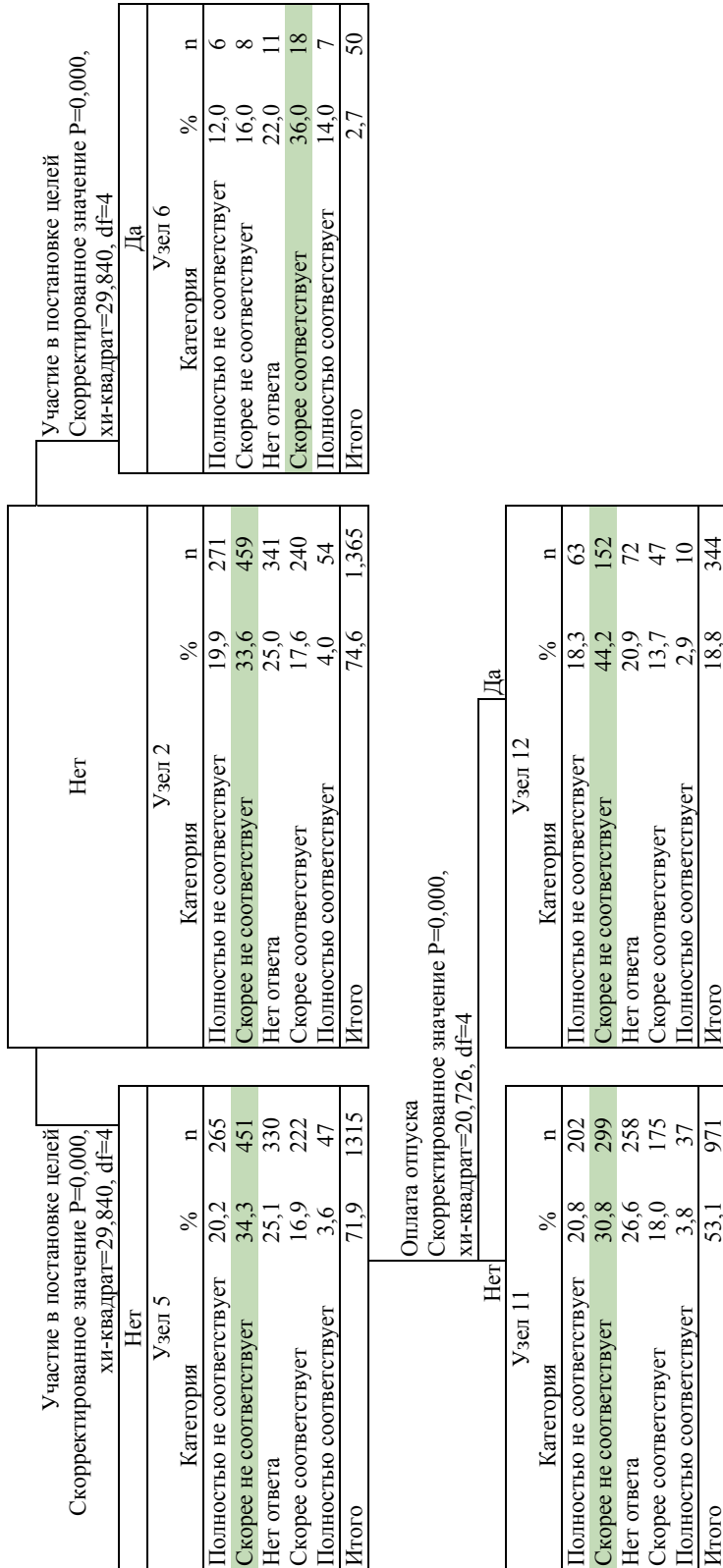


Рис. 4. Продолжение (начало см. на с. 98, продолжение и окончание — на с. 100, 101)

Да			
Узел 3			
Категория	%	n	
Полностью не соответствует	15,7	26	
Скорее не соответствует	19,3	32	
Нет ответа	21,1	35	
Скорее соответствует	32,5	54	
Полностью соответствует	11,4	19	
Итого	9,1	166	

Индивидуальное медицинское обслуживание			
Скорректированное значение $P=0,014$ , $\chi^2$ -квadrat=12,506, $df=4$			
Да		Нет	
Узел 7		Узел 8	
Категория	%	n	
Полностью не соответствует	20,0	21	
Скорее не соответствует	16,2	17	
Нет ответа	26,7	28	
Скорее соответствует	28,6	30	
Полностью соответствует	8,6	9	
Итого	5,7	105	

Узел 8			
Категория	%	n	
Полностью не соответствует	8,2	5	
Скорее не соответствует	24,6	15	
Нет ответа	11,5	7	
Скорее соответствует	39,3	24	
Полностью соответствует	16,4	10	
Итого	3,3	61	

Рис. 4. Продолжение (начало см. на с. 98, продолжение и окончание — на с. 99, 101)

Нет			
Узел 4			
Категория	%	n	
Полностью не соответствует	7,4	22	
Скорее не соответствует	31,1	93	
Нет ответа	25,8	77	
Скорее соответствует	31,1	93	
Полностью соответствует	4,7	14	
Итого	16,3	299	

Дополнительное страхование  
 Скорректированное значение  $P=0,002$ ,  
 хи-квадрат=17,439,  $df=4$

Да

Узел 9		
Категория	%	n
Полностью не соответствует	1,2	1
Скорее не соответствует	21,2	18
Нет ответа	27,1	23
Скорее соответствует	44,7	38
Полностью соответствует	5,9	5
Итого	4,6	85

Нет

Узел 10		
Категория	%	n
Полностью не соответствует	9,8	21
Скорее не соответствует	35,0	75
Нет ответа	25,2	54
Скорее соответствует	25,7	55
Полностью соответствует	4,2	9
Итого	11,7	214

Рис. 4. Окончание (начало см. на с. 98, продолжение — на с. 99—100)

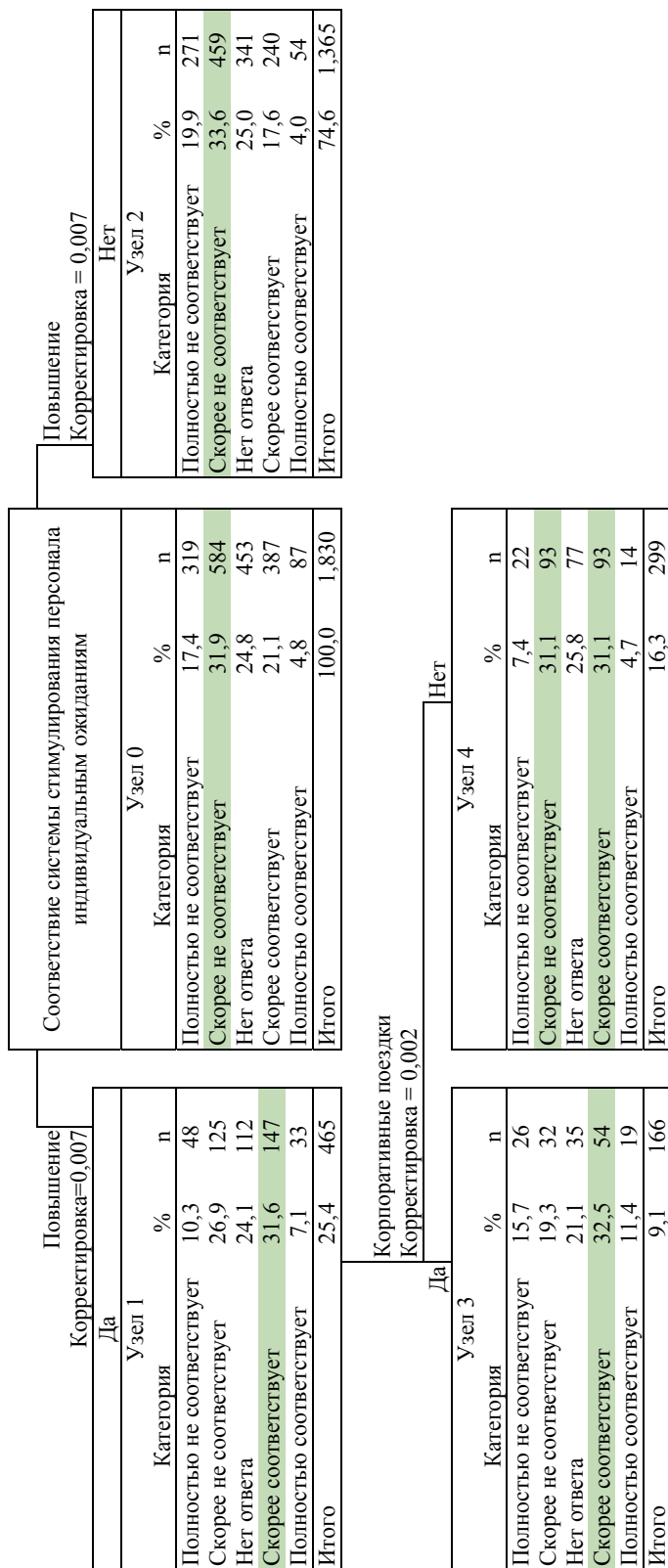


Рис. 5. Дерево принятия решений: соответствие системы стимулирования персонала ожиданиям респондентов (по мерам стимулирования, метод ДКР) (начало, продолжение и окончание см. на с. 103—106)

Источник: составлено авторами на основании данных опроса.

Да			
Узел 3			
Категория	%	n	
Полностью не соответствует	15,7	26	
Скорее не соответствует	19,3	32	
Нет ответа	21,1	35	
Скорее соответствует	32,5	54	
Полностью соответствует	11,4	19	
Итого	9,1	166	

Компенсация расходов  
на спорт и развлечения  
Корректировка = 0,001

Нет Узел 7 Узел 8 Да

Узел 7			
Категория	%	n	
Полностью не соответствует	15,2	10	
Скорее не соответствует	15,2	10	
Нет ответа	12,1	8	
Скорее соответствует	43,9	29	
Полностью соответствует	13,6	9	
Итого	3,6	66	

Узел 8			
Категория	%	n	
Полностью не соответствует	16,0	16	
Скорее не соответствует	22,0	22	
Нет ответа	27,0	27	
Скорее соответствует	25,0	25	
Полностью соответствует	10,0	10	
Итого	5,5	100	

Рис. 5. Продолжение (начало см. на с. 102, продолжение и окончание — на с. 104—106)

Дополнительное страхование Корректировка = 0,002				Дополнительное страхование Корректировка = 0,002			
Да				Нет			
Узел 9	Категория	%	n	Узел 4	Категория	%	n
	Полностью не соответствует	1,2	1		Полностью не соответствует	7,4	22
	Скорее не соответствует	21,2	18		Скорее не соответствует	31,1	93
	Нет ответа	27,1	23		Нет ответа	25,8	77
	Скорее соответствует	44,7	38		Скорее соответствует	31,1	93
	Полностью соответствует	5,9	5		Полностью соответствует	4,7	14
	Итого	4,6	85		Итого	16,3	299
Выговоры Корректировка = 0,001				Выговоры Корректировка = 0,001			
Нет				Да			
Узел 13	Категория	%	n	Узел 14	Категория	%	n
	Полностью не соответствует	9,1	13		Полностью не соответствует	11,3	8
	Скорее не соответствует	32,2	46		Скорее не соответствует	40,8	29
	Нет ответа	23,1	33		Нет ответа	29,6	21
	Скорее соответствует	30,8	44		Скорее соответствует	15,5	11
	Полностью соответствует	4,9	7		Полностью соответствует	2,8	2
	Итого	7,8	143		Итого	3,9	71

Рис. 5. Продолжение (начало см. на с. 102, продолжение и окончание — на с. 103, 105—106)

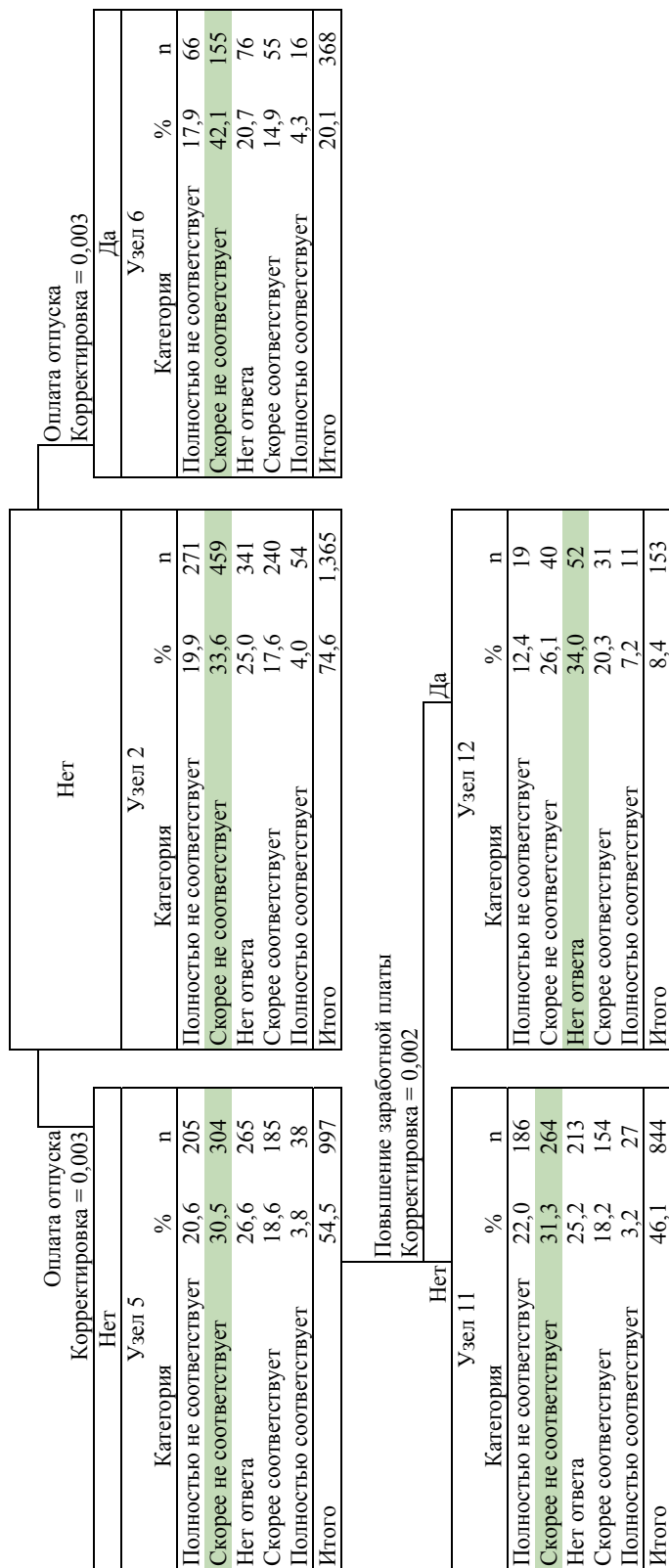


Рис. 5. Продолжение (начало см. на с. 102, продолжение и окончание — на с. 103—104, 106)



Похвала Корректировка = 0,001				Нет				Похвала Корректировка = 0,001			
Нет				Узел 11				Узел 16			
Узел 15				Категория				Категория			
	%	п		%	п	%	п	%	п	%	п
Полностью не соответствует	24,5	142	Полностью не соответствует	22,0	186	Полностью не соответствует	16,7	44			
Скорее не соответствует	31,7	184	Скорее не соответствует	31,3	264	Скорее не соответствует	30,3	80			
Нет ответа	25,2	146	Нет ответа	25,2	213	Нет ответа	25,4	67			
Скорее соответствует	15,3	89	Скорее соответствует	18,2	154	Скорее соответствует	24,6	65			
Полностью соответствует	3,3	19	Полностью соответствует	3,2	27	Полностью соответствует	3,0	8			
Итого	31,7	580	Итого	46,1	844	Итого	14,4	264			

Выговоры Корректировка = 0,002				Нет				Да			
Узел 17				Узел 18							
Категория				Категория							
	%	п		%	п	%	п				
Полностью не соответствует	15,3	24	Полностью не соответствует	18,7	20						
Скорее не соответствует	28,0	44	Скорее не соответствует	33,6	36						
Нет ответа	21,0	33	Нет ответа	31,8	34						
Скорее соответствует	31,8	50	Скорее соответствует	14,0	15						
Полностью соответствует	3,8	6	Полностью соответствует	1,9	2						
Итого	8,6	157	Итого	5,8	107						

Рис. 5. Окончание (начало см. на с. 102, продолжение — на с. 103—105)

Результаты, полученные при использовании обоих методов, демонстрируют, что для сотрудников, назвавших повышение возможным, важным инструментом повышения мотивации являются корпоративные поездки (по мнению респондентов, такие поездки снимают стресс, вызванный руководящей работой) [4, р. 128; 13, р. 93]. Среди других мер назывались участие в постановке целей, индивидуальное медицинское планирование, дополнительное страхование, оплачиваемый отпуск, оплачиваемые поездки и компенсация расходов на спортивные занятия. Тем не менее их влияние на удовлетворенность системой повышения мотивации не очевидно. Стоит отметить важность участия в постановке целей (метод CHAID). Анализ показывает, что сотрудникам хотелось бы оказывать влияние на то, что происходит в банке. Неудивительно, что такое участие повышает удовлетворенность сотрудников системой мотивации [5, р. 1—2; 10, р. 419—420; 14, р. 1].

### Заключение

Проведенное исследование частично подтвердило тезис о различии в удовлетворенности мужчин и женщин системой стимулирования персонала. Различия между группами респондентов в их оценке систем стимулирования персонала могут показаться незначительными. Тем не менее было показано, что мужчины, работающие в банках, в большей степени удовлетворены системой стимулирования персонала, чем их коллеги-женщины.

В данной работе применялись два метода для интерпретации данных, полученных от сотрудников банков. Были сделаны интересные выводы: при использовании метода CHAID наиболее значимым фактором оказался возраст, а при использовании метода ДКР — дни отсутствия на рабочем месте. На основании применения CHAID можно сделать два ключевых вывода:

- молодые сотрудники (до 27 лет), работающие в головном офисе, в большей степени удовлетворены системой повышения мотивации;
- среди сотрудников старше 27 лет женщины, часто отсутствующие на рабочем месте, оказались наименее удовлетворены системой повышения мотивации.

Метод ДКР показал, что наибольшее удовлетворение системой повышения мотивации наблюдалось среди молодых мужчин, наиболее редко отсутствующих на рабочем месте.

Самой важной мерой стимулирования является повышение в должности, что подтверждается обоими методами.

Существующие инструменты заслуживают отдельного исследования. Стоит обратить внимание на причины более высокой удовлетворенности системами повышения мотивации среди мужчин, чем женщин. Мотивация сотрудников с точки зрения работодателя требует

дальнейшего изучения. Мнения работодателей и сотрудников могут различаться. Кроме того, представляется интересным рассмотреть причины сложившейся ситуации, а также факторы, определяющие использование тех или иных мер.

*Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ (проект № 16-03-00500 «Возможности и ограничения новой индустриализации и противоречия социокультурного пространства: на примере Тюменского региона»). Тюменский государственный университет.*

### Список литературы

1. *Andrzejczak A.* Ogólne zasady uczenia się i motywacji // Podstawy przygotowania zawodowego nauczycieli przedmiotów ekonomicznych / ed. A. Andrzejczak. Poznań, 2002. S. 130.
2. *Abernethy M.A., Dekker H.C., Schulz A.K.-D.* Are Employee Selection and Incentive Contracts Complements or Substitutes? // *Journal of Accounting Research*. 2015. Vol. 53, №4. P. 633—668.
3. *Aptacy M., Kaźmierczyk J.* The Management by Objectives in Banks: The Polish Case // *The International Journal Entrepreneurship And Sustainability Issues*. 2016. Vol. 4, №2. P. 146—158.
4. *Chadsey J., Beyer S.* Social relationships in the workplace // *Mental Retardation & Developmental Disabilities Research Reviews*. 2001. Vol. 7, №2. P. 128—133.
5. *Damen T. G. E., Müller B. C. N., van Baaren R. B., Dijksterhuis A.* Re-Examining the Agentic Shift: The Sense of Agency Influences the Effectiveness of (Self)Persuasion // *PLoS ONE*. 2015. Vol. 10, №6. P. 1—9.
6. *Давыденко В. А.* Модель специалиста с учетом потребности рынка профессионального труда // Модель специалиста XXI века в контексте модернизации высшего образования : матер. Всерос. науч.-метод. конф., г. Туапсе, 15—17 сентября 2004 г. Тюмень, 2004. Ч. 1. С. 88—92.
7. *Drake A. R., Wong J., Salter S.* Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees // *Behavioral Research in Accounting*. 2007. Vol. 19, № 1. P. 71—89.
8. *Erbas B. C., Erbas C.* Employee Incentive Mechanism Design for Technology Firms // *Journal of Integrated Design & Process Science*. 2004. Vol. 8, №1. P. 91—111.
9. *Fulghieri P., Sevilir M.* Mergers, Spinoffs, and Employee Incentives // *Review of Financial Studies*. 2011. Vol. 24, №7. P. 2207—2241.
10. *Gentsch A., Weiss C., Spengler S. et al.* Doing good or bad: How interactions between action and emotion expectations shape the sense of agency // *Social Neuroscience*. 2015. Vol. 10, №4. P. 418—430.
11. *Gordon A. A., Kaswin J.* Effective Employee Incentive Plans: Features and Implementation Processes // *Cornell HR Review*. 2010. P. 1—6.
12. *Ibarra H., Carter N. M., Silva C.* Why Men Still Get More Promotions Than Women // *Harvard Business Review*. 2010. Vol. 88, №9. P. 80—85.
13. *Ilies R., Wilson K. S., Wagner D. T.* The Spillover of Daily Job Satisfaction onto Employees' Family Lives: The Facilitating Role of Work-Family Integration // *Academy of Management Journal*. 2009. Vol. 52, №1. P. 87—102.
14. *Ismail M. A. F., Shimada S.* 'Robot' Hand Illusion under Delayed Visual Feedback: Relationship between the Senses of Ownership and Agency // *PLoS ONE*. 2016. Vol. 11, №7. P. 1—9.

15. *Kaźmierczyk J.* Technologiczne i społeczno-ekonomiczne determinanty zatrudnienia w sektorze bankowym w Polsce. Warszawa, 2011.
16. *Kopertyńska M. W.* Motywowanie pracowników: teoria i praktyka. Warszawa, 2009. S. 319.
17. *Park R., Appelbaum E., Kruse D.* Employee involvement and group incentives in manufacturing companies: a multi-level analysis // *Human Resource Management Journal*. 2010. Vol. 20, №3. P. 227—243.
18. *Penc J.* Motywowanie w zarządzaniu. Kraków, 2000. S. 285.
19. *Pierścieniak A., Krent D., Jakiela K.* Motywacja wewnętrzna jako kluczowy czynnik zaangażowania pracownika // *Przedsiębiorstwo i region*. 2013. №5. S. 38—47.
20. *Podmoroff D.* 365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników. Warszawa, 2010. S. 228.
21. *Rehu M., Lusk E., Wolff B.* Incentive Preferences of Employees in Germany and the USA: An Empirical Investigation // *Management Revue*. 2005. Vol. 16, №1. P. 81—98.
22. *Robbins S.P., Judge T.A.* Zachowania w organizacji. Warszawa, 2012. P. 404.
23. *Ромашкина Г. Ф., Андрианова Е. В.* Мотивация в сфере труда: идеальные модели и поведение // *Известия Уральского федерального университета*. Сер. 3: Общественные науки. 2007. Т. 51, №3. С. 50—55.
24. *Sekuła Z.* Motywowanie do pracy: teorie i instrumenty. Warszawa, 2010. S. 232.
25. *van Scheers L., Botha J.* Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation // *Journal of Business and Retail Management Research*. 2014. Vol. 9, №1. P. 98—109.
26. *Soniewicki M.* The company's international competitive advantage — the role of knowledge. Warszawa, 2015.
27. *Steers R.M., Porter L.W.* Motivation and work behavior. N. Y., 1983.
28. *Воронов В. В., Лавриненко О. Я., Сташане Я. В.* Оценка динамики межрегиональных различий (европейский опыт) // *Социологические исследования*. 2004. №1. С. 29—39.
29. *Wang H., Lim S. S.* Real options and real value: the role of employee incentives to make specific knowledge investments // *Strategic Management Journal*. 2008. Vol. 29, №7. P. 701—721.
30. *Wang H. C., Barney J. B.* Employee Incentives to Make Firm-Specific Investments: Implications for Resource-Based Theories of Corporate Diversification // *Academy of Management Review*. 2006. Vol. 31, №2. P. 466—476.
31. *Whiting K.* Catch the waves: motivating today's young workforce // *Supervision*. 2014. Vol. 75, №10. P. 9—10.
32. *Wyrwa J.* Organizational restructuring as a way of counteracting a crisis in an enterprise // *Scientific Journal of Polish Economic Society in Zielona Góra*. 2015. №2. P. 127—143.

### Об авторах

*Ежи Казьмерчик*, кандидат наук экономики, адъюнкт, кафедра обучения и развития кадров, Государственный экономический университет в Познани, Польша; постдокторант, Научно-исследовательский центр Финансово-экономического института, Тюменский государственный университет, Россия.

ORCID ID: [orcid.org/0000-0002-5976-021](https://orcid.org/0000-0002-5976-021)

E-mail: [jerzy.kazmierczyk@ue.poznan.pl](mailto:jerzy.kazmierczyk@ue.poznan.pl)

Эльжбета Желиховская, кафедра обучения и развития кадров, Государственный экономический университет в Познани, Польша.

E-mail: zelichowska.e@gmail.com

**Для цитирования:**

Казьмерчик Е., Желиховская Э. Эмпирический подход к восприятию сотрудниками польских банков систем повышения мотивации персонала // Балтийский регион. 2017. Т. 9, №3. С. 82—112. doi: 10.5922/2074-9848-2017-3-5.



SATISFACTION OF POLISH BANK EMPLOYEES  
WITH INCENTIVE SYSTEMS: AN EMPIRICAL APPROACH

J. Kaźmierczyk<sup>1, 2</sup>

E. Żelichowska<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Poznan University of Economics  
10 Al. Niepodległości, Poznań, 61—875, Poland

<sup>2</sup> Tyumen State University  
6 Volodarskogo St., Tyumen, 625003, Russia

Submitted on March 06, 2017

*This article considers employee satisfaction with incentive systems. Strict requirements for the efficiency of human resource management (HRM) and internal public relations make it a major management problem. The importance of this study lies in the fact that incentives affect all stages of HRM. This work reports the results of an empirical survey of Polish bank employees, which was aimed to establish to what degree incentive systems met employees' expectations, and to analyse the impact of such incentives on employee satisfaction. The authors advance the thesis that male bank employees are more satisfied with existing incentive systems than their female counterparts. The discussion is supported by empirical research based on a sample of 1, 920 Polish bank employees. The article is divided into five sections. The introductory section is followed by Section Two, which reviews employee motivation and analyses the above thesis. Section Three describes data sources and research methods, and Section Four presents findings and conclusions.*

*Key words: motivation, incentives, compliance, employees, banks, Poland*

References

1. Andrzejczak, A. (ed.) 2001, Ogólne zasady uczenia się i motywacji. In: *Podstawy przygotowania zawodowego nauczycieli przedmiotów ekonomicznych*, Poznań, p. 130.
2. Abernethy, M. A., Dekker, H. C., Schulz A.K-D. 2015, Are Employee Selection and Incentive Contracts Complements or Substitutes? *Journal of Accounting Research*, Vol. 53, no. 4, p. 633—668.

3. Aptacy, M., Kaźmierczyk, J. 2016, The Management by Objectives in Banks: The Polish Case, *The International Journal Entrepreneurship And Sustainability Issues*, Vol. 4, no. 2, p. 146—158.
4. Chadsey, J., Beyer, S. 2001, Social relationships in the workplace, *Mental Retardation & Developmental Disabilities Research Reviews*, Vol. 7, no. 2, p. 128—133.
5. Damen, T.G.E., Müller, B.C.N., van Baaren, R.B., Dijksterhuis, A. 2015, Re-Examining the Agentic Shift: The Sense of Agency Influences the Effectiveness of (Self)Persuasion, *PLoS ONE*, Vol. 10, no. 6, p. 1—9.
6. Davydenko, V.A. 2004, Model of a specialist taking into account the demand of the professional labor market, *Model' spetsialista XXI veka v kontekste modernizatsii vysshego obrazovaniya* [Model of a specialist of the XXI century in the context of modernization of higher education], Part I, Materials of the All-Russian Scientific and Methodological Conference, September 15—17, 2004, Tuapse, p. 88—92. (In Russ.)
7. Drake, A.R., Wong, J., Salter, S. 2007, Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees, *Behavioral Research in Accounting*, no. 19, p. 71—89.
8. Erbas, B.C., Erbas, C. 2004, Employee Incentive Mechanism Design for Technology Firms, *Journal of Integrated Design & Process Science*, Vol. 8, no. 1, p. 91—111.
9. Fulghieri, P., Sevilir, M. 2011, Mergers, Spinoffs, and Employee Incentives, *Review of Financial Studies*, Vol. 24, no. 7, p. 2207—2241.
10. Gentsch, A., Weiss, C., Spengler, S., Synofzik, M., Schütz-Bosbach, S. 2015, Doing good or bad: How interactions between action and emotion expectations shape the sense of agency, *Social Neuroscience*, Vol. 10, no. 4, p. 418—430.
11. Gordon, A.A., Kaswin, J. 2010, Effective Employee Incentive Plans: Features and Implementation Processes, *Cornell HR Review*, p. 1—6.
12. Ibarra, H., Carter, N.M., Silva, C. 2010, Why Men Still Get More Promotions Than Women, *Harvard Business Review*, Vol. 88, no. 9, p. 80—85.
13. Ilies, R., Wilson, K.S., Wagner, D.T. 2009, The Spillover of Daily Job Satisfaction onto Employees' Family Lives: The Facilitating Role of Work-Family Integration, *Academy of Management Journal*, Vol. 52, no. 1, p. 87—102.
14. Ismail, M.A.F., Shimada, S. 2016, 'Robot' Hand Illusion under Delayed Visual Feedback: Relationship between the Senses of Ownership and Agency, *PLoS ONE*, Vol. 11, no. 7, p. 1—9.
15. Kaźmierczyk, J. 2011, *Technologiczne i społeczno-ekonomiczne determinanty zatrudnienia w sektorze bankowym w Polsce*, Warszawa, p. 234.
16. Kopertyńska, M.W. 2009, *Motywowanie pracowników: teoria i praktyka*, Warszawa, p. 319.
17. Park, R., Appelbaum, E., Kruse, D. 2010, Employee involvement and group incentives in manufacturing companies: a multi-level analysis, *Human Resource Management Journal*, Vol. 20, no. 3, p. 227—243.
18. Penc, J. 2000, *Motywowanie w zarządzaniu*, Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, p. 285.
19. Pierścieniak, A., Krent, D., Jakięła, K. 2013, Motywacja wewnętrzna jako kluczowy czynnik zaangażowania pracownika, *Przedsiębiorstwo i region*, no. 5, p. 38—47.
20. Podmoroff, D. 2010, *365 sposobów na codzienne motywowanie i nagradzanie pracowników*, Warszawa, Wolters Kluwer, p. 228.
21. Rehu, M., Lusk, E., Wolff, B. 2005, Incentive Preferences of Employees in Germany and the USA: An Empirical Investigation, *Management Revue*, Vol. 16, no. 1, p. 81—98.

22. Robbins, S.P., Judge, T.A. 2012, *Zachowania w organizacji*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, p. 404.
23. Romashkina, G.F., Andrianova, E.V. 2007, Motivation in the world of work: ideal models and behavior, *Izvestiya Ural'skogo federal'nogo universiteta. Seriya 3: Obshchestvennyye nauki* [Izvestiya Ural Federal University. Series 3: Social Sciences], Vol. 51, no. 3, p. 50—55. (In Russ.)
24. Sekuła, Z. 2010, *Motywowanie do pracy: teorie i instrumenty*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, p. 232.
25. Scheers, L. van, Botha, J. 2014, Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation, *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, Vol. 9, no. 1, p. 98—109.
26. Soniewicki, M. 2015, *The company's international competitive advantage — the role of knowledge*, Warszawa, Difin, p. 188.
27. Steers, R.M., Porter, L.W. 1983, *Motivation and work behavior*, New York, McGraw-Hill, p. 658.
28. Voronov, V.V., Lavrinenko, O. Ya., Stashane, Ya.V. 2004, Assessment of the dynamics of interregional differences (European experience), *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological research], no. 1, p. 29—39.
29. Wang, H., Lim, S.S. 2008, Real options and real value: the role of employee incentives to make specific knowledge investments, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, no. 7, p. 701—721.
30. Wang, H.C., Barney, J.B. 2006, Employee Incentives to Make Firm-Specific Investments: Implications for Resource-Based Theories of Corporate Diversification, *Academy of Management Review*, Vol. 31, no. 2, p. 466—476.
31. Whiting, K. 2014, Catch the waves: motivating today's young workforce, *Supervision*, Vol. 75, no. 10, p. 9—10.
32. Wyrwa, J. 2015, Organizational restructuring as a way of counteracting a crisis in an enterprise, *Scientific Journal of Polish Economic Society in Zielona Góra*, no. 2, p. 127—143.

#### The authors

*Dr Jerzy Kaźmierczyk*, Scientific Research Centre of Financial and Economic Institute, Tyumen State University, Russia; Department of Education and Personnel Development, Poznan University of Economics, Poland. ORCID ID: [orcid.org/0000-0002-5976-021](https://orcid.org/0000-0002-5976-021)

E-mail: [jerzy.kazmierczyk@ue.poznan.pl](mailto:jerzy.kazmierczyk@ue.poznan.pl)

*Elżbieta Żelichowska*, Department of Education and Personnel Development, Poznan University of Economics, Poznań, Poland.

E-mail: [zelichowska.e@gmail.com](mailto:zelichowska.e@gmail.com)

#### To cite this article:

Kaźmierczyk J., Żelichowska E. 2017, Satisfaction of Polish Bank Employees with Incentive Systems: An Empirical Approach, *Balt. Reg.*, Vol. 9, no. 3, p. 82—112. doi: 10.5922/2074-9848-2017-3-5.