

Ewa Beck

Dochody odroczone w motywowaniu kadry menedżerskiej

Managerial Economics 1, 43-52

2007

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Ewa Beck*

Dochody odroczone w motywowaniu kadry menedżerskiej

1. Wstęp

Nowa rzeczywistość rynkowa, w której przyszło funkcjonować polskim przedsiębiorstwom (w tym szczególnie włączenie Polski do struktur Unii Europejskiej i związane z tym otwarcie zagranicznych rynków pracy dla polskich pracowników) stawia przed rodzimymi pracodawcami duże wyzwania. Dotyczą one między innymi konieczności stosowania skuteczniejszych niż dotychczas rozwiązań płacowych – rozwiązań, które będą motywowały do osiągnięcia lepszych wyników pracy i pozwolą utrzymać w firmie najcenniejszych pracowników, a zwłaszcza menedżerów, na których utratę nie może pozwolić sobie żadna firma. Instrumenty płacowe stosowane w dzisiejszych przedsiębiorstwach powinny nie tylko mobilizować do wzmoczenia wysiłku i osiągnięcia celów firmy, lecz także przywiązywać i wzbudzać lojalność pracowników wobec pracodawcy. Jest to ważne ze względu na decyzje o przyspieszeniu zmian miejsca pracy również przez Polaków. Zły dobór składników wynagrodzeń i ich wysokości może skutkować odejściem pracowników z pracy. Niestety, zazwyczaj tych najlepszych, którzy z łatwością znajdują nowe miejsce zatrudnienia, i których utraty firma się nie spodziewała. Zdecydowanie rzadziej opuszczają firmę pracownicy o niższych kompetencjach i gorszych wynikach, którzy zdają sobie sprawę, że zdobycie nowej pracy nie będzie łatwe. Według badań prowadzonych w Stanach Zjednoczonych najlepsi pracownicy znacznie częściej poszukują nowej pracy (32%) aniżeli pracownicy uzyskujący gorsze wyniki [11]. Dodatkowo prawie połowa badanych menedżerów średniego szczebla poszukuje równocześnie innej pracy lub planuje to zrobić w najbliższej przyszłości [1].

* Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

Fluktuacja menedżerów w większości organizacji wiąże się z poniesieniem przez nie ogromnych strat. Dokładne koszty odejścia pracowników bardzo trudno jest zmierzyć, gdyż wielu czynników nie da się ująć w kategoriach ilościowych. Szacunkowo koszty takie mogą sięgać 50% rocznego wynagrodzenia danego pracownika, a w niektórych przypadkach dochodzić nawet do 200% rocznej płacy [12]. Dokładne badania kosztów fluktuacji pracowniczej przeprowadzane były przez konsultantów w Wielkiej Brytanii. Kompletne wyniki tych badań przytacza Wayne F. Cascio [5]. Są to koszty związane z odejściem pracowników, koszty zastąpienia byłego pracownika oraz koszty szkolenia nowego [5, s. 38]. Te trzy kategorie kosztów podawane przez większość autorów nie ujmują jednak pewnych kosztów ukrytych. Mowa tu o kosztach zatrudniania byłych pracowników jednego przedsiębiorstwa przez firmy konkurencyjne. W momencie kiedy menedżerowie odchodzą z naszej firmy przechodzą do konkurencji, przenoszą wraz ze sobą nie tylko specjalistyczną wiedzę i doświadczenie, lecz również znajomość organizacji, procedury i rozwiązania przez nią stosowane, a czasami nawet siatkę klientów lub dostawców, co może być szczególnie dotkliwie. W razie utraty menedżerów zdarza się również, że po pewnym czasie firma traci innych pracowników współpracujących wcześniej z daną osobą, którzy zostają przez nią zwerbowani do nowego miejsca pracy. Wobec tak znaczących kosztów ponoszonych w wyniku utraty najlepszych pracowników naturalna staje się konieczność przeciwdziałania odejściu kluczowych pracowników z firmy, głównie poprzez stworzenie odpowiedniego środowiska pracy i zastosowanie odpowiednich instrumentów motywacji, w tym oferowanie atrakcyjnych pakietów wynagrodzeń.

Wielu pracodawców modyfikuje więc dotychczasowe systemy motywacji pracowników. Przekształcenia te dotyczą nie tylko aktualizowania wysokości oferowanych wynagrodzeń, czego dokonuje się głównie opierając się na rynku wynagrodzeń i raportach płacowych. W dużej mierze dotyczą one zmian w strukturze wynagrodzeń, czyli oferowaniu nowych bodźców. W pakietach menedżerów coraz częściej spotyka się dochody odroczone, czyli składniki, które opłacają efektywność menedżerów, a dodatkowo wiążą jego wynagrodzenie z realizacją celów firmy. Spełniają więc zasadę integracji celów organizacji z celami indywidualnych menedżerów. Co więcej, bodźce te, dzięki przesunięciu czasowemu wypłaty wynagrodzenia skutecznie zatrzymują tych najważniejszych pracowników w firmie, co w dzisiejszej rzeczywistości rynkowej staje się niezwykle istotne.

2. Dochody odroczone

Wynagrodzenia zmienne długoterminowe, LTI (*Long-term incentives*), to inaczej dochody odroczone, ponieważ ich płatność jest odroczone w czasie. To

przesunięcie czasowe sprawia, że pracownicy, chcąc uzyskać obiecane korzyści finansowe, wiążą się z organizacją na dłużej. Równoczesne obwarowania uzyskania tych dochodów motywują ich do wydajnej pracy. Zwykle są one uzależnione od wyników pracy indywidualnych menedżerów, działów lub całej firmy.

W skład dochodów odroczonego wchodzi bodźce:

- własnościowe (akcje, opcje na akcje),
- własnościowe powiązane z efektami firmy lub pracownika,
- finansowe,
- oszczędnościowe,
- ubezpieczeniowe (dodatkowe programy emerytalne).

Bodźce własnościowe to przede wszystkim akcje i opcje na akcje (zwykłe, nieuprzywilejowane, uwarunkowane, premiovane czy bodźcowe ISOs (*Incentive Stock Options*) oraz prawa do aprecjacji akcji (SARs), a także fundusze inwestowania w nieruchomości. Występują one głównie w tych firmach, których wartość rynkowa zależy od efektywności zarządzania.

Do bodźców własnościowych powiązanych z efektami firmy zalicza się: dochody oparte na miernikach absolutnych i względnych. W pierwszej grupie znajdują się udziały w efektach firmy (*Performance Share Plans*) i bodźce oparte na ekonomicznej wartości zarządzania EVM (*Economic Value Management*). W drugiej natomiast są wynagrodzenia oparte na wartości dodanej w porównaniu do wartości rynkowej VAP (*Value Added Plans*). Wynagrodzenia te są stosunkowo często spotykane zarówno w Polsce, jak i za granicą. Różne formy udziałów w zysku są adresowane szczególnie do kadry menedżerskiej najwyższego szczebla. Rozwijają się też programy udziału w efektach dla kierowników średniego szczebla. Sprzyjają temu praktyki zarządzania przez cele realizowane w wielu firmach.

Finansowe bodźce długookresowe to tzw. akcje fikcyjne (inaczej nazywane wirtualnymi lub pozornymi) oraz jednostki osiągnięć PUPs (*Performance Unit Plans*). Bodźce te polegają na wypłacie finansowych gratyfikacji pracownikom, ale bez przenoszenia prawa własności na firmę. Są one również dostępne dla pracowników po spełnieniu określonych wymagań.

Bodźce oszczędnościowe – tak popularne w Stanach Zjednoczonych – w Polsce nadal spotykane są bardzo rzadko. Polegają one na lokowaniu środków pracowniczych na rachunkach oszczędnościowych na określonych (atrakcyjnych) warunkach. Podjęcie należnej pracownikowi kwoty może nastąpić dopiero po ustalonym czasie i to po spełnieniu pewnych wymagań.

Ostatnia grupa dochodów odroczonego to bodźce ubezpieczeniowe, czyli bogatszy emerytalny program pracowniczy, formułowany specjalnie dla indywidualnych pracowników lub grup pracowniczych. Jest to trzeci filar systemu emerytalnego, uzupełniający w stosunku do pierwszych dwóch obowiązkowych,

a oznacza dobrowolne formy oszczędzania na cele emerytalne. W szerszym znaczeniu obejmują one lokaty bankowe, zakup papierów wartościowych, ubezpieczenia na życie, uczestnictwo w funduszach inwestycyjnych oraz wszelkie formy długoterminowego gromadzenia środków przeznaczonych do wypłaty po zakończeniu aktywności zawodowej [6, s. 73].

Najpopularniejsze z tej grupy są oczywiście bodźce własnościowe, finansowe i ubezpieczeniowe. Stosunkowo rzadko stosowane są (szczególnie w naszym kraju) bodźce oszczędnościowe.

3. Pakiet wynagrodzeń menedżerów

Wynagrodzenie oferowane menedżerom znacząco różni się od proponowanego pracownikom niższego szczebla. Różnice te dotyczą nie tylko wartości całego pakietu, ale także składników wynagrodzenia. W ciągu ostatnich 16 lat transformacji w Polsce dynamika płac kadry menedżerskiej była bardzo duża i znacznie przewyższała wzrost wynagrodzeń pracowników niższego szczebla [7]. Było to uzasadnione zmianami zachodzącymi w polskiej gospodarce oraz niedowartościowaniem stanowisk menedżerskich w latach wcześniejszych. Jedną z największych rozpiętości wynagrodzeń pomiędzy pracownikami niższego i wyższego szczebla obserwujemy w Stanach Zjednoczonych. W tym kraju wynagrodzenie kadry menedżerskiej jest kilkadziesiąt, a nawet kilkaset razy większe od tego, które uzyskują szeregowi pracownicy firmy (to ostatnie dotyczy głównie płac w dużych korporacjach). W Europie Zachodniej relacje te są znacznie mniejsze.

W toku zmian ostatnich lat w naszym kraju rozwarstwienie wynagrodzeń znacznie się zwiększyło. Jak pokazują badania raportów płacowych [7], często są one większe niż w krajach Europy Zachodniej. Proporcje te można zauważyć, analizując tabelę 1.

Tabela 1

Procentowe porównanie wynagrodzeń w różnych grupach pracowniczych

Wyszczególnienie	Niemcy	Wielka Brytania	Austria	Włochy	Francja	Polska
Pracownik szeregowy	281%	217%	228%	193%	193%	100%
Specjalista	253%	237%	223%	176%	206%	100%
Menedżer	193%	175%	168%	153%	148%	100%

Źródło: [7]

Jak wynika z tabeli 1 dysproporcje wynagrodzeń pracowników szeregowych są największe w porównaniu z kształtowaniem się płac na stanowiskach menedżerskich. Przeciętny pracownik w Niemczech czy Wielkiej Brytanii zarabia trzykrotnie więcej niż w Polsce. Natomiast menedżer zarobić może we wspomnianych krajach dwukrotnie więcej niż w Polsce. Tabela obrazuje tendencje w wynagradzaniu menedżerów, którzy są w Polsce coraz lepiej opłacani.

Różnice wynagrodzeń dotyczą nie tylko ich wysokości, lecz także budowy – struktury wewnętrznej. Pakiet wynagrodzeń menedżerów jest zdecydowanie bogatszy i zawiera odmienne składniki (tab. 2). Oprócz wynagrodzenia stałego (płacy zasadniczej) i zmiennego krótkoterminowego (czyli premii i nagród) istotnym składnikiem są tzw. wynagrodzenia zmienne długoterminowe, a także szeroki wachlarz świadczeń dodatkowych.

Tabela 2

Składniki pakietu wynagrodzeń całkowitych menedżerów

Płace w Polsce (wg klasyfikacji GUS)		Bodźce długoterminowe (<i>long term incentives</i>)	Świadczenia dodatkowe (<i>perks</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – płaca zasadnicza, – dodatki, – płaca za czas przepracowany, – deputaty. 	<ul style="list-style-type: none"> – premie i inne płace ruchome. 	<ul style="list-style-type: none"> – własnościowe, – własnościowe powiązane z efektami firmy, – finansowe, – oszczędnościowe, – ubezpieczeniowe. 	<ul style="list-style-type: none"> – transportowe, – mieszkaniowe, – rekreacyjne, – opłata za podróże turystyczne pracownika i jego rodziny, – wyjazdy szkoleniowo-rekreacyjne, – zdrowotne, – komunikacyjne – wyposażenie w sprzęt ułatwiający pracę i komunikację, – doradztwo finansowo-podatkowe – socjalne, – odprawy specjalne.

Źródło: [3]

Przykładowe składniki pakietu wynagrodzeń przedstawiono w tabeli 2, przy czym przykład ten odnosi się głównie do kadry kierowniczej, jako że w Polsce głównie dla tej grupy pracowników tworzone są pakiety wynagrodzeń.

Przywołana typologia pakietu wynagrodzeń rozróżnia wynagrodzenie gotówkowe, do którego zalicza płacę stałą i ruchomą oraz bodźce długoterminowe (nazywane też wynagrodzeniami odroczonymi ze względu na odroczony charakter wypłat). Obok tych form płacowych znajdują się jeszcze świadczenia dodatkowe, czyli dochody pozapłacowe.

Specjaliści zajmujący się konstruowaniem pakietów wynagrodzeń tworzą je w taki sposób, żeby każdy składnik wynagrodzenia służył realizacji jasno określonego celu lub spełnieniu oczekiwań pracowników. Dlatego dobór składników wynagrodzeń ma bardzo duży wpływ na realizację polityki personalnej w organizacji. Poszczególne składniki w innym zakresie wpływają na pozyskiwanie, motywowanie, utrzymanie i rozwój pracowników w organizacji. Dokładna analiza i trafny dobór poszczególnych elementów wynagrodzenia jest ważnym etapem w budowie systemu wynagrodzeń w każdym przedsiębiorstwie. W tabeli 3 pokazano, jaki wpływ mają składniki wynagrodzenia pakietowego na realizację konkretnych zadań funkcji personalnej w organizacji.

Tabela 3

Wpływ składników wynagrodzenia na realizację zadań funkcji personalnej

Składniki wynagrodzenia	Wpływ na przyciąganie pracowników	Wpływ na motywowanie pracowników	Wpływ na utrzymanie pracowników
Płace stałe	duży	umiarkowany	duży
Płace zmienne krótkoterminowe	duży	duży	umiarkowany
Bodźce długoterminowe	umiarkowany	umiarkowany	duży
Świadczenia dodatkowe	mały	mały	umiarkowany

Źródło: [3]

Jak wynika z tabeli 3 płace stałe mają duży wpływ na przyciągnięcie i utrzymanie w firmie pracowników, dlatego ten element pakietu musi się kształtować na właściwym poziomie. W tym celu wielu pracodawców monitoruje rynek płac w Polsce i na podstawie danych z raportów płacowych ustala wysokość wynagrodzeń menedżerów. Świadczenia dodatkowe to elementy, które mają pomóc pracownikom lepiej wykonywać obowiązki na stanowisku pracy. Płace zmienne motywują głównie do poprawy wyników pracy, natomiast bodźce zmienne długoterminowe pomagają utrzymać w firmie najlepszych pracowników. Dlatego też te

ostatnie występują głównie w pakiecie kadry menedżerskiej (w Polsce stosunkowo rzadko spotkać je można w pakiecie wynagrodzeń pozostałych pracowników), gdyż to zwykle tych pracowników chcemy utrzymać w firmie jak najdłużej. Wszystkie z wymienionych składników pakietu wynagrodzeń wchodzi w skład struktury wewnętrznej wynagrodzenia menedżerów, choć ostatnio coraz więcej uwagi poświęca się bodźcom długoterminowym zmiennym.

4. Zalety dochodów odroczonej w wynagradzaniu menedżerów

Popularność stosowania dochodów odroczonej wśród kadry menedżerskiej za granicą opiera się na pewnych korzyściach wynikających z ich zastosowania. Dodatkowo należy wspomnieć, że ich budowa i stosowanie spełnia współczesne tendencje w dziedzinie wynagrodzeń pracowniczych, takie jak uzależnianie wynagrodzenia od wyników pracowników i całego przedsiębiorstwa, czyli zwiększanie części ruchomej w wynagrodzeniu całkowitym.

Najsilniejszymi jednak atutami przemawiającymi za stosowaniem wynagrodzeń zmiennych długoterminowych są:

- dochody odroczone (bodźce własnościowe), opierające się na własności lub współwłasności firmy; stanowią one silny bodziec do poprawy efektywności firmy, bo objawia się to wyższymi dochodami pracownika;
- wynagrodzenia ruchome długoterminowe uzależnione są od indywidualnych wyników pracy menedżerów, działów czy całej firmy, motywują więc do wydajniejszej pracy w długim horyzoncie czasowym;
- wynagrodzenia te kształtowane zgodnie z zasadą integracji celów pracodawcy i pracowników – sprzyjają realizacji celów firmy przy równoczesnej poprawie komunikacji i relacji pomiędzy kierownictwem a właścicielami firmy;
- dochody odroczone są zwolnione z pewnych obciążeń finansowych, są więc atrakcyjniejszą formą dla pracownika i pracodawcy, gdyż przy mniejszych nakładach pracodawcy przynoszą wyższe korzyści pracownikom – zwiększa się efektywność stosowania tych bodźców;
- bodźce te ze swej natury sprzyjają rozwojowi inwestycji i oszczędności, a także przedsiębiorczości pracowników;
- dochody odroczone to jedno z najskuteczniejszych narzędzi utrzymania w firmie kluczowych pracowników; obwarowania poczynione przy możliwości wypłaty tych środków przez pracowników sprawiają, że pozostają oni w firmie;
- wynagrodzenia te sprzyjają też kreowaniu kultury organizacyjnej opartej na partycypacji pracowniczej (akcje i opcje na akcje) i efektywności pracowników;

– wynagrodzenia te kreują większe poczucie bezpieczeństwa u pracowników – są pewnym zabezpieczeniem na przyszłe lata.

Powyżej wyszczególnione zostały tylko najważniejsze z punktu widzenia pracodawcy zalety stosowania dochodów odroczonej. Warto jednak dodać, że w naszym kraju udział w wynagradzaniu menedżerów LTI jest w dalszym ciągu pewną nowością.

Liczba firm oferujących swoim pracownikom te formy wynagrodzeń, mimo ciągłego wzrostu, w dalszym ciągu nie jest duża. Z tego powodu wpływają one w znacznym stopniu na lojalność pracowników i pozytywny wizerunek pracodawcy.

Warto też mieć na uwadze to, że wynagrodzenia odroczone mają zdecydowanie mniejszą płynność, co może zniechęcić niektórych pracowników. Zwykle możliwość wypłat tych środków uzależniona jest od spełnienia pewnych warunków, takich jak odpowiedni staż pracy w danej firmie oraz adekwatne wyniki pracownika, jednak mimo tych słabości ich popularność wśród menedżerów jest niekwestionowana [4].

5. Udział dochodów odroczonej w całkowitym wynagrodzeniu

Bodźce długoterminowe są najważniejszym elementem w strukturze wynagrodzeń spółek amerykańskich, jednak w Europie też odgrywają ważną rolę. W Stanach Zjednoczonych oferowane są one wszystkim członkom kierownictwa naczelnego w firmach publicznych i prywatnych, większości pracownikom średniego szczebla oraz wielu pracownikom zajmującym stanowiska specjalistyczne.

Udział procentowy LTI w całości pakietu wynagrodzeń w tym kraju wynosi aż 67%, podczas gdy w Europie 32%. W Polsce jest on jeszcze niższy, gdyż nie przekracza 20% wynagrodzenia całkowitego, a w wielu firmach nie stosuje się go w ogóle [10]. Jednak jego udział cechuje się wolnym – aczkolwiek permanentnym – wzrostem.

Zainteresowanie takimi formami wynagrodzeń z obu stron jest bardzo duże, głównie za sprawą poszukiwania nowych, coraz skuteczniejszych instrumentów płacowych. Dotychczas bardzo mało firm proponowało swoim pracownikom dodatkowe plany emerytalne, mimo że są one bardzo cenione przez menedżerów. Jednak, jak pokazują badania prowadzone przez Mercer, zainteresowanie takimi formami rośnie nieprzerwanie od pięciu lat i dużo w tym zakresie się zmienia [9]. Najczęściej wybieraną formą takiego planu jest umowa z towarzystwem funduszy inwestycyjnych. Niewiele też przedsiębiorstw oferuje swoim pracownikom bodźce długoterminowe oparte na własności.

Wśród pracowników największą popularnością cieszą się bodźce ubezpieczeniowe (w tym szczególnie dodatkowe systemy emerytalne) oraz bodźce własnościowe (opcje na akcje), które są szeroko stosowane również w krajach Unii Europejskiej [4]. Należy jeszcze zaznaczyć, że stosowanie poszczególnych bodźców jest zróżnicowane w zależności od sektora.

Porównując doświadczenia krajów Unii Europejskiej czy USA z doświadczeniami polskimi w zakresie stosowania wynagrodzenia pakietowego, warto zauważyć nie tylko mniejszą popularność tego typu rozwiązań ale również niższy udział procentowy tych elementów w wynagrodzeniu całkowitym. Doświadczenia wielu organizacji wskazują na konieczność dopasowania takiego systemu zarówno do potrzeb organizacji, jak i pracowników.

6. Konkluzje

Zmieniająca się sytuacja na rynku pracy i wzrost możliwości zatrudnienia w firmach zagranicznych sprawiają, że polityka polskich przedsiębiorstw w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi permanentnie się zmienia. Dotyczy to między innymi praktyki zatrudniania, motywowania i utrzymania kluczowych pracowników, w tym szczególnie kadry menedżerskiej. W obecnych czasach pracodawcy nie mogą pozwolić sobie na utratę najbardziej wartościowego kapitału ludzkiego, bo narazi ich to na olbrzymie straty. Już teraz przedsiębiorstwa powinny podjąć działania zmierzające do utrzymania najlepszych pracowników i przeciwdziałania fluktuacji pracowniczej. Wśród tych działań duży nacisk kładzie się na tworzenie motywacyjnego pakietu wynagrodzeń dla kadry menedżerskiej. Motywacyjnego, czyli takiego, który dostosowany jest do potrzeb i oczekiwań tej grupy pracowników.

Całkowity pakiet wynagrodzeń dzisiejszych menedżerów zawiera – oprócz płacy zasadniczej – wynagrodzenie zmienne krótko- i długoterminowe uzależnione od efektów ich pracy oraz dodatkowe świadczenia. Zmienia się nie tylko struktura wewnętrzna takiego pakietu, ale także udział procentowy poszczególnych składników wynagrodzenia. Coraz większą popularnością w naszym kraju cieszą się powszechnie stosowane za granicą dochody odroczone, które uzależniają uzyskanie gratyfikacji finansowych od efektów pracy menedżerów, a dodatkowo pomagają firmie utrzymać kluczowych pracowników jak najdłużej. Są to także elementy, które sprzyjają integracji celów pracowniczych z celami firmy. Najczęściej oferowanymi bodźcami zmiennymi długoterminowymi w naszych firmach są dodatkowe ubezpieczenia pracownicze, różne formy udziałów w zysku oraz programy akcji pracowniczych.

Literatura

- [1] Armour S., *Many workers ready to quit once Job market heals*, www.usatoday.com/money/workplace.
- [2] Beck E., Wiernek B., *Formułowanie kontrofert jako sposób przeciwdziałania odejściu kluczowych pracowników z firmy*, [w:] *Koncepcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, pod red. M. Romanowskiej i P. Wachowiaka, SGH w Warszawie, Warszawa 2006.
- [3] Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- [4] Borkowska S., *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa 2001.
- [5] Cascio W.F., *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- [6] Duda I., *Wynagradzanie za pośrednictwem pracowniczych programów emerytalnych*, [w:] *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, pod red. S. Borkowskiej, IPiSS, Warszawa, 2001.
- [7] Guryń H., *Równanie do Europy*, „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 9(198), s. 19.
- [8] Mathis R.L., Jackson J.H., *Human Resources Management – Essential Perspectives*, South-Western Thomson Learning, Canada 2002.
- [9] Nowak K., Skowera K., *Emerytura z planem*, „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 11(200), s. 9.
- [10] Pol R., *Motywowanie premią*, „Personel i Zarządzanie” 2006, nr 8(197), s. 64.
- [11] Scott D., McMullen T., Nolan J., *Taking control of your counter-offer environment*, „World at Work Journal” 2004, vol. 13, No. 4.
- [12] Taylor S., *Płynność zatrudnienia – jak zatrzymać pracowników w firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.