



Teresa Kupczyk*

Akademia Wojsk Lądowych im. gen. Tadeusza Kościuszki we Wrocławiu

STAN ZMOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW NA PODSTAWIE FUNKCJONUJĄCYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH SYSTEMÓW MOTYWACYJNYCH I OCENY MIEJSCA PRACY

Streszczenie

Celem głównym badań było zidentyfikowanie stanu zmotywowania pracowników przedsiębiorstw na podstawie funkcjonujących w przedsiębiorstwach systemów motywacyjnych oraz oceny miejsca pracy. Przeprowadzono badania ilościowo-jakościowe, opierając się na kwestionariuszu ankiety wśród 349 osób zatrudnionych na umowę o pracę w dolnośląskich przedsiębiorstwach. Ocena przez badanych adekwatności ich wynagrodzenia wypadła na średnim poziomie. Okazało się, że wykształcenie istotnie, słabo i pozytywnie koreluje z uzależnieniem części wynagrodzenia pracowników od efektów pracy. Wiek i wykształcenie istotnie, słabo i dodatnio korelowały z wspieraniem partycypacji pracowników w procesach decyzyjnych, natomiast wykształcenie korelowało dodatnio z rozwojem pracowników poprzez szkolenia. Badani ocenili miejsce pracy na średnim poziomie. Ocena ta okazała się słabo i dodatnio korelować z wykształceniem pracowników. Zaobserwowany w próbie poziom motywacji do pracy okazał się wyższy od przeciętnego.

Słowa kluczowe: motywacja do pracy, wynagrodzenie, rozwój, ocena miejsca pracy

* Adres e-mail: teresa.kupczyk@awl.edu.pl.

Wprowadzenie

Motywacja ma kluczowe znaczenie dla osiągania lepszych wyników i jest jednym z najważniejszych czynników wzrostu efektywności pracy (Edmans, 2012; Juchnowicz, 2002; Pierścieniak, Krent, Jakiela, 2013; Pochtowski, 2008; Zajac, 2014). Człowiek źle zmotywowany może być dla firmy mało przydatny, choćby nawet miał wysokie kwalifikacje. Motywacja jest siłą motoryczną ludzkich zachowań (Juchnowicz, 2002). Utrzymujące się braki na rynku pracy (ILO, 2017; Manpower Group, 2018) nadają motywacji pracowników jeszcze większego znaczenia, szczególnie w warunkach polskich, gdy stopa bezrobocia wyniosła w listopadzie 2017 roku 6,8% (GUS, 2017a). Badania motywacji są dość liczne, jednak brakuje tych, które prezentują sytuację w warunkach rynku pracownika. Dlatego celem głównym badań było zidentyfikowanie stanu motywacji pracowników na podstawie funkcjonujących w przedsiębiorstwach systemów motywacyjnych oraz oceny miejsca pracy. Przyjęto poniższe hipotezy badawcze:

- H1. Istnieje istotna, umiarkowana dodatnia zależność pomiędzy stanem motywacji a płcią, wiekiem i wykształceniem.
- H2. Wiek i wykształcenie istotnie, słabo i dodatnio koreluje z wspieraniem partycypacji pracowników w procesach decyzyjnych.
- H3. Wykształcenie istotnie, umiarkowanie i dodatnio koreluje z rozwojem pracowników poprzez uczestnictwo w szkoleniach.

1. Przegląd literatury

Liczne badania wskazują, że znaczna część pracowników ma dość niski poziom motywacji, szczególnie w Polsce (Edenred, 2016; IDEA! HC, 2016; Skowron, Fojutowski, Sak-Skowron, 2011). Na stan motywacji ma wpływ wiele czynników. Kluczowe jest wynagrodzenie stałe (Ciekanowski, 2012, s. 94; Dolot, 2014, s. 77), ale także uzależnione od wyników (Borkowska, 2006; IDEA! HC, 2016). Ważne są czynniki pozafinansowe (Penc, 1998, s. 181–182), w tym możliwość rozwoju, atmosfera w pracy, relacje z przełożonymi oraz komfort pracy (IDEA! HC, 2016). Ważne dla pracowników są działania, które pozytywnie wpływają na ich poczucie godności (Likert, 1965, s. 290) czy możliwość włączenia ich w procesy decyzyjne (Batt, 2002; Burkiewicz, 2003). Kopertyńska (2009) podkreśla znaczenie wynagrodzeń

kafeteryjnych, Karaś (2009, s. 54–55) akcentuje duże znaczenie stosunków interpersonalnych, autonomii, uznania, awansów, zajmowanych stanowisk, bezpieczeństwa zatrudnienia i jakości wyposażenia miejsca pracy. Inni autorzy wskazują na znaczenie przydzielania pracy według mocnych stron (Borkowska, 2006; Buckingham, Clifton, 2003; Harter, Schmidt, Agrawal, Plowman, Blue, 2016).

2. Metodyka

Przeprowadzone badanie ukierunkowane było na uzyskanie odpowiedzi na poniższe pytania badawcze.

1. Jaki jest stan zmotywowania pracowników na podstawie funkcjonujących w przedsiębiorstwach systemów motywacyjnych oraz oceny miejsca pracy?
2. W jakim stopniu stosowane są w stosunku do pracowników elementy funkcji personalnej, które mogą mieć wpływ na ich motywację?
3. Czy aktualne wynagrodzenie jest w opinii pracowników odpowiednie do zajmowanych przez nich stanowisk, zdobytych kwalifikacji i wykonywanych obowiązków?
4. W jakim stopniu pracownicy oceniają swoje możliwości rozwoju i miejsce pracy?

W prowadzonych badaniach przyjęto, że „motywacja to ogół motywów, które wpływają na decyzję człowieka o zachowaniu; podjęciu zachowania, jego podtrzymaniu lub kierunku” (Borkowska, 2006, s. 332–333). Przeprowadzono badania ilościowo-jakościowe, opierając się na kwestionariuszu ankiety, której przygotowanie poprzedziły badania wstępne. Zrealizowano je w 2016 roku wśród 349 osób, w tym 220 kobiet, zatrudnionych na umowę o pracę w dolnośląskich przedsiębiorstwach. Zastosowano dobór celowy (Hammersley, Atkinson, 2000; Kotler, 2005). Wykorzystano siedmiostopniową skalę Likerta (Tarka, 2015). Badanie przeprowadzono przy wykorzystaniu technik CATI i CAWI. Do oceny miejsca pracy użyto narzędzia wykorzystywanego przez Instytut Gallupa (Buckingham, Clifton, 2003; Wagner, Harter, 2006). Analizy statystyczne przeprowadzono z zastosowaniem IBM SPSS wersja 21. Przyjęto poziom istotności alfa na poziomie $\alpha = 0,05$. Zastosowano testy nieparametryczne, ponieważ zaobserwowano na podstawie wyniku testu Shapiro-Wilka ($p < 0,05$) istotną statystycznie rozbieżność pomiędzy obserwowanym rozkładem zmiennych a rozkładem normalnym. Analizę związków pomiędzy

zmiennymi prowadzono z zastosowaniem współczynnika korelacji rang Spearmana i liniowej Pearsona. Różnice grupowe analizowano przy zastosowaniu testów U Manna-Whitneya, Kruskala-Wallisa i *t*-Studenta.

3. Rezultaty

Rozpoznanie stanu zmotywowania pracowników wymagało wcześniejszego ustalenia, jakie elementy funkcji personalnej mogące mieć wpływ na motywację są względem nich stosowane. Zaprezentowano je w tabeli 1.

Tabela 1. Elementy funkcji personalnej (mogące mieć wpływ na poziom motywacji), które są stosowane w stosunku do respondentów w skali 1–7 (N = 349)

Lp.	Stosowane wobec pracowników elementy mogące mieć wpływ na motywację	Średnia
1	Wynagrodzenie stałe za pracę	4,40
2	Uzależnienie części wynagrodzenia od efektów pracy	3,78
3	Ocena pracy poprzez obserwację codziennej pracy, bez formalnej oceny okresowej	3,72
4	Ocena okresowa połączona z informacją zwrotną	3,68
5	Przydzielanie pracy według mocnych stron	3,68
6	Rozwój poprzez uczestnictwo w szkoleniach	3,50
7	Wspieranie partycypacji w procesach decyzyjnych	3,49
8	Możliwość awansu	3,38
9	Motywatory pozafinansowe	3,32
10	Badanie potrzeb rozwojowych	2,94
11	Kary	2,08

Źródło: badania własne.

Dokonana analiza odpowiedzi z punktu widzenia płci wykazała tylko jedną istotną różnicę. Kobiety istotnie rzadziej w porównaniu do mężczyzn wskazywały, że stosowane są wobec nich kary ($U = 2,3$, $p = 0,02$). Okazało się, że wiek istotnie, słabo i dodatnio korelował z wspieraniem partycypacji pracowników w procesach decyzyjnych ($r_s = 0,17$, $p = 0,002$), co oznacza, że im osoba starsza, tym częściej udzielano jej wsparcia w partycypacji w procesach decyzyjnych.

Analiza z punktu widzenia wykształcenia pracowników wskazuje, że:

- istotnie, słabo i pozytywnie koreluje ono z uzależnieniem części wynagrodzenia pracowników od efektów pracy ($r_s = 0,11$, $p = 0,049$).
- istotnie, słabo i dodatnio korelowało ono z wspieraniem partycypacji pracowników w procesach decyzyjnych ($r_s = 0,15$, $p = 0,005$) i udziałem w szkoleniach ($r_s = 0,13$, $p = 0,016$).

Ocena badanych adekwatności ich wynagrodzenia w odniesieniu do zajmowanego stanowiska, zdobytych kwalifikacji i wykonywanych obowiązków wypadła na średnim poziomie 3,92 (SD 1,810). Nie stwierdzono w tym względzie różnic z punktu widzenia płci ($p > 0,75$), wieku ani wykształcenia ($p > 0,05$). Badani dokonali oceny ich możliwości rozwoju w przedsiębiorstwach na poziomie 4,19 (SD 1,636). I w tym przypadku nie stwierdzono istotnych różnic z punktu widzenia płci ($p = 0,15$), wieku ($p = 0,66$) i wykształcenia ($p = 0,36$).

Tabela 2. Ocena miejsca pracy dokonana przez respondentów, gdzie w skali 1–7 (N = 349)

Czynniki oceny miejsca pracy	Średnia
Wiem, czego oczekują ode mnie w pracy	5,38
Codziennie robię to, co potrafię najlepiej	5,07
Mam do dyspozycji odpowiednie narzędzia	4,98
Mam poczucie, że moja praca jest ważna	4,53
Szefowi lub komuś innemu na mnie zależy	4,52
W pracy liczy się moje zdanie	4,37
Ktoś zachęca mnie, bym się rozwijał	4,28
Moim współpracownikom zależy, by pracować jak najlepiej	4,11
W ciągu ostatnich siedmiu dni zostałem doceniony	4,07
Znalazłem w pracy przyjaciela	3,46

Źródło: badania własne.

Obliczono ogólny wskaźnik oceny miejsca pracy mierzonej za pomocą tzw. pytań Gallupa poprzez obliczenie średniej dla wszystkich twierdzeń wchodzących w skład skali. Okazał się on dość wysoki i wyniósł 5,10. Skala okazała się wysoce rzetelna (α Cronbacha = 0,89). Test U Manna-Whitneya nie wykazał istotnych statystycznie różnic w zakresie oceny miejsca pracy pomiędzy kobietami i mężczyznami ($p > 0,92$). Ocena miejsca pracy mierzona tym narzędziem okazała się

słabo, pozytywnie korelować z wykształceniem $r_s = 0,15$, $p = 0,004$. Nie stwierdzono związku pomiędzy oceną miejsca pracy a wiekiem.

Poproszono badanych, by na podstawie systemu motywacyjnego, w tym wynagrodzenia i oceny możliwości rozwoju, a także oceny miejsca pracy, określili swój poziom motywacji. Wyniósł on 4,23 (SD 1,651). Aby porównać obserwowany w badanej grupie poziom motywacji, przeprowadzono test *t*-Studenta dla jednej próby, w którym porównano deklarowany poziom motywacji ($M = 4,23$) z teoretycznym przeciętnym poziomem motywacji wynikającym z siedmiostopniowej skali Likerta. Test *t*-Studenta potwierdził, że obserwowany w próbie poziom motywacji jest wyższy od przeciętnego ($t(348) = 2,6$, $p = 0,009$). Nie stwierdzono w tym względzie różnic z punktu widzenia płci ani wieku ($p > 0,92$). Natomiast ustalono, że wykształcenie słabo, choć istotnie pozytywnie korelowało z poziomem motywacji ($r_s = 0,11$, $p = 0,04$).

4. Dyskusja i wnioski

Całościowa analiza przeprowadzonych badań pozwala na sformułowanie poniższych wniosków:

1. Ocena pracowników adekwatności ich wynagrodzenia w odniesieniu do zajmowanego stanowiska, zdobytych kwalifikacji i wykonywanych obowiązków wypadła na średnim poziomie.
2. Pracownicy oceniają swoje miejsce pracy na podstawie wskaźnika Gallupa na dość wysokim poziomie, znacznie powyżej średniej. Najwyżej ocenili takie czynniki jak to, że wiedzą, czego oczekuje się od nich w pracy i że codziennie robią to, co potrafią najlepiej.
3. Stan motywacji pracowników przedsiębiorstw ustalony na podstawie funkcjonujących w przedsiębiorstwach systemów motywacyjnych, w tym wynagrodzenia i możliwości rozwoju oraz oceny miejsca pracy, jest wyższy niż przeciętny.
4. Im bardziej wykształceni są pracownicy, tym przejawiają wyższy poziom motywacji.
5. Struktura stosowanych wobec badanych elementów funkcji personalnej, mogących mieć wpływ na poziom motywacji jest raczej klasyczna i nie uległa znacznemu rozszerzeniu w stosunku do poprzednio stosowanych.

6. Im pracownik jest bardziej wykształcony, tym częściej otrzymuje wynagrodzenie uzależnione od efektów pracy, udzielane jest mu większe wsparcie w partycypacji w procesach decyzyjnych i częściej bierze udział w szkoleniach.
7. W przedsiębiorstwach stosuje się kary wobec kobiet istotnie rzadziej w porównaniu do mężczyzn .

Fakt, że badani pracownicy oceniają swoje miejsce pracy na podstawie wskaźnika Gallupa na dość wysokim poziomie, znacznie powyżej średniej, powinien nastrojać pracodawców optymizmem. Inne badania wskazują, że dotychczas ta ocena nie była wysoka (Buckingham, Clifton 2003; Harter i in., 2016). Szczególnie korzystne wydaje się to, jak wykazały badania, że pracownicy wiedzą, czego się od nich oczekuje, a co ważniejsze, że codziennie mogą robić to, co potrafią najlepiej, czyli przydziela się im pracę zgodnie z obszarem ich mocnych stron. Może to wskazywać, że na tym polu kadra kierownicza badanych przedsiębiorstw poczyniła znaczne postępy. Zdiagnozowany stan motywacji, wyższy niż przeciętny, powinien być satysfakcjonujący dla przedsiębiorstw, zwłaszcza w sytuacji rynku pracownika. Można zatem stwierdzić, że poziom motywacji uzyskany w niniejszych badaniach jest wyższy niż notowany w dotychczasowych badaniach (IDEA! HC, 2016; Skowron i in., 2011; WTW, 2017). Z pewnością powodów tej sytuacji może być kilka i ich ustalenie wymaga przeprowadzenia dodatkowych badań. Niemniej jednym z powodów może być fakt, co zauważono w ostatnio przeprowadzonych międzynarodowych badaniach, że wśród pracowników, w tym polskich, zaobserwowano silne pragnienie większego bezpieczeństwa pracy. Okazuje się, że w ciągu ostatnich lat stale się ono nasila (WTW, 2017). Z pewnością jest to spowodowane sytuacją polityczno-gospodarczą w Polsce i na świecie bądź napływem imigrantów. W efekcie pracownicy mogą w większym stopniu doceniać fakt posiadania pracy. Innym powodem rosnącego poziomu motywacji mogą być wzrastające wynagrodzenia (GUS, 2017b), a także ciągłe doniesienia o problemach pracodawców z obsadą stanowisk (ILO, 2017; Manpower Group, 2018).

Podsumowanie

Cel badań udało się zrealizować. Zidentyfikowano stan motywacji pracowników na podstawie funkcjonujących w przedsiębiorstwach systemów motywacyjnych

oraz oceny miejsca pracy. Otrzymane wyniki pozwoliły na częściową weryfikację stawianych hipotez.

Hipoteza H1 potwierdziła się tylko częściowo, okazało się bowiem, że nie istnieje istotna zależność między motywacją pracowników a wiekiem i płcią. Taką zależność, choć słabą, zaobserwowano jedynie między motywacją a wykształceniem.

Hipoteza H2 potwierdziła się tylko częściowo, ponieważ wykształcenie pozytywnie koreluje, choć słabo, z uzależnieniem części wynagrodzenia pracowników od efektów pracy, natomiast nie stwierdzono takiej zależności z wiekiem.

Hipoteza H3 została zweryfikowana pozytywnie, gdyż wykształcenie istotnie dodatnio koreluje z rozwojem pracowników poprzez uczestnictwo w szkoleniach.

Opisywane badania mogą być pomocne działom HR w kształtowaniu systemów motywacyjnych, a także warunków pracy. Nasuwają one kilka postulatów i refleksji. Należy w dalszym ciągu monitorować poziom motywacji pracowników i ich ocenę miejsca pracy. Ich znaczenie szczególnie w dobie braków pracowników i rozwoju gospodarki opartej na innowacjach będzie stale rosło. Podjęta w opracowaniu problematyka wymaga dalszych badań, w szczególności wśród najlepszych przedsiębiorstw z list rankingowych, a także działających w układzie międzynarodowym. Pozwoliłoby to ustalić dobre praktyki, rozpoznać różnice kulturowe i zracjonalizować metodykę badań.

Literatura

- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 3 (45), 587–597.
- Borkowska, S. (2006). Motywacja i motywowanie. W: H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. (s. 317–353). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Buckingham, M., Clifton, D. (2003). *Teraz odkryj swoje silne strony*. Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Burkiewicz, M. (2003). *Rola zaangażowania pracowników w strategii ZZZ*. Warszawa: PRET.
- Ciekankowski, Z. (2012). Czynniki i instrumenty kształtujące motywację. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, 93, 87–101.
- Dolot, A. (2014). Wybrane czynniki motywowania do pracy w świetle badań empirycznych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 71 (1917), 63–73.

- ECS (2009). *Europejskie badanie przedsiębiorstw*. European Company Surveys (ECS).
Pobrane z: <https://www.eurofound.europa.eu/pl/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-2009/ecs-2009-methodology> (15.02.2018).
- Edenred (2016). *Barometr Pracownika Edenred-IPSOS: samopoczucie i motywacja pracowników*. Francusko-Polska Izba Gospodarcza (CCIFP). Pobrane z: <http://ccifp.pl/barometr-pracownika-edenred-ipsos-samopoczucie-i-motywacja-pracownik%C3%B3w> (15.02.2018).
- Edmans, A. (2012). The link between job satisfaction and firm value, with implications for corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 4 (26), 1–19.
- GUS (2017a). *Bezrobocie rejestrowane. I–III kwartał 2017 r.* Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- GUS (2017b). *Przeciętne zatrudnienie i wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw w październiku 2017 r.* Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Hammersley, M., Atkinson, P. (2000). *Metody badań terenowych*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Agrawal, S., Plowman, S.K., Blue, A. (2016). *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. 2016 Q12. Meta-Analysis: Ninth Edition*. Gallup. Pobrane z: http://www.workcompprofessionals.com/advisory/2016L5/august/MetaAnalysis_Q12_ResearchPaper_0416_v5_sz.pdf (15.02.2018).
- IDEA! HC (2016). *Motywacje menedżerów 2016*. IDEA! Human Capital. Pobrane z: <http://www.idea-hc.pl/badanie-motywacje-menedzerow-2016> (15.02.2018).
- ILO (2017). *World Employment and Social Outlook: Trends 2017*. Geneva: International Labour Office.
- Juchnowicz, M. (2002). Motywowanie pracowników w inteligentnej organizacji. W: A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność* (s. 121–122). Warszawa: Wydawnictwo Poltex.
- Karaś, R. (2009). *Teorie motywacji w zarządzaniu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Kopertyńska, M.W. (2009). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Kotler, Ph. (2005). *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Likert, R. (1965). Motywacyjny aspekt zmodyfikowanej teorii organizacji i kierownictwa. W: M. Haire (red.), *Nowoczesna teoria organizacji* (s. 16–24). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- ManpowerGroup (2018). *Barometr ManpowerGroup Perspektyw Zatrudnienia. Polska. Raport z badania ManpowerGroup. I kwartał 2018 roku*. Pobrane z: <http://www.>

- manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2017/12/Barometr_Manpower_Perspektyw_Zatrudnienia_Q1_18_PL_www.pdf (15.02.2018).
- Penc, J. (1998). *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: Profesjonalna Szkoła Biznesu.
- Pierścieniak, A., Krent, D., Jakiela, K. (2013). Motywacja wewnętrzna jako kluczowy czynnik zaangażowania pracownika. *Przedsiębiorstwo i Region*, 5, 38–47.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – zasoby*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Skowron, Ł., Fojutowski, Ł., Sak-Skowron, M. (2011). Badanie poziomu motywacji i satysfakcji pracowników z wykorzystaniem modelu ścieżkowego. W: J. Garczarczyk, R. Skikiewicz (red.), *Metody pomiaru i analizy rynku usług. Dylematy badawcze* (s. 99–109). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Tarka, P. (2015). Własności 5- i 7-stopniowej skali Likerta w kontekście normalizacji zmienionych metodą Kaufmana i Rousseeuwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 385, 286–295. DOI: 10.15611.
- Wagner, R., Harter, J.K. (2006). *12: The elements of great managing*. New York: Gallup Press.
- WTW (2017). *2017 Global Benefits Attitudes Survey. The employee voice: more security, more flexibility, more choice*. Willis Towers Watson. Pobrane z: <https://www.eurofound.europa.eu/pl/surveys/european-company-surveys/european-company-survey-2009/ecs-2009-methodology> (15.02.2018).
- Zajac, S. (2014). Wpływ motywowania pracowników na jakość i efektywność pracy w przedsiębiorstwie. *Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ im. Stanisława Pigońa*, 67, 185–202.

LEVEL OF EMPLOYEE MOTIVATION BASED ON CORPORATE MOTIVATION SYSTEMS AND JOB ASSESSMENT

Abstract

The main objective of the research was to identify the level of motivation among employees of enterprises based on motivation systems in place at the enterprises and on job assessment. Qualitative and quantitative research was held with the questionnaire filled in by 349 people employed based on labour agreements at Lower Silesian enterprises. The respondents' assessment of their remuneration fell at a medium level. A significant, weak and

positive correlation was revealed between education and dependence of a part of remuneration on work outcomes. There was a significant, weak and positive correlation with support of employees' participation in decision making, while education correlated positively with employee development through training. The respondents offered a medium assessment of their jobs and the assessment correlated weakly and positively with employee education. The observed level of motivation in the studied group was higher than average.

Keywords: work motivation, remuneration, development, job assessment

JEL codes: M12, O15, J30

Cytowanie

Kupczyk, T. (2018). Stan zmotywowania pracowników na podstawie funkcjonujących w przedsiębiorstwach systemów motywacyjnych i oceny miejsca pracy. *Studia i Prace WNEiZ US*, 51/2, 195–205. DOI: 10.18276/sip.2018.51/2-17.