

**Dariusz KŁAK<sup>1</sup>**  
**Anna STRAWA<sup>2</sup>**

## **DETERMINANTY MOTYWACJI KAPITAŁU LUDZKIEGO ORGANIZACJI W ŚWIELE BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

Celem niniejszego artykułu uczyniono przedstawienie zarysu zagadnień teoretycznych związanych z motywowaniem w organizacji oraz zbadanie wybranych determinant procesu motywacji kapitału ludzkiego na przykładzie pracowników firmy telekomunikacyjnej.

Realizacja celu badawczego wymagała podjęcia działań sprowadzających się do opracowania kwestionariusza ankiety, dotyczącego wybranych aspektów funkcjonowania systemu motywacyjnego, operacjonalizacji uzyskanych danych oraz analizy wyników przeprowadzonych badań. Grupę badaną tworzyła 52-osobowa próba, składająca się z pracowników jednego z podkarpackich oddziałów Orange Polska. Dobór grupy badawczej w zasadniczej mierze wynikał z faktu, iż jakość obsługi klienta w niezwykle istotnym stopniu stanowi wypadkową wielu czynników, w tym poziomu motywacji pracowników.

Biorąc pod uwagę wyniki badań empirycznych, należy przede wszystkim skonstatować, iż siła motywacji kapitału ludzkiego uzależniona jest od wielu czynników. Jednym z nich jest zadowolenie z pracy. Respondenci zdecydowanie zadowoleni ze swojej pracy aż w 71% określili swoją motywację jako bardzo silną, natomiast w 29% jako silną. Osoby zdecydowanie niewykazujące zadowolenia z pracy wskazały na bardzo słabą motywację do wykonywania powierzonych im zadań lub jej brak. Wraz ze wzrostem długości stażu pracy, poziom motywacji u pracowników słabnie. Wszyscy bowiem ankietowani pracujący mniej niż rok ocenili swoją motywację bardzo wysoko lub wysoko. Z kolei respondentów pracujących powyżej 10 lat cechowała znikoma motywacja lub jej całkowity brak. Badania wykazały, że istnieje silny związek między znajomością przez pracowników wytyczonych im celów a poziomem ich motywacji - im większa świadomość pracowników co do stawianych przed nimi celów, tym ich motywacja do pracy jest silniejsza. W opinii respondentów, osobą, która najbardziej i zarazem najmniej motywuje okazał się bezpośredni przełożony.

**Słowa kluczowe:** kapitał ludzki, determinanty motywacji, zadowolenie z pracy, środowisko pracy.

---

<sup>1</sup> Dr Dariusz Kłak, Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna im. bł. ks. B. Markiewicza w Jarosławiu, Instytut Ekonomii i Zarządzania, ul. Czarnieckiego 16, 37-500 Jarosław, autor korespondencyjny; e-mail: d-klak@wp.pl.

Dariusz Kłak, PhD, Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna im. bł. Fr. B. Markiewicza w Jarosławiu, Institute of Economics and Management, ul. Czarnieckiego 16, 37-500 Jarosław, corresponding author; e-mail: d-klak@wp.pl.

<sup>2</sup> Mgr Anna Strawa.  
Anna Strawa, MSc.

## 1. WPROWADZENIE

W literaturze przedmiotu coraz częściej panuje przekonanie o dominującej roli kapitału ludzkiego. Właśnie ten rodzaj kapitału jest największą wartością dla współczesnych organizacji, niezależnie od ich wielkości, posiadanego kapitału czy branży, stąd tak ważne stało się odpowiednie zarządzanie nim. Wszakże nie od dziś wiadomo, iż ów kapitał może być źródłem nie tylko szans, ale również poważnych zagrożeń. Kapitał ludzki stanowi najistotniejszy element kapitału intelektualnego, który zdaniem Armstronga składa się „ze zgromadzonej w organizacji i przepływającej przez nią wiedzy i należy do zasobów niematerialnych, które wraz z zasobami materialnymi (pieniężnymi i środkami trwałymi) tworzą rynkową lub całkowitą wartość organizacji”<sup>3</sup>. Niezmiernie istotnym a zarazem skutecznym sposobem zarządzania w każdej organizacji jest motywowanie kapitału ludzkiego, polegające, najogólniej rzecz ujmując, na umiejętnym ukierunkowaniu pracowników na określone cele, a tym samym wywiązaniu się z nałożonych na nich obowiązków.

Niewątpliwie motywacja odgrywa niezmiernie istotną rolę w funkcjonowaniu kapitału ludzkiego organizacji. Stanowi ona swoisty impuls, pozwalający pobudzić jednostkę do aktywności ukierunkowanych na zaspokajanie odczuwanych potrzeb. Silna i skuteczna motywacja jest równoznaczna z większą skutecznością działania, natomiast słaba wpływa na niski poziom aktywności pracownika.

Cel publikacji sprowadzono do przedstawienia zarysu zagadnień teoretycznych dotyczących motywowania w organizacji oraz zbadania wybranych determinantów procesu motywacji kapitału ludzkiego, biorąc za przykład pracowników oddziału jednej z firm telekomunikacyjnych.

## 2. MOTYWACJA KAPITAŁU LUDZKIEGO – WYBRANE ASPEKTY TEORETYCZNE

Dokonując kwerendy literatury przedmiotu z zakresu podjętej problematyki, zauważyć można różnorodność znaczeniową motywacji. Według *Słownika współczesnego języka polskiego* motywacja „to czynnik powodujący czyjeś działanie, zachęcając do pracy”<sup>4</sup>.

Biorąc pod uwagę kapitał ludzki zgromadzony w organizacji, a zatem sferę aktywności zawodowej, warto wspomnieć o tzw. motywacji wewnętrznej, która postrzegana bywa jako „tendencja do podejmowania i kontynuowania działania ze względu na jego treść. Cechą określającą motywację wewnętrzną jest ciekawość, czynnikami motywacyjnymi są właściwości będące wynikiem wzajemnego porównywania bodźców docierających do jednostki aktualnie bądź zakodowanych w strukturach pamięciowych: wieloznaczność, niewyraźność, nowość, złożoność, dziwność, niezgodność”<sup>5</sup>. Motywacja wewnętrzna znajduje odzwierciedlenie w kilku stanach psychologicznych, które obrazują nastawienie drugiej osoby do realizowania wyznaczonego celu. Według M.W. Kopertyńskiej należą tu<sup>6</sup>:

- kompetencja (wiara we własne umiejętności, zdolności, które pozwolą dobrze zrealizować wyznaczone zadania),

<sup>3</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2005.

<sup>4</sup> B. Dubaj, *Słownik współczesnego języka polskiego*, Warszawa 2005, s. 536.

<sup>5</sup> Szewczuk W. (red.), *Słownik psychologiczny*, Warszawa 1985.

<sup>6</sup> M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Warszawa 2009, s. 14.

- znaczenie (dobre strony danego zajęcia, jego wartość jako siła napędowa danej osoby),
- wpływ (stopień, w jakim dana osoba może wpływać na administracyjne, strategiczne lub inne wyniki pracy).

Przeciwieństwem wewnętrznej jest motywacja zewnętrzna, sprowadzająca się do angażowania się w jakieś działanie, spowodowanego zewnętrznym naciskiem lub pokusą zewnętrznych korzyści<sup>7</sup>. Innymi słowy jest to skłonność „do podejmowania i kontynuowania działań ze względu na pewne konsekwencje, do których one prowadzą (uzyskanie nagrody lub innej korzyści), związana z poczuciem, że przyczyna i kontrola działania ma charakter zewnętrzny i nie jest zależna od jednostki”<sup>8</sup>.

Motywacja postrzegana jest również jako „system motywów lub synonim motywowania jako działanie w poszukiwaniu motywów działania. Motywowanie jest zatem metodą wpływania na zachowanie się podmiotu za pośrednictwem określonego zespołu bodźców, które wtórnie przekształcone zostaną w motywy”<sup>9</sup>. W przytoczonej definicji zwrócono uwagę na motywowanie. Termin ów może w opinii S. Borkowskiej oznaczać „proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi przez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań (celów działania) dla osiągnięcia celu motywującego (dotyczy to tzw. motywacji pracowniczej)”<sup>10</sup>.

Wyróżnić można wiele rodzajów motywacji. Jednym z nich jest motywacja osiągnięć, której cechą charakterystyczną stanowi tendencja do stawiania sobie jak najwyższych celów oraz zmierzanie do ich zrealizowania poprzez dążenia do osiągania sukcesu oraz unikania niepowodzeń. Im bardziej przeważa pierwsza tendencja, tym motywacja osiągnięć jest silniejsza<sup>11</sup>.

Motywacja pobudzana jest różnymi sposobami. Można bowiem stworzyć warunki umożliwiające osiągnięcie celów pracownika poprzez stosowanie pozytywnych bodźców, bądź wykorzystując ujemne stymulatory, zagrażające temu co udało mu się już osiągnąć. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z motywacją pozytywną, w drugim zaś negatywną. Motywacja negatywna oparta jest na strachu, który motywuje do pracy poprzez uczucie zagrożenia (np. możliwość otrzymania nagany, groźba utraty części wynagrodzenia). Stosowanie owej motywacji może doprowadzić do niewłaściwej zmiany w osobowości pracownika (np. obniżenie poczucia własnej wartości, nadmiernego lojalizmu). Motywacja pozytywna koncentruje się na stwarzaniu pracownikowi konkretnych perspektyw i urzeczywistnieniu jego celów w miarę zrealizowanych oczekiwań pracodawcy (np. awans, wyższe wynagrodzenie). Wykorzystywanie tego rodzaju motywacji w znacznej mierze wpływa na wzrost zaangażowania pracownika oraz pełniejsze wykorzystanie jego możliwości czy zdolności<sup>12</sup>.

<sup>7</sup> E. Aronson, T. Wilson, R. Akert, *Psychologia społeczna*, Poznań 1997, s. 56.

<sup>8</sup> W. Szewczuk (red.), *Słownik psychologiczny...*, s. 137.

<sup>9</sup> T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978, s. 123–124.

<sup>10</sup> S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1985, s. 12.

<sup>11</sup> R. Niermeyer, *Motywacja*, Warszawa 2009, s. 1.

<sup>12</sup> J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 137.

### 3. METODOLOGIA BADAŃ

Biorąc pod uwagę przyjętą perspektywę badawczą, sprowadzającą się do określenia determinant motywacji kapitału ludzkiego organizacji, nakreślono następujące pytania eksploracyjne:

1. Jakie czynniki wpływają na siłę motywacji kapitału ludzkiego (pracowników) – czy (a jeżeli tak to w jakim stopniu) siła motywacji uzależniona jest od stażu pracy, zadowolenia pracowników z wykonywanej pracy, znajomości celów, jakie są przed nimi stawiane?
2. Kto w największej mierze wpływa na skuteczność motywowania pracowników?
3. Które z osób oddziałują najbardziej demotywująco na pracowników?

Celem realizacji założeń badawczych, sporządzono kwestionariusz ankiety dotyczący wybranych aspektów funkcjonowania systemu motywacyjnego. Z uwagi na niezmiennie rosnącą popularność usług o charakterze telekomunikacyjnym, badania pilotażowe postanowiono przeprowadzić wśród pracowników jednego z podkarpackich oddziałów Orange Polska. Należy nadmienić, iż Orange to obecnie bodaj największa firma telekomunikacyjna w Polsce, obsługująca niemal 17 mln klientów. Okresem badawczym objęto pierwsze półrocze 2016 roku. Dobór grupy badawczej w zasadniczej mierze wynikał z faktu, iż jakość obsługi klienta w niezwykle istotnym stopniu stanowi wypadkową wielu czynników, w tym poziomu motywacji pracowników, na którym w niniejszej publikacji skoncentrowano uwagę.

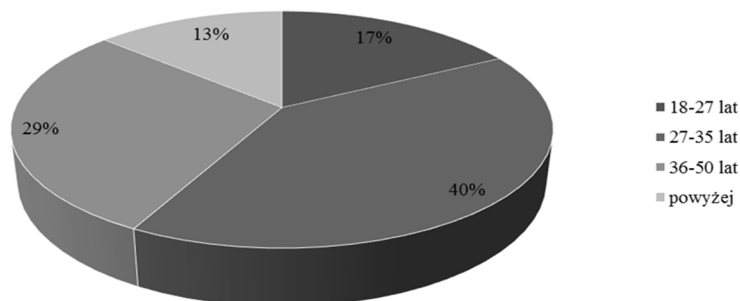
W kwestionariuszu ankiety, składającym się z kilkunastu pytań, szczególną uwagę zwrócono na zagadnienia dotyczące czynników motywujących i demotywujących ankietowanych. Dobór wspomnianej problematyki badawczej podyktowany był chęcią uzyskania odpowiedzi na wymienione uprzednio pytania badawcze.

### 4. CHARAKTERYSTYKA GRUPY BADANEJ

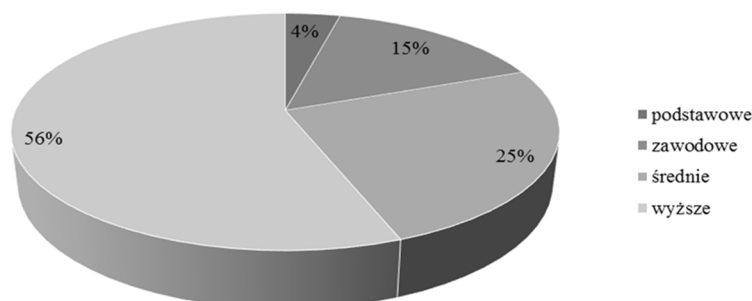
Spośród kilkudziesięcioosobowej grupy badanej, kwestionariusz ankiety wypełniło 56 osób, jednakże z powodu zauważonych błędów oraz braku odpowiedzi na istotne pytania 4 kwestionariusze zostały odrzucone. Wyniki badania opracowano na podstawie 52 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy ankiet.

Ponad połowę respondentów stanowiły kobiety (różnica między udziałem kobiet i mężczyzn wynosiła 12 punktów procentowych). Z uwagi na wiek ankietowanych podzielono umownie na 4 grupy: osoby bardzo młode (18–26 lat), młode (27–35 lat), w wieku średnim (36–50 lat) oraz w wieku dojrzałym (powyżej 50 lat). Strukturę wiekową ankietowanych prezentuje rys. 1.

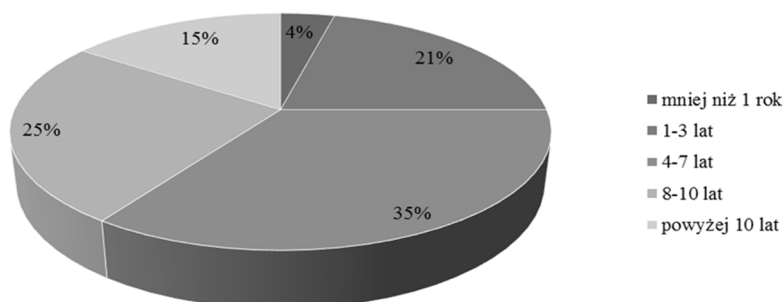
Niemal połowę grupy badawczej stanowiły osoby w wieku 26–35 lat. Niespełna jedna trzecia ankietowanych to osoby będące w wieku średnim, zaś osoby w wieku bardzo młodym i dojrzałym stanowiły kolejno 17% i 13% ogółu badanych. Na rys. 2 przedstawiono podział respondentów ze względu na posiadane wykształcenie.



Rys. 1. Struktura wiekowa respondentów



Rys. 2. Wykształcenie respondentów



Rys. 3. Staż pracy respondentów

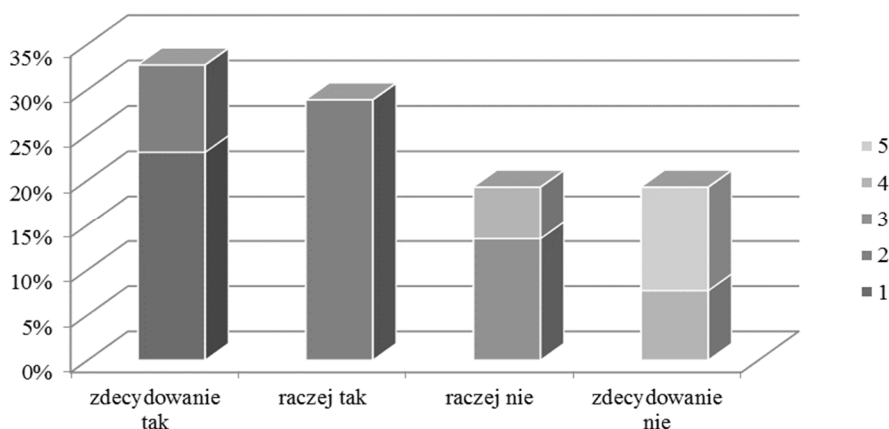
W przeprowadzonych badaniach uczestniczyło ponad 50% osób z wykształceniem wyższym, co z pewnością wynikało z faktu, iż najliczniejszą grupę wiekową stanowili ludzie młodzi. Wśród 25% grupy badawczej znalazły się osoby ze średnim wykształceniem, zaś 15% – zawodowym. Bardzo niewielki odsetek stanowiły osoby, które ukończyły szkołę zawodową (4%).

Respondentów zapytano również o staż pracy w obecnej firmie (rys. 3). Największy odsetek respondentów stanowiły osoby pracujące dla badanej firmy od 4 do 7 lat (35% badanych). Staż pracy jednej czwartej ankietowanych wynosił od 8 do 10 lat, zaś pracujący

od 1 do 3 lat stanowili 21% ogółu badanych. Powyżej 10 lat pracowało 15% respondentów, najmniejsza grupa składała się z pracowników, których zatrudnienie wynosiło poniżej 12 miesięcy.

## 5. ANALIZA WYBRANYCH CZYNNIKÓW ODDZIAŁUJĄCYCH NA MOTYWACJĘ KAPITAŁU LUDZKIEGO

W procesie badawczym podjęto próbę określenia zależności pomiędzy zadowoleniem z pracy a siłą motywacji. Porównanie uzyskanych wyników przedstawiono w formie wykresu słupkowego (rys. 4).



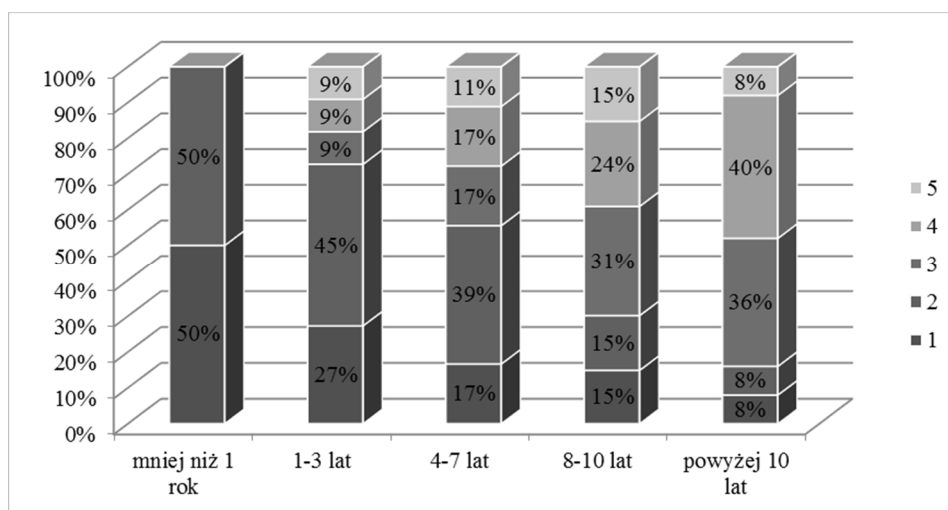
Rys. 4. Stopień zadowolenia z pracy a siła motywacji

Zaprezentowane powyżej rezultaty badań wskazują, że jedna trzecia ankietowanych była zdecydowanie zadowolona z wykonywanej pracy. Nieco mniej respondentów (29%) odpowiedziało, że są raczej zadowoleni ze swojej pracy. Po 19% badanych zaznaczyło odpowiedź wskazującą, że są raczej i zdecydowanie niezadowoleni z wykonywanej przez siebie pracy.

Wyniki badań przeanalizowano również w kontekście siły motywacji do pracy, deklarowanej przez każdego z ankietowanych w zakresie od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało bardzo silną motywację, natomiast 5 jej brak. Rezultaty badań jednoznacznie wykazały, że siła motywacji uzależniona jest od zadowolenia z pracy. Ankietowani, którzy byli zdecydowanie zadowoleni ze swojej pracy, w 71% określili swoją motywację jako bardzo silną, zaś w 29% jako silną. Wszyscy respondenci, którzy byli raczej zadowoleni z pracy ocenili swoją motywację na 2 (jako silną). Osoby raczej niezadowolone z pracy posiadającą motywację w 70% oceniły na 3, co stanowi środek skali, natomiast w 30% na 4, co oznacza słabą motywację. Część grupy badawczej, która zdecydowanie nie wykazywała zadowolenia z pracy udzieliła odpowiedzi 4 i 5, kolejno w 40 i 60%.

W kolejnym etapie badań uwagę skoncentrowano na zależnościach zachodzących pomiędzy stażem pracy a siłą motywacji pracowników do wykonywania zadań. W tym celu

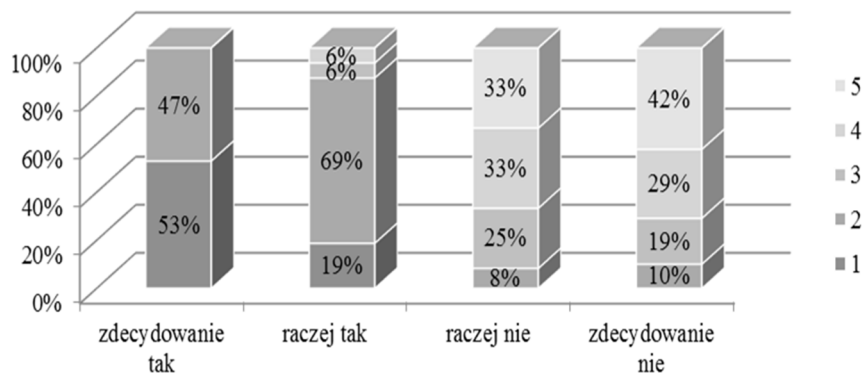
dokonano analizy wskazywanych przez ankietowanych odpowiedzi na temat badanej problematyki. Respondenci mieli do dyspozycji skalę 1–5, w której, podobnie jak uprzednio, 1 oznaczało bardzo silną motywację, natomiast 5 jej brak. Odpowiedzi badanych zaprezentowano na rys. 5.



Rys. 5. Długość stażu pracy a siła motywacji

W świetle uzyskanych wyników należy stwierdzić, iż wszyscy ankietowani pracujący mniej niż rok ocenili swoją motywację stopniem najwyższym lub drugim co do wysokości (1 lub 2). Wśród respondentów o stażu pracy od 1 do 3 lat prawie połowa siłę motywacji oceniła na 2. Niespełna jedna trzecia grupy badawczej oszacowała swój stopień zmotywowania na najwyższy, zaś po 9% wskazało zakres od 3 do 5. Stosunkowo zbliżone oceny siły motywacji do pracy wskazali pracownicy zatrudnieni w przedziale 8–10 lat. Ponad jedna trzecia z nich (39%) wskazała drugi w kolejności stopień zmotywowania. Po 17% otrzymały stopnie 1, 3 i 4, natomiast brak motywacji wykazywało 15% pracowników o tym stażu pracy. Najsłabsze zmotywowanie do pracy przejawiali ankietowani pracujący dłużej niż 10 lat. Kolejno 40 i 36% z nich oceniło swoją motywację na 4 i 3. Najwyższy, drugi co do wysokości i najniższy stopień motywacji wskazało po 8% grupy respondentów najdłużej zatrudnionych. Uzyskane wyniki jednoznacznie wskazują, że wraz ze wzrostem długości stażu pracy poziom motywacji u pracowników słabnie.

Celem zbadania zależności siły motywacji od znajomości wymagań przełożonych względem pracowników, respondentów poproszono o wskazanie na ile są im znane cele stawiane przez przełożonych. Respondenci mogli wybierać spośród następujących odpowiedzi: zdecydowanie tak, raczej tak, raczej nie lub zdecydowanie nie. Porównanie zależności znajomości celów wykonywanej przez ankietowanych pracy i ich stopnia zmotywowania do niej przedstawiono w formie graficznej na rys. 6.



Rys. 6. Znajomość celów stawianych przez przełożonych a siła motywacji

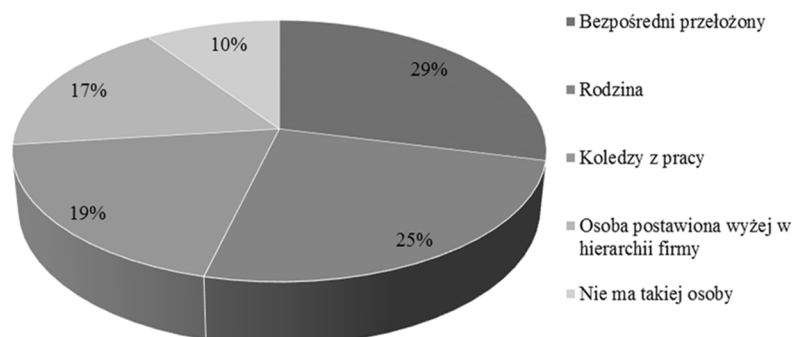
Udział procentowy ankietowanych, którzy zdecydowanie znali stawiane przed nimi wymagania, określających siłę posiadanej motywacji kolejno w stopniu najwyższym i drugim co do wysokości w przyjętej skali, kształtował się odpowiednio na poziomie 53% i 47%. Grupa respondentów raczej świadoma wytyczonych celów w 69% wykazywała motywację ocenianą na 2, prawie jedna piąta z nich wskazała najwyższą wartość zmotywowania, natomiast po 6% ankietowanych określiło ten stopień na 3 i 4. Po 33% respondentów raczej nie znało wymagań przełożonego, motywację oceniło stopniem najniższym bądź czwartym. Jedna piąta tej grupy oceniła swoją motywację na 2, a zaledwie 8% dało najwyższą ocenę. Grupa respondentów zdecydowanie nieznająca stawianych jej przez przełożonych celów w 42% oceniając siłę swojej motywacji do pracy zaznaczyła 5 (co oznacza brak motywacji). Niespełna jedna trzecia dokonała oceny o stopień wyżej, a kolejno 19% i 10% tej części grupy badanej wskazała 2 i 1.

Przedstawiona analiza komparatywna pokazuje silne korelacje między znajomością przez pracowników wytyczonych im celów a poziomem ich motywacji. Konkretyzując należy stwierdzić, iż w świetle przeprowadzonych badań, im większa świadomość pracowników co do stawianych przed nimi celów, tym ich motywacja do pracy jest silniejsza (na wykresie im ciemniejszy kolor, tym siła motywacji u pracowników jest większa).

Na proces motywacyjny ogromny wpływ ma środowisko, w którym funkcjonują pracownicy. Biorąc pod uwagę wspomniany aspekt, respondentów poproszono o wyeksponowanie osoby, która ich najbardziej motywuje. Udzielone odpowiedzi przedstawiono na wykresie kołowym (rys. 7).

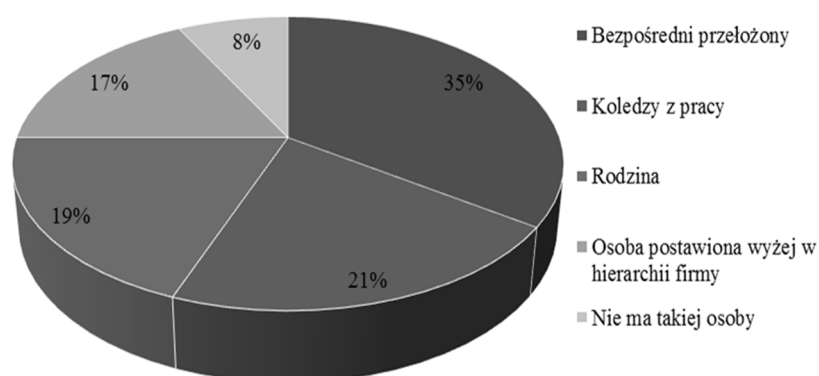
Badanie wykazało, iż największy wpływ na wzrost motywacji ma bezpośredni przełożony. Taką odpowiedź wskazała niemal jedna trzecia ankietowanych (29%). Dla nieco mniejszej grupy, tj. jednej czwartej respondentów, najbardziej motywująca jest rodzina, zaś dla 19% koledzy z pracy. Spośród ankietowanych 17% odpowiedziało, że osobą, która ich najmocniej motywuje jest osoba postawiona w hierarchii przedsiębiorstwa wyżej, np. dyrektor, prezes czy kierownik. Najmniejszy, 10-procentowy odsetek ankietowanych, wskazał, iż nie ma osoby, która wpływałaby na ich motywację do pracy.





Rys. 7. Osoby najbardziej motywujące pracowników

Respondentów poproszono również o wskazanie, kto wpływa na nich najbardziej demotywująco. Uzyskane wyniki prezentuje rys. 8.



Rys. 8. Osoby najbardziej demotywujące pracowników

Jak wynika z rys. 8, w zestawieniu z wcześniej omówionymi odpowiedziami dotyczącymi osób najbardziej motywujących ankietowanych, zauważyć można znaczne podobieństwa.

Powyższe spostrzeżenia pozwalają na przypuszczenie, iż motywacja w dużej mierze może być związana z emocjami, przez co te same osoby, w zależności od rodzaju sytuacji i odbioru przez respondentów, mogą równie mocno motywować bądź oddziaływać demotywująco na pracowników.

## 6. WNIOSKI

Kwerenda literatury przedmiotu oraz uzyskane wyniki badań empirycznych pozwalają na wyprowadzenie następujących konkluzji:

1. postępowanie każdego pracownika determinowane jest określonymi potrzebami, stąd pracodawca powinien wykorzystać różne możliwości ich zaspokojenia, aby

- zachęcić pracownika do zaangażowania w pracę, a tym samym do jak najskuteczniejszego realizowania celów organizacji;
2. siła motywacji kapitału ludzkiego uzależniona jest od zadowolenia z pracy. Respondenci zdecydowanie zadowoleni ze swojej pracy aż w 71% określili swoją motywację jako bardzo silną, natomiast w 29% jako silną. Osoby zdecydowanie niewykazujące zadowolenia z pracy wskazały na bardzo słabą motywację do wykonywania powierzonych im zadań lub jej brak;
  3. wraz ze wzrostem długości stażu pracy, poziom motywacji u pracowników słabnie. Wszyscy bowiem ankietowani pracujący mniej niż rok ocenili swoją motywację bardzo wysoko lub wysoko. Z kolei respondentów pracujących powyżej 10 lat cechowała znikoma motywacja lub jej całkowity brak;
  4. istnieje silny związek między znajomością przez pracowników wytyczonych im celów a poziomem ich motywacji. Badania dowodzą, że im większa świadomość pracowników co do stawianych przed nimi celów, tym ich motywacja do pracy jest silniejsza;
  5. w opinii respondentów, co ciekawe, osobą, która najbardziej i zarazem najmniej motywuje okazał się bezpośredni przełożony (według 29% ma największy wpływ na wzrost motywacji, zaś nieco więcej bowiem 35% wskazało, że działa on na nich demotuwająco).

## LITERATURA

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
2. Aronson E., Wilson T., Akert R., *Psychologia społeczna*, Zys i S-ka, Poznań 1997.
3. Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.
4. Dubaj B., *Słownik współczesnego języka polskiego*, WILGA, Warszawa 2005.
5. Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2009.
6. Niermeyer R., *Motywacja*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
7. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
8. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
9. Szewczuk W. (red.), *Słownik psychologiczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1985.

## DETERMINANTS OF MOTIVATION OF ORGANISATION HUMAN CAPITAL IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH

The aim of this article is to show the outline of the theoretical issues connected with motivating in the organisation and to study the selected determinants of the motivation process of the human capital presented by the employees of the telecommunications company. Realization of the research purpose required working out the survey referring to the selected aspects of functioning of the motivation system, operationalization of the obtained data and the analysis of the results of the research. 52 people formed a researched group which consisted of the employees of one of the Podkarpackie branches of Orange Polska. The selection of the researched group to a large degree arose from the fact that the quality of the consumer service is a result of many factors including the level of the employees satisfaction.

Taking into account the results of the empirical research one shall first of all state that the motivation force of the human capital is dependent on many factors. One of them is job satisfaction. 71% respondents stated that their job motivation is very strong however for 29% respondents it is strong. People who were not satisfied with their job stated that their job motivation to do entrusted tasks is weak or they do not have it at all. Together with the length of the seniority the motivation level is weaker in employees. All the surveyed who have worked less than one year assessed their motivation highly or more than highly. However the respondents who have worked more than 10 years had low motivation or even did not have it at all. The research showed that there is strong connection between the knowledge of the goals and the motivation level in employees. The higher awareness of the employees as to the set goals, the stronger the motivation. According to the respondents, the person who is the most and at the same time the least motivating is their direct superior.

**Keywords:** human capital, determinants of the motivation, job satisfaction, work environment.

DOI: 10.7862/rz.2018.hss.43

*Przesłano do redakcji: czerwiec 2017 r.*

*Przyjęto do druku: wrzesień 2018 r.*

