

Kształcenie ustawiczne dorosłych a system motywacyjny – studium przypadku

Continuing adult education versus incentive scheme – a case study

Słowa kluczowe: efektywność, motywacja, rozwój zawodowy, satysfakcja, wydajność.

Key words: effectiveness, motivation, professional development, satisfaction, efficiency.

Abstract. Continuing education is a part of lifelong learning referring to adults, understood as a whole of cognitive activity taken during life with the aim of deepening knowledge, skills or qualifications (for personal, social or professional reasons). Employees motivation is one of the main components of enterprise management. That is why it is extremely important to define in a company the most important factors that have an effect as activating employees and giving them the enthusiasm to work more efficiently while still providing them with satisfaction. This article aims to present the results of the analysis of the personal preferences of the administrative staff of the State Higher School Pope John Paul II in Biała Podlaska to determine the level of involvement in the process of development and self-education. It is focused on the classification of the most important financial and non-financial factors for the implementation of the process of self-education and developing their skills, both soft and hard.

Wprowadzenie. Kształcenie ustawiczne jest to dotycząca osób dorosłych¹ część uczenia się przez całe życie rozumianego jako całość aktywności poznawczych podejmowanych w trakcie życia z myślą o pogłębianiu wiedzy, umiejętności lub kwalifikacji (z przyczyn osobistych, społecznych lub zawodowych)². Motywacja pracowników to jeden z głównych elementów składowych zarządzania przedsiębiorstwem³. Dlatego też niezwykle ważne jest zdefiniowanie w przedsiębiorstwie najistotniejszych czynników, które oddziałują mobilizująco na pracowników i dają zapał do bardziej efektywnej pracy, a jednocześnie zapewnią im satysfakcję⁴.

Niniejszy artykuł ma na celu przedstawienie wyników analizy osobistych preferencji pracowników kadry administracyjnej Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża

¹ M.S. Knowles, E.F. Holton, R.A. Swanson, *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*, Routledge 2014, s. 17–22.

² P. Tissot, *Terminology of vocational training policy. A multilingual glossary for an enlarged Europe*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2004, s. 103.

³ K. Jiang, D.P. Lepak, J. Hu, J.C. Baer, *How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms*, *Academy of Management Journal*, 55(6)/2012, s. 1264–1294.

⁴ N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 49.

Jana Pawła II w Białej Podlaskiej dotyczących określenia poziomu zaangażowania w proces rozwoju i samokształcenia⁵. Skupiono się na klasyfikacji najistotniejszych czynników płacowych oraz pozapłacowych dotyczących realizacji procesu samo-kształcenia i rozwijania swoich umiejętności zarówno miękkich, jak i twardych.

Organizacja badań. W badaniu empirycznym wzięło udział 57 pracowników administracyjnych, co stanowiło 61% ogółu zatrudnionych w tej grupie. Ankietowanie zostało przeprowadzone w dniach 1–14 lutego 2017 roku. Analiza wyników badania skoncentrowana była na ocenie procesu motywowania pracowników kadry administracyjnej Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej. Badanie zrealizowano za pomocą kwestionariusza ankiety online, na zasadzie doboru celowego respondentów, tj. każdy pracownik administracyjny otrzymał maila z linkiem do kwestionariusza ankiety wraz z prośbą o wzięcie udziału w badaniu. Udział w badaniu był dobrowolny. Operatem badań była grupa 93 osób zatrudnionych na stanowisku administracyjnym w Państwowej Szkole Wyższej im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej (stan zatrudnienia pracowników kadry administracyjnej PSW na dzień 31.12.2016 r.). Formularz składał się z 14 pytań zamkniętych oraz metryczki.

Szczegółowe dane próby zawiera tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka badanych

Kryterium		Odsetek respondentów
Płeć respondenta	mężczyzna	35%
	kobieta	65%
Wiek respondenta	do 25 lat	5%
	26–35 lat	47%
	36–45 lat	16%
	46–55 lat	32%
Wykształcenie	wyższe	60%
	ukończone studia podyplomowe	40%
Staż pracy ogółem	0–5 lat	26%
	6–10 lat	30%
	11–15 lat	22%
	16–20 lat	11%
	powyżej 20 lat	11%
Poziom dochodów brutto miesięcznie na 1 os. w gosp. domowym	do 1000 PLN	3%
	1001–1500 PLN	26%
	1501–2000 PLN	28%
	2001–2500 PLN	16%
	2501–3000 PLN	18%
	powyżej 3000 PLN	9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak wynika z danych empirycznych zawartych w tabeli 1, większość osób zatrudnionych to kobiety, stanowiły one 65% pracowników kadry administracyjnej Uczelni

⁵ B. Kuvaas, *Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation*, The International Journal of Human Resource Management, 17(3)/2006, s. 504–522.

uczestniczącej w badaniu. Mężczyźni stanowili 35% ogółu zatrudnionych. W strukturze wiekowej badanych najliczniejszą grupę stanowili pracownicy z przedziału wiekowego 26–35 lat (47% badanych) oraz 46–55 lat (32% badanych).

Charakter pracy w Uczelni odnosi się głównie do pracy umysłowej⁶, a więc wszyscy pracownicy posiadali wykształcenie wyższe, w tym 40% badanych posiadało dodatkowo ukończone studia podyplomowe, które stwarzają nadzieję na uzupełnienie tego, czego „nie wyniosło się” ze studiów wyższych. Są one dla badanych okazją do aktualizacji przygotowania zawodowego spowodowanego upływem czasu od ukończenia studiów i zaistniałą z różnych powodów przerwą w pracy⁷.

Najliczniejsza grupa pracowników (30%) posiadała staż pracy od 6 do 10 lat oraz 26% staż pracy do 5 lat, można zatem przyjąć, iż ponad połowa badanych pracuje nie dłużej niż 10 lat.

Wśród omawianych czynników ekonomicznych wymienić należy poziom osiągniętych dochodów. Realizowane badania analizowały poziom dochodów brutto z uwzględnieniem miesięcznych dochodów na osobę w gospodarstwie domowym badanych poprzez subiektywną ocenę sytuacji materialnej respondentów. Największa grupa badanych osiągała dochody od 1501 do 2000 PLN na osobę w gospodarstwie domowym – 28% badanej grupy. Kolejna grupa obejmująca 26% osiągała dochody mieszczące się w przedziale 1001 – 1500 PLN, a 18% ankietowanych deklarowało dochody w wysokości 2001 – 2500 PLN. Blisko 16% badanych respondentów osiągało dochody mieszczące się w przedziale 2501 – 3000 PLN, jedynie 3% badanych odpowiedziało, że jest to mniej niż 1000 PLN. Pozostałe 9% to osoby, w przypadku, których dochód na osobę kształtował się na poziomie powyżej 3000 PLN. Na podstawie przedstawionych danych można określić profil pracownika kadry administracyjnej Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej. Pracownik administracji to kobieta w wieku 26–35 lat, posiadająca wyższe wykształcenie, ze stażem pracy 6–10 lat oraz posiadająca dochód brutto na osobę w gospodarstwie domowym w kwocie 1501–2000 PLN.

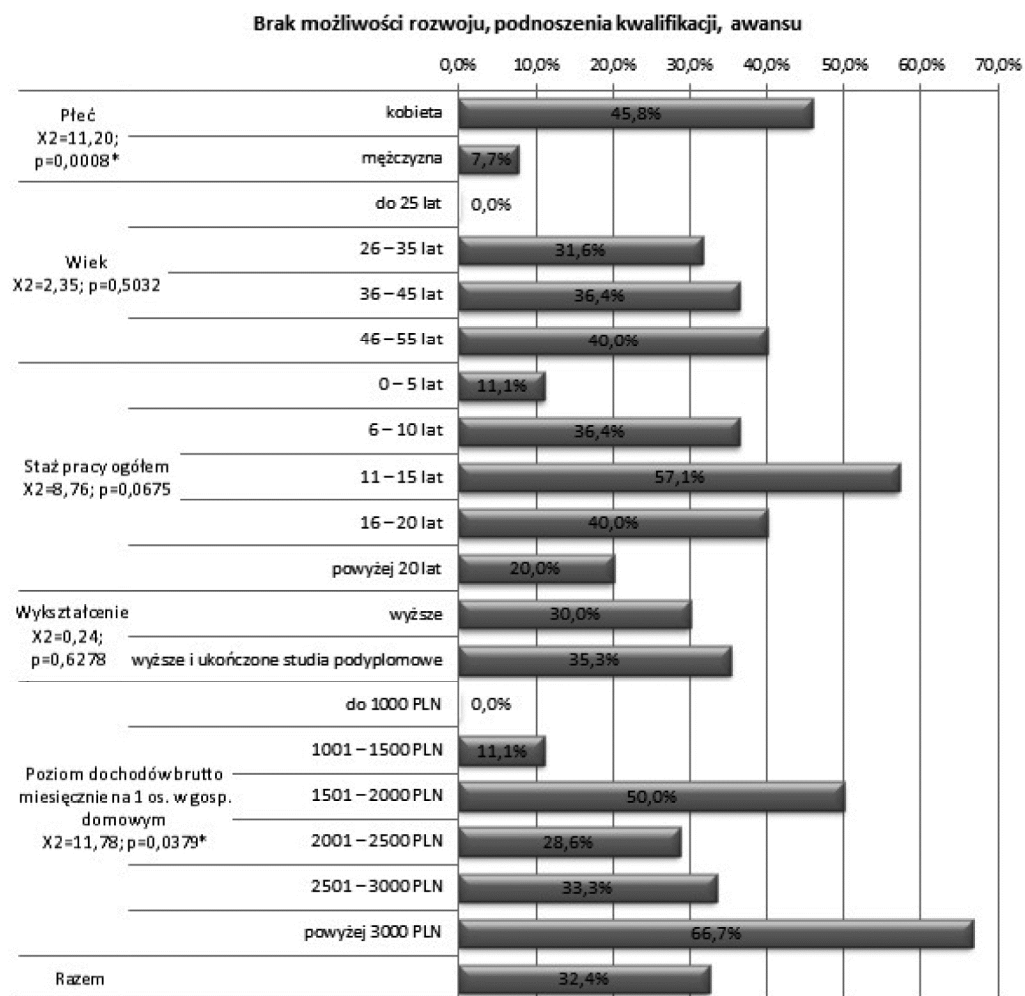
Prezentacja wyników badań. Analizę statystyczną wykonano w programie STATISTICA10. Przedstawiono strukturę odpowiedzi na poszczególne pytania oraz w przypadku pytania określającego wpływ podnoszenia kwalifikacji poprzez szkolenia na motywację pracownika średnią arytmetyczną. W celu wykrycia różnic istotnych statystycznie w odpowiedziach badanych w przypadku pytań ilościowych zastosowano test Chi kwadrat Pearsona, natomiast w przypadku pytania ze skalą porządkową testów U Manna-Whitneya i Kruskala-Wallisa. We wszystkich analizowanych przypadkach przyjęto poziom istotności $p = 0,05$.

Niemal 1/3 badanych pracowników (32,4%) uznała, że brak możliwości rozwoju, podnoszenia kwalifikacji i awansu wpływa negatywnie na zadowolenie z wykonywanej pracy. Szczególnie powyższe odczucie sygnalizują osoby o najwyższym statusie

⁶ Regulamin pracy PSW, s. 3.

⁷ T. Aleksander, *Praca zawodowa stimulatorem dalszego kształcenia*, Edukacja ustawiczna dorosłych, Polish Journal of Continuing Education, nr 2(93)/2016, s. 12.

społecznym (66,7%), osoby ze średnim stażem pracy 11–15 lat (57,1%) oraz kobiety (45,8%). Analiza statyczna wykazała istotne różnice w dostrzeżeniu braku możliwości rozwoju, podnoszenia kwalifikacji, awansu i ich wpływ na spadek zadowolenia z pracy w przypadku płci ($p = 0,0008$) oraz poziom dochodów brutto na jednego członka rodziny ($p = 0,0379$) – rysunek 1. Oznacza to, iż kobiety silniej odczuwały brak możliwości rozwoju niż mężczyźni, podobnie w przypadku osób o wyższym statusie materialnym w stosunku do pracowników o uzyskiwanym niższym poziomie dochodów. Wynika to prawdopodobnie z faktu, iż po zaspokojeniu podstawowych potrzeb respondenci chcieliby realizować te wyższego rzędu.

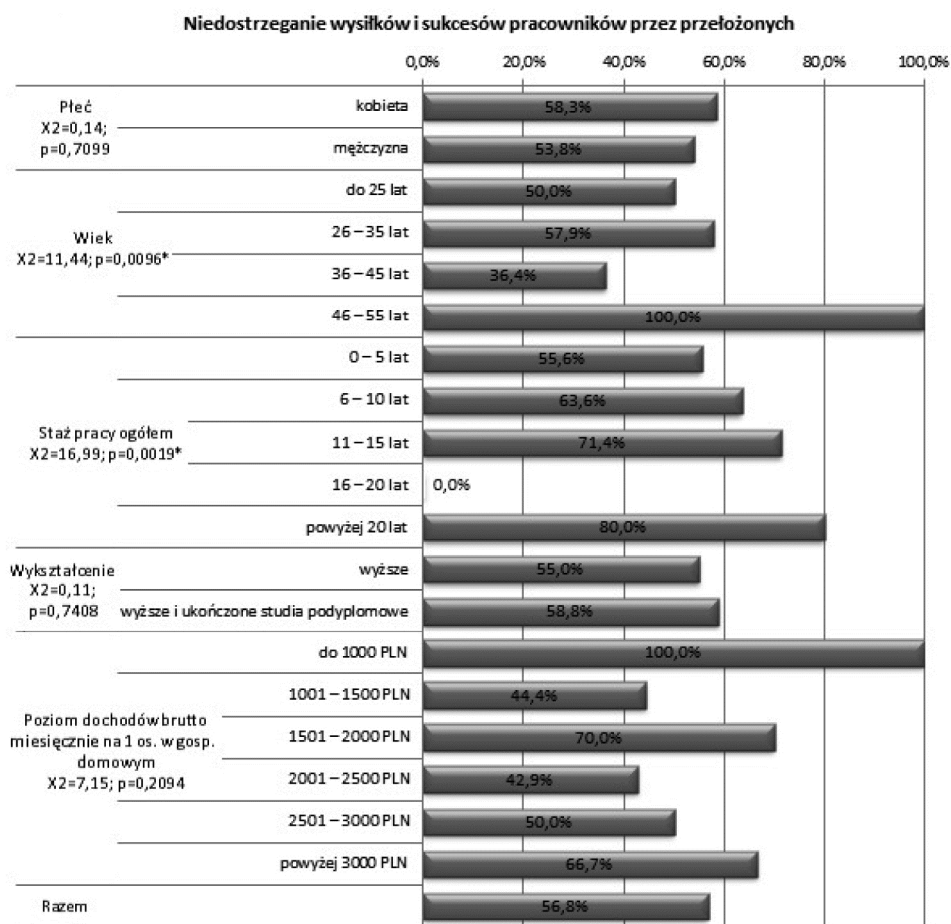


X^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona; * – istotne zróżnicowanie przy $p < 0,05$

Rys. 1. Wpływ braku możliwości rozwoju, podnoszenia kwalifikacji, awansu na spadek zadowolenia z wykonywanej pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ponad połowa badanych (56,8%) uznała, że niedostrzeganie wysiłków i sukcesów pracowników przez przełożonych wpływa negatywnie na zadowolenie z wykonywanej pracy. Szczególnie powyższe odczucie sygnalizują osoby najstarsze oraz pracownicy o najniższym dochodzie na jednego członka rodziny – 100,0% wskazań. Analiza statyczna wykazała istotne różnice w niedostrzeganiu wysiłków i sukcesów pracowników przez przełożonych na spadek zadowolenia z pracy w przypadku wieku ($p = 0,0096$) oraz stażu pracy ogółem ($p = 0,0019$), co wskazuje, iż osoby starsze oraz z dłuższym stażem pracy szczególnie potrzebują akceptacji i uznania ze strony przełożonych. To ważne spostrzeżenie badawcze, którego efektem powinno być poprawienie procesu komunikacji w organizacji oraz stosowanie tzw. feedbacku do podwładnych. Zagadnienie zilustrowano na rysunku 2.

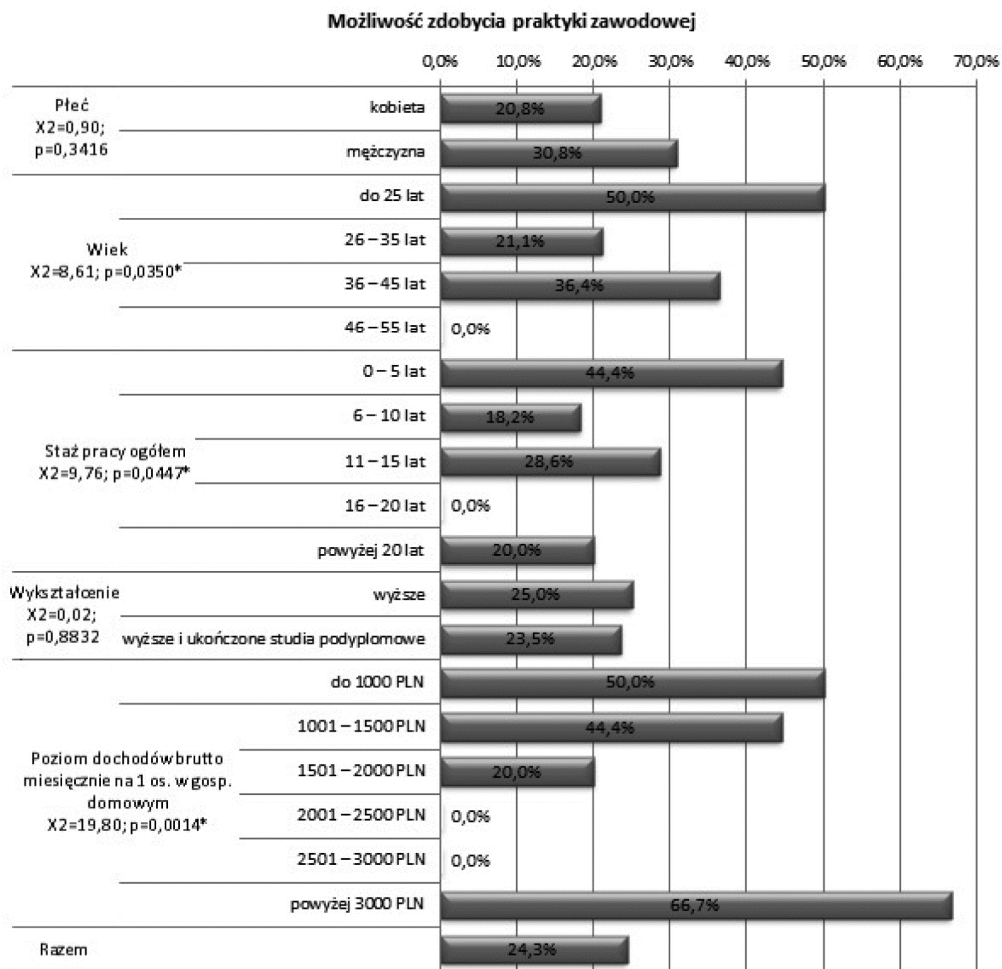


X^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona; * – istotne zróżnicowanie przy $p < 0,05$

Rys. 2. Wpływ niedostrzegania wysiłków i sukcesów pracowników przez przełożonych na spadek zadowolenia z pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Blisko 1/4 badanych pracowników (24,3%) uznała, że brak możliwości zdobycia praktyki zawodowej wpływa negatywnie na zadowolenie z wykonywanej pracy. Osoby najmłodsze o najkrótszym stażu pracy oraz te, które posiadają najlepszą sytuację materialną (powyżej 3000 zł) w większości przypadków uważają, że możliwość zdobycia praktyki zawodowej jest ważnym elementem pozapłacowym w systemie motywacyjnym w przeciwieństwie do respondentów w wieku 36–45 lat (36,4%). Analiza statyczna wykazała istotne różnice w dostrzeganiu możliwości zdobycia praktyki zawodowej w przypadku wieku ($p = 0,0350$) oraz poziomu dochodów brutto na jednego członka rodziny ($p = 0,0014$). Zestawienie odpowiedzi przedstawiono na rysunku 3.



X^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona; * – istotne zróżnicowanie przy $p < 0,05$

Rys. 3. Możliwości zdobycia praktyki zawodowej jako element pozapłacowy systemu motywacyjnego
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Uzyskane wyniki potwierdzają powszechną opinię, iż osoby o niewielkim stażu pracy oraz osiągające najniższe dochody (poniżej 1500,00 zł/os/m-c w gospodarstwie domowym) odczuwają najsilniejszą potrzebę pozyskania doświadczenia zawodowego. Ciekawa obserwacja dotyczy grupy respondentów, którzy deklarując wysokie dochody, także zgłosili chęć rozwoju doświadczeń zawodowych. Trudno jednoznacznie ocenić przyczynę tych wskazań, ale można przypuszczać, iż wynikać to może z potrzeby zróżnicowania środowiska zawodowego lub profilaktyki przeciwko wypaleniu zawodowemu.

Tak jak w przypadku praktyki zawodowej, blisko 1/4 badanych pracowników (24,3%) uznała, że brak możliwości zdobycia nowych kwalifikacji wpływa negatywnie na zadowolenie z wykonywanej pracy. Możliwość zdobycia nowych kwalifikacji jako element pozapłacowego systemu motywacyjnego okazała się bardzo ważna z punktu widzenia osób posiadających dochody brutto miesięcznie na jedną osobę w gospodarstwie domowym na poziomie 2001–2500 PLN i została oceniona na poziomie 57,1% oraz tych, których staż pracy ogółem wyniósł średnio 16–20 lat (60,0%), co ilustruje rysunek 4. Analiza statyczna wykazała istotne różnice w dostrzeganiu możliwości zdobycia nowych kwalifikacji wśród badanych w przypadku poziomu dochodów brutto na jednego członka rodziny ($p = 0,0166$) oraz stażu pracy ogółem ($p = 0,0168$).

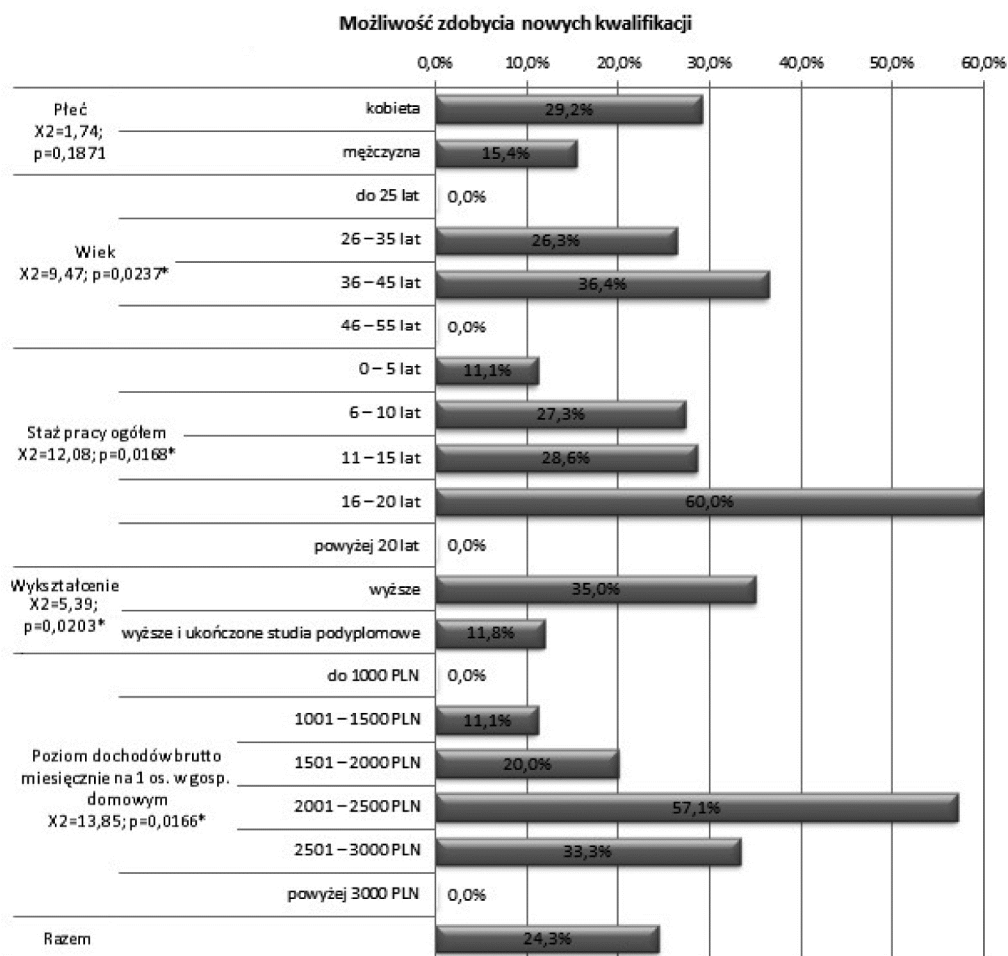
Ponad połowa badanych (51,4%) uznała, że brak możliwości osobistego rozwoju wpływa negatywnie na zadowolenie z wykonywanej pracy. Rozwój osobisty jako element pozapłacowego systemu motywacyjnego jest jednym z najistotniejszych czynników wpływających na poprawienie jakości życia, o czym mogą świadczyć odpowiedzi osób w wieku produkcyjnym oraz badanych o stażu pracy ogółem równym 6–10 lat (63,6%), co zobrazowano na rysunku 5. Analiza statyczna wykazała istotne różnice w podejściu do możliwości rozwoju osobistego w przypadku wieku ($p = 0,0049$). Osoby starsze nie odczuwają już tak mocno tego typu potrzeb. Nasuwa się wniosek, iż po dłuższym okresie przepracowania kilku lat w jednej firmie mogą mieć syndrom wypalenia zawodowego bądź pozyskały wiedzę ekspercką.

Niemal 1/3 badanych pracowników (29,7%) uznała, iż brak ciekawych i rozwojowych zadań w pracy wpływa negatywnie na zadowolenie z jej wykonywania. Szczególnie powyższe odczucie sygnalizują osoby o stażu pracy ogółem znajdującym się w przedziale 16–20 lat – jest to aż 80% – oraz osoby poniżej 25 roku życia (50,0%), co obrazuje rysunek 6. Analiza statyczna wykazała istotne różnice w stosunku ciekawej i rozwojowej pracy jako ważnego elementu pozapłacowego systemu motywacyjnego do okresu trwania stażu pracy ($p = 0,0009$), po 15 latach pracy jest to wręcz pożądane.

Badani mieli również możliwość ocenić w skali od 1 do 5 wpływ podnoszenia kwalifikacji poprzez szkolenia na ich motywację do pracy. Zaobserwowano istotne statycznie różnice w odpowiedziach tylko ze względu na wiek ($p = 0,0374$). Mianowicie pracownicy najmłodsi, mający mniej niż 25 lat przypisali możliwościom odbywania szkoleń najwyższą średnią ocenę (5,00), zaś osoby najstarsze w wieku 46–55 lat już tylko 3,8. Średni wynik wszystkich pracowników uplasował się na poziomie 4,1

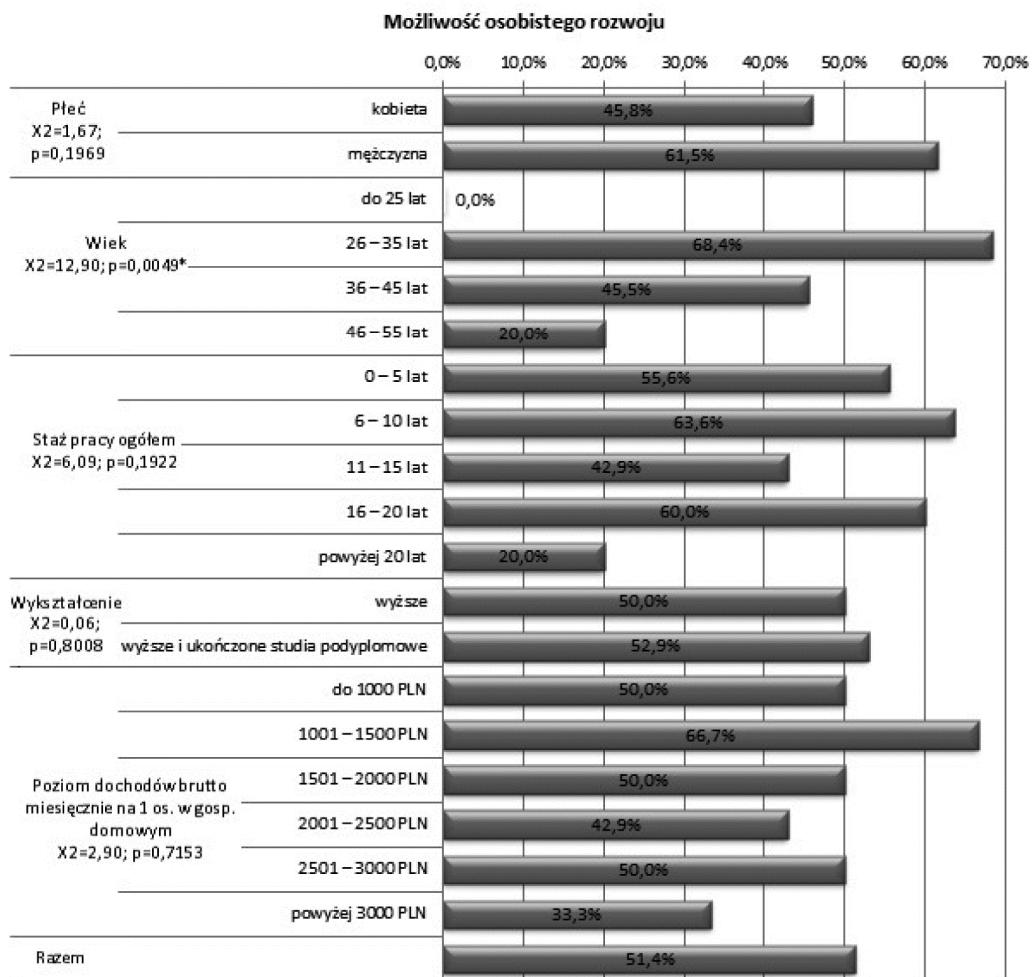
co świadczy, że pracownicy chcą poszerzać swoje horyzonty i traktują tę formę na wysokim poziomie wśród możliwych rodzajów motywacji do pracy.

Jako najistotniejszy czynnik mający zasadniczy wpływ podczas procesu poszukiwania nowej pracy oceniono możliwość rozwoju i awansu (35,0%). Równie wysoka liczba respondentów (30,0%) wskazała, iż nie myśli o zmianie pracy w najbliższym czasie. Rozwój i awans dla blisko połowy odpowiadających mężczyzn (46,0%) są jednym z najważniejszych czynników wpływających na decyzję o zmianie pracy, niezależnie od stażu pracy. Wysokość płacy okazała się być najistotniejsza (50,0%) wśród najmłodszej grupy respondentów, co może być związane z niższym wynagrodzeniem w stosunku do pracowników z dłuższym stażem pracy.



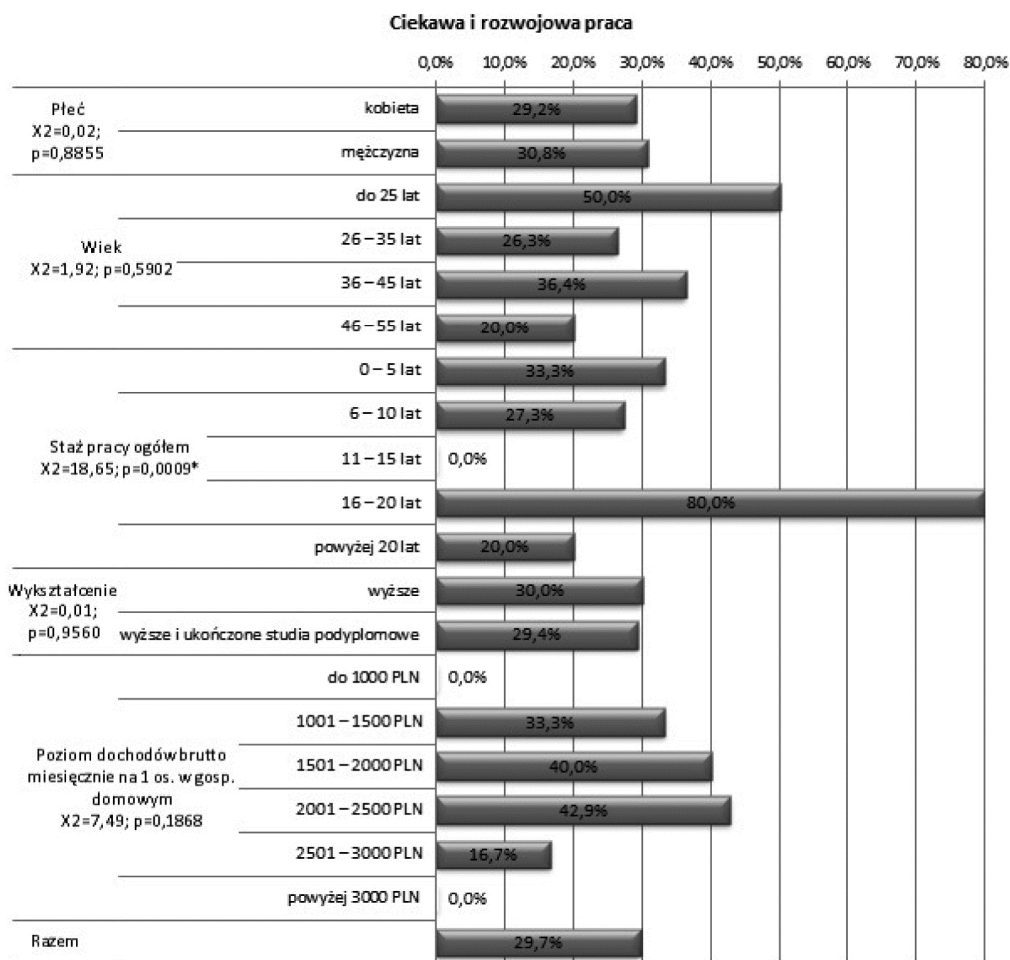
X^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona; * – istotne zróżnicowanie przy $p<0,05$

Rys. 4. Możliwości zdobycia nowych kwalifikacji jako element pozapłacowego systemu motywacyjnego
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



X^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona; * – istotne zróżnicowanie przy $p < 0,05$

Rys. 5. Możliwości osobistego rozwoju jako element pozapłacowego systemu motywacyjnego
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



X^2 – wartość testu Chi kwadrat Pearsona; * – istotne różnicowanie przy $p < 0,05$

Rys. 6. Ciekawa i rozwojowa praca jako element pozapłacowego systemu motywacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Podsumowanie i wnioski. Podsumowując analizę osobistych preferencji pracowników kadry administracyjnej Państwowej Szkoły Wyższej im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej dotyczącą określenia poziomu zaangażowania w proces rozwoju i samokształcenia skupiono się na klasyfikacji najistotniejszych czynników płacowych oraz pozapłacowych dotyczących realizacji procesu samokształcenia i rozwijania swoich umiejętności zarówno miękkich, jak i twardych.

Niemal 1/3 badanych pracowników uznała, że brak możliwości rozwoju, podnoszenia kwalifikacji i awansu wpływa negatywnie na zadowolenie z wykonywanej pracy. Ponad połowa badanych uznała, że niedostrzeganie wysiłków i sukcesów pracowników przez przełożonych wpływa negatywnie na zadowolenie z wykonywanej

pracy. Blisko 1/4 badanych pracowników uznała, że brak możliwości zdobycia praktyki zawodowej wpływa negatywnie na zadowolenie z wykonywanej pracy. Tak, jak w przypadku praktyki zawodowej, badani uznali, iż brak możliwości zdobycia nowych kwalifikacji wpływa negatywnie na zadowolenie z wykonywanej pracy. Ponad połowa badanych uznała, że brak możliwości osobistego rozwoju wpływa negatywnie na zadowolenie z wykonywanej pracy. Rozwój osobisty jako element pozapłacowego systemu motywacyjnego jest jednym z najistotniejszych czynników wpływających na poprawienie jakości życia. Niemal 1/3 badanych pracowników uznała, iż brak ciekawych i rozwojowych zadań w pracy wpływa negatywnie na zadowolenie z jej wykonywania⁸.

Kształcenie ustawiczne może być sprawą indywidualnej jednostki (podnoszącej swoje kwalifikacje z własnej inicjatywy i na własny koszt) bądź też może być projektowane, organizowane i finansowane przez pracodawcę⁹. W takim przypadku kształcenie ustawiczne pracowników jest elementem uczenia się organizacji.

Jako najistotniejszy czynnik mający zasadniczy wpływ podczas procesu poszukiwania nowej pracy oceniono możliwość rozwoju i awansu, równie wysoka liczba respondentów wskazała, iż nie myśli o zmianie pracy w najbliższym czasie. Rozwój i awans dla blisko połowy odpowiadających jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na decyzje o zmianie pracy, niezależnie od stażu pracy. Wysokość płacy okazała się być najistotniejsza wśród najmłodszej grupy respondentów, co może być związane z niskim poziomem wynagrodzenia.

Najzamożniejsi z badanych, jeśli już myślą o zmianie pracy, przy szukaniu nowej cenią sobie atmosferę, w jakiej spędzają czas w pracy oraz lokalizację nowego biura. Warto zaznaczyć, iż niezależnie od płci, wieku, stażu pracy, wykształcenia czy poziomu dochodów brutto badani rzadko myślą o podjęciu decyzji o zmianie pracy.

Życie we współczesnym społeczeństwie pełnym dynamicznych przemian wymaga stałego aktualizowania wiedzy i informacji. Szybkie tempo życia, zmiany w systemach kształcenia i na rynku pracy, a także różne modele życia i style pracy wpływają na konieczność stałego przystosowywania się jednostki do zmian zachodzących w środowisku¹⁰. Edukacja ustawiczna jest jednym z najlepszych sposobów, by sprostać wyzwaniom wywołanym przez gwałtowny rozwój technologiczny, globalizację czy przeobrażenia społeczne i ekonomiczne. Badania pokazały, iż świadomość przełożonych w zakresie oceny pracownika powinna być wyższa, szczególnie w zakresie feedbacku¹¹. Zaś w sytuacji braku awansu należy szczególnie zwrócić uwagę na działania motywacyjne, które można oprzeć m.in. na możliwości zdobycia nowych do-

⁸ L.M. Saari, T.A. Judge, *Employee attitudes and job satisfaction*, Human resource management, 43(4)/2004, 395-407.

⁹ U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 27.

¹⁰ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 66.

¹¹ M. Armstrong, S. Taylor, *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page Publishers, s. 98-99.

świadczeń zawodowych czy odbyciu szkoleń branżowych¹². W grupie pracowników o najniższym poziomie wynagrodzeń głównym motywatorem pozostają bodźce finansowe.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Armstrong M., Taylor S., *Armstrong's handbook of human resource management practice*, Kogan Page Publishers.
2. Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003
3. Gros U., *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
4. Knowles M.S., Holton E.F., Swanson R.A., *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*, Routledge 2014.
5. Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
6. Tissot P., *Terminology of vocational training policy. A multilingual glossary for an enlarged Europe*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2004.

Wydawnictwa ciągłe

7. Aleksander T., *Praca zawodowa stymulatorem dalszego kształcenia*, Edukacja Ustawiczna Dorosłych, Polish Journal of Continuing Education, nr 2(93)/2016.
8. Jiang K., Lepak D.P., Hu J., Baer J.C., *How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms*, Academy of management Journal, 55(6)/2012.
9. Kuvaas B., *Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation*, The International Journal of Human Resource Management, 17(3)/2006.
10. Ramlall S., *A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations*, Journal of American Academy of Business, 5(1/2)/2014.
11. Saari L.M., Judge T.A., *Employee attitudes and job satisfaction*, Human Resource Management, 43(4)/2004.

Akty prawne

12. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. Nr 164, poz.1365 z późn. zm.), art. 155.
13. Regulamin Nagród Rektora PSW.
14. Regulamin pracy PSW.
15. Regulamin premiowania pracowników niebędących nauczycielami akademickimi PSW.
16. Statut PSW.

mgr inż. Daniel TOKARSKI

dr inż. Agnieszka SMARZEWSKA

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej
d.tokarski@pswbp.pl

¹² S. Ramlall, *A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations*, Journal of American Academy of Business, 5(1/2)/2014, s. 52–63.