

Agnieszka Knap-Stefaniuk  
Akademia Finansów i Biznesu Vistula – Warszawa  
Wioleta J. Karna  
Uniwersytet Jagielloński  
Eva Ambrozová  
NEWTON College, Czech Republic

## **MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW JAKO WAŻNY ELEMENT ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI – WYZWANIA DLA WSPÓŁCZESNEJ EDUKACJI**

### **Streszczenie**

Celem artykułu jest identyfikacja roli i znaczenia motywowania pracowników jako ważnego elementu zarządzania zasobami ludzkimi oraz wskazanie wyzwań w tym obszarze dla współczesnej edukacji.

Na podstawie licznych źródeł, do których odwołano się w artykule, udowodniono, że motywowanie jest szczególnie istotnym elementem zarządzania ludźmi we współczesnych organizacjach, stąd też z jednej strony – potrzeby i oczekiwania pracowników, a z drugiej – możliwości organizacji, w tym kompetencje motywacyjne menadżerów powinny stanowić punkt wyjścia do konstruowania skutecznych rozwiązań motywacyjnych.

Sztuka motywowania pracowników to przede wszystkim umiejętność dostrzegania potencjału i możliwości, które tkwią w innych i wywierania wpływu na pracowników w taki sposób, aby skutecznie ukierunkować wiedzę i zdolności ludzi na realizację wspólnych celów. W artykule podkreślono, że sukcesy motywacyjne (lub porażki) menadżerów w dużym stopniu zależą od tego, na ile na różnych etapach edukacji zadbano o właściwe ukształtowanie ich kompetencji motywacyjnych.

W pierwszej części artykułu wyjaśniono pojęcia „motywacja” i „motywowanie” oraz zwrócono uwagę na ich istotę w kontekście zarządzania ludźmi. W następnej części artykułu przedstawiono motywowanie jako ważną funkcję zarządzania zasobami ludzkimi. W dalszej kolejności opisano błędy popełniane w procesie motywowania pracowników. W ostatniej części artykułu, jako wyzwanie edukacyjne XXI wieku opisano kształtowanie kompetencji motywacyjnych uczniów, przyszłych menadżerów.

**Słowa kluczowe:** motywacja, motywowanie, pracownicy, menadżerowie, zarządzanie zasobami ludzkimi, edukacja.

**Kody JEL:** I25, M5

## Wstęp

Zmiany dokonujące się na skalę światową sprawiają, że współczesna organizacja, aby sprawnie funkcjonować i rozwijać się długofalowo, powinna stosować zarządzanie związane ze sprawnym zarządzaniem zasobami ludzkimi (Döckel 2003). Współcześnie nie ma wątpliwości, że zasoby ludzkie są jednym z najważniejszych elementów każdej organizacji. Kluczowe działania podejmowane w organizacji są kontrolowane i utrzymywane właśnie przez zasoby ludzkie (Ismajli i in. 2015).

Coraz częściej jednym z głównych zadań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi staje się zapewnienie organizacji zmotywowanych pracowników. Aby to osiągnąć należy podejmować odpowiednie działania motywacyjne na wszystkich szczeblach zarządzania, poczynając od menadżerów, którzy powinni mieć wiedzę na temat potrzeb i oczekiwań swoich podwładnych oraz umiejętność wpływania na ich postawy i zachowania aż po specjalistów z zakresu zasobów ludzkich, którzy mają możliwość kształtowania motywacji pracowników poprzez projektowanie skutecznych systemów motywacyjnych.

Ze względu na zróżnicowane postawy i oblicza ludzkiego zachowania, w literaturze wskazuje się na liczne badania, w których akcentuje się bardzo różne podejścia do motywowania pracowników. Sugeruje się również, że pracownicy są zmotywowani, jeśli organizacja zapewnia im możliwość realizacji niezbędnych potrzeb (Kirstein 2010). Z pewnością należy o tym pamiętać.

Warto podkreślić, że przebieg procesu motywowania i jego wyniki zależą w dużym stopniu od założeń i odpowiednio dobranych w danej organizacji narzędzi motywacyjnych, od konsekwencji w stosowaniu wdrożonych rozwiązań, jak również od wprowadzania zmian w systemie motywacyjnym, jeśli są one niezbędne w kontekście potrzeb i oczekiwań pracowników. Dlatego tak istotne we współczesnych organizacjach jest ciągle poszerzanie i uaktualnianie wiedzy menadżerów z zakresu motywowania pracowników. To od kompetencji motywacyjnych menadżerów oraz umiejętności szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w zakresie stosowanych narzędzi motywacyjnych a także ich chęci wprowadzania zmian w istniejących już systemach motywacyjnych, w dużym stopniu zależy kierunek realizacji celów zespołów i całego przedsiębiorstwa.

Z punktu widzenia współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi wyjątkowo ważna staje się więc analiza wyzwań stojących przed menadżerami w obszarze motywowania pracowników, a także zadań związanych z tą problematyką w kontekście edukacji.

## Pojęcie i istota motywowania pracowników

Praca zawodowa jest jednym z podstawowych elementów życia każdego człowieka, na który przeznaczają najwięcej swojej energii i czasu. Poziom zaangażowania w pracę oraz poziom wysiłku wkładanego w realizację różnych zadań nie jest jednakowy w przypadku wszystkich ludzi. Zaangażowanie, determinacja i wysiłek przekładają się na osiąganie sukcesu zawodowego, który zależy nie tylko od posiadanych przez pracownika kompetencji, ale w dużym stopniu zależy przede wszystkim od poziomu motywacji. „Motywacja wywodzi się od łacińskiego słowa „*motus*” i angielskiego „*move*”, oznaczającego ruszać się z miejsca, wprowadzać w ruch, zachęcać, wpływać na kogoś i pobudzać do działań” (Sekuła 2010, Rostkowski 2004).

Wielu naukowców próbowało wyjaśnić znaczenie motywacji (por. tabela 1). W poniższych definicjach można wskazać na kilka elementów wspólnych akcentujących istotę motywacji. Autorzy (R. Griffin, A. Pocztowski, N. Stevenson, C. Björklund, S.P. Robbins) sugerują, iż najważniejsze w motywacji są czynniki powodujące daną reakcję. Natomiast M. Armstrong, M. Kopertyńska czy J. Moczydłowska akcentują fakt, iż zachowanie człowieka powinno być ukierunkowane na cel. Niektórzy z autorów (Z. Jacukowicz czy L. Kozioł) jako najważniejszy element w motywacji wskazują możliwość oddziaływania na zachowania człowieka.

**Tabela 1. Przegląd definicji motywacji**

| Wyszczególnienie             | Definicja motywacji                                                                                                                                                         |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| M. Armstrong                 | Zachowanie ukierunkowane na cel.                                                                                                                                            |
| R. Griffin                   | Zestaw sił powodujących, że ludzie zachowują się w określony sposób.                                                                                                        |
| A. Pocztowski                | Wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania zachowań ludzi w procesie pracy.                                                                                                      |
| S.P. Robbins                 | Chęć robienia czegoś, zależna od możliwości zaspokojenia przez to działanie jakiejś potrzeby danej jednostki.                                                               |
| N. Stevenson<br>C. Björklund | Bodziec, pobudka, zachęta do działania. Składa się na nią wszystko, co w płaszczyźnie werbalnej, fizycznej czy psychofizycznej skłania kogoś do reagowania działaniem.      |
| J. Moczydłowska              | Mechanizm psychologiczny, którego istotą jest uruchomienie, zorganizowanie i ukierunkowanie postępowania ludzkiego w taki sposób, by osiągnął on wytyczony cel.             |
| Z. Nieckarz                  | Wynik procesu, którego początkiem jest dostrzeżenie pewnego niedostatku, deficytu między stanem aktualnym a stanem oczekiwanym.                                             |
| L. Kozioł                    | Proces sterowania wyborem, którego dokonuje jednostka spośród różnych kierunków i form działania.                                                                           |
| Z. Jacukowicz                | Wewnętrzny stan emocjonalny człowieka stanowi zespół procesów inicjowania określonych czynności, wpływa na decyzje o ich podejmowaniu, przebiegu i osiągnięciu celu.        |
| M. Kopertyńska               | Wewnętrzny proces, od którego zależy kierunek czynności pracownika oraz ilość energii, jaką jest on gotów poświęcić na realizację celów i zadań wyznaczających ów kierunek. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Armstrong (2005); Griffin (2006); Pocztowski (2008); Robbins (2004); Stevenson (2002); Moczydłowska (2010); Nieckarz (2011); Björklund (2001); Kozioł (2002); Jacukowicz (2004); Kopertyńska (2009).

Należy zaakcentować, iż motywacja związana jest z naturą fizjologiczną i psychiczną człowieka. Pozwala na zaspokajanie określonych jego potrzeb przez odpowiednie zachowania ukierunkowane na osiągnięcie określonego celu (Czerwiński 2004). Reasumując, motywacja to „proces regulacji, który pełni funkcję sterowania czynnościami w taki sposób, aby doprowadziły one do osiągnięcia określonego wyniku” (Masłyk-Musiał, 2000, s. 71).

Jeśli motywację odnosi się do zachowań człowieka, to motywowanie jest zestawem ustawicznych działań menadżerskich ukierunkowanych na kształtowanie tych zachowań. Motywowanie opiera się na bezpośrednim włączeniu pracowników w działalność organizacji przy możliwie jak najlepszym wykorzystaniu ich umiejętności, kwalifikacji i uzdolnień w procesie realizacji celów (Mikrut, Tomasiewicz 2009).

Warto podkreślić, mając na uwadze szczególną rolę menadżerów w procesie motywowania podwładnych, że wpływanie na postawy i zachowania ludzi w organizacji można realizować nie tylko bezpośrednio, ale też pośrednio przez swoją postawę (Oleksyn 2014). Tak więc postawa i zachowanie każdego menadżera jest bardzo ważna w kontekście skutecznego oddziaływania na motywację pracowników.

Każdy człowiek ma własne, indywidualne motywy działania, które wpływają na realizację wyznaczonych przez niego celów. Natomiast z perspektywy realizacji celów organizacji istotne jest ciągle analizowanie potrzeb i motywów działania pracowników, aby odpowiednio do nich przygotowywać i wdrażać zestawy takich rozwiązań motywacyjnych, które prowadzą do wzrostu zaangażowania i motywacji zatrudnionych, a w konsekwencji do rozwoju całej organizacji.

## **Motywowanie jako ważna funkcja w zarządzaniu zasobami ludzkimi**

„W ramach zarządzania zasobami ludzkimi motywowanie ludzi stanowi ważny zakres nadzorowania efektywności pracy i pobudzania pracowników do zwiększenia efektywności” (Masłyk-Musiał 2000, s. 71). Motywowanie określane jest jako jedna z kluczowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi.

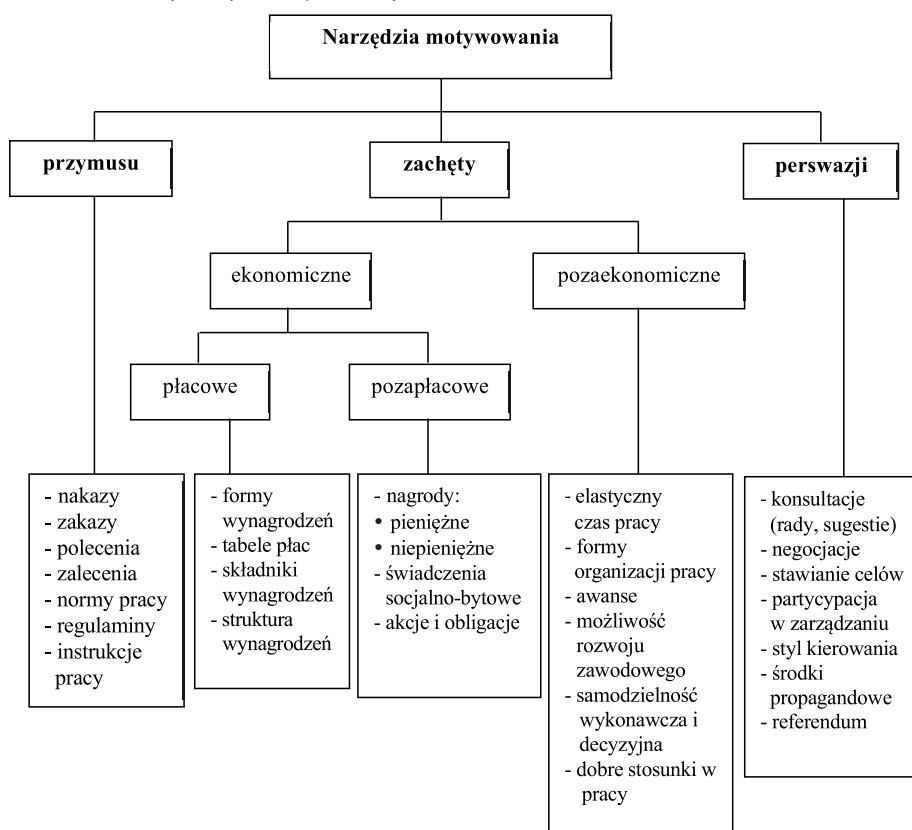
Motywowanie to skomplikowany proces, który dotyczy cennego zasobu każdej współczesnej organizacji, jej pracowników. Rozwiązania z zakresu motywowania powinny być kształtowane po dokładnym rozpoznaniu oraz uwzględnieniu oczekiwań i potrzeb ludzi zatrudnionych w danej organizacji. Projektowanie lub przebudowa procesu motywowania bez rzetelnej analizy i rozpoznania opinii na jego temat zwykle jest poważnym błędem.

Stąd też, aby motywowanie przynosiło pożądane efekty, tak dla zespołów, jak i w skali całej organizacji, należy stosować odpowiednio dobrane narzędzia

motywacyjne. Sztuka skutecznego motywowania polega na umiejętnym i racjonalnym ich dopasowaniu do istniejących warunków i potrzeb organizacji. Wymaga to od menadżerów wiedzy z dziedziny oddziaływania na ludzi, biorąc pod uwagę uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne organizacji. Czynniki wewnętrzne charakteryzują się długotrwałym i dogłębnym oddziaływaniem na zachowanie pracowników, zaś czynniki zewnętrzne oddziałują na pracownika w sposób natychmiastowy, lecz oddziaływanie ich nie zawsze jest długotrwałe (Kozłowski 2009).

Narzędzia motywowania mogą być podzielone według sposobów oddziaływania na pracownika. Wyodrębnić można trzy podstawowe grupy, tj. narzędzia przymusu, zachęty i perswazji (por. schemat 1). (Pietroń-Pyszczyk 2007).

**Schemat 1. Klasyfikacja narzędzi motywowania**



Źródło: Pietroń-Pyszczyk (2007).

Podstawowymi narzędziami motywowania są nagrody i kary, które w odniesieniu do schematu 1 odpowiadają narzędziom przymusu i zachęt ekonomicznych. Nagrody mają utrwalać lub popychać pracowników ku kształtowaniu

zachowań, które są pożądane z punktu widzenia sprawnego funkcjonowania organizacji. Natomiast kary mają eliminować lub zapobiegać zachowaniom, które mogą jej szkodzić.

Według badań bardziej efektywne jest stosowanie nagród niż kar, ponieważ zachowania, które przyniosły coś pozytywnego będą częściej powtarzane w przyszłości, a te, z którymi wiążą się negatywne wspomnienia będą zanikać (Listwan 2010; Kessler 2003). Podczas budowania systemu motywowania należy starać się kształtować środki przymusu w taki sposób, aby:

1. pracownik mógł w miarę swobodnie decydować o sposobie wykonania danego zadania,
2. uwzględniały realia organizacyjne oraz oczekiwania pracownicze,
3. były sprawiedliwe i uczciwe wobec pracowników organizacji,
4. ograniczały liczbę i zakres stosowanych kar. (Kozłowski 2009, s. 30).

W odniesieniu do nagród istotą ich stosowania jest wzbudzenie zainteresowania u pracownika, aby wykonywał swoją pracę w lepszy i efektywny sposób, prowadząc tym samym do osiągnięcia osobistej korzyści (otrzymanie nagrody), a zarazem realizacji celów organizacji (Contiu, Gabor, Oltean 2012). Zasady nagradzania powinny być proste i zrozumiałe dla pracowników oraz dostosowane do indywidualnych potrzeb i oczekiwań podwładnych.

Istotną rolę w narzędziach zachęt pełni wynagrodzenie. Dzieli się ono na materialne (pieniężne, niepieniężne) i niematerialne. Płaca i premia to składniki wynagrodzenia. W szczególności wysokość premii zależy od wyników, jakie osiąga pracownik, natomiast dodatkowe wynagrodzenie materialne może występować w postaci różnych profitów z wykonywanej pracy, np. korzystanie ze służbowego auta lub sprzętu.

Do składników wynagrodzenia niematerialnego zalicza się korzyści społeczno-psychologiczne, dzięki którym pracownik czuje się potrzebny i doceniany w organizacji. Kolejnym elementem są korzyści polityczne, które przejawiają się przez zainteresowanie pracą ze względu na władzę, wpływy, kontakty, które pracownik może uzyskać pozostając w organizacji. Posługiwanie się motywatorami ekonomicznymi jest uzależnione od oczekiwań pracowników, skuteczności poszczególnych narzędzi w danym momencie, sytuacji finansowej organizacji czy preferencji menadżerów. Menadżerowie, aby uzyskać wysoki poziom motywacji pracowników, powinni na początku dokonać odpowiedniej analizy indywidualnych potrzeb pracowników, a dopiero potem dopasować do tego narzędzia zachęty zarówno pod względem ich liczby, jak i zróżnicowania. Odwrotne działanie ze strony menadżera może spowodować odwrotny rezultat, co oznacza, że organizacja będzie stosowała zróżnicowany system narzędzi zachęt, jednak poziom motywacji pracownika będzie bardzo niski. Podobne znaczenie ma danie pracownikowi możliwości zrobienia kariery (Kisielnicki 2000).

Trzecią i ostatnią grupą narzędzi motywowania są środki perswazji. Odznaczają się od poprzednich narzędzi tym, że nie oferują pracownikom nagród ani kar. Zadaniem narzędzi perswazji jest pobudzanie pracownika do działania przez sferę umysłową, opierając się na partnerstwie między menadżerem a pracownikiem.

Warto podkreślić, że w przypadku zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do kształtowania motywacji pracowników, menadżerowie mogą korzystać z wielu skutecznych rozwiązań, które przynoszą dobre rezultaty oraz widoczne polepszenie wyników pracy. To między innymi: informowanie pracowników o ich osiągnięciach, dzielenie się z pracownikami doświadczeniami i wiedzą, angażowanie pracowników w sprawy firmy, jasne określanie wszystkich zasad związanych z polityką kadrową w danej organizacji, otwarte komunikowanie się, słuchanie oraz uwzględnianie w zarządzaniu pomysłów pracowników, docenianie ich wkładu i wysiłku w realizację celów firmy (Maszyk-Musiał 2000).

Ponadto menadżerowie powinni również zdawać sobie sprawę z tego, że wspólne przekonania oraz wartości wyznawane i podzielane razem z pracownikami mają istotny wpływ na ich motywację. Szczególną uwagę menadżerowie powinni zwracać na to, co jest dla pracowników ważne oraz jak postrzegają takie kwestie, jak uczciwość, zaufanie i sprawiedliwość w zarządzaniu zespołem i we wzajemnych relacjach. Menadżerowie powinni także promować współpracę, wspólną realizację celów, rzetelność w ocenie osiągnięć, równe traktowanie i możliwość partycypowania przez pracowników w ważnych dla nich decyzjach (Osabija 2015). Wszystkie wymienione czynniki są bardzo ważne w skutecznym zarządzaniu ludźmi, szczególnie w procesie kształtowania motywacji pracowników.

Motywacja pracowników ma bardzo duży wpływ na realizację celów i sukces organizacji. W interesie menadżerów jest więc wpływanie na postawy i zachowania pracowników w taki sposób, aby naprawdę chcieli oni przyczyniać się do sprawnego funkcjonowania organizacji. Menadżerowie powinni motywować pracowników tak, by podwładni realizując cele firmy mogli jednocześnie zaspokajać swoje potrzeby i realizować własne cele.

Każdy pracownik ma określone potrzeby, które są z jego perspektywy mniej lub bardziej pilne do zrealizowania. Po zaspokojeniu podstawowych potrzeb, odczuwamy chęć zaspokojenia kolejnych, z następnej grupy. Jeżeli organizacja, nie stwarza zatrudnionym pracownikom możliwości zaspokojenia potrzeb różnego rzędu – od niższego do wyższego (Kaur 2013), pracownik nie będzie odczuwał zaangażowania w pracę oraz nie będzie wykorzystywał swoich możliwości w pełnym zakresie.

Podstawową potrzebą każdego pracownika jest chęć odczuwania satysfakcji z pracy. Na satysfakcję mają wpływ m.in. wysokość płacy, systemem wynagrodzenia, dodatkowe profity materialne lub niematerialne, takie jak np. możliwość rozwoju, awansowania, poczucie, że jest się docenionym i potrzebnym.



Jeżeli pracownik jest przekonany, że dostaje za małe wynagrodzenie i odczuwa jego brak oraz nie ma możliwości samorealizacji w danej firmie, to zaczyna zastanawiać się nad zmianą pracy.

Ważne jest, aby menadżerowie wzbogacali zadania wykonywane w pracy przez dodanie do nich czynników wzrostu, czyli takich, które będą wywoływały większą indywidualną odpowiedzialność pracowników. Członkowie organizacji w ten sposób będą mogli ujawnić swoją indywidualność, potencjał i poczuć się częścią zespołu (Kozusznik 2007).

System motywowania składa się z narzędzi motywowania, które można podzielić na trzy grupy – przymusu, zachęty, perswazji. Każda z poszczególnych grup narzędzi ma do spełnienia określoną rolę. Niektóre narzędzia (przymusu) wymuszają na pracowniku realizację określonych zadań, inne zaś mają zachęcać do wykonywania obowiązków (narzędzia zachęty). Natomiast środki perswazji wywierają wpływ na zachowanie pracownika podczas pracy.

System motywacyjny ma zachęcać pracowników do efektywniejszej pracy, przyczyniając się tym samym do lepszej realizacji celów organizacji oraz poprawy sprawności jej funkcjonowania.

System motywacyjny jest ważnym elementem współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi. Jest narzędziem oddziaływania zarządzających organizacją na pracowników, wpływającym na wzrost efektywności pracy i wyniki całej firmy. Sprawny system motywacyjny powinien uwzględniać odpowiednio dobrane do potrzeb pracowników bodźce, środki, zasady i warunki, które będą miały istotny wpływ na zachowania pracownika w taki sposób, aby zarówno on, jak i organizacja osiągnęli zamierzone korzyści (Sekuła 2008).

## **Błędy w motywowaniu pracowników we współczesnych przedsiębiorstwach**

Zarządzając ludźmi w każdej organizacji należy pamiętać, iż w obszarze motywowania mogą pojawić się błędy, którym należy skutecznie i odpowiedzialnie zapobiegać.

Do podstawowych błędów należy np. ograniczanie możliwości działania i samodzielności pracowników. zdarza się, że menadżerowie komunikują się jednostronnie, ingerują w sposób realizacji zadań, kontrolują zadania wykonywane przez pracowników, stosują autorytarny styl zarządzania. Z punktu widzenia pracownika takie działania i styl zarządzania sprawiają, iż nie mają oni możliwości wykazania się swoimi umiejętnościami, co w znaczny sposób może zniechęcać do realizacji celów czy wykonywania nowych zadań.

Brak lub niewielki poziom zaufania do pracowników to kolejny błąd popełniany przez menadżerów. Kontrola etapów i efektów pracy wykonywanej przez



pracownika sprawia, iż nie tworzy się warunków do innowacyjności, kreatywności czy też wzrostu wydajności pracownika. Niski poziom motywacji pracowników może wynikać również z niewiedzy przełożonych na temat potrzeb ich podwładnych w zakresie realizowanej pracy czy środowiska, w którym pracują.

Należy pamiętać, że pracownicy chcą być doceniani za swoją wiedzę, uzdolnienia, poziom kompetencji, osiągnięte wyniki, a nie jedynie wykonywać polecenia swoich przełożonych. Menadżerowie powinni również pamiętać, że stosowanie wyłącznie kar negatywnie wpływa na poziom motywacji pracownika. Podobnie jak nie wspieranie podwładnych w sytuacjach trudnych czy takich, w których pracownik popełni błąd.

Kolejnym błędem w motywowaniu pracowników może być wyznaczanie im rutynowych działań, w których wykorzystuje się schematyczne sposoby rozwiązywania problemów. Prowadzi to najczęściej do znużenia i apatii wśród pracowników. Negatywnie na motywację wpływa również brak indywidualnych ścieżek rozwoju kariery czy brak możliwości awansu w dłuższej perspektywie czasu.

Istotne znaczenie w podnoszeniu motywacji do pracy ma także jasne przedstawienie celów. Pracownik, nie widząc powiązania między tym, co robi, a tym, jakie organizacja ma cele, powoli traci zainteresowanie swoją pracą i organizacją. Ograniczanie się menadżerów jedynie do krytycznych uwag na temat pracy danego pracownika również nie stanowi czynnika motywującego go do bardziej efektywnych działań. Pozytywne opinie o wykonywanej pracy mają duży wpływ na motywację pracownika, jego chęć do dalszego doskonalenia się oraz dążenie do osiągnięcia awansu zawodowego. Brak terminowych i konkretnych informacji zwrotnych oraz nie przedstawianie w sposób jasny, jakie zachowania wymagają zmiany lub dalszego wykorzystania w celu poprawy wyników powodują, iż pracownicy czują się zdezorientowani, czy to co robią znajduje aprobatę u szefa. (Graves 2017; Lavinsky 2012).

Uwagę należy zwrócić również na konieczność poświęcenia czasu przez menadżerów poszczególnym pracownikom, w celu poznania tego, co dokładnie motywuje każdego z podwładnych. Z badań przeprowadzonych w Ohio State University wynika, iż może być aż 16 podstawowych pragnień, które motywują pracownika (Reiss 2000). W związku z tym oparcie się tylko na jednym lub kilku motywatorach w odniesieniu do całego zespołu, pomijając indywidualne potrzeby i oczekiwania może sprawić, iż część pracowników będzie czuła się niedoceniona, co znacznie może wpłynąć na ich efektywność.

Postawa i zachowanie menadżera także wpływają na zachowania i efekty pracy podwładnych. Menadżer powinien być dla ludzi przykładem sumienności i entuzjazmu wobec swojej pracy, zadań i organizacji, aby móc skutecznie motywować innych do pracy. Jeśli menadżer mówi o ciężkiej pracy i terminowości wykonywania zadań, a sam spóźnia się z dokończeniem pracy, sprawia tym samym, iż jego zespół widząc taką postawę zaczyna obniżać poziom motywacji i akceptuje niższą jakość pracy.

Skutecznym narzędziem motywowania może być również wynagrodzenie, które powinno być nagrodą dla pracowników za odpowiednio wykonaną pracę i podjęte na rzecz organizacji działania. Jeżeli jednak poziom wynagrodzenia nie jest satysfakcjonujący dla podwładnych, nie będą oni skłonni do większego angażowania się w swoją pracę, ponieważ nie będą wiązali z tym osobistych korzyści. Menadżerowie muszą podejmować więc takie działania, które spowodują, iż pracownicy będą przypisywali pozytywnym i oczekiwanym przez nich zachowaniom prawdopodobieństwo otrzymania nagrody (Saunderson 2011).

Opisane powyżej błędy popełniane w motywowaniu oraz czynniki demotywujące pracowników potwierdzają autorzy artykułu z Harvard Management Update. Wskazują oni również, iż „znaczna większość pracowników jest dość entuzjastyczna, gdy zaczynają nową pracę, ale w około 85 procentach firm (...) morale pracowników znacznie spada po pierwszych sześciu miesiącach – i nadal się pogarsza po wielu latach» (Sirota, Mischkind, Meltzer 2006). Niedoswiadczone przywództwo i niskie uznanie wśród pracowników, zarządzanie blokadami to według nich główni sprawcy demotywowania pracownika. Te blokady obejmują nadmierne dokumenty i aprobaty, brak szkoleń i słabe delegowanie władzy. Warto na te wszystkie elementy zwrócić uwagę, są bowiem ważne dla skutecznego kształtowania motywacji pracowników.

Wśród innych czynników mogących uniemożliwić stworzenie i rozwijanie dobrego systemu motywacyjnego można wymienić m.in. brak poprawnych relacji między kierownikiem a podwładnym, faworyzowanie poszczególnych pracowników, brak możliwości awansowania i podnoszenia kwalifikacji, źle skonstruowany system oceniania (Karna, Knap-Stefaniuk 2017).

Należy podkreślić, że współczesny pracownik jest bardziej wykształcony i doinformowany niż kiedykolwiek wcześniej. Pracownik nie będzie zmotywowany, jeśli będzie ciągle przez menadżera ograniczany do wykonywania jedynie prostych zadań, w poczuciu braku docenienia i uznania za to, co robi na rzecz organizacji. Menadżer powinien wiedzieć, co motywuje pracownika i przez dwukierunkową, otwartą komunikację oraz odpowiednie działania motywacyjne, powinien zachęcać pracownika do skutecznej realizacji celów, nowych zadań czy podejmowania trudnych wyzwań. Motywowanie pracowników to skomplikowany proces, który należy skutecznie i odpowiedzialnie realizować przez cały okres zatrudnienia.

## **Wyzwania edukacyjne XXI wieku – kształtowanie kompetencji motywacyjnych przyszłych menadżerów**

Współczesna szkoła powinna przygotowywać uczniów do wyzwań XXI wieku. Niezbędna jest z pewnością umiejętność radzenia sobie w dynamicznie zmieniającym się środowisku zawodowym, elastyczność w działaniu, skutecz-

ność w adaptowaniu się do zmian, otwartość na innowacyjne rozwiązania i różnorodność kulturową (Knap-Stefaniuk, Ambrozová 2017a). Należy podkreślić, że wyjątkowo istotna jest wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym kształtowanie kompetencji przyszłych menadżerów, które są niezbędne do sprawnego zarządzania zespołami i organizacjami.

Aby skutecznie przekazywać wiedzę, rozwijać potencjał uczniów, kreować właściwe postawy i zachowania w kontekście przyszłego zarządzania pracownikami, współczesny nauczyciel powinien budować swoje relacje z uczniem na bazie zrozumienia, taktu, akceptacji inności i wzajemnego szacunku. Wrozumiałość nauczyciela, tolerancja oraz umiejętności komunikacyjne, dostosowane do wymagań, potrzeb i oczekiwań współczesnych uczniów mają bardzo duży wpływ na skuteczność wszystkich działań podejmowanych w dzisiejszej edukacji.

Należy również podkreślić, że nauczyciel, aby skutecznie kształcić kompetencje uczniów, powinien sam być wzorem w danym obszarze, np. w zakresie kompetencji komunikacyjnych, motywacyjnych czy wielu innych. Pozytywna postawa nauczyciela, zdolności komunikacyjne, otwartość w budowaniu relacji z uczniami oraz duża elastyczność, i zaangażowanie mogą być przykładem tego, co jest ważne w motywowaniu innych do ciężkiej pracy, poszukiwania nowych rozwiązań czy realizacji celów (Knap-Stefaniuk 2017a).

Współczesny nauczyciel powinien pamiętać, że wielu uczniów będzie w przyszłości pracować w biznesie i jako menadżerowie będą oni odpowiedzialni za zarządzanie zespołami, w tym skuteczne motywowanie pracowników. Dlatego też współczesny nauczyciel powinien działać w klasie jak skuteczny menadżer. Powinien uczyć swoich uczniów, jak szybko podejmować decyzje, jak sprawnie zarządzać trudnymi i konfliktowymi sytuacjami, jak motywować i angażować zespół do wspólnego działania, jak realizować cele, pokonując trudności, jak wzmacniać tych, którzy stracili chęci i motywację do pracy. Nauczyciel powinien być wzorem różnych kompetencji, aby móc skutecznie rozwijać kompetencje swoich uczniów, szczególnie kompetencje motywacyjne.

Kompetencje motywacyjne nauczycieli i ich postawa w zakresie motywowania uczniów mają ogromny wpływ na rozwój kompetencji motywacyjnych uczniów oraz kształtowanie ich świadomości dotyczącej wagi i znaczenia skutecznego motywowania innych w pracy.

Na pewno niełatwo osiągnąć sukces w motywowaniu pracowników. Każdy menadżer zdaje sobie sprawę z tego, jak ważnym czynnikiem sukcesu każdego zespołu czy organizacji są pracownicy. Dlatego też skuteczne motywowanie wymaga poznania potrzeb i oczekiwań pracowników oraz elastycznego dostosowania do nich konkretnych rozwiązań motywacyjnych.

Kształtowanie kompetencji motywacyjnych menadżerów zaczyna się jednak zdecydowanie wcześniej niż dopiero w życiu zawodowym. Zaczyna się już w procesie edukacji, na różnych jego etapach i w dużym stopniu zależy właśnie od nauczycieli, którzy potrafią lub nie odpowiednio ukształtować kompetencje motywacyjne przyszłych menadżerów oraz ich postawy i zachowania względem pracowników, a wcześniej kolegów i koleżanek, czyli uczniów.

Należy podkreślić, że zmotywowany pracownik (uczeń) jest na pewno bardziej skuteczny w realizacji powierzonych mu zadań, a także bardziej elastyczny, innowacyjny, kreatywny i otwarty na nowe, nawet trudne wyzwania. Znajomość potrzeb pracowników (uczniów) oraz odpowiedni dobór rozwiązań w zakresie motywowania podwładnych (uczniów) jest fundamentem współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi (skutecznego zarządzania klasą uczniów – przyp. aut.) (Knap-Stefaniuk, Karna 2017).

## Podsumowanie

Motywowanie pracowników jest niewątpliwie bardzo ważnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi. To obszar wymagający szczególnej wiedzy menadżerów, znajomości podwładnych, umiejętności rozpoznawania ich potrzeb i oczekiwań oraz wdrażania ciągle takich działań, które mają na celu kształtowanie motywacji pracowników w długiej perspektywie czasu.

Wiedza menadżerów z zakresu skutecznego motywowania pracowników ma ogromne znaczenie we współczesnym zarządzaniu zasobami ludzkimi, szczególnie w szybko zmieniającym się świecie biznesu. Od menadżera bowiem i od tego, na ile rozumie on rolę, znaczenie motywowania pracowników zależy, w jakim kierunku podąża jego zespół, a w konsekwencji, czy i w jakim stopniu cała organizacja zrealizuje cele strategiczne (Karna, Knap-Stefaniuk 2017). Skuteczne motywowanie powinno bowiem stwarzać możliwości pełnego wykorzystania potencjału wszystkich pracowników – ich wiedzy, umiejętności, uzdolnień, a także wyjątkowych talentów.

Należy również podkreślić, że „współcześnie niezbędne staje się tworzenie specjalnych programów motywacyjnych (np. właśnie w zakresie zarządzania talentami) dla pracowników o największym potencjale (...). Zarządzanie talentami wymaga trafnej identyfikacji utalentowanych pracowników, stosowania skutecznych rozwiązań z zakresu rozwoju ich kompetencji oraz takich działań motywacyjnych, dzięki którym z organizacji nie odejdą najbardziej wybitne jednostki” (Knap-Stefaniuk, Karna 2017, s. 103).

Warto pamiętać, że ważne także w pracy współczesnego menadżera jest krytyczne myślenie, szczególnie w odniesieniu do obszaru motywowania pracowników. Krytyczne myślenie to istotna kompetencja, która wspiera i ułatwia

analizę potrzeb i oczekiwań pracowników oraz właściwy dobór rozwiązań motywacyjnych (Ambrozová, Knap-Stefaniuk, Ullrich 2017).

Skuteczne kształtowanie motywacji i budowanie zaangażowania pracowników wymaga od samych menadżerów wysokiego poziomu motywacji oraz zaangażowania w realizację zadań, celów i nowych wyzwań na rzecz swojej firmy. Menadżerowie, którzy chcą naprawdę skutecznie motywować podwładnych muszą umieć analizować, rozpoznawać i stosować takie rozwiązania, które mają pozytywny wpływ na postawy, zachowania oraz motywację i zaangażowanie podwładnych.

Ponadto, aby skutecznie motywować pracowników, należy przede wszystkim otwarcie się z nimi komunikować, obdarzać ich zaufaniem, stwarzać możliwości realizacji ciekawych zadań, dbać o ich rozwój, być szczerym, prawdziwym, budować z nimi pozytywne relacje (Karna, Knap-Stefaniuk 2017).

Współczesna edukacja powinna odpowiadać na potrzeby biznesu. Powinna kształcić przyszłych, sprawnych menadżerów. Takich zarządzających, którzy naprawdę będą sobie zdawać sprawę z tego, iż przyszłość ich organizacji zależy przede wszystkim od zaangażowanych i zmotywowanych pracowników.

Podsumowując, należy podkreślić, że w procesie rozwoju kompetencji uczniów, szczególnie kompetencji motywacyjnych bardzo dużą rolę odgrywa nauczyciel. To od nauczycieli zależy, jak wyglądają nasze szkoły, a w konsekwencji społeczeństwo (Mazurkiewicz 2014). Można więc stwierdzić, że sukcesy menadżerów w motywowaniu pracowników (lub ich porażki) są często konsekwencją tego, w jakim stopniu i na ile skutecznie w trakcie edukacji, na różnych jej etapach były kształtowane ich kompetencje motywacyjne.

## Bibliografia

- Ambrozová E., Knap-Stefaniuk A., Ullrich D., (2017), *Critical Thinking of Managers and Leaders from the Point of View of Development and Education*, "Scientia Et Societas", No. 2.
- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Björklund C. (2001), *Work Motivation-Studies of its Determinants and Outcomes*, Elanders Gotab, Stockholm.
- Contiu L.C., Gabor M.R., Oltean F.D. (2012), *Employee's Motivation from a Cultural Perspective – A Key Element of the Hospitality Industry Competitiveness*, "Procedia Economics and Finance", No. 3, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567112002614> [dostęp: 05.10.2017].
- Czermiński A. (2004), *Organizacja i Zarządzanie*, Wydawnictwo WUG, Gdańsk.
- Döckel A. (2003), *The effect of retention factors an organization commitments: an investigation of high technology investment*, University of Pretoria, Pretoria,

- <https://repository.up.ac.za/dspace/bitstream/handle/2263/27597/dissertation.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [dostęp: 05.10.2017].
- Gaves K. (2017), *Employee Motivation*, Quality Digest, <https://www.qualitydigest.com/inside/management-article/employee-motivation-061917.html> [dostęp: 05.10.2017].
- Ismajli N., Zekiri J., Qosja E., Krasniqi I. (2015), *The Importance of Motivation Factors on Employee Performance in Kosovo Municipalities*, "Journal of Political Sciences & Public Affairs", Vol. 3, Iss. 2.
- Jacukowicz Z. (2004), *Główne aspekty motywowania do pracy*, (w:) Borkowska S. (red.), *Motywować skutecznie*, IPiSS, Warszawa.
- Kaur A. (2013), *Maslow's Need Hierarchy Theory: Applications and Criticisms*, "Global Journal of Management and Business Studies", No. 10, [https://www.ripublication.com/gjmbms\\_spl/gjmbmsv3n10\\_03.pdf](https://www.ripublication.com/gjmbms_spl/gjmbmsv3n10_03.pdf) [dostęp: 08.10.2017].
- Karna W.J., Knap-Stefaniuk A. (2017), *Motywowanie pracowników jako wyzwanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Zarządzanie”, Tom 2, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Kessler H.W. (2003), *Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success*, Curran Publishing Services, Norwich.
- Knap-Stefaniuk A., Ambrozová E. (2017a), *Komunikacja i asertywność jako ważne kompetencje współczesnego nauczyciela*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, nr 1(51).
- Knap-Stefaniuk A. (2017b), *Wyzwania we współczesnej edukacji – znaczenie wiedzy z zakresu psychologii rozwojowej, nowe role nauczyciela i kształcenie dorosłych*, Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula, nr 2(52)/2017, Warszawa.
- Knap-Stefaniuk A., Karna W.J. (2017), *Zarządzanie talentami jako wyzwanie w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Perspektywy Kultury, Czasopismo Naukowe Instytutu Kulturoznawstwa Akademii Ignatianum w Krakowie”, nr 16(1).
- Kirstein M. (2010), *The role of motivation in human resources: importance of motivation factors among future business persons*, Aarhus School of Business, Aarhus.
- Kisielnicki J. (2000), *Zarządzanie Organizacją*, Wyższa Szkoła Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego w Warszawie, Warszawa.
- Kopertyńska M. (2009), *Motywowanie pracowników teoria i praktyka*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Kozioł L. (2002), *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kozłowski W. (2009), *Zarządzanie motywacją pracowników*, CeDeWu, Warszawa.
- Kożusznik B. (2007), *Zachowanie człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Lavinsky D. (2012), *The Employee-Motivation Checklist*, Fast Company, <https://www.fastcompany.com/3002877/employee-motivation-checklist> [dostęp: 05.10.2017].
- Listwan T. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, C.H. Beck, Warszawa.



- Masłyk-Musiał E. (2000), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Mazurkiewicz G. (red.) (2014), *Edukacja jako odpowiedź. Odpowiedzialni nauczyciele w zmieniającym świecie*, (za:) Knap-Stefaniuk A., *Wyzwania we współczesnej edukacji – znaczenie wiedzy z zakresu psychologii rozwojowej, nowe role nauczyciela i kształcenie dorosłych*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, nr 2(52).
- Mikrut A., Tomasiewicz R. (2009), *Wpływ systemu premiowania na wzrost wydajności*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji w Lublinie. Seria: Ekonomia”, nr 1.
- Moczydłowska J. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Nieckarz Z. (2011), *Psychologia motywacji w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Oleksyn T. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.
- Osabiya B.J. (2015), *The effect of employees' motivation on organizational performance*, „Journal of Public Administration and Policy Research”, [http://www.academicjournals.org/article/article1433502383\\_Osabiya.pdf](http://www.academicjournals.org/article/article1433502383_Osabiya.pdf) [dostęp: 08.10.2017].
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Reiss S. (2000), *Who Am I? The 16 basic desires that motivate our actions and define our personalities*, Tarcher/Putnum, New York.
- Robbins S.P. (2004), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Saunderson R. (2011), *Top 10 things not to do in your employee rewards program*, Incentive, <http://www.incentivemag.com/Strategy/Ask-the-Experts/Roy-Saunderson/Top-10-Things-Not-to-Do-in-Your-Employee-Rewards-Program/> [dostęp: 05.10.2017].
- Sekula Z. (2008), *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa.
- Sekula Z. (2010), *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa.
- Sirota D., Mischkind Louis A., Meltzer M. I. (2006), *Why Your Employees Are Losing Motivation* Harvard Business School, Working Knowledge, April 10th, <http://hbswk.hbs.edu/archive/5289.html> [dostęp: 05.10.2017].
- Stevenson N. (2002), *Motywowanie pracowników*, Liber, Warszawa.
- [https://www.academia.edu/26640683/The\\_role\\_of\\_motivation\\_in\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Importance\\_of\\_motivation\\_factors\\_among\\_future\\_business\\_persons](https://www.academia.edu/26640683/The_role_of_motivation_in_Human_Resource_Management_Importance_of_motivation_factors_among_future_business_persons) [dostęp: 05.10.2017].



## Motivating Employees as an Important Element of Human Resources Management – Challenges for Contemporary Education

### Summary

The aim of the article is to identify the role and importance of motivating employees as an important element of human resources management as well as to indicate the challenges in this respect for contemporary education.

Based on numerous sources, referred to in the article, the authors proved that motivating is a particularly important element of people management in contemporary organisations; hence, on the one hand, employees' needs and expectations, while, on the other hand, organisation's abilities, including managers' motivational competences, should be a basis for building efficient motivational solutions.

The art of employee motivating is primarily the ability to see the potential and capabilities sticking in others and to exert influence on employees in order to effectively direct people's knowledge and skills at fulfilment of common objectives. In their article, the authors emphasised that managers' motivational successes (or failures) largely depend on that how others took, at various stages of education, care of a proper formation of their motivational competences.

In the first part of the article, the authors explained the terms 'motivation' and 'motivating' as well as they paid attention to their essence in the context of people management. Further on, they presented motivating as an important function of human resources management. Next, they described the errors committed in the process of employee motivating. In the last part of the article, the authors described, as an educational challenge of the 21st century, formation of motivational competences of students, the future managers.

**Key words:** motivation, motivating, employees, managers, human resources management, education.

**JEL codes:** I25, M5

Artykuł zaakceptowany do druku w kwietniu 2018 roku.

© All rights reserved

Afiliacje:

dr Agnieszka Knap-Stefaniuk

Akademia Finansów i Biznesu Vistula

Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych

ul. Stokłosa 3

02-787 Warszawa

e-mail: a.knap-stefaniuk@vistula.edu.pl

dr Wioleta J. Karna  
Uniwersytet Jagielloński  
Instytut Spraw Publicznych  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
ul. prof. Stanisława Łojasiewicza 11  
30-348 Kraków  
e-mail: w.karna@uj.edu.pl

dr Eva Ambrozová  
Head of the Department of Humanities  
NEWTON College  
Rašínova 103/2  
60200 Brno-střed  
Czech Republic