

**Anna Grontkowska**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Co motywuje studentów studiów niestacjonarnych kierunku ekonomia Szkoły Główny Gospodarstwa Wiejskiego w pracy zawodowej?**

### **Wstęp**

Współcześnie, w dobie ukierunkowania badań na zarządzanie informacją i wiedzą, równie ważne są zagadnienia związane z zarządzaniem ludźmi i rozwojem ich kariery zawodowej. W zakresie zarządzania potencjałem społecznym organizacji jednym z najważniejszych i ciągle aktualnych zagadnień jest motywacja i stosowanie odpowiednich motywatorów. Zmieniające się warunki prowadzenia działalności gospodarczej, wciąż rosnąca konkurencja oraz dążenie do ciągłego obniżania kosztów działalności, w tym kosztów pracy, bezrobocie, otwarcie europejskiego rynku pracy wpływają na konieczność zmian w kształtowaniu systemów motywowania. W epoce informacyjnej, która charakteryzuje się przede wszystkim tymczasowością i zmiennością relacji społecznych i organizacyjnych, konieczne jest zastosowanie adekwatnych do takiej sytuacji form zarządzania. Dotyczy to wdrażania kultury organizacyjnej ułatwiającej wysoką tolerancję niepewności. Wymaga to wykorzystywania także w sferze motywowania takich instrumentów, które będą zwiększały odporność pracowników na funkcjonowanie w warunkach niepewności i przyczyniały się do nabywania umiejętności radzenia sobie z pojawiającym się ryzykiem [Sikorski 2001, s. 35].

### **Znaczenie motywowania**

Tworzenie systemu motywacyjnego jest z jednej strony zadaniem bardzo istotnym zarówno z punktu widzenia pracowników, jak i kierowników, a z drugiej trudnym i wymagającym wiedzy nie tylko z zakresu zarządzania, ale również z psychologii, socjologii i innych nauk społecznych. System motywacyjny jest układem logicznie spójnych i wzajemnie wspomagających się czynników

motywacyjnych. Tworzą go różnorodne motywatory płacowe i pozapłacowe, materialne i niematerialne.

Polityka w sprawach zatrudnienia i rozwoju pracowników (personalna) powinna być wkomponowana w strategię funkcjonowania całej organizacji. Przy jej konstruowaniu ważne jest zachowanie zasady kompleksowości i systematyczności oraz dobre rozpoznanie hierarchii wartości i oczekiwań pracowników oraz możliwości danej organizacji [Kozioł 1997, s. 55]. Ludzie bowiem w różny sposób reagują na odczuwane potrzeby i ich zaspokojenie, mają odmienne oczekiwania. Motywacja powstaje, gdy ludzie świadomie lub nieświadomie odczuwają niezaspokojoną potrzebę [Armstrong 2007, s. 34]. Niezaspokojone potrzeby ukierunkowują zachowanie osób na ich zaspokajanie, podejmowanie działań mających na celu osiągnięcie określonych efektów czy stanów rzeczy. Na proces motywacyjny składa się wiele pojedynczych motywów, bodźców pobudzających osobę do aktywności lub wręcz przeciwnie – powstrzymujących ją od podejmowania działań, ale zawsze jest to decyzja samego zainteresowanego. W procesach motywacyjnych każdy człowiek świadomie dokonuje wyboru, chcąc osiągnąć oczekiwany efekt. Motywacja jest więc wewnętrznym stanem gotowości człowieka do podjęcia określonego działania, wzbudzonym potrzebą zespołem procesów psychicznych i fizjologicznych określającym podłoże zachowań i ich zmian.

Zainteresowanie badaczy procesami motywacji i sposobami motywowania przejawia się w pracach wielu nauk zajmujących się interpretacją ludzkich zachowań, m.in. psychologii, socjologii, etyki. Bodźce w procesach motywacyjnych charakteryzują się odmiennym stopniem oddziaływania (siłą). Ich siła motywacji zależy przede wszystkim od ważności i atrakcyjności celu obranego do realizacji przez osobę oraz subiektywnego przekonania o możliwości jego osiągnięcia. Dzięki stosowaniu motywatorów można tworzyć odpowiednie stosunki międzyludzkie w organizacjach, zaspokajając potrzeby i oczekiwania zarówno pojedynczych osób, jak i zespołów. Nowoczesne zarządzanie wymaga podejmowania wysiłku w zakresie wnikania w źródła indywidualnych motywacji pracowników, ponieważ oddziaływania motywacyjne są najważniejszym elementem kształtowania najcenniejszego kapitału każdego przedsiębiorstwa, czyli kapitału ludzkiego.

## **Metodyka i wyniki badań**

Celem opracowania jest ustalenie częstotliwości, ważności i stopnia zaspokojenia tych czynników motywacyjnych u studentów studiów niestacjonarnych na kierunku ekonomia na Wydziale Nauk Ekonomicznych Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, które były stosowane przez pracodawców

zatrudniających tych studentów. Badania potrzeb i siły oddziaływania motywatorów przeprowadzono w latach 2008–2010. Objęły one w 2008 roku wszystkich studentów pierwszego i drugiego roku, a w latach następnych – słuchaczy pierwszego roku. Studenci wybierali dziesięć najważniejszych motywatorów spośród zamkniętej listy dwudziestu czynników motywujących (por. tab. 1), nadając im rangę w punktach od 10 do 1. Kolejnym zadaniem było określenie stopnia zaspokojenia wybranych dziesięciu motywatorów w skali od 1 do 10, przy czym 10 oznacza zaspokojenie potrzeby zgodnie z oczekiwaniami. W badaniach łącznie uczestniczyło 419 słuchaczy, w tym 160 studentów i 259 studentek. W 2008 roku było 174 słuchaczy pierwszego i drugiego roku studiów, w 2009 roku – 128 słuchaczy pierwszego roku studiów, a w 2010 roku – 117. W tabeli 1 zestawiono wyniki dotyczące częstotliwości wybierania poszczególnych motywatorów przez studentów. Prezentowane wyniki klasyfikują motywatory w subiektywnej ocenie badanych.

**Tabela 1**

Motywatory wybierane przez studentów w latach 2008–2010 uszeregowane od najczęściej wskazywanego (według średniej)

Rodzaj motywatora	Udział wskazań w roku [%]			Średni udział wskazań [%]
	2008	2009	2010	
Wysokość wynagrodzenia	<b>98,85</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	99,62
Atmosfera w pracy	<b>94,83</b>	<b>96,09</b>	<b>93,16</b>	94,69
Możliwość awansu	87,93	88,28	<b>92,31</b>	89,51
Pewność zatrudnienia	80,46	82,03	<b>92,31</b>	84,93
Możliwość rozwoju (szkolenia)	<b>91,95</b>	82,03	77,78	83,92
Samorealizacja	79,89	76,56	82,91	79,78
Samodzielność	63,22	60,16	70,94	64,77
Potrzeba sukcesu	59,20	69,53	59,83	62,85
Uznanie szefa	70,69	56,25	53,85	60,26
Dodatkowe świadczenia	54,02	46,88	43,59	48,16
Prestiż w środowisku zawodowym	41,38	42,97	53,85	46,06
Potrzeba bycia kreatywnym	32,76	35,16	35,04	34,32
Prestiż w środowisku pozazawodowym	27,59	32,03	36,75	32,12
Potrzeba władzy	20,69	20,31	26,50	22,50
Praca sama w sobie	22,41	19,53	15,38	19,11
Lojalność wobec firmy	21,84	21,88	12,82	18,84
Potrzeba ryzyka i aktywności	15,52	21,09	17,95	18,19
Identyfikacja z firmą	13,79	17,19	14,53	15,17
Wpływ na politykę firmy	13,79	17,19	8,55	13,18
Obawa przed zmianą	9,77	16,41	12,82	13,00

Źródło: Badania własne.

Motywatorami najczęściej wskazywanymi przez studentów we wszystkich latach były wysokość wynagrodzenia oraz atmosfera w pracy. Wysokość wynagrodzenia w latach 2009–2010 wskazali wszyscy studenci, natomiast w 2008 roku prawie wszyscy. Wysokość wynagrodzenia na pierwszym miejscu w 2008 roku wskazało 45% respondentów, w 2009 roku – 30%, a w 2010 roku 34%, natomiast samorealizację na pierwszym miejscu w 2008 roku wskazało 19% badanych, w 2009 roku – 12% i w 2010 roku 18%. Udział czynnika „pewność zatrudnienia”, uznawanego przez respondentów za najważniejszy (umieszczonego na pierwszym miejscu), zwiększał się, gdyż w 2008 roku wynosił około 9% ogółu badanych, w 2009 roku – 12%, a w 2010 – już 18%. Łącznie udział trzech motywatorów (wynagrodzenie, atmosfera w pracy, pewność zatrudnienia) najczęściej wskazywanych na pierwszym miejscu wynosił w 2008 roku 73%, w 2009 roku – 54%, a w 2010 roku – 70%.

Bardzo często studenci wskazywali następujące motywatory: możliwość awansu, pewność zatrudnienia oraz możliwość podnoszenia kwalifikacji przez uczestnictwo w szkoleniach. Udział osób wskazujących szkolenia był coraz mniejszy, w 2008 roku możliwość rozwoju jako czynnik motywujący wskazało 92% studentów, w 2009 roku – 82%, a w 2010 roku – 78%. W 2010 roku częściej były wskazywane pewność zatrudnienia oraz możliwość awansu. W dalszej kolejności, z udziałem mieszczącym się w przedziale od 60 do 80% częstotliwości wskazań, studenci umieścili takie motywatory niematerialne, jak: samorealizacja, samodzielność w zakresie wykonywania zadań, potrzeba sukcesu i uznanie szefa. Przeciętnie prawie połowa respondentów wskazała dodatkowe świadczenia jako motywator, przy czym w kolejnych latach udział osób wskazujących ten czynnik motywujący był coraz mniejszy, gdyż w 2008 roku wynosił on 54%, w 2009 roku – 47%, a w 2010 roku – 44%. Odwrotną zależność w stosunku do dodatkowych świadczeń jako motywatora zanotowano w zakresie motywatora określonego jako prestiż w środowisku zawodowym. Udział osób wskazujących ten motywator w kolejnych latach zwiększał się, odpowiednio w 2008 roku było to 41%, w 2009 roku – 43%, a w 2010 roku – 54%. Co trzeci student wskazał jako ważne motywatory prestiż w środowisku pozazawodowym oraz potrzebę bycia kreatywnym, czyli umiejętność aktywnego, twórczego podejścia do rozwiązywania problemów. Potrzebę władzy i pracę samą w sobie jako motywatory wskazywał co 5. respondent. Do najrzadziej wskazywanych motywatorów, których udział nie przekraczał 20%, należały obawa przed zmianą, wpływ na politykę prowadzoną przez firmę, identyfikacja z firmą i lojalność wobec niej oraz potrzeba podejmowania ryzyka i aktywności.

Na czele najważniejszych motywatorów do pracy znajduje się wynagrodzenie, co jest zgodne z badaniami, np. Janiny E. Karney [2001, s. 46] przeprowadzonymi w latach 1999–2000. Na podstawie wyników tych badań stwierdzono,

że 98% pracowników produkcyjnych jako najważniejszy czynnik motywujący uznało wynagrodzenie. Badania Marii W. Kopertyńskiej [2007, s. 25] wykazały, że 86% zatrudnionych na stanowiskach produkcyjnych wskazało płacę zasadniczą jako motywator o dużym lub bardzo dużym znaczeniu (a kadra kierownicza 100%). Nieco odmienne wyniki uzyskała Anna Michalska [2010, s. 278] w badaniach przeprowadzonych wśród pracowników trzech przedsiębiorstw: wynagrodzenie plasowało się wysoko (od pierwszego do trzeciego miejsca) w zakresie oczekiwań pracowników. Płaca jest więc głównym powodem podejmowania pracy.

W tabeli 2 zostały zaprezentowane wyniki dotyczące oceny ważności motywatorów dokonane przez studentów. Motywatorowi uznanemu za najważniejszy studenci przyznawali 10 punktów, a kolejnemu uznanemu jako mniej ważny – 9 itd.

Znaczenie wynagrodzenia finansowego wzrasta szczególnie w sytuacji, gdy jego poziom nie jest wysoki, co zazwyczaj jest charakterystyczne na początku

**Tabela 2**

Ważność poszczególnych motywatorów według skali od 10 do 1 przyznana przez studentów w latach 2008–2010 (uszeregowane od najważniejszego według średniej)

Rodzaj motywatora	Średnia w roku			Średnia ogółem
	2008	2009	2010	
Wysokość wynagrodzenia	<b>8,74</b>	<b>8,04</b>	<b>8,29</b>	8,36
Atmosfera w pracy	<b>6,68</b>	<b>6,58</b>	<b>6,67</b>	6,64
Samorealizacja	<b>6,54</b>	<b>6,31</b>	<b>6,89</b>	6,58
Możliwość awansu	<b>6,35</b>	<b>6,17</b>	<b>6,03</b>	6,18
Pewność zatrudnienia	5,99	<b>6,10</b>	<b>6,37</b>	6,15
Możliwość rozwoju (szkolenia)	<b>6,48</b>	5,89	5,18	5,85
Samodzielność	4,65	5,42	5,37	5,15
Potrzeba sukcesu	4,63	5,10	5,16	4,96
Potrzeba bycia kreatywnym	4,81	4,38	5,46	4,88
Praca sama w sobie	3,95	5,20	4,39	4,51
Prestiż w środowisku zawodowym	4,01	5,42	3,63	4,36
Uznanie szefa	4,41	4,17	4,25	4,28
Potrzeba ryzyka i aktywności	3,26	3,26	4,24	3,59
Potrzeba władzy	2,75	5,04	2,94	3,57
Wpływ na politykę firmy	4,00	2,91	3,80	3,57
Dodatkowe świadczenia	3,93	4,02	2,71	3,55
Lojalność wobec firmy	3,11	4,00	3,40	3,50
Prestiż w środowisku pozazawodowym	2,75	2,56	3,67	3,00
Obawa przed zmianą	2,41	2,95	2,87	2,74
Identyfikacja z firmą	3,25	1,68	2,94	2,62

Źródło: Badania własne.

kariery zawodowej, czyli także wśród studentów. W tej fazie cyklu życia człowieka pieniądze stają się najważniejsze, umożliwiają bowiem zaspokojenie podstawowych potrzeb materialnych (m.in. obejmujących zakup samochodu, najem lub zakup mieszkania, których najczęściej młodzi ludzie nie mają, a chcą mieć).

Zgodnie z teorią hierarchii potrzeb ludzkich Abrahama Masłowa, człowiek, który nie zaspokoił potrzeb podstawowych, nie odczuwa konieczności realizacji potrzeb wyższego rzędu (niematerialnych), do których należą potrzeby miłości i przynależności do określonych grup społecznych, uznania i szacunku oraz samorealizacji (samorozwoju).

Wysokość wynagrodzenia jest ważnym czynnikiem zachęcającym ludzi do pracy, ale równie istotnym wskazywanym przez studentów motywatorem jest atmosfera w pracy (średnia ocena 6,64). Wystąpiły niewielkie różnice w gradacji tego czynnika motywacyjnego, gdyż w latach 2008–2009 atmosfera w pracy była na drugim miejscu w hierarchii ważności motywatorów, w 2010 roku spadła na trzecie miejsce, a na drugim znalazła się samorealizacja. Na czwartym lub piątym miejscu w hierarchii motywatorów studenci wskazali możliwość awansu. W badaniach J. Karney [2001, s. 46] jako bardzo ważne możliwość awansu lub otrzymanie lepszej pracy uznało 64% badanych.

Kolejnym motywatorem uznawanym za ważny przez studentów była pewność zatrudnienia, przy czym jego waga zwiększała się w latach 2008–2010, średnia z badań wynosiła odpowiednio 5,99, 6,10 i 6,37. Podkreśla to znaczenie poczucia bezpieczeństwa finansowego, czyli utrzymania pracy i uzyskiwania płacy na niestabilnym współcześnie rynku pracy, przy wysokim zagrożeniu bezrobociem nawet w grupie absolwentów. Ciągłe obawy o możliwość utraty pracy wpływają na fakt, iż pracownicy traktują pewność zatrudnienia jako ważny motywator, nawet tak mobilna grupa pracowników jak studenci. Dla porównania w badaniach M. Kopertyńskiej [2007, s. 26] pewność zatrudnienia miała bardzo duże znaczenie dla 86% pracowników produkcyjnych i 60% kadry kierowniczej, a duże dla odpowiednio 14% pracowników i 40% kierowników. W badaniach motywatorów studentów pojawiły się niewielkie różnice w kolejnych latach, o ile bowiem w 2008 roku ważniejsze było podwyższanie kwalifikacji, o tyle w 2010 roku właśnie pewność zatrudnienia przeciętnie uzyskała wyższą rangę.

W następnej grupie motywatorów, których waga mieściła się w przedziale od 5 do 6, z niewielkim zróżnicowaniem w badanych latach, znalazły się następujące motywy niematerialne: samodzielność, potrzeba odniesienia sukcesu, potrzeba bycia kreatywnym, praca sama w sobie oraz prestiż w środowisku zawodowym. Nieznacznie mniej ważnymi motywatorami studenci uznali w dalszej kolejności: uznanie szefa, potrzebę posiadania władzy i wpływ na politykę firmy, a także potrzebę podejmowania ryzyka i aktywności. Ważność dodatkowych świadczeń jako motywatora mieściła się w przedziale od 2,71

(w 2010 roku) przez 3,93 (w 2008 roku) do 4,02 w 2009 roku. Przeciętnie jako najmniej ważne studenci wskazywali identyfikację z firmą, obawy przed zmianą, uzyskanie prestiżu w środowisku pozazawodowym oraz lojalność wobec firmy. Przy tym zaobserwowano zróżnicowanie wagi poszczególnych motywatorów u poszczególnych osób, obejmowało ono przeważnie całą zaproponowaną skalę, czyli od 1 do 10 (tylko czasami do 9), przy rzadziej wskazywanych czynnikach motywujących.

W dalszej części badania dla każdego wybranego motywatora określali poziom jego zaspokojenia w skali od 10 (zaspokojenie zgodnie z oczekiwaniami) do 1. W tabeli 3 zostały zaprezentowane wyniki dotyczące stopnia zaspokojenia tych motywatorów.

**Tabela 3**

Stopień zaspokojenia poszczególnych motywatorów według skali od 10 do 1 określony w latach 2008–2010 przez studentów Wydziału Nauk Ekonomicznych (uszeregowane od najsukuteczniej zaspokojonego według średniej)

Rodzaj motywatora	Średnia w roku			Średnia ogółem
	2008	2009	2010	
Atmosfera w pracy	7,33	7,27	7,24	7,28
Samodzielność	6,54	6,77	7,12	6,81
Pewność zatrudnienia	6,88	5,98	6,93	6,60
Uznanie szefa	6,68	5,86	6,32	6,29
Praca sama w sobie	5,36	6,81	5,88	6,02
Lojalność wobec firmy	6,38	5,54	6,07	6,00
Potrzeba bycia kreatywnym	6,00	5,33	6,20	5,84
Identyfikacja z firmą	5,58	5,80	5,88	5,76
Wysokość wynagrodzenia	5,84	5,59	5,22	5,55
Samorealizacja	5,73	5,55	5,31	5,53
Potrzeba ryzyka i aktywności	4,27	5,15	5,86	5,09
Możliwość rozwoju (szkolenia)	5,64	4,69	4,80	5,04
Prestiż w środowisku zawodowym	5,14	4,24	5,02	4,80
Prestiż w środowisku pozazawodowym	5,15	4,20	4,98	4,77
Obawa przed zmianą	4,94	3,96	4,60	4,50
Potrzeba sukcesu	4,19	4,49	4,57	4,42
Dodatkowe świadczenia	4,38	4,03	4,08	4,16
Możliwość awansu	4,07	3,99	3,89	3,98
Potrzeba władzy	3,56	4,24	3,87	3,89
Wpływ na politykę firmy	4,25	3,00	2,56	3,27
Średnia odczuwania zaspokojenia potrzeb	56,6	52,6	55,2	54,8
Zakres zmienności odczuwania stopnia zaspokojenia	27–88	26–95	10–86	10–95

Źródło: Badania własne.

Średni poziom oceny stopnia zaspokojenia był zbliżony w kolejnych latach (odpowiednio w 2008 roku – 56,6, w 2009 roku – 52,6, w 2010 roku – 55,2), chociaż wykazywał wyraźną zmienność zakresu ocen dokonanych przez studentów, które wahały się w 2008 roku od 27 do 88, w 2009 roku mieściły się w przedziale od 26 do 95, a w 2010 roku od 10 do 86. W latach 2008–2010 jako najlepiej zaspokojoną potrzebę studenci wskazali atmosferę w pracy. Zdaniem większości studentów, potrzeba ta jest ważną, ale też w odpowiednim stopniu zaspokojoną. Poziom zaspokojenia mierzony średnią nie różnił się w kolejnych latach, chociaż wykazywał tendencję zmniejszania się od 7,33 w 2008 roku do 7,24 w 2010 roku. Wysoko ocenianym motywatorem w zakresie jego zaspokojenia charakteryzowała się samodzielność, z nieznaczną tendencją rosnącą średniej oceny od 6,54 w 2008 roku do 7,12 w 2010 roku.

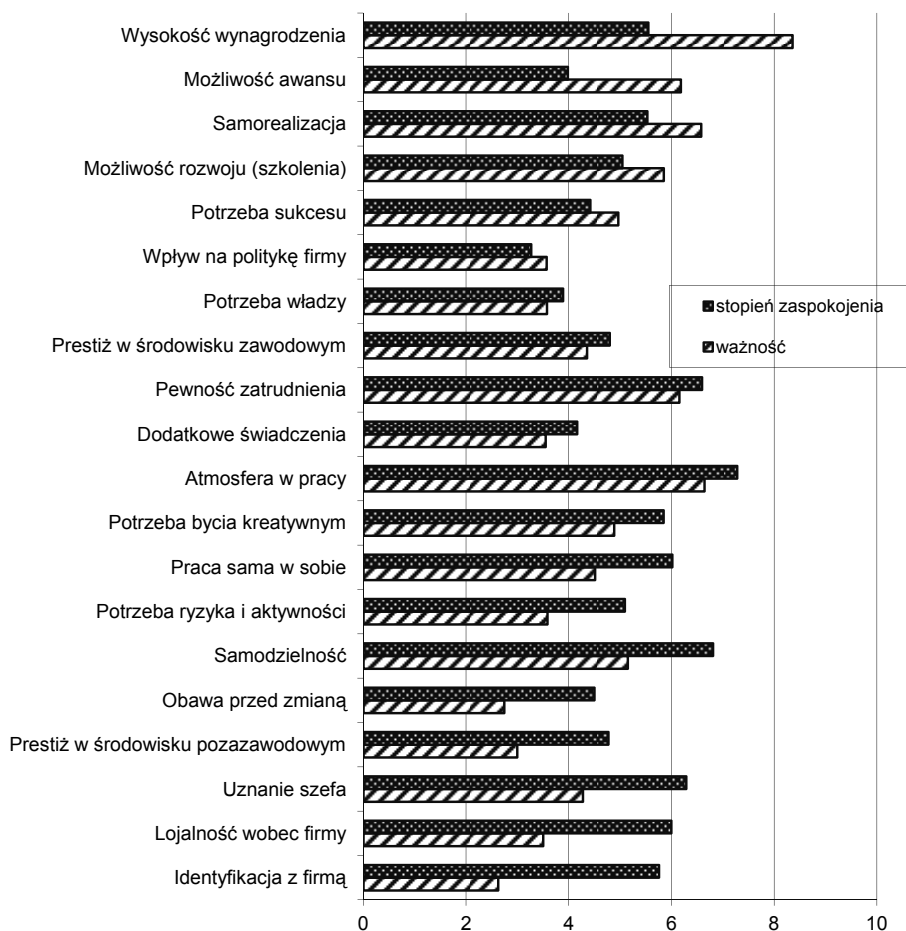
Kolejne dosyć wysoko ocenione motyvatory w zakresie ich zaspokojenia wskazane przez studentów to: pewność zatrudnienia, uznanie szefa, praca sama w sobie oraz lojalność wobec firmy, chociaż występowały niewielkie różnice w zakresie poziomu oceny w kolejnych latach. Stopień zaspokojenia motywatora określanego jako wysokość wynagrodzenia uzyskał przeciętnie ocenę 5,5, przy malejącej tendencji do oceny tego motywatora (w 2008 roku ocena 5,84, w 2009 roku – 5,59, a w 2010 roku – 5,22). Stosunkowo niskie oceny zaspokojenia studenci przyznawali takim motywatorom, jak: wpływ na politykę firmy, potrzeba władzy, możliwość awansu oraz dodatkowe świadczenia.

Z badań przeprowadzonych w grupie studentów wynika, że wysokość wynagrodzenia wykazywała dużą dysproporcję między ważnością (8,36) i stopniem zaspokojenia (średnia ocena 5,55). Występowała więc wyraźna różnica między subiektywnie odczuwanymi oczekiwaniami a rzeczywistością w zakresie poziomu wynagradzania, co można zinterpretować następująco: zwiększanie poziomu wynagrodzenia działa ciągle na tę grupę pracowników motywująco. Pozostałe niezaspokajane zgodnie z oczekiwaniami potrzeby niematerialne to możliwości awansowania, samorealizacja, możliwości podnoszenia kwalifikacji przez uczestnictwo w szkoleniach oraz potrzeba odniesienia sukcesu. Szczegółowo zestawienie ważności i stopnia zaspokojenia w zakresie czynników motywacyjnych przedstawia wykres 1.

Pozostałe potrzeby charakteryzowały się poziomem zaspokojenia zgodnie z oczekiwaniami, a w niektórych przypadkach odnotowano zaspokojenie ponad oczekiwania, dotyczyło to jednak potrzeb stosunkowo rzadko wskazywanych przez studentów (lojalność wobec firmy, identyfikacja z firmą).

Porównanie wyników badań motywatorów wśród studentów studiów niestacjonarnych do wyników badań ankietowych Joanny Moczydłowskiej [2007, s. 72] przeprowadzonych wśród pracowników mikro- i małych przedsiębiorstw w 2006 roku wykazuje pewne różnice. Pracownicy mikro- i małych przedsię-





**Wykres 1**

Ważność motywatorów a stopień ich zaspokojenia określone przez studentów Wydziału Nauk Ekonomicznych (średnia za lata 2008–2010), uszeregowane według malejącej różnicy między ważnością a stopniem zaspokojenia  
Źródło: Badania własne.

biorstw północno-wschodniej Polski jako najważniejsze częściej wskazywali motywatory bazujące na dążeniu do zaspokojenia potrzeb społecznych i bezpieczeństwa oraz stabilizacji, w dalszej kolejności zaś znalazły się motywatory związane z treścią wykonywanej pracy (potrzeba odczuwania sensu wykonywanych zadań). W cytowanych badaniach te czynniki dla największej części pracowników miały większe znaczenie motywujące niż wynagrodzenie, władza, prestiż czy rozwój osobisty i doskonalenie zawodowe. W grupie studentów ranga czynników motywacyjnych okazała się odmienna. Najważniejszy jest poziom wynagrodzenia oraz, podobnie jak w grupie J. Moczydłowskiej, atmosfera w pracy.

## Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że w grupie słuchaczy studiów niestacjonarnych kierunku ekonomia Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego najczęściej wskazywanym i jednocześnie najważniejszym czynnikiem motywującym była wysokość wynagrodzenia. Wśród studentów występuje również dosyć wyraźna dysproporcja między oczekiwaniami a stopniem zaspokojenia w tym zakresie, co świadczy o tym, że możliwość uzyskania wyższej płacy ciągle jest czynnikiem zachęcającym do lepszego wykonywania pracy, zwiększania wydajności.

Zachodzące zmiany kulturowe w społeczeństwie, a także w sferze zatrudnienia w gospodarce, w których wskazuje się na przechodzenie od wzorca zewnętrznych motywatorów (tradycyjna kultura organizacji, w której ważne miejsce zajmuje przywódca – rozstrzygający wszystkie wątpliwości i obdarzony zaufaniem, szczegółowe procedury postępowania – zwalniające od konieczności dokonywania ciągłych wyborów oraz tradycje i zwyczaje związane z funkcjonowaniem organizacji nakierowane na unikanie niepewności) do kultury wysokiej tolerancji niepewności i podejmowania ryzyka (która odwołuje się do wewnętrznej gotowości podejmowania wyzwań członków organizacji) coraz powszechniej będą wymuszać wdrażanie, szczególnie w prowadzeniu działalności gospodarczej, odmiennego podejścia w zakresie stosowania motywatorów. Ważnym aspektem w tworzeniu systemów motywacyjnych stanie się umiejętność wzbudzania aktywnych postaw pracowników, otwartych na wdrażanie zmian, co zarysowuje się częściowo w grupie studentów na podstawie przeprowadzonych badań w zakresie wysokich ambicji dotyczących potrzeb niematerialnych (możliwość awansu, samorealizacja, odniesienie sukcesu).

## Literatura

- ARMSTRONG M., 2007: *Zarządzanie ludźmi*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań, s. 34–36.
- KARNEY J.E., 2001: Motywowanie pracowników. Teoria a praktyka. *Zarządzanie zasobami ludzkimi* nr 6, s. 41–48.
- KOPERTYŃSKA M.W., 2007: Motywowanie pracowników sfery produkcyjnej – doświadczenia badawcze. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* nr 3–4(55–56) s. 23–34.
- KOZIOŁ L., 1997: Doskonalenie systemu wynagradzania w firmie. [w:] *Jak skutecznie wynagradzać pracowników. Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, Sedlak K. (red.), Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, s. 55.
- MICHALSKA A., 2010: Systemy motywacyjne w przedsiębiorstwach. *Roczniki Naukowe SERiA* t. XII, z. 3, s. 275–280.
- MOCZYDŁOWSKA J., 2007: Czynniki motywujące do pracy w ocenie pracowników mikro- i małych przedsiębiorstw Polski północno-wschodniej. *Zeszyty Naukowe Wyższej*

*Szkoły Zarządzania Ochrona Pracy w Katowicach* nr 1(3), s. 69–74, [www.studia.wszop.edu.pl/obrazki/cms/2692.zalaczniki.pdf](http://www.studia.wszop.edu.pl/obrazki/cms/2692.zalaczniki.pdf).

SIKORSKI CZ., 2001: Wpływ kultury organizacyjnej na motywację. Od ograniczania poczucia niepewności do jej wysokiej tolerancji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* nr 6, s. 27–39.

## **What motivates students of Economics SGGW to work?**

### **Abstract**

Based on the survey conducted among the group of weekends students it can be concluded that the most important motivating factor was an amount of remuneration. At the same time there was a clear difference between students expectations and the degree of their satisfaction in this area. It indicates that possibility of getting a higher salary could still motivate people and could be used as a factor increasing workers performance and productivity. Cultural changes in a society and employment policy points a shift from external motivators culture to a high tolerance of uncertainty and risk culture. An important aspect of building personnel motivation system in a future will attitude to create active behaviour of employees who are flexible and open to changes. Many students pointed out higher needs of self-fulfilment, success and advancement.





