

Wiktoria Just<sup>1</sup>

## **ZNACZENIE MOTYWACJI W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI**

### **Streszczenie**

*Motywacja pracowników to nie tylko kwestia wynagrodzenia. To również jeden z filarów efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim, który może decydować o sukcesie organizacji. Jest to kluczowa kompetencja menedżerska<sup>2</sup>. Polegająca na umiejętnym rozpoznawaniu potencjału jednostek oraz oddziaływaniu na nich w sposób, który sprzyja efektywnemu wykorzystaniu ich zasobów intelektualnych i społecznych dla osiągnięcia wspólnych celów organizacyjnych<sup>3</sup>. Właściwie zaprojektowany system motywacyjny sprzyja także redukcji rotacji kadry oraz poprawie klimatu organizacyjnego. Coraz większe znaczenie zyskują także niematerialne aspekty motywowania, takie jak docenienie, możliwość rozwoju zawodowego czy elastyczność pracy.*

*Poniższa praca ma charakter teoretyczny, ukierunkowany na analizę aspektów związanych ze znaczeniem motywacji w ZZL. Podjęta próba analizy znaczenia motywacji przyczyniła się do postawienia celu pracy tj. uzasadnieniu kluczowych determinantów wpływających na zaangażowanie pracowników oraz zwiększenia ich wydajności pracy<sup>4</sup>.*

*Stąd też postawiono następujące pytanie badawcze: „Jak motywacja wpływa na pracowników danej organizacji?”. Jako wniosek praktyczny najważniejsze jest indywidualne podejście do pracownika. Aby dotrzeć do każdej osoby, menedżerowie*

---

<sup>1</sup> Studentka II roku, studia stacjonarne, kierunek zarządzanie, Wydział Ekonomii i Finansów, Uniwersytet Radomski im. Kazimierza Pułaskiego, e-mail: 115798@student.uthrad.pl.

<sup>2</sup> A. Knap-Stefaniuk, W.J. Karna, E. Ambrozová, Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi-wyzwania dla współczesnej edukacji, 2018, s. 187-188.

<sup>3</sup> J. Berny, M. A. Leśniewski, P. Górski, *Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu*, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, 2012, s. 79-81.

<sup>4</sup> J. Osuch, *Motywacja jako czynnik zarządzania*, „Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne 1”, 2012, s. 101-102.

*powinni dostosować metodę motywacji do danego pracownika. Dzięki temu wpłyną na ich zaangażowanie, które przyczyni się do poprawy wyników firmy.*

**Słowa kluczowe:** motywacja, ZZL, zaangażowanie, organizacja.

## Wstęp

Znaczenie motywacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi ma ogromny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Menedżer przede wszystkim powinien posiadać umiejętność dysponowania kompetencjami swoich pracowników. Wydobycia z nich ich najlepszych cech oraz możliwości. To spowoduje poprawę efektywności pracy oraz wyników firmy. Dlatego właśnie skuteczne motywowanie nie sprowadza się wyłącznie do systemów premiowych czy benefitów. Wymaga głębokiego zrozumienia potrzeb pracowników, ich aspiracji oraz czynników, które realnie wpływają na ich zaangażowanie.

## 1. Teorie znaczenia motywacji

Według **M. Armstronga** motywacja może być postrzegana jako zachowanie ukierunkowane na określone cele<sup>5</sup>. Motywacja działa na ludzi wtedy, gdy wierzą, że określony sposób działania przybliży ich do pożądanego rezultatu czy też przybliży ich do osiągnięcia nagrody. A zatem motywacja ta wynika ze związku między efektem działania a jego nagrodą. Stanowi to istotny element zarządzania zachowaniem pracowników w danym przedsiębiorstwie.

Teoria autorstwa **Douglasa McGregora** to jedna z pierwszych koncepcji, która wyjaśnia zachowania pracowników w przedsiębiorstwie<sup>6</sup>. Jest to teoria X i Y, która przedstawia dwa przeciwstawne sposoby postrzegania pracowników przez ich menedżerów. Zakłada ona, że ludzie z teorii X są z natury leniwi, unikający pracy przez co wymagają ścisłej kontroli oraz nadzoru. Natomiast teoria Y opiera się na tym, że praca może być dla ludzi źródłem satysfakcji, pracownicy wykazują inicjatywę, są zdolni do samodzielnego działania i dążą do samorozwoju. McGregor uważał, że styl zarządzania zależy od tego, jak menedżer postrzega swoich pracowników<sup>7</sup>.

**F. Michoń** określa motywację jako zbiór sił i czynników, które zarówno pobudzają, jak i podtrzymują jednostkę w zachowaniu zmierzającym do osiągnięcia określonych celów<sup>8</sup>. Do tych sił zalicza się potrzeby, popędy, instynkty, aspiracje oraz

---

<sup>5</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 211.

<sup>6</sup> Publikacje członków Sekcji Ekonomicznej Koła Naukowego Studentów i Absolwentów Wielkopolskiej Akademii Społeczno-Ekonomicznej w Środzie Wielkopolskiej – Akademii Nauk Stosowanych, red.: Artur Kisiołek, *Motywacja w teorii zarządzania*, 2025, s. 10.

<sup>7</sup> D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960.

<sup>8</sup> F. Michoń, *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1981, s. 120.

stany napięcia – określone jako mechanizmy organizmu ludzkiego<sup>9</sup>. Autor podkreśla, że motywowanie pracowników to jedna z kluczowych funkcji efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim, a system motywacyjny jest inwestycją, przekłada się na wzrost efektywności i zaangażowania pracowników oraz lepsze wyniki organizacji. Michoń akcentuje rolę równowagi między czynnikiem ekonomicznym, a psychospołecznym.

Jedną z najbardziej znanych teorii motywacji człowieka jest teoria hierarchii potrzeb **Abrahama Masłowa**. Autor twierdził, że dopiero po zaspokojeniu potrzeb z niższych rzędów pojawia się prawdziwa motywacja do realizacji wyższych celów<sup>10</sup>. Piramida składa się z pięciu podstawowych poziomów.

W październiku 2012 roku przeprowadzono badanie<sup>11</sup>, które obejmowało pracowników dwóch przedsiębiorstw działających w branży handlowej. Jego celem było określenie, w jaki sposób system wynagradzania oddziałuje na poziom motywacji pracowników do wykonywania obowiązków zawodowych. Prawie 45% ankietowanych postrzega pracę nie tylko jako źródło dochodu, ale również stabilność zatrudnienia, wykonywanie pracy w sprzyjającym i dobrze funkcjonującym zespole, możliwość zaspokajania potrzeb związanych z uznaniem i prestiżem społecznym, a także szanse na rozwój poprzez zdobywanie wiedzy i umiejętności w preferowanym kierunku.

---

<sup>9</sup> A. Chabowska-Litka, J. Werner, *Motywacja jako forma zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji*, Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie Nr 2(31)/2020, s.15.

<sup>10</sup> Publikacje członków Sekcji Ekonomicznej Koła Naukowego Studentów i Absolwentów Wielkopolskiej Akademii Społeczno-Ekonomicznej w Środzie Wielkopolskiej – Akademii Nauk Stosowanych, red.: Artur Kisiołek, *Motywacja w teorii zarządzania*, 2025, s. 18-22.

<sup>11</sup> A. Kozuchowska, T. Zalega, *Motywowanie i wpływ wynagrodzenia na motywację pracowników do pracy – ujęcie empiryczne*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie” Nr 1/14 (2012), 2013, s. 32-33.



**Rys. 1. Zestawienie pozapłacowych czynników motywowania**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 192

**Potrzeba samorealizacji** – to potrzeba rozwoju osobistego, wykorzystania swojej kreatywności, a przede wszystkim, potencjału oraz osiągnięcia pełni możliwości.

**Potrzeba szacunku i uznania** – to potrzeba prestiżu, osiągnięć, uznania ze strony innych oraz – co najważniejsze – poczucia własnej wartości.

**Potrzeba przynależności i miłości** – to potrzeba bycia akceptowanym, tworzenia więzi rodzinnych i przyjaźni oraz relacji interpersonalnych.

**Potrzeba bezpieczeństwa** – to potrzeba ochrony przed zagrożeniami, bezpieczeństwa pracy i zdrowia, stabilizacji życiowej.

**Potrzeby fizjologiczne** – to podstawowe potrzeby biologiczne, które są niezbędne do przetrwania.

W praktyce oznacza to, że pracobiorca w pierwszej kolejności potrzebuje odpowiednich warunków pracy, dąży do stabilizacji. Następnym aspektem są dobre relacje z zespołem, z osobami zarządzającymi oraz poczucie przynależności. Dopiero później pojawia się potrzeba uznania i szacunku, a na samym końcu spełniana jest potrzeba realizacji własnego potencjału<sup>12</sup>.

W kontekście ZZL<sup>13</sup> teoria Masłowa pokazuje, iż menedżerowie powinni dostosowywać system motywacyjny do poziomu piramidy, na jakiej dany pracownik się znajduje tak, by spełniać ich potrzeby. Dlatego oprócz wynagrodzeń ważne jest również uznanie, szacunek, dobra atmosfera czy też bezpieczeństwo w pracy. Wpływa

<sup>12</sup> A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka.*, PWN, Warszawa 2014, s. 200-220.

<sup>13</sup> S. Borkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji.*, red.: H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa 2012, s. 317-352.

to nie tylko na motywację, ale również na satysfakcję z pracy, zaangażowanie pracownika oraz lojalność wobec danej firmy.

Anna Dolot<sup>14</sup> przeprowadziła badanie, którego celem była z jednej strony ocena funkcjonowania czynników motywacyjnych w miejscu pracy, dokonana przez pracowników, z drugiej natomiast określenie znaczenia poszczególnych czynników motywacyjnych z perspektywy badanych respondentów. Z przeprowadzonej analizy czynników uznanych przez badanych wynika, iż za najbardziej istotną uznana była możliwość zdobywania nowych umiejętności oraz doświadczeń zawodowych. Do kluczowych czynników motywujących pracowników zaliczona została również dobra atmosfera w miejscu pracy. Dopiero na szóstym i siódmym miejscu znalazły się czynniki o charakterze materialnym, takie jak wynagrodzenie czy premie. Jednocześnie na końcu zestawienia pojawiły się również inne elementy materialne, jednak ich znaczenie dla respondentów okazało się znacznie mniejsze w porównaniu z podstawowymi składnikami wynagrodzenia, takimi jak stabilna i wysoka płaca czy system premiowy. Zatem ważne jest, by stworzyć zróżnicowane metody motywacji i podejść do każdego indywidualnie.

Przedstawione teorie wskazują na wielowymiarowość mechanizmów motywacyjnych w ZZL. Kluczowym elementem skutecznego zarządzania jest dostosowanie narzędzi motywacyjnych do indywidualnych potrzeb oraz cech pracowników, co widzimy w przedstawionych wyżej badaniach. Oprócz tego menedżerowie powinni tworzyć systemy motywacyjne, które integrują aspekty materialne i niematerialne, dbając przy tym o całościowe zaspokojenie potrzeb pracowników. Dzięki temu można zwiększyć ich efektywność i zaangażowanie, co przyczynia się do poprawy wyników przedsiębiorstwa.

## 2. Jaki wpływ ma motywacja na efektywność oraz zaangażowanie?

Skutecznie działający system motywacyjny pozwala kształtować pożądane postawy i zachowania pracowników bez potrzeby stosowania przymusu. Dzięki odpowiednio dobranym narzędziom motywacyjnym możliwe jest ukierunkowanie działań zatrudnionych osób na realizację celów organizacji, co w efekcie prowadzi do wzrostu ich zaangażowania, wydajności i efektywności pracy<sup>15</sup>. Motywowanie pracowników posiada wiele pozytywnych aspektów. Kluczowym elementem jest polepszenie komunikacji wśród personelu<sup>16</sup>. Dzięki temu atmosfera jest lepsza, a to z kolei sprzyja pracy w danej organizacji. To wszystko ma wpływ na zaangażowanie ludzi do pracy. Napędza ich do działania, do osiągnięcia celów, ale również buduje

---

<sup>14</sup> A. Dolot, *Wybrane czynniki motywowania do pracy w świetle badań empirycznych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Seria: Organizacja I Zarządzanie” z. 71 Nr kol. 1917, 2014, s. 67-72.

<sup>15</sup> A. Czarnecka, *Rola przełożonego w kształtowaniu motywacji pracowników*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, 2011, s. 68-79.

<sup>16</sup> P. Maziarz, *Motywowanie jako podstawowy element zarządzania personelem*, Współczesne Problemy Zarządzania, 2020, s. 47-48.

ich pewność siebie. Dążą do tego, by być coraz lepsi, w tym co robią. Taka koncepcja poprawia wyniki firmy i przede wszystkim ją wzmacnia. Ważnym elementem w motywowaniu pracowników jest docenienie, jak również umiejętność dostrzegania potencjału oraz ich możliwości<sup>17</sup>.

Jest wiele różnych form motywacji. W większości organizacji wybierane są jednak dwie lub trzy metody, które najlepiej odpowiadają przyjętym wartościom oraz strategicznym celom przedsiębiorstwa<sup>18</sup>. Dlatego, dla menedżera ważnym aspektem powinno być indywidualne podejście do każdego pracownika i dobranie odpowiedniej metody. Dzięki takim działaniom pracownicy stają się bardziej lojalni wobec firmy oraz wykazują chęć do dalszych działań, są bardziej zaangażowani, zwiększając przy tym efektywność, a co za tym idzie poprawiają się wyniki danej organizacji.

W teorii motywacji podkreśla się, że skuteczny system motywacyjny powinien integrować zarówno bodźce materialne, jak i te niematerialne<sup>19</sup>. Do pierwszej grupy zalicza się m.in. premie, wynagrodzenia, nagrody pieniężne czy też świadczenia socjalne, które wpływają bezpośrednio na poczucie bezpieczeństwa oraz stabilizacji pracownika. Natomiast bodźce niematerialne obejmują takie aspekty, jak możliwość rozwoju zawodowego, awanse, uznanie czy dobra atmosfera w pracy. Dostosowane do indywidualnych potrzeb zatrudnionych, tak aby efektywnie kierować ich działaniami w stronę realizacji celów organizacji. Takie podejście zwiększa identyfikację pracowników z organizacją, ogranicza rotacje kadry, wzmacnia poczucie satysfakcji zawodowej<sup>20</sup>.

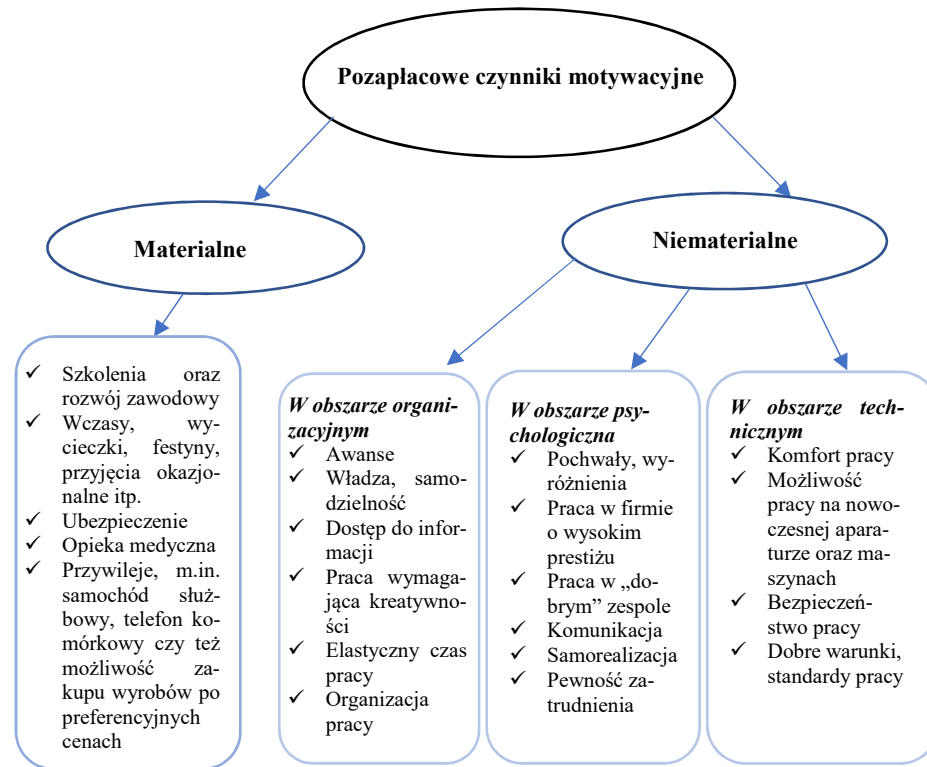
---

<sup>17</sup> A. Knap-Stefaniuk, W.J. Karna, E. Ambrozová, Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, 2018.

<sup>18</sup> A. Marjański, A. Chrzęszcz, Z. Ciekankowski, *Wykorzystanie motywowania pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] D. Janczewska, *Dylematy współczesnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź – Warszawa 2018, s. 12-14.

<sup>19</sup> M.W. Kopertyńska, *Motywowanie Pracowników. Teoria i praktyka.*, Placet, Warszawa 2008.

<sup>20</sup> S. Borkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji.*, red.: H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa 2012, s. 317-352.



**Rys. 2. Zestawienie pozapłacowych czynników motywowania**

Źródło: opracowanie własne na podstawie M.W. Kopertyńskiej, *Motywowanie Pracowników. Teoria i praktyka.*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2008

Motywacja pracowników odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu ich efektywności oraz poziomu zaangażowania w wykonywaną przez nich pracę. Zmotywowani pracownicy są bardziej skłonni do podejmowania inicjatywy<sup>21</sup>. Takie osoby podchodzą kreatywnie do rozwiązywania problemów oraz dążą do realizacji celów organizacji. Wysoki poziom motywacji sprzyja również większej satysfakcji z pracy<sup>22</sup>. Z kolei brak odpowiednich bodźców motywacyjnych obniża efektywność pracy,

<sup>21</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi.*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2011, s. 212-215.

<sup>22</sup> S. Borkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji.*, red.: H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa, 2012, s. 317-352.

zwiększa niechęć do pracy, a wskutek tego może doprowadzić do wypalenia zawodowego<sup>23</sup>. Dlatego właśnie tak ważna jest motywacja i odpowiedni system motywacyjny. Taki, który uwzględnia zarówno czynniki materialne, jak i te niematerialne. Stanowi to podstawę trwałego zaangażowania i efektywności pracowników.

### 3. Zmęczenie pracowników

Jak zmęczenie wpływa na motywację i wydajność pracowników? Motywacja pracowników w dużej mierze zależy od warunków pracy oraz dbałości o dobrostan zatrudnionych, a nie tylko od wynagrodzenia czy innych klasycznych systemów nagradzania. Według raportu „Zmęczony jak Polak w pracy 2024”, opublikowanego przez Koalicję Bezpieczni w Pracy na rządowym portalu<sup>24</sup>, zmęczenie psychiczne, fizyczne czy emocjonalne prowadzi do obniżonej motywacji, spadku wydajności oraz do negatywnego nastawienia do pracy. Oprócz tego, może doprowadzić do poczucia braku sensu pracy. To pokazuje, że warunki zdrowotne i psychiczne pracowników są kluczowym czynnikiem w systemie motywacyjnym. Zmęczenie to także poważne wyzwanie dla organizacji, gdyż obniża efektywność zespołów i zwiększa tym samym ryzyko popełniania błędów, co w konsekwencji wpływa na wyniki finansowe firmy.

Jednocześnie jak wynika z badań *Empulse & Nais* zaprezentowanych na portalu<sup>25</sup>, aż 50% polskich pracowników ocenia swoje zaangażowanie w pracy na najwyższym poziomie, a 56% respondentów wskazuje benefity pozapłacowe jako istoty element budowania motywacji. Oznacza to, że menedżerowie powinni kłaść coraz większy nacisk na elastyczne formy pracy, możliwość rozwoju, zdrową, przyjazną atmosferę i uznanie, bardziej niż na sferę finansową. Te dane potwierdzają tezę, że skuteczny system motywacyjny powinien integrować zarówno bodźce materialne oraz niematerialne, mając na uwadze indywidualne potrzeby pracowników. Oprócz tego powinien być stale aktualizowany, w odpowiedzi na zmieniające się warunki pracy oraz oczekiwania zatrudnionych. Wdrożenie takich działań skutecznie wpływa na organizację. Sprzyja nie tylko poprawie wyników firmy, ale również buduje lojalność pracowników i ogranicza rotację kadry, co w dłuższej perspektywie przynosi korzyści strategiczne. Można zatem stwierdzić, że inwestycja w skuteczny system motywacyjny jest nieodzownym elementem nowoczesnego ZZL i stanowi fundament rozwoju organizacji, dążącej do wysokiej efektywności i konkurencyjności na rynku.

Dane i raporty z polskich źródeł rządowych jednoznacznie pokazują, że motywacja pracowników zależy nie tylko od wynagrodzenia, ale również od jakości warunków pracy, dbałości o dobrostan oraz stosowania odpowiednich narzędzi niematerialnych. Wysokie zmęczenie i brak uznania mogą znacząco obniżyć zaangażowanie,

---

<sup>23</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 145-148.

<sup>24</sup> samorząd.gov.pl., [dostęp: 21.05.2026].

<sup>25</sup> zielonalinia.gov.pl., [dostęp: 21.05.2026].

natomiast benefity pozapłacowe, elastyczność pracy i możliwość rozwoju zawodowego pozytywnie działa na efektywność zespołów.

### Podsumowanie

Podjęta próba analizy roli znaczenia motywacji w ZZL doprowadziła do sformułowania celu pracy, którym było uzasadnienie kluczowych czynników wpływających na zaangażowanie i efektywność pracowników poprzez ich motywowanie.

Motywacja pracowników<sup>26</sup> stanowi jeden z kluczowych czynników sukcesu organizacji. Skuteczny system motywacyjny wpływa zarówno na zaangażowanie, jak i na efektywność pracy zatrudnionych osób. Jak pokazują badania, wynagrodzenia finansowe są istotne, choć nie są jedynym elementem motywacji. Równie ważne są czynniki niematerialne, takie jak szacunek, uznanie, rozwój oraz przyjazna atmosfera w miejscu pracy. Przewlekłe zmęczenie i brak satysfakcji z wykonywanej pracy prowadzą do obniżenia motywacji oraz znacznego spadku efektywności i wydajności. Teorie motywacji, takie jak koncepcje McGregora<sup>27</sup> czy Masłowa, podkreślają znaczenie indywidualnego podejścia do każdego z pracowników. Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi wymaga integracji bodźców materialnych i niematerialnych. Menedżerowie powinni dostosowywać narzędzia motywacyjne do poziomu potrzeb danego pracownika oraz specyfiki organizacji. Dobrze zorganizowany system motywacyjny ogranicza rotację kadry i wspiera budowanie lojalności pracobiorców do firmy. Motywacja nie tylko zwiększa produktywność, lecz także pozytywnie wpływa na klimat organizacyjny i współpracę zespołową. Wdrożenie kompleksowych działań motywacyjnych stanowi inwestycję w rozwój firmy i jej konkurencyjność. Dane z raportów rządowych i instytucji badawczych pokazują, iż odpowiednie wsparcie pracowników znacząco polepsza ich satysfakcję z pracy oraz zaangażowanie<sup>28</sup>. Motywacja jest fundamentem nowoczesnego ZZL i jednym z najważniejszych narzędzi osiągnięcia celów strategicznych organizacji.

### Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wydanie III, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wydanie V, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

---

<sup>26</sup> A. Knap-Stefaniuk, W.J. Karna, E. Ambrozová, Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi-wyzwania dla współczesnej edukacji, 2018, s. 187-188.

<sup>27</sup> D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960.

<sup>28</sup> A. Czarnecka, *Rola przełożonego w kształtowaniu motywacji pracowników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, 2011, s. 68-79.

3. Berny J., Leśniewski M.A., Górski P., *Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu*, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, nr 92, 2012.
4. Borkowska S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red.: H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa 2012.
5. Chabowska-Litka A., Werner J., *Motywacja jako forma zarządzania kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, Nr 2(31)/2020, 2020.
6. Czarnecka A., *Rola przełożonego w kształtowaniu motywacji pracowników*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, Politechnika Częstochowska Katedra Socjologii i Psychologii Zarządzania, 2011.
7. Griffin W.R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, wydanie III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
8. Jemielniak D., Koźmiński A.K., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
9. Knap-Stefaniuk A., Karna W.J., Ambrozová E., *Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi-wyzwania dla współczesnej edukacji*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, nr.2, 2018.
10. Kopertyńska M.W., *Motywowanie Pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.
11. Kożuchowska A., Zalega T., *Motywowanie i wpływ wynagrodzenia na motywację pracowników do pracy – ujęcie empiryczne*, „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie”, Nr 1/14 (2012), 2013.
12. Marjański A., Chrząszcz A., Ciekankowski Z., *Wykorzystanie motywowania pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] D. Janczewska, „Dylematy współczesnego przedsiębiorstwa”, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź – Warszawa 2018.
13. Maziarz P., *Motywowanie jako podstawowy element zarządzania personelem*, „Współczesne Problemy Zarządzania”, Volume 8, nr 2 (17), Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna im. ks. B. Markiewicza w Jarosławiu, 2020.
14. McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960.
15. Michoń F., *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, Spółdzielnia Wydawniczo-Handlowa Książka i Wiedza, Warszawa 1981.
16. Osuch J., *Motywacja jako czynnik zarządzania*, Acta Scientifica Academiae Ostroviensis. Sectio A, Nauki Humanistyczne, Społeczne i Techniczne 1, 2012.
17. Piotrowski W., Koźmiński A.K., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2014.

18. Publikacje członków Sekcji Ekonomicznej Koła Naukowego Studentów i Absolwentów Wielkopolskiej Akademii Społeczno-Ekonomicznej w Środzie Wielkopolskiej – Akademii Nauk Stosowanych, red.: A. Kisiołek, *Motywacja w teorii zarządzania*, WASE, 2025.
19. samorząd.gov.pl., [dostęp: 21.05.2026].
20. zielonalinia.gov.pl., [dostęp: 21.05.2026].

## **THE IMPORTANCE OF MOTIVATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

### ***Abstract***

*Employee motivation is not only a matter of financial compensation; it is also foundation of effective human management, which can determine the success of an organization. It is a key competence of the manager, to recognize the potential of individuals and to influence them in a way that promotes the efficient use of their intellectual and social skills, in order to achieve an organizational goals. A properly designed motivational system contributes to reducing employee turnover and improves the atmosphere at work. Non-material aspects of motivation seem to be more important, for example: recognition, professional development opportunities, or job flexibility.*

*The following paper has a theoretical character, aimed at analyzing aspects related to the significance of motivation in Human Resource Management. The undertaken attempt to analyze the importance of motivation has led to the objective of this article, which is: justifying the key determinants influencing employee engagement and increasing their work performance. The following research question was asked: "How does motivation affect employees in the specific organization?"*

*Practical conclusion: the most important factor is an individual approach to the employee. In order to reach each person, managers should adjust the method of motivation to the specific employee. This way managers will affect greater employees' engagement, that will contribute to the overall performance of the whole organization.*

**Keywords:** motivation, HRM, engagement, organization.