

Poradnik metodyczny dotyczący motywacji

Dominika Dąbrowska

Wiktoria Filipiak

Izabela Pawłowska

1. Wstęp

Każda organizacja, w tym szkoła, ma pewne cele, które należy zrealizować. Efektywna realizacja celów będzie jednak łatwiejsza dzięki wysoce zmotywowanym pracownikom. Jest to bardzo istotne nie tylko w korporacjach, które utożsamiane są przede wszystkim z pracą w nowoczesnych biurach i pracą w zespołach, ale również w przypadku organizacji edukacyjnych, jak np. szkoły podstawowe, ponadpodstawowe czy uczelnie. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na możliwość realizacji celów edukacyjnych poprzez odpowiednie zmotywowanie do lepszej pracy nauczycieli i wykładowców. Warto jednak zwrócić uwagę również na kadre administracyjną, która bez wątpienia jest pomocna w realizacji celów edukacyjnych, ale także na uczniów i studentów.

Rzetelne wykonywanie obowiązków wynika z motywacji do pracy. Motywacja do pracy stanowi tylko jeden z przykładów gotowości do podjęcia określonego działania. Motywację dzielimy na wewnętrzną i zewnętrzną. Motywacja wewnętrzna odpowiada za nastawienie ucznia do wykonywanych obowiązków, w tym do nauki. Natomiast motywacja zewnętrzna to ogół czynników środowiskowych wpływających na uczącego się. Możemy do niej zaliczyć na przykład postawę nauczyciela, sposób, w jaki prowadzi zajęcia oraz to, czy jest w stanie zainteresować ucznia tematyką zajęć. Zrozumienie teorii motywacji jest kluczowe w aspekcie tworzenia odpowiedniej atmosfery w szkole i dbania o jak najlepszą realizację założonych celów. Stanowi to również podstawę do podnoszenia satysfakcji pracowników oraz uczniów i wzrostu ich efektywności. Teoria motywacji przedstawiana w psychologii wiąże się ściśle z pojęciem motywu czyli stanu organizmu pobudzającego osobnika do działania, które ma zaspokoić jakąś potrzebę (Turabik i Baskan, 2015: 1055–1063). Motyw charakteryzowany jest również jako suma wysiłków do pobudzenia kogoś do wykonania danej czynności wynikająca z potrzeby zaspokojenia własnych potrzeb (Antoniak, 2011: 1–2).

Czynniki motywujące do pracy mogą być jednak zupełnie inne w zależności od wieku osób, a tym samym w zależności od pokolenia, do którego należą (Bolton i in., 2013: 245–271). Zjawisko to dotyczy nie tylko pracowników korporacji, ale również osób ściśle związanych ze kadrami uczącymi. Temat motywacji nauczycieli oraz wykładowców jest jednak rzadko rozwijany i analizowany z uwagi na mylne wrażenie, że nauczyciele potrafią się bardzo dobrze samodzielnie motywować do pracy.

Celem niniejszego poradnika jest przedstawienie wybranych teorii motywacji oraz przedstawienie motywacji nauczycieli w różnym wieku.

2. Teoria motywacji

Proces motywacji jest tłumaczony na różne sposoby w zależności od przyjętej metody, ale w większości przypadków składa się z czterech faz (Özkalp i Kirel, 2005: 149). Pierwszą fazą, która jest uważana również za przyczynę (motywy) działania, jest potrzeba. To właśnie hierarchia potrzeb Masłowa traktowana jest jako teoria motywacji. Kolejne fazy dotyczą pobudzenia związanego z chęcią realizacji celów, zachowania, które ma pozwolić na osiągnięcie danego celu i satysfakcji z jego osiągnięcia.

Niezwykle istotne jest zrozumienie co motywuje pracowników do podjęcia danej pracy i co powoduje, że pracownik nie chce jej zmieniać. Tradycyjne teorie motywacji muszą znaleźć swoje zastosowanie nie tylko w życiu prywatnym, ale i biznesowym. W przypadku szkół skuteczność działań zawodowych opiera się na odpowiednim poziomie kompetencji. Kompetencje nauczycieli to system wiedzy, umiejętności, cech osobowych, predyspozycji do motywowania i samodzielnego motywowania, które zapewniają skuteczną realizację nauczania (Bjekic i in., 2013: 557–562).

Zadaniem nauczyciela jest takie zmotywowanie uczniów do nauki, aby efekt procesu dydaktycznego był jak najbardziej zadawalający. Pedagog, jako organizator i kierownik tego procesu, nie może tylko przekazywać uczniom tego, czego sam się wcześniej nauczył, ale przede wszystkim powinien wzbudzić w nich chęć głębszego zainteresowania się tematem i dalszego rozwoju intelektualnego. Niektórzy uczniowie nie potrzebują specjalnych bodźców, ponieważ posiadają wrodzoną chęć nabywania wiedzy. Natomiast zdecydowana większość oczekuje od nauczyciela inspiracji i tak poprowadzonych zajęć, aby przekonać ich, że warto się tego nauczyć. Jednak kluczowym elementem jest stosunek do uczniów i zaangażowanie samego nauczyciela. Niezmotywowany nauczyciel nie będzie w stanie zachęcić swoich podopiecznych do nauki. Czynnikiem wpływającym na motywację nauczyciela są między innymi warunki panujące w szkole pozwalające na prowadzenie procesu dydaktycznego na najwyższym poziomie czy też środowisko wychowawcze szkoły (Dyrda, 2006: 121-122).

Obecnie rozróżnia się teorie tradycyjne i teorie nowoczesne poświęcone motywacji,

które skupiają się odpowiednio na treści i procesie motywacji (Brooks, 2006: 376). Jednym z najstarszych przykładów teorii motywacji jest Hierarchia Potrzeb Maslowa (Maslow, 1954: 411). Zgodnie z tą teorią każdy jest zmotywowany do zaspokojenia swoich potrzeb według hierarchii ważności (Fig. 1). Potrzeby najniższego rzędu związane są z poczuciem braku, natomiast potrzeby najwyższego rzędu obejmują chęć samorozwoju (Gołąb i Będzik, 2018: 29-36). Rozwinięciem teorii potrzeb Maslowa jest podkreślenie znaczenia zrozumienia czynników wewnętrznych, które powodują określone postępowanie człowieka. Zaspokojenie potrzeb wewnętrznych ma zagwarantować motywację do działania (Miler-Zawodniak, 2012: 101-116).

W kontekście motywacji do pracy najważniejsze są potrzeby szacunku i samorealizacji. Potrzeby szacunku (potrzeby uznania) wynikają z chęci poczucia własnej wartości, podniesienia samooceny oraz doceniania przez innych. Potrzeba szacunku objawia się zatem zarówno na płaszczyźnie wewnętrznej jak i zewnętrznej (zawodowej). Brak zaspokojenia tych potrzeb może prowadzić do zniechęcenia. W sferze zawodowej zaspokojenie potrzeby szacunku dla pracownika powinno być realizowane przez współpracowników oraz organy zarządzające. Natomiast w sferze edukacyjnej zaspokojenie potrzeby szacunku dla ucznia – przez nauczycieli.

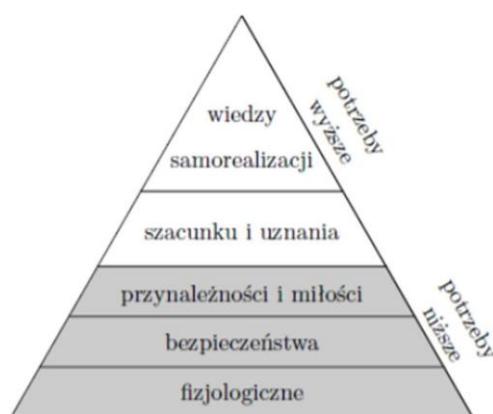


Fig. 1. Piramida potrzeb Maslowa (Maslow, 1954. Motivation and personality, 411)

Należy mieć jednak na uwadze, że szybkie zaspokojenie danej potrzeby może mieć

również charakter demotywyjący, np. osiągnięcie określonego stanowiska pracy, podwyżka, niezachwiania pozycja w organizacji, itp.

Innym przykładem teorii motywacji jest tzw. dwuczynnikowa teoria Herzberga (Chmiel, 2007: 536). Teoria ta powstała w oparciu o wyniki badań przeprowadzonych na 203 księgowych i inżynierach przez Herzberga, Mausera i Snydermana w 1959 r. (Stello, 2011: 369-370). Uczestnicy badań zostali poproszeni o wyjaśnienie jakie uczucia towarzyszą im w pracy. Odczucia wewnętrzne łączono z osiągnięciami, odpowiedzialność w przypadku zadowolenia z pracy natomiast większość osób łączyła negatywne nastawienie do pracy ze złym wynagrodzeniem czy warunkami pracy. Badanie to pozwoliło wskazać czynniki wewnętrzne, jako te, które motywują do pracy i pozwalają osiągać z niej satysfakcję. Uzyskane wyniki badań podkreślają konieczność oceny satysfakcji z pracy pod względem organizacji, pracownika i relacji interpersonalnych (Zalewska, 2002: 173–192). Badania dotyczące pierwszego z obszarów mogą dotyczyć wewnętrznej motywacji, ale również jej wpływu na dwa pozostałe obszary. Zrozumienie wewnętrznych potrzeb poszczególnych pracowników może natomiast wpłynąć na wzrost wydajności i samorealizacji, a posiadanie w organizacji zmotywowanych pracowników pozwoli na zbudowanie dobrych relacji interpersonalnych.

W myśl tej teorii czynniki obejmujące proces realizacji zadania (czynniki zewnętrzne) istotnie przyczyniają się do osiągnięcia satysfakcji z wykonywanej pracy i do motywowania się, ale nie są jedynym potrzebnym do tego składnikiem. Uzupełnienie stanowią natomiast uwarunkowania osobowe.

Za czynniki motywujące uznaje się w teorii Herzberga poczucie zdobywania (osiągania), uznanie w pracy, wyróżnianie się na tle innych pracowników, możliwość niezależnego podejmowania decyzji, odpowiedzialność za wykonaną pracę, ale również i odpowiedzialność za wyniki (Eren, 2004: 86). W przypadku pracy nauczycieli akademickich do czynników motywujących z pewnością można zaliczyć również samorozwój oraz wkład w rozwój danej dziedziny wiedzy. Potwierdzeniem takiego osiągnięcia jest między innymi wskaźnik cytowań Hirscha (Wendl, 2007: 403), posiadanie dużej liczby artykułów z tzw. listy filadelfijskiej czy rozpoznawalność na arenie międzynarodowej podczas kongresów naukowych.

Inaczej ma się jednak sprawa w przypadku uczniów. Każda jednostka ucząca się ma indywidualny zestaw czynników pobudzających ją do uczenia się. Czynniki te mogą mieć

źródło wewnętrzne i/lub zewnętrzne. Wewnętrzne to na przykład chęć rozwoju i zdobywania wiedzy, wymarzony zawód, zaplanowana, co istotne, przez siebie przyszłość, przekonania. Z kolei zewnętrzne to przede wszystkim oceny, kary i nagrody, pochwały i środowisko szkolne (Dyrda, 2006: 124).

Choć teoria potrzeb Masłowa i teoria Herzberga mają ze sobą wiele wspólnego i opisują szereg potrzeb, które muszą zostać spełnione, aby osiągnąć stan satysfakcji z życia i pracy, teoria McClellanda wydaje się być uzupełnieniem obu ww. teorii. Zgodnie z założeniami teorii, na motywację składają się trzy podstawowe potrzeby, które ludzie czerpią z doświadczeń życiowych, a mianowicie potrzeba władzy, osiągnięć i przynależności. McClelland celowo podkreśla indywidualizm ludzki jako czynnik wpływający na rozwój kompetencji zawodowych, który może zarówno wspomagać jak i hamować motywację. Warto jednak zwrócić uwagę na unikatowość połączeń potrzeb każdego człowieka, która może determinować sposób pewnych zachowań w środowisku zawodowym.

Potrzeba osiągnięć jest jedną z najbardziej wpływowych potrzeb w trakcie rozwoju zawodowego. Potrzeba osiągnięcia/zdobywania polega na chęci ciągłego rozwiązywania problemów. Osoba o silnie rozwiniętej potrzebie osiągnięcia przyjmuje na siebie liczne obowiązki, chce zarządzać projektami, wykazywać pełną wydajność, wymagać szybkich reakcji i odpowiedzi od innych. Osoby z wysoką motywacją do osiągnięcia obranych przez siebie celów, wybierają cele trudne, ale możliwe do osiągnięcia (Topaloğlu i Özer, 2008: 83-104).

Druga z potrzeb związanych z rozwojem zawodowym, czyli potrzeba przynależności, jest w dzisiejszych czasach coraz mniej widoczna. Potrzeba ta związana jest z dążeniem do nawiązywania bliskich relacji z innymi ludźmi. Osoba o silnej potrzebie przynależności dąży do atrakcyjnego stylu komunikacji. Taka osoba podczas rozmowy sama chce zostać wysłuchana, ale będzie dbać również o dobre samopoczucie rozmówcy, co jest istotną zaletą podczas budowania zespołu i mianowania osoby odpowiedzialnej za komunikację w zespole.

Trzecia z potrzeb wymienionych w teorii McClellanda jest charakterystyczna dla osób dążących do dominacji nad innymi. Potrzeba władzy może powodować chęć wywierania wpływu na innych, hamowania rozwoju zespołu na rzecz własnego rozwoju czy delegowanie innym zadań, które nie przynoszą wymiernych korzyści.

Jedną z najpopularniejszych teorii procesu w zakresie motywacji jest natomiast teoria oczekiwań Vrooma (Gableta, 1998: 12). Teoria wymyślona przez Vrooma w 1964

i rozwinięta przez Portera i Lawlera jest teorią określającą w jaki sposób i przez jakie cele poszczególne osoby są motywowane. Teoria Vrooma bazuje z jednej strony na koncepcjach hedonizmu i utylitaryzmu, ale jednocześnie oddziela wysiłek motywacyjny, wydajność i osiągnięte wyniki.

Teoria oczekiwań zakłada, że zachowanie jest wynikiem świadomych wyborów jednostki wśród alternatywnych rozwiązań, których celem jest maksymalizacja przyjemności. Vroom oparł swoją teorię na przekonaniu, że wydajność pracownika opiera się na indywidualnych czynnikach, takich jak osobowość, umiejętności, wiedza czy doświadczenie.

Oczekiwanie stanowi przekonanie, że zwiększony wysiłek doprowadzi do zwiększenia wydajności. Jest to stan, który można zobrazować za pomocą przysłowia: „ciężka praca popłaca”. Osiąganie większej wydajności wiąże się z posiadaniem odpowiednich zasobów (w zależności od rodzaju pracy może to być czas na wykonanie danej czynności, środki pieniężne, ale także sprzęt zarówno biurowy jak i specjalistyczny), posiadaniem odpowiednich umiejętności do wykonywania danej pracy (żadne zadanie nie zostanie ukończone, jeżeli osoba, która ma je wykonać, nie będzie posiadała wiedzy jak to zrobić) oraz posiadaniem niezbędnego wsparcia (wsparcie można rozumieć jako pomoc lub zachętę ze strony szefa bądź zespołu, z którym należy współpracować, aby osiągnąć zaplanowane efekty). Do oszacowania rzeczywistej realizacji działania Vroom używa trzech zmiennych – Oczekiwanie, Instrumentalność i Wartość.

Oczekiwanie może zostać szacowane w zależności od wymienionych wyżej zasobów. Wartość jaką można przypisać oczekiwaniom mieści się w przedziale (0,1), gdzie 0 oznacza brak oczekiwań co do osiągnięcia sukcesu, natomiast 1 oznacza pewność w realizacji zamierzonych celów (Lunenburg, 2011: 837-853).

Instrumentalność polega na przewidywaniu relacji pomiędzy wysiłkiem a efektywnością. Jest to również przekonanie, że za dobre osiągnięte wyniki powinno otrzymać się dobre wynagrodzenie (nie tylko w rozumieniu finansów). Przewidywany stopień trudności efektywnego działania wpływa na decyzje dotyczące zachowań. Dlatego też niezwykle istotne jest tutaj jasne zrozumienie relacji między wynikami a wynagrodzeniem (jasne reguły pracy).

Wartość określa fakt, że wynik poszczególnych działań ma swoją wartość (siła motywacyjna). Jest to jednak cecha bardzo zindywidualizowana, tzn. nie każda osoba motywuje się tylko kwestiami finansowymi, ale mogą to być również dodatki materialne, czas

wolny, elastyczne godziny pracy, miejsce pracy, itd. Wartości mogą mieścić się w przedziale od -1 do 1 zgodnie z poziomem pożądanego nagrody dla danej osoby. Wraz ze wzrostem pożądanego nagrody za wykonanie działania, rośnie też wartość.

Iloczyn wartości i oczekiwania tworzy motywację (Brooks, 2006: 376). Jest to zależność, która została odkryta już przez samego twórcę teorii. Zgodnie z tą formułą wartość motywacji będzie wyższa w zależności od wysokiej wartości i oczekiwanej jej realizacji. Motywacja wśród pracowników będzie utrzymywała się na poziomie zerowym w momencie, gdy któraś ze zmiennych osiągnie wartość 0.

Co się tyczy uczniów, z badań Atkinsona możemy wywnioskować, że w *sytuacjach zadaniowo-wykonawczych można wyróżnić dwa kluczowe składniki motywacji: motywację osiągnięć i motywację porażki*. Im większą uczeń posiada motywację sukcesu, tym chętniej będzie chciał podejmować się zadań proponowanych przez nauczyciela. w odwrotnym przypadku będzie unikał wykonywania zadań. Co więcej, jeśli będzie widział, że jego wysiłek zostaje nagrodzony i przynosi zamierzone rezultaty, tym chętniej będzie uczestniczył w procesie dydaktycznym (Dyrda, 2006: 125).

3. Motywacja do pracy dla osób w różnym wieku

Dobrze zaprojektowany sposób zarządzania zasobami ludzkimi powinien uwzględniać konieczność dostosowywania indywidualnych cech osobowych do powierzanych zadań oraz ofert pracy, które do nich kierują (Baran i Kłós, 2014:923–929). Na obecnym rynku pracy dominują organizacje zatrudniające trzy pokolenia – tzw. baby boomers, pokolenie X i Y. Coraz częściej w szkole muszą ze sobą współpracować cztery generacje nauczycieli – ww. i dodatkowo tzw. generacja Z. Każda z generacji ma zupełnie inne podejście do pracy i tak samo motywuje się w zupełnie inny sposób.

Pokolenie baby boomers (BB) reprezentują osoby urodzone w trakcie wyżu demograficznego w latach 1946-1964. Mocną stroną w pracy dla tego pokolenia jest zaangażowanie, optymizm i szersze spojrzenie na problemy (Fig. 2). Pokolenie BB przyzwyczajone jest to jednego miejsca pracy i do jednego stanowiska. Jest to pokolenie, które samo musiało zdobywać wiedzę, którą chętnie jednak dzieli się z innymi. Bardzo duży odsetek ludzi z tego pokolenia chce pracować nawet po osiągnięciu wieku emerytalnego. Nauczyciele pracują na tzw. godziny.



Fig. 2. Cechy charakteryzujące osoby z pokolenia baby boomers (opracowanie własne na podstawie Woszczyk 2013. Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji, w: Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach: 33-53)

Pokolenie X stanowią osoby urodzone pomiędzy rokiem 1964 a 1979. Często są oni określani jako dojrzałe pokolenie osób aktywnych zawodowo. Preferują oni stabilizację, pracę spokojną i pewną, w której nie ma miejsca na nowe wyzwania (Fig. 3). Przedstawiciele pokolenia X bywają sceptykami i pesymistami, którzy odznaczają się także nieufnością wobec przełożonych (Reisenwitz i Iyer, 2009: 91-103).



Fig. 3. Cechy charakteryzujące osoby z pokolenia X (opracowanie własne na podstawie Rusak, 2013. X, Y, Z: Pokoleniowa bitwa biurowa: 127-142)

Pracownicy reprezentujący generację szukają szybkiej ścieżki w rozwoju osobistym, liczą na zdobycie wyjątkowego doświadczenia zawodowego i stabilnego choć niemonotonnego środowiska. Jeżeli takie warunki nie zostaną im zapewnione, opuszczają oni organizację na rzecz innej. Z licznych badań wynika, że osoby z pokolenia X zmieniają pracę co dwa – cztery lata, a czasem wykonują więcej niż jedną pracę na raz z więcej niż jedną firmą na raz. Generacja X jest w stanie w trakcie trwania swojego życia zawodowego zmienić branżę, w której pracuje nawet kilka razy (Beutell i Wittig-Berman, 2008: 507–523).

Ponadto pracownicy generacji X to osoby bardziej lojalne wobec jednostek niż w stosunku do firm stąd też preferują organizacje o mniej złożonej strukturze zarządu (Sirias i in., 2007: 749-761). Tacy nauczyciele dość często zmieniają szkoły, w których uczą.

Pokolenie Y to pierwsza z dwóch generacji określanych wspólnym mianem "millenialsów". Pokolenie to reprezentują osoby urodzone w latach 1980-1994. Osoby te na rynku pracy często okazują się wielozadaniowcami (Fig. 4). Specjaliści z pokolenia Y koncentrują się na kwestiach praktycznych, w szczególności na wynagrodzeniu i opiece zdrowotnej/ zapewnieniu korzyści po przejściu na emeryturę, stabilności pracy i zadowoleniu z kariery (Flazlagic, 2008: 13-17). Osoby z pokolenia Y rzadko decydują się na pracę w szkole.



Fig. 4. Cechy charakteryzujące osoby z pokolenia Y (opracowanie własne na podstawie Rusak, 2013. X, Y, Z: Pokoleniowa bitwa biurowa: 127-142)

Osoby z pokolenia Y bardzo szybko nawiązują nowe kontakty (w tym także szukają ich wśród przełożonych), potrafią pracować w środowisku wielokulturowym. Pokolenie Y oczekuje od pracodawcy najnowszych technologii, szybkiego rozwoju, co nie jest często możliwe w pracy w szkole.

Osoby urodzone po 1994 roku stanowią tzw. generację Z. Dla tej generacji pojawia się również określenie – pokolenie C. Dla osób z pokolenia Z porozumiewanie się w sposób cyfrowy jest bardziej komfortowe niż tradycyjny kontakt międzyludzki (Fig. 5). Osoby, które lubią pracować w ten sposób, nie sprawdzają się jako nauczyciele.



Fig. 5. Cechy charakteryzujące osoby z pokolenia Z (opracowanie własne na podstawie Hardey, 2011. Generation C content, creation, connections and choice: 749-770)

4. Motywacja nauczycieli

Na motywację nauczycieli składają się trzy aspekty (Fig. 6) – jest to ogólna motywacja do pracy (podobna jak w przypadku innych zawodów), motywacja do uczenia innych (motywacja dydaktyczna), motywacja związana z rozwojem zawodowym (narzucona bądź dobrowolna).

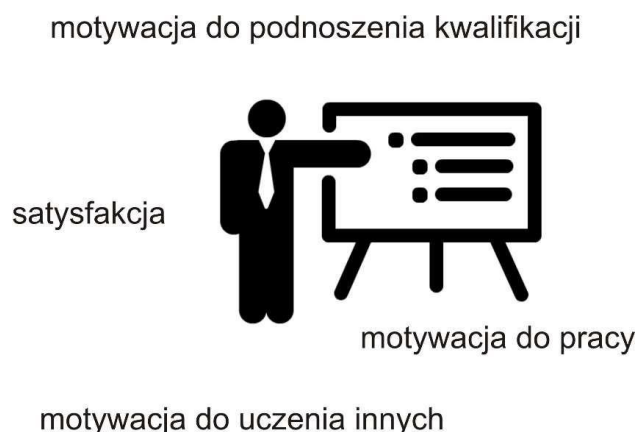


Fig. 6. Rodzaje motywacji nauczycieli (opracowanie własne na podstawie Woszczyk 2013. Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji, w: Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach: 33-53)

Pierwsza z grup obejmuje proces wzbudzania działań, wzmocnienia działań i regulowania procesów złożonej pracy (Petrovic, 1992: 145-160).

W literaturze można znaleźć kilka powtarzających się czynników wymienianych jako czynniki motywujące. Są to wsparcie kolegów z pracy, szacunek, dobre relacje z przełożonymi, motywacja wewnętrzna, rodzaj obowiązków, rozwój osobisty i zawodowy, bezpieczeństwo i jasne zasady pracy oraz oczekiwania.

Drugą grupę stanowią czynniki powodujące chęć odbywania zajęć dydaktycznych, przekazywania wiedzy, polepszania systemu edukacji, które z kolei wynikają z uwarunkowań komunikacyjnych.

W obrębie trzeciej grupy znajdują się czynniki związane z chęcią samorozwoju – jest to przede wszystkim określona liczba warunków, które muszą być spełnione, aby awansować na szczeblach kariery zawodowej (określone zasady uzyskania stopnia doktora, doktora habilitowanego czy tytułu profesora). Ostatnia grupa czynników może być traktowana jednak jako czynniki demotywujące w przypadku osób, które są zmuszane do złożenia habilitacji.

Istnieją również poglądy, że motywacją pracy nauczyciela jest chęć do wykonywania swoich obowiązków (Hoy i Miskel, 1991: 592). Wiles w swojej pracy identyfikuje natomiast osiem potrzeb nauczyciela, a mianowicie bezpieczeństwo i godne życie, przyjemne warunki pracy, poczucie przynależności, sprawiedliwe i rozsądne traktowanie, poczucie zdolności,

uznanie i szacunek, oraz możliwość rozwijania szacunku do samego siebie (Wahyuningdyah, 2015: 29).

W przypadku nauczycieli oraz ich motywacji i zadowolenia (satisfakcji) z pracy w szkole na uwagę zasługują wewnętrzne potrzeby i osobowość.

Nauczyciele muszą być świadomi różnorodności uczniów i ich indywidualnych potrzeb. Młodzież szkolna jest bardziej zmotywowana do pogłębiania wiedzy, jeśli sama może zaangażować się w proces dydaktyczny. Będzie ona chętniej wykonywała zadania, w sytuacji gdy będą one możliwe do wykonania oraz osiągnie zamierzony rezultat (Dyrda, 2006: 129).

5. Podsumowanie

Motywacja to proces wyboru, jakiego dokonują ludzie między różnymi formami zachowania i formami aktywności, aby urealnić cele będące wynikiem cenionych przez nich wartości (elementy godne pożądania, zapewniające zaspokojenie odczuwalnych potrzeb i aspiracji; Penc, 2000: 285).

Motywacja inaczej to proces, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi na tle innych alternatywnych form zachowania, w celu osiągnięcia określonych założeń. Aby zadbać o jak najlepszą realizację tych celów konieczne jest zrozumienie teorii motywacji.

Psychologowie odkrywają coraz więcej nowych teorii motywacji, w których wskazują szeregi czynników pozytywnie oddziałujących na ogólną motywację. Każda jednak teoria motywacji przedstawiana w psychologii wiąże się z pojęciem motywu czyli stanu organizmu pobudzającego osobnika do działania, które ma zaspokoić jakąś potrzebę.

Teorie motywacji mogą być wykorzystywane między innymi w motywowaniu ludzi do pracy. Czynniki motywujące do pracy mogą być jednak zupełnie inne w zależności od wieku pracowników. Jako czynniki do pracy w zawodzie nauczyciela trafne wydają się być czynniki proponowane przez Wiles'a tj. bezpieczeństwo i godne życie, przyjemne warunki pracy, poczucie przynależności, sprawiedliwe i rozsądne traktowanie, poczucie zdolności.

6. Bibliografia

- Antoniak E. 2011. Time perspective and job satisfaction in professionals oriented towards people and towards objects. *Human Resources Management Ergonomy* 5(1).
- Baran M., Kłós M. 2014. Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami. *Marketing i Rynek* 5/2014.
- Beutell N., Wittig-Berman U. 2008. Work-Family Conflict and Work-Family Synergy for Generation X, Baby Boomers, and Matures: Generational Differences, Predictors, and Satisfaction Outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23.
- Bjekic D., Vučetić M., Zlatić L. 2013. Teacher Work Motivation Context of In-Service Education Changes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116.
- Bolton R.N., Parasuraman A., Hoefnagels A., Migchels N., Kabadayi S., Gruber T., Solnet D. 2013. Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3).
- Brooks I. 2006. *Organisational behaviour*. London: Pearson Education Limited.
- Chmiel N. 2007. *Psychologia pracy i organizacji*, wyd. 2, GWP, ISBN 83-7489-063-0.
- Diener E., Emmons R., Larsen R., Griffin S. 1985. The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49.
- Dyrda B. 2006. *Motywowanie uczniów do nauki – zadanie współczesnego nauczyciela*. „Chowanna” Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego. Katowice.
- Eren E. 2004. *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta.
- Flazlagic J. 2008. Charakterystyka pokolenia Y, *E-mentor*, 3 (25).
- Gableta M. (red.). 1998. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław.
- Gołąb S., Będzik B. 2018. Satysfakcja z pracy a motywacja do podnoszenia kwalifikacji zawodowych. *Doniesienia wstępne z badań. Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis, Oeconomica* 2018, 342 (90)1.
- Hardey M. 2011. Generation C content, creation, connections and choice. *International Journal of Market Research*, 53 (6).
- Hoy W., Miskel C. 1991. *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (4th, Ed.). New York: Random House.
- Lunenburg F. 2011. Goal-setting theory of motivation. *International Journal Of Management, Business, And Administration* (15) 1.
- Maslow A. 1954. *Motivation and personality*. New York. : Harper & Row, Publishers.

- Miler-Zawodniak A. 2012. Teorie potrzeb jako współczesne teorie motywacji. *Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej* nr 4.
- Ozer P., Topaloğlu T. 2008. Liderlik ve motivasyon. İçinde Serinkan, C. (Ed.), *Motivasyonda kapsam kuramları*.
- Ozkalp E., Kirel, C. 2005. Örgütsel davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı. Yayın.
- Penc J. 2000. *Motywowanie w zarządzaniu*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Petrović D. 1992. Work motivation and effectiveness of secondary school teachers. *Psihologija*, 25(1-2).
- Reisenwitz T.H., Iyer R. 2009. Differences in generation x and generation y: Implications for the organization and marketers, *Marketing Management Journal*, 19 (2).
- Rusak P. 2013. X, Y, Z: Pokoleniowa bitwa biurowa, w: *Raport Rynek pracy. Przewodnik pracodawcy 2013/2014*.
- Sirias D., Karp H., Brotherton T. 2007. Comparing the levels of individualism/collectivism between baby boomers and generation X. *Management Research News*, 30.
- Stello C. 2011. Herzberg's two-factor theory of job satisfaction: An integrative literature review. Unpublished paper presented at The 2011 Student Research Conference: Exploring Opportunities in Research, Policy, and Practice, University of Minnesota Department of Organizational Leadership, Policy and Development, Minneapolis, MN.
- Turabik T., Baskan G. 2015. The Importance of Motivation Theories in Terms Of Education Systems. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 186.
- Wendl M. 2007. H-index: however ranked, citations need context. *Nature*, 449 (7161), DOI: 10.1038/449403b
- Woszczyk P. 2013. Zarządzanie wiekiem – ku wzrostowi efektywności organizacji, w: *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, red. P. Woszczyk, M. Czernecka, Wydawnictwo HRP Group, Łódź.
- Wahyuningdyah E. 2015. *Poprawa wydajności nauczycieli dzięki przywództwu transformacyjnemu*. Surabaya: Kresna Bina Insan Prima.
- Zalewska A. 2002. Skala afektu w pracy – wstępne wyniki prac nad adaptacją techniki. *Studia Psychologiczne*, 40.