

Pandemia COVID-19 jako wyzwanie dla menedżerów w obszarze motywowania pracowników

Agnieszka Szymczyk

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: aszymczyk00@wp.pl

Patrycja Połonowska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: polonowska.patrycja@gmail.com

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja sposobów motywacji najczęściej wykorzystywanych przez menedżerów w sytuacji pandemii, która niewątpliwie jest wyzwaniem dla każdego przywódcy. Artykuł ma za zadanie sprawdzić, czy zmieniła się rola menedżerów w zarządzaniu zespołem, a także wskazać sposoby motywacji wykorzystywane przez menedżerów w czasie kryzysu. Część organizacji zmieniła swój tryb pracy na zdalny, który wpłynął na motywację pracowników, ich podejście do pracy, wydajność, ale także i zadowolenie ze swojej pracy. W artykule zostały również przedstawione wyniki badania ankietowego, które miało na celu porównanie sposobów motywacji zarówno przed pandemią jak i w czasie niej, a także uzyskanie informacji na temat tego, czy pandemia spowodowała trudności w motywowaniu pracowników.

Słowa kluczowe

zarządzanie, pandemia, motywacja, zasoby ludzkie, menedżer

Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi definiowane jest jako podjęcie przez organizację działań, które mają na celu rozwój i utrzymanie pracowników najbardziej efektywnych [Włudyka i Piojda, 2009 s. 28]. Zarządzanie zasobami ludzkimi nie jest wyłącznie skupione na wykonywaniu powierzonych zadań, ale również nastawione jest na komunikację z pracownikami, utożsamianie ich z firmą oraz ich motywowanie, zachęcanie. Najważniejszą wartością dla organizacji powinni być jej pracownicy, którzy tworzą organizację i przyczyniają się do jej rozwoju. Pracownicy są filarem każdej organizacji, to oni ją budują i wpływają na jej rozwój.

„Motywowanie to układ sił, które skłaniają ludzi do zachowywania się w określony sposób” [Griffin, 2017, s. 514]. Motywacja jest niezbędnym elementem każdej pracy, dzięki której można osiągnąć zaplanowane cele. Powinna ona polegać na tym, aby mobilizować pracowników do działania, nawet wtedy, gdy zadanie wydaje się trudne do zrealizowania, gdy nie jest zbyt ciekawe, kiedy może sprawiać problemy. I tutaj główną rolę powinno odgrywać kierownictwo, motywując swoich pracowników poprzez dostarczanie benefitów, awansów, czy też pochwał za dobrze wykonane zadania. Wtedy pracownik ma poczucie, że jest ważną częścią organizacji. Menedżerowie w obecnej sytuacji stoją przed trudnym wyzwaniem, z którym nie mieli okazji się wcześniej zmierzyć. Jest to wyzwanie, które dotyczy między innymi motywowania pracowników wykonujących pracę zdalną. Rola menedżerów w czasie pandemii nabrała jeszcze większej rangi. Pandemia dała szansę przywódcom na sprawdzenie swoich umiejętności w zakresie motywowania, komunikacji z pracownikami, czy też podejmowania decyzji. To właśnie w menedżerach pracownicy widzą osobę, która poprowadzi ich w trudnym czasie, da wsparcie, którego oczekują i będzie potrafiła pokazać, że kryzys jest nie tylko czasem stresu, paniki, ale przede wszystkim szansą na wprowadzenie zmian, które mogą być pomocne w pracy.

Celem niniejszej publikacji jest identyfikacja sposobów motywacji najczęściej wykorzystywanych przez menedżerów w sytuacji pandemii. Ważnym aspektem jest też określenie roli motywacji w czasie kryzysu. Do przeprowadzenia badań została zastosowana ankieta, metoda analizy i krytyki piśmiennictwa oraz wnioskowanie na podstawie literatury.

1. Pojęcie i istota motywacji

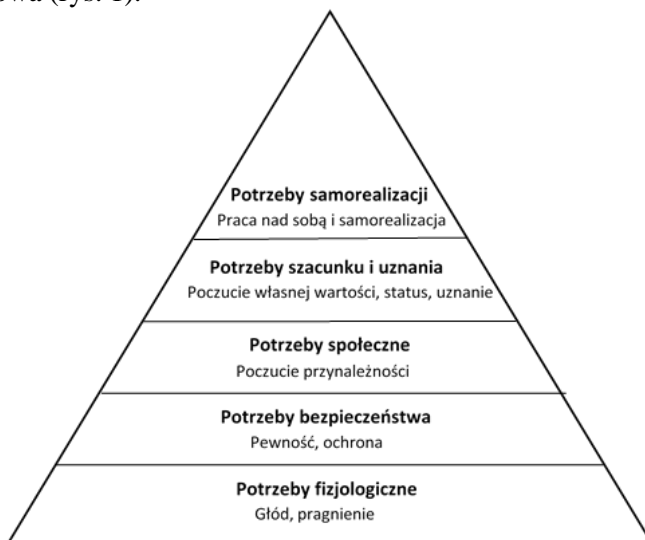
Etymologia znaczenia słowa „motywacja” wskazuje na jej pochodzenie z języka łacińskiego. „*Movere*” oznacza poruszać się, ruch, a także zachęcać kogoś do cze-

goś, pobudzać. Motywacja powstaje w momencie w którym człowiek dąży do osiągnięcia założonego przez siebie celu [Pieter, 1963, s. 155]. W literaturze zauważyć można, że pojęcie motywacja jest wieloznaczne.

„Motywowanie do pracy to świadome i celowe oddziaływanie na motywy i postępowanie ludzi w pracy poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań dla osiągnięcia celów motywującego, czyli organizacji” [Borkowska, 1985, s. 11]. Dlatego tak bardzo istotne jest to, aby organizacje zapewniły swoim pracownikom zasoby oraz warunki do realizacji celów.

Wynagrodzenie to jeden z najistotniejszych elementów, które wpływają na motywację i zachowanie pracowników. Właściwa płaca, dodatki, a także udział w zyskach wpływają na sukcesy w pracy.

W literaturze można znaleźć teorie i podejścia do motywowania, które są ponadczasowe i bardzo mogą pomóc menedżerom w motywowaniu pracowników. Jednym z nich jest podejście od strony treści, które przede wszystkim skupia się na znalezieniu odpowiedzi na to, co tak naprawdę motywuje ludzi do pracy. Z jednej strony są to wyższe płace, zaś z drugiej jest to dawanie pracownikom większej swobody w pracy, a także przydzielanie ambitniejszych zadań. Jednakże podejście od strony hierarchii potrzeb, skupia swoją uwagę na tym, że ludzie dążą do zaspokojenia potrzeb, dlatego też motywacja jest nieodzownym elementem w pracy każdego człowieka. Ludzie mają różne potrzeby, które zostały przedstawione na piramidzie potrzeb Maslowa (rys. 1).



Rys. 1. Hierarchia potrzeb Maslowa

Źródło: [Kotler, 1999, s. 174].

Rozpoczynając od potrzeb fizjologicznych każda kolejna potrzeba musi zostać zaspokojona, zanim osoba odczuje pragnienie zaspokojenia kolejnej potrzeby.

Kierownictwo ma do wyboru trzy środki motywowania, środki zachęty, przymusu oraz perswazji [Borkowska, 2006, s. 336–342]. W obecnym czasie najlepszym środkiem jest środek zachęty. Opiera się on na nagradzaniu pozytywnych zachowań, przyjmując formę wzmocnienia pracownika. Najgorszym sposobem pozostaje środek przymusu, opiera się on na karach, zastosowanie ich ma na celu podporządkowanie zachowań pracobiorcy bez względu na interesy czy oczekiwania pracownika. Nie zachęcają one do wzrostu wydajności i efektywności działania. Czas pandemii wpłynął na psychikę ludzi, co spowodowało popadanie w depresję, dlatego też taki środek może budować motywację negatywną i mieć gorsze skutki dla interesów firmy.

Jedną z ważnych teorii jest teoria dwuczynnikowa F. Herzberga, która zakłada, że zachowanie człowieka jest wynikiem wpływu dwóch grup elementów: czynników satysfakcji (motywacji), także czynników higieny, które jeżeli są nieodpowiednie powodują niezadowolenie z pracy, a jeśli są odpowiednie, to dają jedynie krótkotrwałe zadowolenie. Nie posiadają one mocy motywującej, decydują jedynie o braku niezadowolenia. Jeżeli chodzi o czynniki motywacyjne, są one w głównej mierze związane z treścią pracy i przynoszą większe zadowolenie z pracy. Menedżerowie, którzy chcą skutecznie motywować swój zespół, muszą przede wszystkim zapewniać czynniki motywacji, ale i także czynniki higieny [Griffin, 2017, s. 519; Szydło i in., 2020].

Kolejną z teorii jest teoria wzmocnienia, która zakłada, że zachowanie pracowników, które wywołuje nagrody będzie częściej powtarzane, a prawdopodobieństwo wystąpienia zachowań, które powodują karę będzie mniejsze [Griffin, 2017, s. 527]. Każdy z pracowników dąży do tego, aby uniknąć kar. Pracownicy na podstawie własnych doświadczeń uczą się, za które zachowania otrzymają nagrodę, a za które karę. Menedżerowie obserwując dobrą pracę swojego zespołu, powinni wynagradzać pracowników za ich dobrą pracę oraz doceniać ich zaangażowanie.

Motywacja działa jak ognisko. Nie dorzucisz drewna – zgaśnie. Do tej sytuacji można również porównać pracownika. Pracownicy muszą być motywowani systematycznie. Motywowanie musi być ciągłym, codziennym, systematycznym procesem. Szczególnie czas pandemii pokazuje, jak ważna i kluczowa jest motywacja. Pracownicy, którzy pracują zdalnie, niemający bezpośredniego kontaktu z ludźmi, pracujący w domach potrzebują więcej uwagi, ale też przede wszystkim wsparcia ze strony menedżerów. „Menedżer to ktoś, kto odpowiada przede wszystkim za realizację procesu zarządzania. W szczególności menedżerem jest ktoś, kto planuje i po-

dejmując decyzje, organizuje, kieruje i kontroluje zasoby ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne” [Griffin, 2017, s. 8; Szydło i Widelska, 2108a; 2018b]. Menedżerowie, przede wszystkim powinni obdarzać zaufaniem swoich pracowników, którzy wykonują pracę zdalnie. Bez zaufania, pracownicy będą mieli poczucie frustracji, ale także nadmiernej kontroli związanej z wykonywaną pracą. Pandemia koronawirusa spowodowała, że pracownicy boją się o swoją stabilność zatrudnienia, czują niepewność obserwując rynek pracy, na którym organizacje upadają i dochodzi do redukcji zatrudnienia.

Menedżerowie, aby podołać wyzwaniu, w zarządzaniu zasobami ludzkimi i motywowaniu ich do pracy mogą wykorzystać kilka sposobów motywacji. Jednym z takich sposobów jest motywowanie poprzez awanse, premie, dodatki, podwyżki. Innym sposobem motywacji może być danie możliwości rozwoju pracownikom, poprzez przydzielanie bardziej ambitnych zadań, możliwości udziału w szkoleniach i kursach online, podnoszących kompetencje pracowników. Pracownicy powinni mieć także świadomość, w jakiej sytuacji znajduje się firma, dlatego też menedżer powinien przedstawiać statystyki dotyczące działalności organizacji w trakcie pandemii. Menedżer powinien być przede wszystkim w stałym kontakcie ze swoimi pracownikami, rozmawiać z nimi o problemach, które pojawiają się, wspierać ich i wykazywać się empatią w ciężkich chwilach.

W czasach pandemii, jak i po niej, każdy kierownik powinien zastanowić się, w jaki sposób wydajnie wykorzystywać zdolności swoich pracowników. Najistotniejszym celem jest właściwe dostosowanie zatrudnionych do pełnionej przez nich roli w firmie. Kierownictwo powinno zachęcać pracowników do pracy, pobudzać w nich motywację, mobilizować ich do osiągania jak najlepszych wyników, a także wynagradzać swój zespół za każdy wysiłek, jaki jest wkładany w pracę.

2. Zarządzanie a kierowanie zasobami ludzkimi

Kierowanie wg Griffina jest to „zestaw działań – obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie i kontrolowanie – skierowanych na zasoby organizacji, czyli zasoby ludzkie, rzeczowe finansowe i informacyjne. Wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny” [Griffin, 2017, s. 28]. Sprawnie czyli wykorzystując zasoby mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa.

Zarządzanie to „proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów” – zgodnie z J.A.F. Stoner, R.E. Freeman

oraz D.R. Gilbert. A zarządzanie wg Robinsona i DeCenzo to proces doprowadzania do wykonania określonych rzeczy sprawnie i skutecznie, wspólnie z innymi ludźmi i poprzez nich.

Zasoby ludzkie z ang. Human Resources HR – obejmują liczbę, strukturę pracowników, przeszkolenie, doświadczenie, umiejętności, oczekiwania oraz preferencje.

Dobre zarządzanie wpływa także na udział kultury przedsiębiorstwa, zwiększa jego efektywność i zaangażowanie pracowników [Szydło, 2018; Szydło i Grześ-Bułkało, 2020]. Troska o rozwój profesjonalizmu zespołu, jak i dobrą komunikację to elementy, które tworzą dobrą atmosferę pracy.

Zasób ludzki jest najcenniejszym zasobem organizacji, czyli współdziałaniem wielu osób, które pozwoli zminimalizować straty i maksymalnie wykorzystywać potencjały pracowników- ich mocne strony i talenty. Zarządzanie zasobami ludzkimi przede wszystkim powinno kłaść nacisk na dobór personelu, dzięki któremu można osiągać zaplanowane cele.

Główne cele zarządzania zasobami ludzkimi to m.in. [Stabryła, 1995, s.121]:

- wybór odpowiednich pracowników;
- osiągnięcie takich indywidualnych i zbiorowych zachowań pracowników, które przyczyniają się do zrealizowania założeń organizacji;
- optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w pracy;
- utrzymanie wysokiego poziomu sprawności zawodowej i psychofizycznej pracowników w długim okresie czasu.

Należy systematycznie oceniać pracowników, aby zauważyć ich zalety, jak i wady. Ma to również działanie zachęcające do efektywniejszej pracy. A w czasach pandemii powinno się to robić częściej z powodu pracy w domach. Ludzie pracujący w sposób zdalny, mogą poczuć się zbyt swobodnie, przez co ich praca, może być mniej produktywna i zadowalająca. Ocena pracowników prowadzi do podstawy płac, decyzji awansów, zwolnień, do oceny sprawności instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi, analizy skuteczności szkoleń i doskonalenia kadr, jak i zwiększenia motywacji i rozwoju pracownika. Taka analiza jest nie tylko potrzebna kierownictwu, ale także samemu pracownikowi, aby mógł ocenić jak jego praca i zaangażowanie wygląda [Moczydłowska i Szydło, 2017].

3. Pandemia i jej wpływ na sposób motywacji pracowników w opinii menedżerów – metoda badań i charakterystyka próby badawczej

W ramach przeprowadzonego badania, w którym wykorzystano metodę CAWI udział wzięło 71 menedżerów. Badanie ilościowe zostało przeprowadzone za pomocą elektronicznego arkusza ankiety. Celem badań było uzyskanie informacji na temat tego, czy i jak pandemia wpłynęła na sposoby motywacji pracowników. Rozpoczynając badanie, sformułowano następujące problemy badawcze:

- Który ze stosowanych sposobów motywacji jest najefektywniejszy z perspektywy menedżerów?
- Które ze sposobów motywacji są najczęściej stosowane w firmach?

W związku z przeprowadzonym badaniem ankietowani zostali poproszeni o anonimowe wypełnienie kwestionariusza. Charakterystyka próby badawczej została przedstawiona w tabeli 1.

Tab. 1. Charakterystyka próby badawczej

Zmienna	Charakterystyka
Płeć	<ul style="list-style-type: none"> • Kobiety - 39,4% • Mężczyźni - 60,6%
Wiek	<ul style="list-style-type: none"> • 25-30 lat - 5,6% • 31-36 lat - 21,1% • 37-42 lata - 26,8% • 43-48 lat - 32,4% • Powyżej 49 lat - 14,1%
Miejsce zamieszkania	<ul style="list-style-type: none"> • Miasto do 250 tys. mieszkańców - 56,3% • Miasto powyżej 250 tys. mieszkańców - 43,7
Miesięczny dochód netto	<ul style="list-style-type: none"> • 3001-3500 - 12,7% • 3501-4000 - 32,4% • Powyżej 4000 - 54,9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

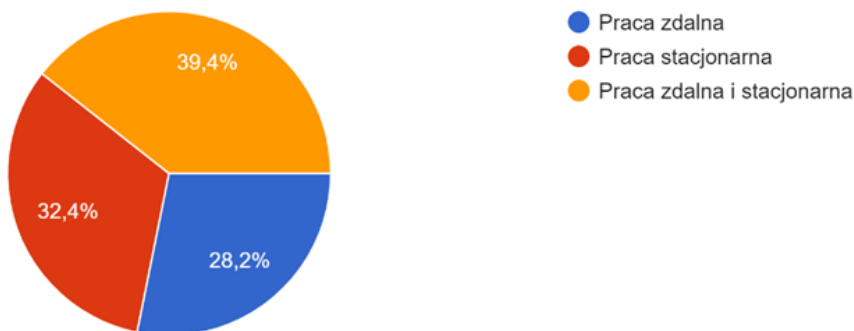
Dokonując analizy charakterystyki grupy respondentów zauważyć można, że największą grupę stanowią mężczyźni – 60,6% (43 osoby). Biorąc pod uwagę wiek ankietowanych najwięcej osób było w wieku od 43 do 48 lat, co stanowi 32,4% (23 osoby) wszystkich ankietowanych. Miejscem zamieszkania, które wskazało najwięcej ankietowanych, okazało się być miasto do 250 tys. mieszkańców i to miejsce zadeklarowało 56,3% (40 osób) respondentów. Bardzo duża część ankietowanych,

bo aż 54,9% (39 osób) wskazała, że ich miesięczny dochód netto wynosi więcej niż 4000 zł.

4. Wyniki badań

Pierwsze pytanie znajdujące się w kwestionariuszu dotyczyło tego, czy podczas trwania pandemii menedżerowie spotkali się z jakimikolwiek trudnościami, związanymi z motywowaniem swoich pracowników. Odpowiedzi na to pytanie kształtowały się następująco: 62% ankietowanych odpowiedziało, że spotkało się z takimi trudnościami, zaś 38% respondentów stwierdziło, że czas pandemii nie spowodował żadnych trudności w motywowaniu pracowników. Wyniki pokazują, że 27 osób spośród ankietowanych, radzi sobie z trudnościami pomimo pandemii. Może to wynikać z bardzo dobrego i odpowiedniego systemu motywacyjnego, a także z umiejętności menedżera, który bardzo dobrze kieruje swoim zespołem.

W kolejnym pytaniu osoby biorące udział w badaniu zostały poproszone o wskazanie formy pracy, która dominuje w firmie. Odpowiedzi zaprezentowano na rysunku 2.



Rys. 2. Formy pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

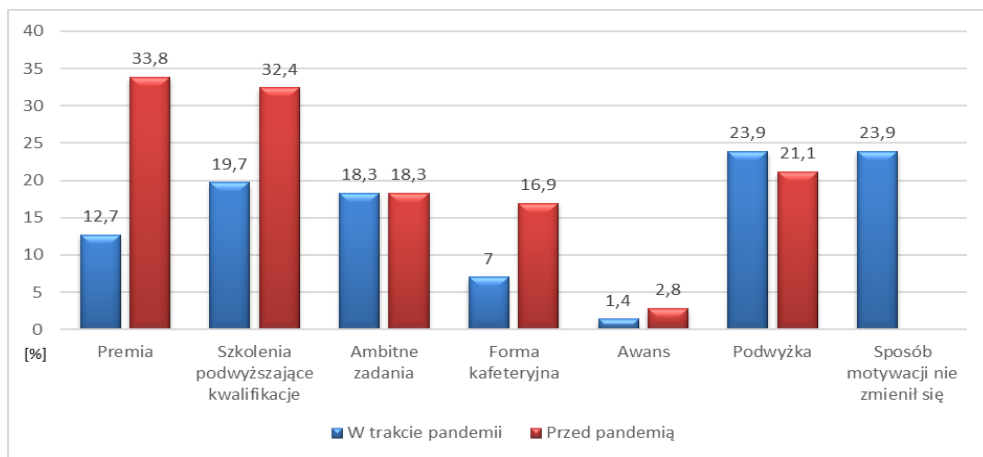
Analizując odpowiedzi na to pytanie zauważyć można, że 39,4% ankietowanych wskazało, że dominującą formą pracy w ich firmie jest zarówno praca zdalna, jak i stacjonarna, zaś 32,4% wskazało, że w ich firmie dominuje praca stacjonarna. Najmniej ankietowanych, bo tylko 28,2% wskazało, że w ich firmie dominuje praca zdalna. Forma wykonywanej pracy może być utrudnieniem w procesie motywacji

pracowników. Wyzwaniem jest pytanie: Jak zmotywować pracownika, który pracuje zdalnie w swoim domu, w którym przebywają inni domownicy i także pracują bądź też się uczą zdalnie? Tutaj główną rolę odgrywa regularny kontakt pomiędzy przełożonym a pracownikiem. Nic nie zastąpi bezpośredniego kontaktu twarzą w twarz, jednakże regularna komunikacja jest w stanie pomóc.

Respondenci w następnym pytaniu mieli za zadanie odnieść się do tego, czy pandemia wpłynęła na jakość pracy pracowników? Ponad połowa z nich, bo aż 54,9% odpowiedziało, iż pandemia wpłynęła na jakość pracy, zaś 43,7% było przeciwnego zdania. Natomiast jeden menedżer nie był w stanie stwierdzić, czy pandemia miała istotny wpływ na jakość pracy.

Uzyskane w procesie badawczym wyniki wskazują, że jakość pracy spadła. Przypuszczać można, że pracownicy nie są wystarczająco motywowani do pracy jak to było przed pandemią. A przede wszystkim może być to spowodowane tym, że ludzie wykonujący prace zdalne nie mają balansu pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym. Zacierają się granice pomiędzy tymi dwoma sferami, niemożność ich rozdzielania powoduje frustrację, a ta przekłada się na spadek jakości. Jednakże to nie jest jedyny powód spadku jakości. Pandemia spowodowała niepewność co do miejsc pracy, brak poczucia stabilizacji, a także pogorszenie sytuacji finansowej.

Kolejne dwa pytania w kwestionariuszu ankiety dotyczyły tego, w jaki sposób menedżerowie motywowali swoich pracowników przed pandemią oraz w jaki sposób robią to w trakcie trwania pandemii.

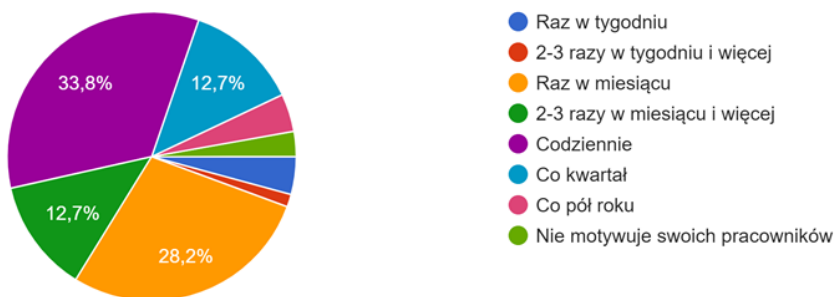


Rys. 3. Instrumenty motywowania przed pandemią oraz podczas pandemii

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W pytaniu o sposoby motywowania przed pandemią (Rys. 3), najczęściej respondentów (33,8%) odpowiedziało, że tym sposobem jest premia, na drugim miejscu uplasowały się szkolenia podwyższające kwalifikacje pracowników (32,4%), w dalszej kolejności było to przydzielanie ambitnych zadań jako sposób motywacji (18,3% ankietowanych). Na dalszych pozycjach znalazła się również pochwała na tle całego zespołu, a także forma kafeteryjna (np. pokrycie kosztów leczenia, pożyczki mieszkaniowe, pokrywanie kosztów nauki pracownika i/lub jego dzieci, opłata za kursy językowe, prawo zakupu produktu lub usług firmy po specjalnych cenach), a także awans. Natomiast w pytaniu o sposoby motywacji w trakcie trwania pandemii, najczęściej respondentów wskazało, że sposób motywacji nie zmienił się podczas pandemii, a także, że podwyżka jest najczęściej stosowanym sposobem motywacji i te sposoby wskazało 23,9% ankietowanych. Na dalszych miejscach znalazły się szkolenia podwyższające kwalifikacje pracowników i to wskazało 19,7%. W dalszej kolejności znalazły się ambitne zadania, premia, pochwała, a także forma kafeteryjna. Z analizy obu pytań można wyciągnąć wniosek, iż wielu menedżerów nie zmienia swojego sposobu motywacji, ze względu na panującą sytuację.

W pytaniu dotyczącym tego, jak często menedżerowie motywują swoich pracowników, uzyskano następujące wyniki przedstawione na rys. 4.



Rys. 4. Częstotliwość motywacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Można zauważyć, iż najczęściej respondentów – 33,8% wskazało, że motywuje swoich pracowników codziennie, zaś 28,2% robi to raz w miesiącu, a 12,7% ankietowanych odpowiedziało, że motywuje swoich pracowników raz w tygodniu, bądź też 2-3 razy w miesiącu i więcej. Dokonując analizy wyników, z jednej strony można stwierdzić, że większa część menedżerów ma świadomość tego, iż motywacja jest

procesem ciągłym, nieprzerwanym i bardzo ważnym. Motywacja jest to siła, która napędza pracownika do osiągania zamierzonych celów. Na rysunku można również zauważyć, iż 2,8% ankietowanych nie motywuje swoich pracowników w żaden sposób. To może skutkować brakiem chęci do pracy, wypaleniem zawodowym, a także brakiem zadowolenia ze swojej pracy, ze strony pracowników.

Kolejnym pytaniem w kwestionariuszu było pytanie otwarte, w którym respondenci zostali poproszeni o wskazanie ich zdaniem najlepszego sposobu motywacji. Najczęstszymi odpowiedziami był: awans, podwyżka, premia, a także dobra atmosfera w pracy, zgrany zespół, poczucie stabilizacji oraz zwracanie uwagi na pracownika, interesowanie się osiągnięciami pracowników i ich rozwojem.

Podsumowanie

Uzyskane w procesie badawczym wyniki wskazują, że motywacja w przedsiębiorstwach jest wykorzystywana w różnych postaciach. Niektóre firmy wykorzystują wiele rodzajów motywacji, a inne ograniczają się do jednego wariantu zachęty. Analizując odpowiedzi zauważyć można, że z największą aprobatą spotkało się nagradzanie swoich pracowników poprzez motywację finansową, ale również poprzez motywację pozafinansową. Dane zebrane podczas badania, wskazują na to, że menedżerowie mają różne sposoby, które uznawane są za najskuteczniejsze w ich firmie. Pamiętać należy o tym, iż każdy menedżer zarządza zespołem, w którym znajdują się ludzie o różnych charakterach i osobowościach. Kluczem do znalezienia odpowiedniej i skutecznej motywacji jest przede wszystkim poznanie ludzi i ich potrzeb. Zadanie jest nieco utrudnione przez pandemię, która wywołała duże zmiany w funkcjonowaniu wielu przedsiębiorstw. Jednakże jest to wyzwanie, z którym współcześni menedżerowie mogą sobie poradzić poprzez przede wszystkim odpowiednią organizację, która jest podstawą funkcjonowania każdej organizacji, ale i także poprzez obustronną komunikację pomiędzy menedżerem a pracownikami. Warto zauważyć, że motywacja to nie są tylko pieniądze, ale także inne środki zachęty, które są cenione przez pracowników. Po zakończeniu pandemii należy ponownie przeprowadzić badanie, które da odpowiedź na pytanie, czy pojawiły się nowe sposoby motywacji i czy pandemia okazała się szansą do wprowadzenia zmian.

Należy pamiętać, że motywowanie pracowników nabiera szczególnego znaczenia w okresie pandemii. Trudne warunki w jakich nagle znaleźli się pracownicy, odosobnienie i strach o zdrowie, przyszłość, życie swoje i bliskich, może powodować w pracownikach niechęć do pracy, wpływać negatywnie na zaangażowanie i wydajność danego pracownika, pozbawiać go również kreatywności. To wszystko

stawia przed menedżerami niezwykle trudne wyzwania i zmusza ich do poszukiwania nowych, bardziej adekwatnych sposobów motywowania. Sama pandemia, pomimo trudnych warunków może stać się szansą na rozwój kompetencji menedżerów i opracowanie nowych sposobów motywowania pracowników w sytuacjach kryzysowych.

Literatura

1. Bagińska A., (2007), *Zarządzanie wartością zasobów ludzkich organizacji przez system wynagrodzeń*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.
2. Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
3. Filipowicz G. (2016), *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista* (Wydanie II poszerzone), Wolters Kluwer, Warszawa.
4. Griffin R.W., (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
5. Griffin R.W., (2017), *Etyczne i społeczne otoczenie organizacji*. s. 112-141.
6. Kotler P. (1999), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, FELBERG SJA, Warszawa.
7. Kotler P. (2013), *Innowacyjność – przepis na sukces*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
8. Król H., Ludwiczynski A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.
9. Moczydłowska J.M., Szydło J. (2017), *Gender stereotypes versus the characteristics of management style of men and women – the perspective of business fields*, Economics and Social Development, 23rd International Scientific Conference on Economic and Social Development, ed. M. Cingula, M. Przygoda, K. Detelj, Book of Proceedings, s. 10-19.
10. Penc J. (2006), *Sztuka skutecznego zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
11. Pieter, J. *Słownik psychologiczny*, Warszawa 1963.
12. Poczowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
13. Stabryła A. (1995), *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków.
14. Stabryła A.(2012), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
15. Szydło J. (2018), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
16. Szydło J., Grześ-Bukłaho J. (2020), *Relations between National and Organisational Culture - Case Study*, Sustainability 12 (4), s. 1-22, 1522.

17. Szydło J., Widelska U. (2018a), *Płeć jako determinanta zachowań przywódczych w organizacji*, w: *Człowiek w organizacji*, red. Izabela Stańczyk, Sebastian Twaróg, Wydaw. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2018, s. 35-46.
18. Szydło J., Szpilko D., Rus C., Osoian C. (2020), *Management of multicultural teams: practical lessons learned from university students*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
19. Szydło J., Widelska U. (2018b), *Leadership values - the perspective of potential managers from Poland and Ukraine (comparative analysis)*, Business and Management 2018: The 10th International Scientific Conference, Vilnius, May 3-4.
20. Włudyka S., Piojda K. (2009), *Istota, cele i elementy zarządzania zasobami ludzkimi*, Systemy Logistyczne Wojsk.

Covid-19 pandemic as a challenge for managers – in managing and motivating human resources

Abstract

The purpose of this article is to obtain information on what ways of motivation managers most often use in pandemic situation, which is undoubtedly a challenge for every leader. The article is written to see if the role of managers in team management has changed, but also to show the perspective of managers and their ways of motivation during the crisis. Some organizations have changed their work mode to remote, which has affected employees' motivation, attitude to work, productivity, but also their job satisfaction. The article also presents the results of a questionnaire study which aimed to show the ways of motivation both before and during the pandemic, as well as to obtain information on whether the pandemic caused difficulties in motivating employees.

Key words

management, pandemic, motivation, human resources, manager