

## Motywacja do pracy

Dlaczego pracujesz zawodowo? Dla pieniędzy? Z pewnością jest to jeden z motywów, ale przecież nie jedyny (jeśli jedyny, chyba czas na zmianę pracy). W ostatnich latach prowadziłem badania nad satysfakcją pracowników z pracy. Udało mi się przebadać ponad 1200 osób: uczestników szkoleń, osoby zatrudnione w dużych organizacjach o profilu handlowym i usługowym. Badani, odnosząc się do obecnego miejsca zatrudnienia, oceniali m.in. swój poziom zadowolenia z dwudziestu pięciu elementów, które mogą przyczyniać się do satysfakcji z pracy. Były to np. *otwartość komunikacji między pracownikami*, *możliwość wykonywania ambitnych zadań* czy *wysokość wynagrodzenia*.

W toku analiz statystycznych wyodrębniłem czynniki, które w największym stopniu były odpowiedzialne za zadowolenie badanych z pracy. Im wyższy numer czynnika, tym jest on słabszym predyktorem satysfakcji (w mniejszym stopniu wpływa na ogólne zadowolenie z pracy). Kolejność czynników jest następująca:

1. **Relacje z przełożonym** - silnie ze sobą i z wynikiem ogólnym poziomu zadowolenia z pracy korelują elementy, związane głównie ze sposobem zarządzania, w tym relacjami z szefem, takie jak: *Dobre relacje z przełożonym*; *Możliwość uczenia się od przełożonego*; *Docenianie moich wysiłków i rezultatów*.
2. **Wysokość i pewność wynagrodzenia** (w tym pakiet socjalny) - drugi w kolejności czynnik wpływający na zadowolenie z pracy tworzą elementy takie jak *System wynagradzania* ale też *Świadczenia pracownicze* (np. pakiet medyczny).
3. **Możliwość awansu i rozwoju zawodowego** - na trzecim miejscu co do mocy predykcyjnej znajduje się czynnik związany z elementami dotyczącymi awansu, rozwoju zawodowego, atrakcyjności i odpowiedzialności zadań jakie ma do wykonania osoba badana.
4. **Relacje z pracownikami** - osobny czynnik w tej analizie tworzą elementy związane z relacjami ze współpracownikami takie jak: *Praca w zespole* czy dobre *Relacje ze współpracownikami*.
5. **Prestiż organizacji** - w skład ostatniego czynnika wchodziły elementy świadczące o randze firmy w której się pracuje, w tym takie jak *Działanie na rzecz środowiska*. Okazują się one w najmniejszym stopniu wpływać na ogólne zadowolenie z pracy.

Aspekt finansowy (wysokość wynagrodzenia, pakiet socjalny itp.) jest ważnym czynnikiem wpływającym na satysfakcję z pracy, ale nie najważniejszym. Wróćmy do pytania o Twoją motywację do pracy. Czy opisane powyżej motywy występują w Twoim przypadku? Na koniec tego modułu powrócimy jeszcze do kwestii czynników, które motywują nas do pracy.

Zastanówmy się teraz nad wybranymi czynnikami natury psychologicznej, które motywują nas do osiągania sukcesów w ogóle, nie tylko w pracy, chociaż w obszarze zawodowym codziennie zmagamy się z celami do osiągnięcia.

## Czynniki wpływające na motywację do działania

Istnieje wiele perspektyw z jakich tłumaczy się motywację ludzi do działania. Z powodu ograniczeń

jakie narzuca kurs e-learningowy (nie jest to roczne seminarium akademickie) ograniczę się do arbitralnie wybranych trzech podejść teoretycznych: *motywacji zadaniowej*, *potrzeby osiągnięć* oraz *atrybucja sukcesów i porażek*. W ramach tego drugiego podejścia zaprezentuję jedną z teorii motywacji do pracy.

### Motywacja zadaniowa

Jednym z czynników, które mają wpływ na naszą motywację do pracy może być sama praca, a mówiąc precyzyjniej zadania jakie przed nami stoją, a mówiąc zupełnie ściśle: to jak postrzegamy zadanie, jakie przed nami stoi.

Zacznijmy od przybliżenia pojęcia *zadanie* poprzez pokazanie czym się ono różni od pojęcia *cel*. W tym kursie *zadanie* i *cel* będziemy – za autorami definicji – rozumieli w następujący sposób:

- **zadanie** - w znaczeniu obiektywnym to wynik, jaki ma zostać osiągnięty; w znaczeniu subiektywnym, każde wyobrażenie wyniku, jaki ma zostać osiągnięty i któremu przypisana jest określona wartość (Tomaszewski, 1966)
- **cel** – zadanie, któremu towarzyszy w jakikolwiek sposób uruchomiona tendencja do jego osiągnięcia, na przykład intencja behawioralna (Azjen, Fishbein, 1985)

Mówiąc językiem mniej naukowym, *zadanie* to rzecz, którą można osiągnąć poprzez podjęcie jakichkolwiek działań; osiągnięcie efektu końcowego ma dla nas jakieś znaczenie na skali: *żadne* – *ogromne*. *Cel* to taki rodzaj zadania, który chcemy osiągnąć i jesteśmy gotowi do podjęcia niezbędnych kroków do wykonania tego zadania. Wynika z tego, że zadanie jest czym szerszym, niż cel. To trochę tak jak z prostokątem i kwadratem. Nie każdy prostokąt (zadanie) jest kwadratem (celem), ale... Dodatkowo cel rozumiany jest tutaj jako coś zinternalizowanego – czyli coś, co wynika z naszego wewnętrznego przekonania. Jeżeli ktoś inny stawia nam cel, który w żaden sposób nie jest dla nas atrakcyjny (np. ukończenie kursu e-learningowego przed określonym w harmonogramie terminem), to nie będzie to nasz cel – co najwyżej zadanie które będziemy lub nie będziemy musieli wykonać.

To, jak atrakcyjne jest zadanie do wykonania, wynika m.in. ze stopnia naszego udziału w określaniu tego zadania. **Rachel Karniol i Michael Ross (1996)** twierdzą, że zadania możemy podzielić na cztery typy:

- zadania wymyślone;
- zadania wypracowane wspólnie z innymi;
- zadania zapożyczone;
- zadania narzucone przez innych.

W zależności od typu zadania, inna będzie nasza bazowa motywacja do wykonania go. Jak sądzisz, które z tych typów zadań będzie nam się chciało wykonywać w największym stopniu? Zadania narzucone przez innych najczęściej będą wywoływać w nas reaktancję oporu. Zdarzyć się tak też może w przypadku zadań tylko w części własnych (wypracowanych z innymi lub zapożyczonych). Oczywiście

jest to tylko jeden z wymiarów oceny zadania. To, w jakim stopniu będzie nam się chciało wykonać zadanie, zależy też będzie od trudności, złożoności (trudność i złożoność to nie to samo), poczucia sensowności zadania i pewnie wielu innych wymiarów.

Ciekawe rozróżnienie zadań zaproponowała też **Carol Dweck (1986)**. Zwraca ona uwagę, że zadania możemy robić po to, by rozwinąć w sobie jakąś kompetencję lub by wykonać je lepiej, niż inni. Co ciekawe, to samo zadanie może być przez nas różnie postrzegane, możemy nadawać mu inne znaczenie. Na przykład niektórzy z uczestników tego kursu będą chcieli uzyskać na koniec dobrą ocenę by mieć poczucie, że opanowali dobrze jakąś wiedzę i wyćwiczyli umiejętności z zakresu psychologii emocji i motywacji, podczas gdy inni będą chcieli zdobyć dobrą ocenę by mieć poczucie, że wykonali to zadanie jako jedni z najlepszych w grupie – lepiej niż większość uczestników. Proponowana przez Dweck typologia to:

- **Zadania zorientowane na mistrzostwo - *mastery goals***

Zadania o charakterze rozwojowym (otwarte na przyszłość) - wynik nie może być określany jako stan do osiągnięcia, może być natomiast definiowany w kategoriach stanu do osiągnięcia (zdobywać wiedzę, podróżować) (Łukaszewski, 1984).

- **Zadania zorientowane na przewagę nad innymi - *performance goals***

Zadania w których cechy wyniku są określone, a przynajmniej mogą być określone, sam wynik zaś podlega ocenie zewnętrznej.

Zakłada się, że orientacja na osiągnięcie mistrzostwa sprzyja uporczywości w działaniu (nawet mimo przeszkód i porażek, bo nie powodują one utraty zainteresowania zadaniem). Orientacja na przewagę nad innymi sprzyja wystąpieniu efektów negatywnych: wycofywaniu wysiłku w sytuacji niepowodzenia, preferowaniu zadań wyraźnie łatwych oraz rezygnacji z kontynuowania działań w wypadku napotkania trudności.

Zastanów się proszę, jak używając podanych powyżej typologii można by zaklasyfikować zadania jakie stoją przed Tobą w pracy.

### **Potrzeba osiągnięć**

Drugim ważnym (pewnie ważniejszym od samego rodzaju zadania) czynnikiem wpływającym na naszą motywację do działania jest potrzeba osiągnięć. Wybitny badacz wpływu religii i kultury na motywację do osiągnięcia sukcesów **David McClelland** (McClelland i inni, 1953), postuluje w swojej teorii istnienie potrzeby osiągnięć jako cechy, która jest typowa dla ludzi (choć poszczególne jednostki różnią się jej natężeniem). W kontekście pracy zawodowej McClelland wyróżnia trzy podstawowe potrzeby pracowników, motywujące ich do angażowania się w pracę:

- potrzeba osiągnięć,
- potrzeba władzy,
- potrzeba przynależności.

Fundamentalne założenie jest takie, że potrzeba osiągnąć jest stała. Związana jest z:

- braniem na siebie odpowiedzialności za rozwiązywanie problemów;
- ustalaniem dla siebie umiarkowanie trudnych celów i podejmowania rozsądnego ryzyka dla ich osiągnięcia;
- przypisywaniem dużego znaczenia informacjom o uzyskiwanych przez siebie efektach;
- mniejszym zainteresowaniem potrzebami przynależności i społecznymi.

Tak więc, **potrzeba osiągnąć jest głównym** z wyodrębnionych **motywatorem do pracy**.

### Atrybucja sukcesów i porażek

Ostatnim czynnikiem wpływającym na motywację do działania jest *atrybucja* sukcesów i porażek, czyli subiektywna ocena przyczyn osiągniętego wyniku (z j. angielskiego *attribute* oznacza *przypisywać*). Ważnym dla rozumienia atrybucji w tym kontekście jest znajomość pojęcia *umiejscowienie kontroli*. **Rotter (1954)** zakłada w swojej teorii, że ludzie różnią się skłonnością do bycia przeświadczoneym, że wyniki działań są zależne od tego co robią (*wewnętrzne umiejscowienie kontroli*) albo od czynników zewnętrznych (*zewnętrzne umiejscowienie kontroli*). Ktoś uzyskanie oceny niedostatecznej w jakimś kursie (oczywiście nie w tym!), może tłumaczyć sobie swoim słabym przygotowaniem (atrybucja wewnętrzna), podczas gdy ktoś inny przyczyn porażki upatrywał będzie w tym, że wykładowca jest głupi, a szkoła beznadziejna i słabo przygotowuje (atrybucja zewnętrzna). Kolejnymi ważnymi czynnikami dla atrybucji sukcesu lub porażki są według **Petersona i Seligmana (1984)** *stałość* – *zmienność* w czasie wydarzenia, w którym doszło do sukcesu albo porażki oraz *globalność* – *specyficzność* zadania lub sytuacji, którego efekt oceniamy. W poniższej tabeli przedstawiam za Gerrigiem i Zimbardo (2006, str. 376) sposoby wyjaśnienia sukcesu lub porażki, w zależności od tego jakie oceniający stosuje *umiejscowienie kontroli* i jak postrzega *stałość* (powtarzalność, typowość) sytuacji w której wykonał jakieś zadanie.

		UMIEJSCOWIENIE KONTROLI	
		wewnętrzne	zewnętrzne
STAŁOŚĆ	sytuacja stała	zdolności	trudność zadania
	sytuacja zmienna	wysiłek	szczęście

### Jak motywować ludzi do pracy?

Jak na motywację do pracy patrzy się z perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi? Jedna z definicji, którą można przeczytać w podręczniku do kierowania ludźmi brzmi:

„Motywowanie jest to proces kierowniczy, polegający na wpływaniu na zachowania ludzi, z uwzględnieniem wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne postępowanie człowieka. Motywacja i motywowanie odnoszą się do zachowań ludzkich, mieszczących się między dwoma skrajnościami:

- działaniami odruchowymi, takimi jak kichnięcie czy mrużenie powiek;
- wyuczonymi nawykami, jak na przykład czyszczenie zębów albo charakter pisma.”

(Landy, Becker, 1987; za Stoner, Freeman, Gilbert Jr., 2001)

Jak widać z poniższego przykładu, motywowanie ludzi w pracy (do pracy) powinno odbywać się przy znajomości tego, co danego człowieka inspiruje do działania. Pamiętać należy, że nie wszyscy motywujemy się w taki sam sposób i różnie powinno się nas motywować. O tym będzie pozostała przed nami część modułu.

### Wybrane teorie motywacji do pracy

Spośród wielu teorii motywacji do pracy (prezentowana wcześniej koncepcja potrzeby osiągnięć McClelland jest jedną z nich), chciałbym przybliżyć w telegraficznym skrócie cztery z nich. Każda reprezentuje inny nurt współczesnej psychologii.

Na podstawie omawianej we wcześniejszym module *Teorii motywacji wzrostu* Abrahama Masłowa (piramida potrzeb), Herzberg proponuje potrzeby pracowników podzielić na dwie kategorie: czynniki higieny i czynniki motywacji.

Autor zakłada, że spośród różnych czynników wpływających na satysfakcję (motywatorów), część to takie, których nieobecność lub niska jakość powodują brak zadowolenia pracownika, a ich obecność na wysokim poziomie sprawia zadowolenie pracownika. Są to *czynniki motywacji*. Im więcej tych motywatorów, tym bardziej pracownikowi chce się pracować. To, co jest szczególnie ciekawe w tej koncepcji, to założenie, że istnieją też takie czynniki, których nieobecność (lub niski poziom) silnie wpływa na niezadowolenie z pracy, ale obecność ich na wysokim poziomie nie wpływa na zadowolenie z pracy a *jedynie* (używam tego słowa z przekąsem) na brak niezadowolenia – są to *czynniki higieny*. Herzberg zakłada więc, że obecność niektórych motywatorów jest konieczna do tego by w ogóle chciało nam się pracować. Powinny być traktowane jak obowiązkowe dla zdrowej (higienicznej) pracy.

Inną ciekawą koncepcją motywacji do pracy jest *teoria sprawiedliwości*. Zakłada się w niej że:

- Sprawiedliwość to stosunek nakładów pracy pracownika do uzyskiwanych przez niego nagród.
- Motywacja jest skutkiem odczuwania przez jednostkę zadowolenia z tego, co otrzymuje w zamian za poniesiony wysiłek.

W ujęciu behawiorystycznym (jeden z głównych nurtów w psychologii), powstała odnosząca się do motywacji do pracy *teoria wzmocnienia*. W ramach niej to, co motywuje nas do pracy to nagroda, po wykonaniu przez nas zadania. Schemat zdarzeń wygląda tu następująco:

Bodziec → Reakcja → Skutki → Reakcja w przyszłości

Przekładając to na przykład, można powiedzieć, że w sytuacji w której pracowniczka Anna dostaje jakieś nowe zadanie, to jest to dla niej **bodziec** do działania. Jej **reakcją** jest podjęcie szeregu aktywności i w konsekwencji wykonanie zleconego zadania. **Skutkiem** takiego rozwiązania sytuacji jest poczucie satysfakcji z wykonanego zadania u Anny, ale też być może pochwała lub jakaś jeszcze inna forma nagrody ze strony zlecającego zadanie (np. premia). Skutki te są wzmocnieniem dla Anny,

czymś co zwiększa szanse na nauczenie się przez nią tego, że działania jakie podjęła (wykonanie zadania) przynoszą jej korzyści. To sprawi, że jej **reakcja w przyszłości** na kolejne zadanie będzie taka sama lub podobna do tej, która zaowocowała wzmocnieniem.

Ostatnią koncepcją motywacji do pracy, o której chciałbym w tym kursie wspomnieć jest *teoria wyznaczania celów*. W ramach niej zakłada się, że *człowiek ma motywację, kiedy postępuje w sposób prowadzący go do osiągnięcia wyraźnego celu, który został przez niego zaakceptowany i uznany za możliwy do osiągnięcia* (Locke, Shw, Saari, Latham, 1981).

### Mity na temat motywacji w pracy

Chciałbym w tym miejscu przedstawić fałszywe przekonania na temat motywacji w pracy z jakimi spotkałem się osobiście lub opowiadali mi o tym znajomi trenerzy zarządzania, którzy pracujący na co dzień z menadżerami. Te mity brzmią tak:

- nagroda jest receptą na wszystko - jest to nieprawda bo prawdziwa motywacja wynika z potrzeb wewnętrznych;
- jeśli nagrody zawodzą, stosuj kary - jest to nieprawda bo strach przynosi krótkotrwałe efekty;
- zadowolenie = motywacja - jest to nieprawda bo motywacja musi zawierać element pozytywnej presji;
- motywacja jest zadaniem działu kadr - jest to nieprawda bo motywacja jest zadaniem każdego menedżera (kierownika).

### Koncepcja kotwic zawodowych Edgara Sheina

Edgar Schein, psycholog społeczny znany ze swojej działalności jako konsultant biznesu stworzył koncepcję w której zakłada, że ludzie mają różne fundamentalne motywy na których opierają swoją motywację do pracy. W opublikowanej w ostatnim wydaniu książce z 1990 roku przedstawia osiem najczęściej spotykanych *kotwic zawodowych* - potrzeb jakie zaspakaja praca i rozwój zawodowy. Te kotwice to:

- Ogólne kompetencje menedżerskie (Umiejętności kierownicze) – dla części kierowników najbardziej stymulujące i wartościowe będzie uznanie pochodzące ze strony ich przełożonych, od których zależy to, co liczy się najbardziej – awans o szczebel wyżej.
- Kompetencje techniczne/specjalistyczne (Fachowość) – specjaliści bardzo cenią sobie uznanie wyrażone przez ich kolegów po fachu oraz możliwość dalszego kształcenia się i rozwoju w ramach swojej specjalizacji.
- Autonomia/Niezależność (Niezależność) - większość obowiązuujących w firmach systemów nagród nie uwzględnia w sposób wystarczający osób o kotwicy karier zorientowanych na niezależność. Dobrym rozwiązaniem staje się więc wprowadzenie korekt do systemów pracy z uwzględnieniem umowy o dzieło, czy pracy w niepełnym wymiarze godzin. To te formy są najbardziej atrakcyjne dla osób o kotwicy kariery zawodowej zorientowanej na osiągnięcie autonomii.



- Bezpieczeństwo/Stabilizacja (Bezpieczeństwo) - osoby należące do tej kategorii pragną uznania ze względu na swoją lojalność w stosunku do firmy i regularne wykonywanie obowiązków. Ważną dla nich formą uznania jest otrzymywanie zapewnień o stabilności ich pozycji zawodowej i kontynuacji zatrudnienia.
- Kreatywna przedsiębiorczość (Twórczość) – członkowie tej grupy dążą do uznania w oczach innych na drodze tworzenia fortun, czy wielkich przedsiębiorstw. Ponadto, ludzie ci – będą często silnie skoncentrowanymi na sobie – będą starali się by ich osiągnięcia zdobyły rozgłos i uznanie. Dlatego niejednokrotnie umieszczają swoje nazwiska przy nazwach produktów czy firm, co stanowi poniekąd odbicie ich egocentryzmu.
- Służenie innym/Poświęcenie dla sprawy (Praca dla innych) – osoby o tej kotwicy oczekują uznania i wsparcia zarówno ze strony swoich kolegów po fachu, jak i przełożonych. Ich pragnieniem jest, by ich wartości wyznawane były przez osoby zajmujące wysokie stanowiska kierownicze. Wobec braku takiego wsparcia, ludzie ci zwykle wybierają opcje bardziej niezależnych profesji, w obszarze takim, jak na przykład, doradztwo.
- Ciągłe wyzwania (Potrzeba zmian) – osoby takie oczekują uznania w postaci powierzania im trudnych, nowatorskich i odpowiedzialnych zadań. Są wrażliwe na docenianie ich jako zwycięzców rywalizacji. Często satysfakcjonuje ich wyłącznie pierwsze miejsce i związane z tym uznanie i prestiż.
- Styl życia – osoby takie doceniają zrozumienie i akceptację ich potrzeb przez przełożonych. Ważne jest dla nich wyrażanie szacunku dla wybranego stylu życia, a nawet podzielenie ich wartości.

W koncepcji tej zakłada się, że ktoś może mieć więcej niż jedną kotwicę zawodową (choć i tak któraś jest nadrzędną). Ponadto nasze kotwice zawodowe mogą się zmieniać w ciągu życia zawodowego.

Jak sądzisz po tych bardzo krótkich opisach, jaka jest Twoja kotwica kariery zawodowej?

### Prawa motywacji

Na zakończenie tego modułu, w ramach podsumowania prezentowanych treści przedstawiam prawa motywacji według **Richarda Denny'ego (1999)**:

- aby motywować innych, sami musimy mieć motywację;
- motywacja wymaga celu;
- motywacja nie trwa wiecznie;
- motywacja wymaga uznania;
- współuczestniczenie motywuje;
- motywuje nas poczucie rozwijania się;
- wyzwanie jest motywujące tylko wtedy, gdy możesz wygrać;
- każdego coś motywuje;
- przynależność do grupy motywuje.

## Bibliografia

Jeśli jesteś zainteresowany pogłębieniem wiedzy przedstawionej w tej prezentacji to poniżej zamieszczam dane bibliograficzne wybranych tekstów źródłowych:

Karniol, R., Ross, M. (1996). The motivational impact of temporal focus: thinking about the future and the past. *Annual Review of Psychology*, 47, 593-625.

Tomaszewski, T. (1996). Aktywność człowieka. [w:] M. Maruszewski, J. Reykowski, T. Tomaszewski (red.) *Psychologia jako nauka o człowieku*. Str 197-252. Warszawa: Książka i Wiedza.

Rotter, J. B. (1954). *Social Learning and Clinical Psychology*. Prentice-Hall.