

Teorie motywacji

Dr Beata Pawłowska

Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania,

Instytut Socjologii UŁ

Motywacja stanowi proces wyboru, jakiego dokonują ludzie między różnymi zachowaniami i formami aktywności, aby urzeczywistnić cele będące wynikiem cenionych przez nich wartości, a więc tego, co jest godne pożądania i co ma rzeczywistą bądź wyobraźną zdolność do zaspokajania odczuwalnych potrzeb i aspiracji (J. Penc, 2000: 8).

Motywacja jak mówi Janusz Reykowski jest to „*proces psychicznej regulacji, dzięki któremu formułują się dążenia, przez które rozumieć należy tendencje do podejmowania czynności ukierunkowanych na określony cel*” (J. Reykowski, 1992: 113). Funkcją dążeń jest sterowanie czynnościami człowieka w taki sposób, aby doprowadziły one do określonego, zgodnego z intencją efektu. Główną funkcją procesu motywacyjnego jest zorganizowanie czynności i skupienie energii tak aby możliwe było zrealizowanie intencji. J.A. Stoner, R. E. Freeman i D. R. Gilbert jr (1997: 426), motywację rozumieją jako „*psychologiczny stan przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek się w coś angażuje, obejmuje ona czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowanie ludzkie zmierzające w określonym kierunku*”. Dla A. Matejko (1993: 79), „*motywowanie polega na świadomym i celowym oddziaływaniu na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i oczekiwań*”.

Uogólniając, przez motywację należy rozumieć proces, który wywołuje, ukierunkowuje i podtrzymuje określone zachowania ludzi spośród innych, alternatywnych form zachowania, w celu osiągnięcia określonych celów. Proces ten zachodzi, gdy spełnione są dwa warunki: 1) Osiągnięcie celu musi być postrzegane przez człowieka jako użyteczne. 2) Prawdopodobieństwo realizacji celu przez jednostkę musi być wyższe od zera.

W mechanizmie tym dochodzi do interakcji procesów myślowych, fizjologicznych i psychologicznych jednostki, które decydują o natężeniu motywacji. Według psychologów natężenie motywacji jest funkcją trzech zmiennych:

1. Siły procesu motywacyjnego.
2. Jego wielkości.
3. Intensywności.

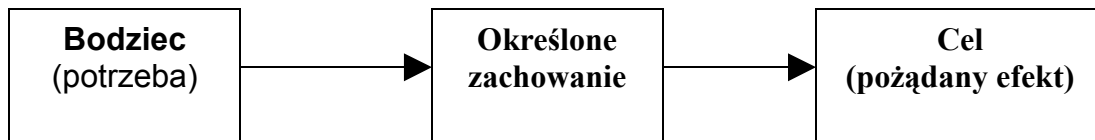
Natężenie motywacji zmienia się wraz ze zmianą użyteczności bądź prawdopodobieństwa.

W definicji mówi się również o dążeniu do celów. Cele, do których dążą ludzie mogą być dwójakiego rodzaju: 1) materialne (np. płaca). 2) niematerialne (np. satysfakcja). Celem pracownika może być uzyskanie nagrody, na przykład w postaci uznania (tzw. nagroda wewnętrzna, która wynika z doświadczenia pracownika), lub podwyżki płacy (tzw. nagroda zewnętrzna, która przyznawana jest z zewnątrz, czyli zależy od czynników niezależnych od pracownika). Cele i oczekiwania pracowników są funkcją ich cech osobowościowych, ich umiejętności i systemów wartości. Wiek, płeć, poziom i rodzaj wykształcenia, doświadczenia

zawodowe pracowników, zajmowana pozycja w środowisku pracy, obowiązujące w nim wzorce kultur określają ich dążenia (Z. Jasiński, 1998: 16).

Podstawowy model motywacji można przedstawić według następującego schematu:

Schemat 3.2. Model motywacji.



Źródło: Opracowanie własne.

Poznanie motywów wyzwalających aktywność człowieka w pracy zawodowej to poznanie celów, do których on dąży. Według J. Reykowskiego cele takie można podzielić na dwie klasy (J. Reykowski, 1977: 27):

1. Cele dodatnie, takie, do osiągnięcia których zmierzamy (dobry stopień, pochwała, popularność wśród otoczenia, sympatia).
2. Cele ujemne, takie których staramy się uniknąć (zły stopień, krytyka, niechęć, pogarda innych osób, ból).

Dążenie do celów dodatnich nazywać będziemy motywacją dodatnią, natomiast dążenie do uniknięcia celów ujemnych, motywacją ujemną.

Wiele różnych czynników, które często przybierają postać zintegrowanego systemu, oddziałują na ludzi, kształtują ich postawy, nastawienia i zachowania w organizacji.

Tradycyjne ujęcie motywacji opiera się na założeniach tzw. naukowej szkoły organizacji Taylora. Proces motywowania może realizować się dzięki środkom motywacyjnym (narzędziom, instrumentom). Pierwotnie motywowanie polegało na stosowaniu środków przymusu. Najczęściej wykorzystywanymi środkami były przymus fizyczny, psychiczny oraz administracyjny (kara i strach). Z czasem zaczęto stosować bardziej „humanistyczne” środki motywowania, jak perswazję i zachęty. Środki zachęty mogą przyjąć formę wzmocnienia, pobudzenia systemowego oraz pobudzenia doraźnego. Należą do nich nagrody materialne i niematerialne, odpowiednie sposoby podziału zadań i ich rozliczanie, płace, premia, nagrody, świadczenia, przywileje, komfort psychiczny i fizyczny (Z. Jasiński, 1998: 18).

Perswazja jest instrumentem oddziaływania na sferę umysłową człowieka. Wiąże się ze zmianą postaw, nawyków i odczuć (Z. Jasiński, 1998: 19). Do najczęściej stosowanych

form perswazji można zaliczyć: (informowanie, doradzanie, perswazję oddziałującą na sferę emocjonalną (najszybsze skutki, ale krótkotrwałe), perswazję oddziałującą na sferę intelektualną (skutki trwałe, ale długo osiąganą), perswazję oddziałującą na sferę duchową.

Taylor uważał, że najlepszym środkiem motywacji są pieniądze. Odwoływał się on do idei człowieka homo economicus. Człowiek będzie wykonywał takie działania, których efektem będzie wyższe wynagrodzenie. Jeżeli przełożony ustali, że pracownik otrzyma wyższe wynagrodzenie, jeżeli osiągnie wyższą produktywność, to należy spodziewać się, że działania człowieka będą ukierunkowane na osiągnięcie tego celu.

Krytycy Taylora zwrócili uwagę na fakt, że trudno jest określić rzeczywisty wpływ bodźców materialnych ze względu na powiązanie ich z warunkami pracy, a poza tym inne czynniki, jak np. postawa w pracy, natura pracy, praca zespołowa, czy szkolenia również mają charakter motywacyjny.

Źródłem inspiracji dla wielu innych autorów zajmujących się problematyką motywacji, była teoria potrzeb A. Masłowa. Postawił on hipotezę, że człowiek w swoim działaniu dąży do zaspokojenia zespołu potrzeb. *„Potrzeba jest to stan organizmu wywołujący potencjalną aktywność ukierunkowaną w stronę pewnych wartości, których osiągnięcie prowadzić ma do zapewnienia organizmowi stanu pożądanego zarówno pod względem biologicznym jak i psychologicznym”* (A. Buchner-Jeziorska, 1986: 152-153). Potrzeby u Masłowa tworzą logiczną hierarchię, którą można przedstawić następująco:

1. Potrzeby fizjologiczne (pragnienie, głód, posiłek);
2. Potrzeby bezpieczeństwa;
3. Potrzeby społeczne (przynależności i miłości);
4. Potrzeby szacunku;
5. Potrzeby samorealizacji.

Maslow twierdził, że, aby było możliwe zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu, muszą być zaspokojone przede wszystkim potrzeby niższego rzędu. W przypadku, gdy potrzeba niższego rzędu została już zaspokojona, to przestaje ona stanowić źródło motywacji.

Oprócz wymienionych pięciu potrzeb, Maslow wyróżnił również tzw. potrzeby dodatkowe. Przez potrzeby dodatkowe należy rozumieć takie, które mogą ujawniać się tylko u niektórych ludzi. Do potrzeb tych należą: potrzeby wiedzy oraz potrzeby estetyczne (zob. J. Reykowski, 1992; E. R. Hilgard, 1972; L. Zbiegień-Maciąg, B. Wiernek, W. Pawnik, E. Długosz-Truskowska, 1999).

Drugą teorią zaliczaną do **teorii potrzeb** (por. L. Zbiegień-Maciąg, B. Wiernek, W. Pawnik, E. Długosz-Truskowska, 1999) albo **teorii treści** (por. M. Gableta, 1998) jest

dwuczynnikowa teoria motywacji Herzberga. W teorii tej wyróżnić można dwie grupy czynników motywacji: czynniki zewnętrzne (zwane czynnikami higieny lub niezadowolenia) oraz czynniki wewnętrzne (zwane motywatorami lub zadowolenia). Motywatory odnoszą się do treści pracy. Dotyczą m.in. uznania, awansu, zainteresowania pracą, odpowiedzialności, osiągnięć, możliwości rozwoju. Czynniki te przyczyniają się do zwiększenia satysfakcji związanej z wykonywaniem pracy, co z kolei prowadzi do wyższej wydajności pracowników. Czynniki higieny natomiast powodują niezadowolenie z pracy. Są to: polityka firmy, nadzór, stosunki międzyludzkie, wynagrodzenie, warunki pracy, warunki bhp, itp. *„Krytyka uznała, że podejście Herzberga nieco upraszcza rzeczywistość. Niektóre czynniki, np. wynagrodzenie wielu ludzi zalicza do motywatorów, zwłaszcza wysokie wynagrodzenie”* (L. Zbiegień-Maciąg, B. Wiernek, W. Pawnik, E. Długosz-Truszkowska, 1999: 72).

Znaczej modyfikacji teorii Maslowa dokonał C. P. Alderfer (teoria ERG). Potwierdził on konieczność hierarchizowania potrzeb. Stwierdził, że ludzie mogą odczuwać kilka potrzeb równocześnie. Dokonał rozdziału potrzeb według czasu ich odczuwania na krótkotrwałe, długotrwałe oraz okazjonalne. Według Alderfera przez motywację rozumieć należy pragnienie zaspokojenia potrzeb sklasyfikowanych w następujących grupach:

1. Potrzeby egzystencji (E - existence) - do których należą m.in. potrzeby fizjologiczne, materialne, poprawa warunków pracy (potrzeby niższego rzędu w teorii Maslowa);
2. Potrzeby stosunków społecznych (R - relatedness) potrzeby i aspiracje, potrzeba integracji w zespole (potrzeby społeczne w teorii Maslowa);
3. Potrzeby rozwoju osobowego (G - growth) (potrzeby wyższego rzędu w teorii Maslowa).

Można stwierdzić, że w teorii tej motywacja jest funkcją intensywności potrzeby. Jeżeli jakaś grupa potrzeb zostanie zaspokojona, staje się mniej ważna. Jednak nie dotyczy to potrzeb rozwoju, samourzeczywistnienia się, które w miarę zaspokojenia nie maleją, lecz rosną.

Kolejną teorią motywacji jest teoria X i Y, której twórcą był McGregor. Przedstawił on przeciwstawne poglądy na temat natury ludzkiej. W teorii X przedstawia człowieka jako niechętnego do pracy, z natury leniwego, którego można motywować jedynie płacą. W teorii Y natomiast pokazuje człowieka jako nie stroniącego od pracy, a nawet widzącego w niej potencjalny sposób własnego rozwoju (zob. G. Stewart, 1996). W teorii tej twierdzi się, że każdemu człowiekowi należy umożliwić robienie tego, do czego jest predysponowany (por. L. Zbiegień-Maciąg, B. Wiernek, W. Pawnik, E. Długosz-Truszkowska, 1999: 82).

Najmłodszą teorią zaliczaną do teorii potrzeb jest teoria osiągnięć. Prekursorem tej teorii był J. W. Atkinson. Poszukiwał on odpowiedzi na pytanie jakie cechy indywidualne

człowieka mogą wpływać na jego motywację do pracy. Prowadził on badania w obszarze zachowań przedsiębiorczych. Doszedł do wniosku, że człowiek dąży do określonego celu, gdyż wynika to z takich przesłanek jak:

1. Siły podstawowego motywu lub potrzeb;
2. Wiary w powodzenie;
3. Zachęty związanej z osiągnięciem celu.

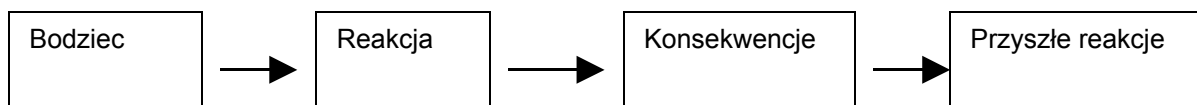
Dalsze badania w tym obszarze prowadzili H.A.Murray i D. McClelland. W efekcie pozwoliły one wyodrębnić trzy podstawowe potrzeby pracowników: (potrzeba osiągnięć, potrzeba władzy, potrzeba przynależności).

Kolejne swoje badania McClelland skupił wokół potrzeby osiągnięć. Stąd nazwa teorii. Według tego autora potrzeba osiągnięć stanowi jeden z najsilniejszych motywów do pracy. Potrzebę osiągnięć można zdefiniować jako chęć wyróżnienia się (osiągnięcia powodzenia) w sytuacji konkurencyjnej. Stymulacją tego typu potrzeb powinna być szczególnie zainteresowana kadra zarządzająca. Pracownik, który chce pokazać, że jest lepszy od innych będzie miał dużą wewnętrzną motywację do jak najlepszego wykonania powierzonego mu zadania. Realizację tego celu traktował będzie jako duże swoje osiągnięcie, co w celu spotęgowania jego motywacji powinno być dostrzeżone przez zarządzającego. Według McClelland'a potrzeba osiągnięć jest niewspółmiernie silniejsza z pozostałymi przez niego wyróżnionymi potrzebami. McClelland uważał, że potrzeby osiągnięć nie dziedziczy się, lecz wynika ona z doświadczenia zdobytego w trakcie dzieciństwa. W celu stymulowania tej potrzeby należy dawać pracownikom duży zakres swobody działania pamiętając przy tym, że za osiągnięcie ustalonych celów należy wynagradzać.

Drugą grupę współczesnych teorii motywacji stanowi **teoria wzmocnienia** zajmująca się tym, w jaki sposób doświadczenia z przeszłości wpływają na zachowania ludzi w procesie uczenia się jednostki (M. Gableta, 1998: 99). Teoria wzmocnienia oparta jest na behawiorystycznej koncepcji człowieka, która podkreśla zachowanie człowieka jako funkcję instynktu. Według tej koncepcji człowiek działa według instynktu oraz steruje swoim zachowaniem w taki sposób, aby pozwalał zaspokoić jego potrzeby. Twórcą teorii wzmocnienia jest B. F. Skinner. Teoria ta nazywana jest także teorią modyfikacji zachowań, lub teorią uczenia się. Indywidualne zachowania człowieka są według Skinnera skutkiem jego poprzednich doświadczeń. Stąd w sferze zainteresowań tej teorii leży zbadanie, w jaki sposób skutki poprzedniego działania wpłyną na przyszłe zachowania w cyklicznym procesie uczenia się. Według Skinnera zachowaniami ludzi steruje środowisko społeczne. Jednak należy pamiętać, że nie wszystkie czynniki determinujące zachowanie mają swoje podłoże w

środowisku. Część może mieć podłoże genetyczne (np. zachowania wrodzone). Przenosząc przesłanki Skinnera na grunt organizacji można powiedzieć, że modyfikacja zachowań koncentruje się na ustanawianiu sytuacji roboczych (np. polityka nagradzania i wyrażanie uznania) ułatwiających pracownikom nabycie przyzwyczajzeń w pracy przynoszących zadowolenie i pomagających w osiągnięciu celów organizacji. Proces modyfikacji zachowań można przedstawić na schemacie:

Schemat Nr 3.3. Proces modyfikacji zachowań.



Źródło: Opracowanie własne.

Ostatnią grupę teorii stanowią **teorie procesu**, określające w jaki sposób i przez jakie cele poszczególne osoby są motywowane (M. Gableta, 1998: 99). Do najstarszej teorii motywacji z grupy teorii procesu zaliczyć można teorię popędu. Jej źródła odnaleźć można w pracach starożytnych greków z nurtu hedonizmu. Według angielskich utylitarystów, J. Benthama i J. S. Milla człowiek będzie wybierał spośród możliwych dostępnych działań zawsze te, które według jego odczucia prowadzić będą do osiągnięcia maksymalnej przyjemności lub odczuwania najmniejszego bólu. Thorndike z kolei zwrócił uwagę na fakt, że na proces motywacji mają wpływ doświadczenia człowieka i wydarzenia z przeszłości. Na tej podstawie Thorndike sformułował tzw. prawo efektu. Mówi ono, że doświadczenie z przeszłości ma wpływ na bodźce i reakcje powodujące odczuwanie satysfakcji. Oznacza to, że jeżeli skojarzeniu bodźca z reakcją towarzyszy stan przyjemności, to związek ten zostanie z dużym prawdopodobieństwem utrwalony. Współczesną teorię popędu przedstawił C.L. Hull. Przez popęd rozumie się tu „*bodźce, które pojawiają się w organizmie, gdy następują w nim zmiany niekorzystne dla jego wewnętrznej równowagi. Popęd nie ukierunkowuje zachowania, lecz wzmaga poziom aktywności. Jeśli dzięki tej aktywności organizm zetknie się z przedmiotami redukującymi popęd, to nastąpi powiązanie między bodźcami wywołanymi przez aktywność, która doprowadziła do efektu, a zmianą bodźców popędowych. Znaczący to, że wystąpiło zjawisko wzmocnienia danej aktywności. Dzięki temu przy następnym wystąpieniu bodźców popędowych zwiększa się prawdopodobieństwo jej powtórzenia.*” (J. Reykowski, 1992: 65-66). Ten stosunek pomiędzy bodźcem a reakcją nazywany jest nawykiem. Teorię

popędu w literaturze krytykuje się za trudność w wyjaśnieniu nagłych zmian motywacji u ludzi.

Jedną z najważniejszych teorii motywacji, dla niniejszej rozprawy ze względu na charakterystykę zachowań dystrybutorów jest teoria oczekiwań. Została ona opracowana przez V. H. Vrooma, a następnie rozwinięta przez L. W. Portera i E. Lawlera. Jej źródła należy doszukiwać się w koncepcjach hedonizmu oraz utylitaryzmu, na bazie których powstała wcześniej opisana teoria popędu. Dzięki pracom psychologów E. C. Tolmana i K. Lewina z lat 30-tych, gdzie zdefiniowali oni pojęcia wartości oraz oczekiwania, teoria oczekiwania zaczęła się odróżniać od teorii popędu.

W teorii oczekiwań poprzez motywację do pracy rozumie się funkcję pożądaných rezultatów działania (ang. valence) oraz oczekiwania (ang. expectancy), że rezultaty te zostaną przez jednostkę osiągnięte. Zaznaczyć należy, że motywacja odnosi się do określonego poziomu intensywności, co oznacza, że motywacja jest funkcją subiektywnej wartości każdego poziomu wykonania oraz subiektywnego prawdopodobieństwa, że dany poziom intensywności będzie prowadził do tego poziomu wykonania. Z kolei subiektywna wartość danego poziomu wykonania jest zależna od subiektywnej wartości wyników, do osiągnięcia których prowadzi oraz percepcji zależności, w jakim stopniu dany poziom wykonania pracy prowadzi do określonej wartości wyników, co nazywa się instrumentalnością (ang. instrumentality).

W świetle teorii zachowanie danej osoby zależy od rozwoju oczekiwanych wyników. Uogólniając można powiedzieć, że teoria oczekiwań opiera się na następujących założeniach (M. Gableta, 1998: 101-102):

1. Ludzie mają odmienne potrzeby i oczekiwania, ukształtowane przez poprzednie doświadczenia. Poznanie indywidualnych potrzeb i celów prowadzi do zrozumienia, jak najlepiej można motywować i nagradzać danego pracownika.
2. Ludzie podejmują świadome decyzje dotyczące własnych zachowań w organizacji.
3. Ludzie dokonują wyboru spośród rozmaitych możliwych zachowań na podstawie oczekiwań, że dane zachowanie doprowadzi do pożądanego wyniku.

Założenia te są podstawą modelu oczekiwań, na który składają się trzy główne składniki. Są to (J. A. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert jr, 1997: 441):

1. **Oczekiwania** dotyczące wyników zachowań. Ludzie spodziewają się pewnych konsekwencji swoich zachowań. Te oczekiwania wywierają z kolei wpływ na ich decyzje dotyczące sposobu zachowania się.

2. **Wartość.** Wynik określonego działania ma określoną wartość, czyli siłę motywacyjną, która jest odmienna dla różnych ludzi.
3. **Instrumentalność** (przewidywania dotyczące wysiłku i efektywności). Przewidywany stopień trudności efektywnego działania wpływa na decyzje dotyczące zachowań. Jeżeli dana osoba ma możliwość wyboru, to zazwyczaj wybierze taki poziom efektywności, który w jej mniemaniu zapewni największą szansę uzyskania pożądanego przez nią wyniku.

Koncepcja motywacji oparta na oczekiwaniach zakłada, że ludzie wybierają wariant zachowania na podstawie oczekiwań, że dane zachowanie doprowadzi do pożądanego przez nich wyniku. Zatem, ludzie skłonni są postępować w taki sposób, który, w ich przekonaniu, przyniesie nagrodę oraz unikać zachowań, które przyniosą niepożądane skutki (wedle ich oceny).

Ostatnim podejściem do motywowania w ramach teorii procesu jest tzw. teoria sprawiedliwości. Teoria ta powstała w wyniku krytyki teorii człowieka ekonomicznego, modelu instrumentalnego Vrooma oraz teorii motywacji opartej na potrzebie osiągnięć. Jej Źródła można dopatrywać się w teorii wymiany społecznej Homansa oraz w teorii dysonansu poznawczego Festingera. Opiera się ona na założeniu, że ważnym czynnikiem motywacji jest indywidualna ocena, dokonywana przez pracownika, dotycząca sprawiedliwości, czy słuszności otrzymanej nagrody. Sprawiedliwość można tu określić jako stosunek nakładów pracy pracownika (jego wysiłków i umiejętności) do uzyskanych przez niego nagród (wynagrodzenie, awans), w porównaniu do nagród przyznawanych innym pracownikom za podobne nakłady (por. J. A. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert jr, 1997: 439- 440). Wszelkie odchylenia, zarówno powyżej, jak i poniżej, prowadzą do występowania napięć. Twórcą teorii sprawiedliwości był J.S. Adams.