
Anna BOCIĄGA

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa

MOTYWACJA JAKO JEDEN Z ELEMENTÓW ZAPEWNIAJĄCY I ROZWIJAJĄCY BEZPIECZEŃSTWO INTELEKTUALNE LUDZI

Wstęp

Kapitał intelektualny odgrywa coraz większą rolę we współczesnym świecie. Każda jedna organizacja coraz częściej przywiązuje do niego wagę, ponieważ zdaje sobie sprawę z tego, iż wiedza pracowników jest cennym kapitałem, który staje się jednym z najsilniejszych źródeł konkurencyjności i wygrywania. Wiedza jest bezpośrednio związana z intelektem pracowników, relacjami pomiędzy nimi, a także ich otoczeniem oraz strukturą, w jakiej na co dzień funkcjonują. Wiele państw w dzisiejszych czasach dąży do wykreowania gospodarki opartej na wiedzy, ponieważ od umiejętności zarządzania aktywami niematerialnymi zależy będzie w przyszłości sukces biznesowy każdej organizacji. Kapitał ludzki, czyli pracownicy to „skarb” o który należy nie tylko więc walczyć, ale także móc umiejętnie go wykorzystać i zadbać o jego prawidłowy rozwój. Ludzie wraz z ich indywidualną i kolektywną wiedzą, zdolnościami, postawami, kompetencjami, zachowaniami, doświadczeniami i emocjami to bardzo istotna „iskierka” ku kreowaniu wartości firmy, a także źródło, z którego można wydobyć wiele znaczących sukcesów dla dalszego i coraz bardziej efektywnego funkcjonowania na rynku. Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje zatem szereg elementów, które nie tylko mają za zadanie pozyskać nowych wykwalifikowanych pracowników, ale również zapewnić im ciągłe szanse rozwoju, odpowiedni klimat pracy, adekwatne wynagrodzenie i właściwy system motywacyjny. Ostatni z wymienionych etapów stanowi punkt główny artykułu, gdyż ma ukazać jak ogromną rolę odgrywa motywacja wśród pracowników. Dzięki niej organizacja może zachować najlepszych, co z kolei przyczynia się do osiągnięcia głównych celów firmy. Aby lepiej zrozumieć istotę motywacji, jako jednego z elementów bezpieczeństwa intelektualnego ludzi należy starannie przyjrzeć się temuż zagadnieniu.

Motywacja

Motywacja jest jednym z głównych elementów decydujących o efektywności działania każdego człowieka. Można nazwać ją pewnym stymulatorem rodzącym w każdym z nas potrzebę wykonania określonego zadania. Daje ona siłę do działania oraz decyduje o wytrwałości i intensywności wysiłków, do jakich zdolna jest każda osoba, by zrealizować swe zamierzenia. Motywacja odgrywa bardzo ważną rolę w działalności każdej organizacji. Jest to można by rzec „siła napędowa” pracowników, dzięki której zaspakajane są nie tylko podstawowe potrzeby, ale również stanowi dla nich motyw do działania, co w związku z tym przedkłada się na wyniki pracy, a to z kolei na wyniki i osiągnięcia całej firmy.¹

Motywacja uwzględnia wszelkie czynniki wpływające na ludzi, aby zachowywali się w określony sposób. Wymienia się jej trzy składniki: kierunek (co dana

¹ Por. A. Dejnaka: *Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie*. Gliwice 2003, s. 133-134

osoba stara się zrobić), wysiłek (czyli jak bardzo się stara), wytrwałość (jak długo się stara).

Mówiąc o motywowaniu mamy na myśli wpływanie na innych w taki sposób, aby poruszali się w pożądanym przez nas sposób. Dlatego też motywację można traktować jako zachowanie ukierunkowane na cel. Ludzie są motywowani, gdy spodziewają się, że ich postępowanie doprowadzi ich do osiągnięcia celu i tzw. nagrody, która zaspokoi ich potrzeby.

Należy podkreślić, że silnie motywowani ludzie zawsze dążą do jasno sprecyzowanych celów. Mogą się oni motywować samodzielnie, jednak większość z nich potrzebuje w mniejszym lub większym stopniu motywacji z zewnątrz. Organizacja jako całość potrafi zapewnić takie warunki, aby osiągnąć wszystkie poziomy motywacji – pod warunkiem, że zna zasady działania tego procesu oraz różne jej typy.²

Wybrane teorie motywacji

Istnieje wiele różnych teorii motywacji. Do najbardziej znanych zalicza się:

- podejście do motywowania od strony treści (teoria A. Masłowa) – tu główne założenia mówią o tym, iż ludzie dążą do zaspokojenia pięciu poziomów swoich potrzeb (fizjologiczne bezpieczeństwa, stabilizacji, uznania, samo-realizacji), a daną osobę motywuje dążenie do zaspokojenia potrzeby dominującej tj. najsilniej odczuwanej w danym momencie. Poza tym dominacja określonej potrzeby zależy od aktualnej sytuacji i dotychczasowych doświadczeń danej osoby, natomiast zaspokojenie kolejnej potrzeby jest możliwe dopiero po zaspokojeniu potrzeby poprzedniej (niższego rzędu);
- teoria ERG (C. Alderfer) – opiera się na dwóch podstawowych założeniach: potrzeby ludzkie ułożone są w trzech nakładających się kategoriach: egzystencji, powiązań i rozwoju, jednak działanie ludzkie może być wywołane jednocześnie przez kilka kategorii potrzeb; (Teoria ta obejmuje element frustracji i regresji – nie zaspokojenie danej potrzeby doprowadzić może do frustracji i zejścia na niższy poziom potrzeb);
- dwuczynnikowa teoria motywacji F. Herzberga – teoria ta mówi o tym, iż zadowolenie lub niezadowolenie z pracy wynika z dwóch głównych zbiorów czynników, do których zalicza się: czynniki higieniczne związane ze środowiskiem pracy oraz czynniki motywujące (motywatory) związane z treścią pracy. (Menedżerowie współczesnych przedsiębiorstw by skutecznie motywować podległych im pracowników powinni umiejętnie wykorzystywać obie wyżej wymienione grupy czynników);
- teoria wyznaczania celów (Lock) – teoria ta zakłada, że pracownicy są motywowani do działania przez wyznaczanie im celów, które są przez nich akceptowane i możliwe do osiągnięcia. Bardzo dużą rolę odgrywa tutaj wsparcie udzielane pracownikom przez kierowników oraz informacja zwrotna;
- teoria społecznego uczenia się – mówi ona o tym, że kluczowymi czynnikami w procesie motywowania są oczekiwania pracowników, ich cele, wartości, czynniki sytuacyjne. Uczenie odbywa się w sposób bardziej poznawczy niż behawioralny (tzn. poprzez obserwację zachowań innych pracow-

² Por. M. Armstrong: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków 2004, s. 106-107

ników i na tej podstawie modelowane jest własne zachowanie. Należy podkreślić tu jednak fakt, iż sytuacja ta w żaden sposób nie jest powiązana z naśladowaniem, z którym to ludzie często utożsamiają, ponieważ może zawierać ona zmiany w zachowaniach;

- podejście do motywowania od strony wzmocnienia (teoria B.F. Skinnera) - podstawowe założenia tej teorii mówią o tym, że cykliczny charakter procesu uczenia się ludzi oraz skutki poprzednich zachowań mają istotny wpływ na przyszłe zachowania. Występuje tu skłonność do powtarzania się zachowań przynoszących pozytywne skutki (nagrody), a zarazem unikania zachowań o skutkach negatywnych (kary). Pracownik jest motywowany wtedy, gdy jego reakcje na bodźce są konsekwentne i zgodne z dotychczasowymi wzorcami zachowań;
- teoria potrzeby osiągnięć, afiliacji i władzy – wyróżnia się w niej trzy rodzaje potrzeb: osiągnięć - czyli pragnienie osiągnięcia celu lub wykonania zadania skuteczniej niż w przeszłości, potrzeby afiliacji, tzn. pragnienie ludzkiego towarzystwa i akceptacji oraz potrzeby władzy – czyli pragnienie wywierania wpływu na innych i kontrolowanie swego otoczenia.

Proces motywacji

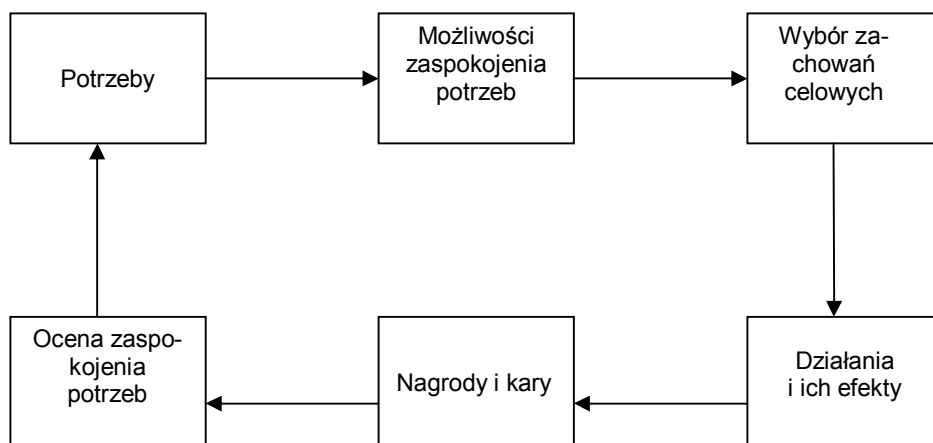
Motywację określają dwa podstawowe czynniki – kierunek i natężenie. Kierunek oznacza cel, do którego zmierzamy, natężenie zaś kształtowane jest przez siłę, wielkość i intensywność, z jaką działamy. Siłę można mierzyć tym, w jakim stopniu kontroluje ona zachowania lub zdolność do opierania się pokusom, np. zmęczeniu. Wielkość natężenia można mierzyć rozmiarem wyniku potrzebnym do tego, aby osiągnięty rezultat był wyższy od oczekiwanego.³

Uwzględniając fakt, że motywacja jest jednym z ważniejszych czynników decydujących o efektywności danej organizacji, bardzo istotne jest, aby proces motywacji odbywał się uporządkowanymi etapami. Należy zawsze uwzględniać takie elementy procesu jak: możliwości i ocena zaspokojenia potrzeb, dobór odpowiednich nagród i kar, czy umiejętność określenia konkretnych działań oraz ich efektów. Wszystkie wymienione czynniki mają ogromny wpływ na wykonywaną pracę osób zatrudnionych, przyczyniają się do odnoszenia zarówno sukcesów, jak i porażek, dlatego niezbędne jest ich umiejętne zastosowanie w procesie motywacji.

Na poniższym rysunku przedstawiono motywację w postaci procesu (por. rys. 1.), w którym pracownik: jest świadomy swoich niezaspokojonych potrzeb, zna warunki ich zaspokojenia, działa z myślą o realizacji celów, osiąga taki poziom wykonywania zadań, który jest oceniany, dostaje nagrody lub kary, które zaspokajają bądź nie jego potrzeby, potrafi ocenić stopień zaspokojenia potrzeb, co prowadzi do rozbudzenia nowych potrzeb lub modyfikacji już istniejących.⁴

³ Por. J. Penc: *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków 2000, str. 136-137

⁴ Por. A. Poczłowski: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Warszawa 2007, s. 203



Rysunek nr 1. Podstawowy proces motywacji

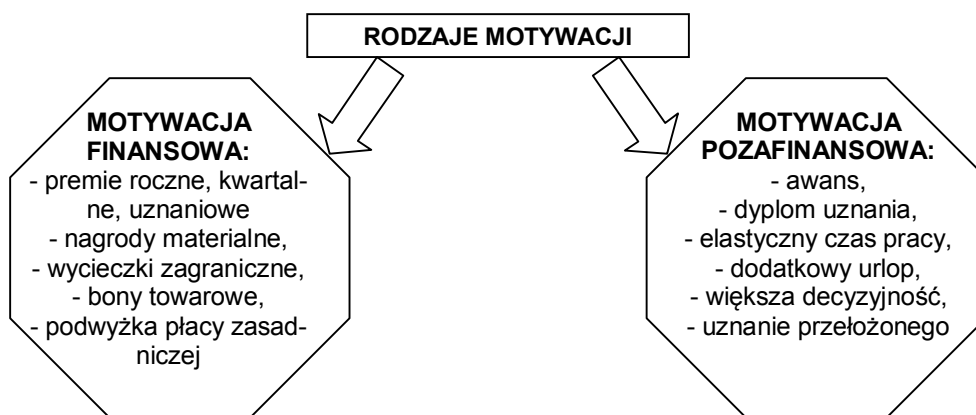
Źródło: Por. A. Pocztowski: *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Warszawa 2007, s. 203

Rodzaje motywacji

Motywacje można między innymi podzielić na: motywację finansową - inaczej motywację pieniężną lub materialną. Mogą to być podwyżki, premie materialne itd., i motywację pozafinansową - czyli nagradzanie pracowników poprzez zapewnienie im poczucia pewności oraz zagwarantowanie stabilności zatrudnienia.⁵

Dla łatwiejszego zrozumienia różnic pomiędzy tymi rodzajami motywacji posłużono się rysunkiem, który w prosty sposób ukazuje istotę i uzasadni sens ich zastosowania (por. rys. 2.). Należałoby również zwrócić uwagę na fakt, iż motywacja finansowa jest mniej wiążącą formą motywowania. Wśród najczęściej stosowanych świadczeń dla pracowników wymienić można samochód służbowy, akcje i udziały, oferowanie darmowych produktów, rabatów, udzielanie pożyczek np. na cele mieszkaniowe, konsumpcyjne, czy też na dokształcanie.

⁵ Por. A. Dejnaka: *Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie*. Gliwice 2003, s. 133-134



Rysunek nr 1. Motywacja finansowa i pozafinansowa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Dejnaka: *Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie*. Gliwice 2003, s. 134.

Inny podział rodzajowy motywacji to motywacja wewnętrzna – czyli osobiste pragnienia i samorealizacja. Motywację tą można wzmocnić poprzez: współpracę, zadownienie, decyzyjność, zaufanie. Natomiast przeciwstawną jej jest motywacja zewnętrzna, która z kolei powiązana jest z wpływaniem na potrzeby oraz zamierzoną zmianą zachowań pracowników. Do technik zwiększania tej motywacji należą: zastraszanie, przynęta i możliwość rozwoju. Zastosowanie którejś z tych metod zależy od technik zarządzania daną firmą.

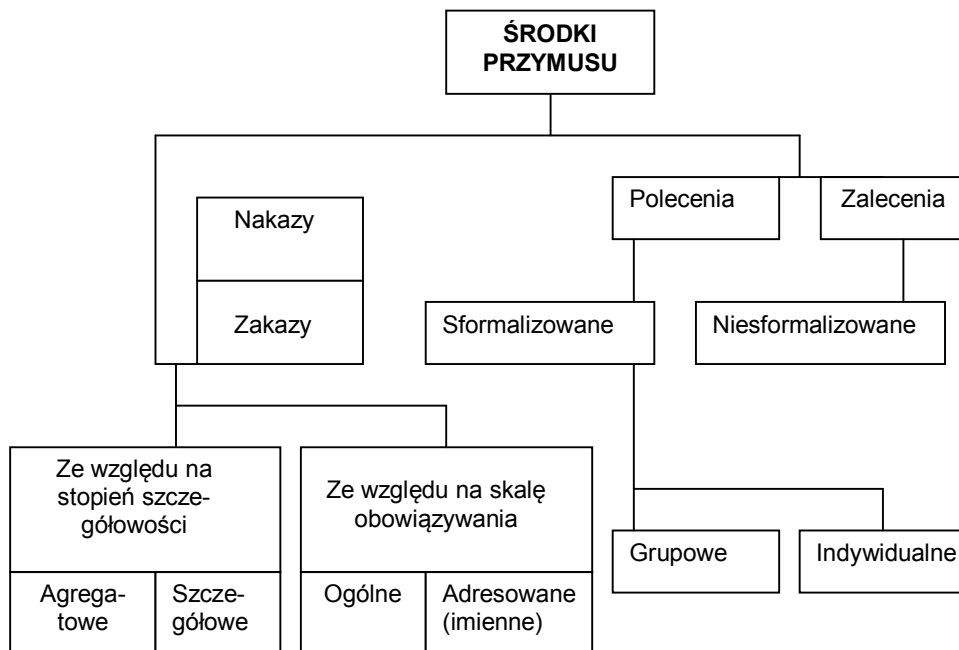
Narzędzia motywowania

Narzędzia motywowania odgrywają bardzo ważną rolę w każdej organizacji. Pracownik może być motywowany za pomocą różnych środków, w zależności od oczekiwanych efektów, bądź osobowości danej osoby. Stosowanie pierwszych z nich (środki przymusu) polega na tym, iż zachowanie i działanie pracownika jest typowo podporządkowane osobie motywującej, która nie uwzględnia oczekiwania i interesy osoby motywowanej. Natomiast zadaniem środków zachęty jest to, iż osoba motywująca określa rodzaj zadania, jednak pozostawia pracownikowi swobodę decyzji, a za oczekiwany rezultat (zachowanie) oferowana jest nagroda. Inne narzędzie - środki perswazji stanowią ingerencję w sferę emocjonalną człowieka, polegającą na zmienianiu jego postaw i zachowań, zmieniają nie tylko osobowość pracownika, ale także jego sytuację. Środki te w porównaniu z innymi sprzyjają w większym stopniu identyfikacji celów motywującego i motywowanego, odwołując się przy okazji do motywacji wewnętrznej.⁶

Poniżej przedstawiono klasyfikację środków przymusu (por. rys. 3.). Na uwagę zasługuje fakt, że w dawnych czasach były stosowane na szeroką skalę jako środki motywowania i utożsamiane były z rozkazywaniem. Dziś mamy do czynienia z środkami przymusu administracyjnego, które są podzielone na nakazy i zakazy,

⁶ Por. H. Król (red.): *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*. Warszawa 2006, s. 336

połączenia oraz zalecenia pośrednio zagrożone sankcją. J. Zieleniewski podkreśla, iż rozkazy (nakazy i zakazy) uwzględniają samo zachowanie (działanie) oraz sposób i termin jego realizacji, w przypadku braku określenia terminu realizacji należy natychmiast go wykonać. Polecenia pozostawiają pracownikowi swobodę działania, ale zawierają stanowcze żądanie określonego działania. Zalecenia cechuje niewielki stopień stanowczości określając sposób i termin realizacji bez specyficznych środków.



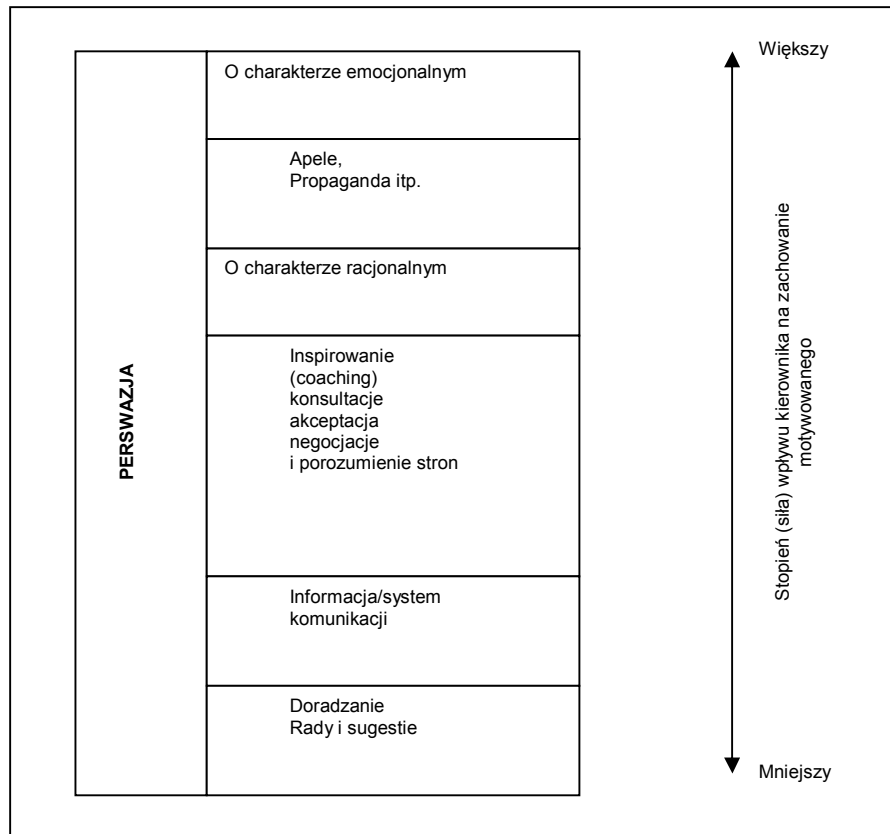
Rysunek nr 2. Klasyfikacja środków przymusu w organizacji

Źródło: H. Król (red.): *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*. Warszawa 2006, s. 337

Tak więc środki przymusu to tylko zalecenia pośrednio zagrożone sankcją, ponieważ w przeciwnym razie są one radą albo sugestią i stanowią środek perswazji⁷. Kolejny rodzaj narzędzi – środki zachęty działają w taki sposób, że wzbudzenie osobistego zainteresowania pracowników pracą prowadzi do szybszej i efektywniejszej realizacji celów – zadań motywującego (por. rys. 4). Ciekawostką klasyfikacji środków przymusu w organizacji jest to, że stosowanie bodźców w postaci środków wymienionych powyżej ma tak naprawdę zachęcić pracownika do poprawy rezultatów swojej pracy, do rozwoju swoich umiejętności, a także do poprawy wizerunku firmy w oczach innych, co sprzyja pogłębieniu integracji z daną organizacją.⁸

⁷ por. Ibidem, s. 340

⁸ por. Ibidem, s. 337



Rysunek nr 4. Środki perswazji

Źródło: H. Król (red.): *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego*. Warszawa 2006, s. 343

Jak można zauważyć powyżej (por. rys. 5.) perswazja może uwzględniać dwa aspekty: racjonalny lub emocjonalny. Pierwszy z nich polega na wzajemnym przekonywaniu się do celów – zadań, środków i sposobów ich realizacji, efektów. Przesłanka ta dotyczy dialogu i partnerstwa stron, niezależnie od zajmowanego stanowiska pracy i ma ona sens zarówno między równorzędnymi pracownikami, jak i na linii przełożony-pracownik. Cele (zadania) pracowników nie są narzucone z góry, lecz uzgadniane z nim. W przypadku perswazji emocjonalnej odwołujemy się do sfery uczuć. Oparta jest na rzeczywistym partnerstwie i przekonywaniu, należy jednak uważać, żeby nie przerodziła się w pracę w ukryty nakaz, którego nie respektowanie może grozić pośrednio sankcją.

Warto dodać, iż środki perswazji emocjonalnej są rzadziej stosowane niż perswazji racjonalnej, ponieważ z perspektywy dłuższego czasu są mniej efektywne. Jest ona bardziej skuteczna przy odwołaniu się do wartości tradycyjnie uznawanych w danej społeczności (religia, wolność, sprawiedliwość itd.) i częściej adresowana do dużych zbiorowości. W procesie pracy obydwa typy perswazji mogą być adresowane do jednostek lub grup czy zespołów.⁹

⁹ por. Ibidem, s. 343-344

Podstawowe zasady skutecznej motywacji

W literaturze związanej z zarządzaniem zasobami ludzkimi często zawarte są różne sposoby i metody motywowania pracowników. Oprzemy się jednak na 10 podstawowych działaniach, które należy wziąć pod uwagę, aby osiągnąć jak najwyższy poziom motywacji. Powinno się w nich:

- przedstawić cele, do jakich należy dążyć;
- przekazać informacje o wynikach pracy;
- wywołać oczekiwania, że określone zachowania i czynności zostaną odpowiednio nagrodzone;
- zaprojektować tak pracę, aby móc się w niej spełnić, wykorzystać w niej swoje umiejętności i aby zachęcała do samokontroli i brania odpowiedzialności za nią;
- zagwarantować odpowiednią nagrodę za osiągnięcia;
- zadbać również o nagrody niematerialne (uznanie, pochwała);
- upewnić się, iż pracownicy dostrzegają związek pomiędzy pracą a nagrodą, przez co zwiększają się ich oczekiwania;
- wybrać i przeszkolić osoby, które posiadają zdolności przywódcze i umiejętność motywowania innych;
- udzielać pracownikom wskazówek oraz stwarzać możliwości dalszego rozwoju i doskonalenia się;
- umożliwiać pracownikom rozwój ich potencjału i osiągnięcie sukcesów.¹⁰

Praktyczna analiza motywacji

W Internecie, gazetach czy czasopismach często spotkać się można z różnymi sondażami i ankietami dotyczącymi motywacji. Wyniki jednego z sondaży, zawartego na stronie www.wp.pl przedstawiają się następująco: na pytanie Co Cię najbardziej motywuje do pracy? respondenci udzielili odpowiedzi: wynagrodzenie 50%, satysfakcja z wyników pracy 8%, dodatki do pensji, premie 7%, dobra atmosfera w pracy 14%, docenianie moich osiągnięć 21%. Łącznie oddano 1056 głosów, stanowi to 100% badanych. Odpowiedzi to procentowy udział w odniesieniu do całości.

Jak można zauważyć czynnik wynagrodzenia odgrywa kluczową rolę w systemie motywacyjnym osób pracujących (50%). Jako drugi czynnik respondenci wybrali docenianie ich osiągnięć w pracy (21%), natomiast na trzecim miejscu znajduje się dobra atmosfera w pracy (14%). Bardzo mały wpływ na motywację do pracy wykazały dodatki do pensji, premie i satysfakcja z osiągniętych wyników.

Inna analiza motywacji została przeprowadzona na podstawie towarzystwa ubezpieczeniowo-finansowego.

Badana firma posiadała prosty i przejrzysty system motywacyjny, który miał charakter zarówno materialny, jak i niematerialny. Do pierwszego z nich zaliczał się między innymi Konkurs, który organizowany jest co roku, w celu uzyskania jak najlepszych wyników sprzedażowych firmy. Konkurs przeznaczony był dla wszystkich agentów (przedstawicieli) którzy w wyznaczonym okresie osiągnęli sprzedaż ubezpieczeń na życie na poziomie nie mniejszym jak 50.000 PLN prowizji pierwszorocznej z produktów indywidualnych Ubezpieczeń na życie. Każdy z uczestników otrzymał wcześniej regulamin Konkursu w celu zapoznania się z jego zasa-

¹⁰ por. M. Armstrong: *Zarządzanie ludźmi*. Poznań 2007, s. 37

dami oraz wytycznymi, które należało spełnić, aby wygrać Konkurs. Nagrodą dla zwycięzcy była zagraniczna wycieczka na Kretę. Konkurs ten przyciągnął pracowników zarówno swoją atrakcyjnością (otrzymali krótką prezentację wycieczki po Krecie), jak również świadomością otrzymania znacznie większej pensji w przypadku zrealizowania sporej części planu. Motywacja ta miała zapewnić pracownikom poczucie, że w momencie zwycięstwa czeka ich nagroda w postaci odpoczynku, jak i nagroda w postaci pieniężnej za osiągnięte wyniki. Jej dwuwymiarowa forma powodowała, że stała się uniwersalna, ponieważ dostosowana była do szerokiej grupy docelowej. Była to „siła napędowa”, dzięki której zaspakajane mogłyby być nie tylko podstawowe potrzeby pracowników, ale również stanowiłaby dla nich motyw do działania, co w związku z tym przedkładałoby się na wyniki ich pracy, a to z kolei na wyniki i osiągnięcia całej firmy.

Badane towarzystwo stosowało również wobec swoich pracowników motywację niematerialną. Była to rywalizacja w grupie związana ściśle z Raportem Produkcji i Sprzedaży. Wyniki pracy agentów były widoczne na forum, każdy miał do nich wolny dostęp, przez co osiągnięcia najlepszych stawały się motywatorami dla słabszych. Każdy z agentów posiadał plan sprzedażowy do wykonania, a jego wyniki można było porównać z innymi, przez co stworzyła się pewnego rodzaju rywalizacja. Motywacja ta wywarła istotny wpływ na psychikę agentów, sprawiła że człowiek dążył do zaspakajania potrzeb wyższego rzędu, jak Np. samorealizacji, ale także potrzeb podstawowych, czyli chęci pozyskania środków pieniężnych, dających poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa.

Jak więc można zauważyć motywacja jest jednym z głównych elementów, decydujących o efektywności działania każdego człowieka. Jest ona jednym z ważniejszych etapów zarządzania kapitałem ludzkim i odgrywa istotną rolę w każdej jednej organizacji. Należy zatem pamiętać, że narzędzia motywacji powinny być tak dobierane, aby dawały pożądane efekty, czyli z jednej strony pozwoliły osiągnąć cele firmy, z drugiej zapewniały i rozwijały bezpieczeństwo intelektualne ludzi.

Zakończenie

Podsumowując powyższą tematykę należy jeszcze raz podkreślić wagę kapitału intelektualnego ludzi. Bardzo ważne jest, aby firmy potrafiły go docenić i umiejętnie wykorzystać. Motywacja, jako jeden z elementów zarządzania zasobami ludzkimi w dużej mierze może wesprzeć ten proces i przyczynić się do obopólnej korzyści. Zawarta w artykule praktyczna analiza motywacji wśród pracowników ukazuje nam, jak ogromny wpływ ma ona na zabezpieczenie i doskonalenie intelektu pracowniczego. Należy jednak znać zasady funkcjonowania i doboru motywacji, aby przynosiła oczekiwane efekty. Odpowiedni jej wybór ma ogromne znaczenie dla efektywności całej organizacji. Firmy, które zdecydują się na zdefiniowanie i ocenę swoich zasobów kapitału intelektualnego zawsze będą umacniały swoją pozycję na rynku, ponieważ będą wiedziały jaką wiedzę warto nabywać. System motywacyjny jest przy tym niezbędnym dodatkiem, który wzmacnia cały proces, pomaga wydobyć najistotniejsze składniki rozwojowe pracowników, a to z kolei przyczynia się do budowania przewagi nad konkurentami.