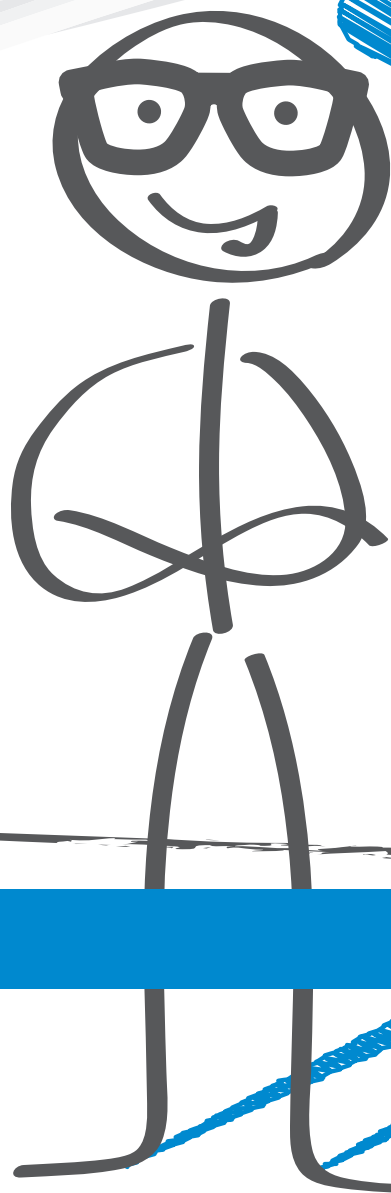




Obszar motywacji

W rozdziale III:

73 Czy wiesz, co najbardziej Cię motywuje?

74 Co to jest motywacja?

75 Piramida potrzeb Abrahama Masłowa

76 Czynniki wzbudzające motywację

77 Rodzaje motywacji

84 Jak zwiększyć swoją motywację?

86 Motywacja do pracy

Rozdział III. Obszar motywacji



Czy wiesz, co najbardziej Cię motywuje?

Każdy z nas przeżył choć raz w życiu sytuację, w której stwierdził, że nie chce mu się czegoś zrobić, ma problem z rozpoczęciem lub sfinalizowaniem jakiegoś przedsięwzięcia.

Wyobraź sobie przykłady takich sytuacji:

- **Postanowiłeś uczyć się języka angielskiego.**

Zapisałeś się już nawet na kurs. Pozytywnie rozwiązałeś test, zakwalifikowano Cię do odpowiedniej grupy. Byłeś na kilku lekcjach, masz dobre materiały szkoleniowe, nauczyciel jest kompetentny, z poczuciem humoru ... Ostatnio nie poszedłeś na zajęcia - źle się czułeś, z następnych dwóch zrezygnowałeś z powodu nieprzygotowania, na kolejne nie poszedłeś, bo nie byłeś na bieżąco z materiałem. W końcu zadzwoniłeś do szkoły, by zrezygnować z kursu.

- **Obiecałeś sobie, że w końcu zaczniesz szukać pracy.**

Przejrzałeś kilka poradników nt. redagowania dokumentów aplikacyjnych i przygotowania się do rozmowy kwalifikacyjnej, analizowałeś przez 4 tygodnie oferty pracy w Internecie, nawet napisałeś i wysłałeś swoje aplikacje do kilku firm, w których mógłbyś pracować.

I ... w pewnym momencie zawiesiłeś poszukiwania, tłumacząc się tym, że nie masz czasu i ochoty, jesteś zmęczony, nie ma dla Ciebie ofert, po co szukać pracy, skoro i tak się jej nie znajdzie.

- Jak myślisz, dlaczego tak się dzieje?
- Czy kiedykolwiek byłeś w takiej sytuacji?
- Czy wzrosło Twoje poczucie winy?
- Dlaczego masz wyrzuty sumienia?

A może powodem jest brak motywacji, który sprawia, że nie chce Ci się chcieć.

To jaki jesteś, dokąd zmierzasz, co jest dla Ciebie ważne, co lubisz a czego nie, jaka jest Twoja samoocena, nastawienie do życia oraz jak widzisz otaczającą Cię rzeczywistość - ma duży wpływ na poziom Twojej motywacji²⁰.

Jedyny sposób, by odkryć granice możliwości, to przekroczyć je i sięgnąć po niemożliwe.

Arthur C. Clarke



20) M. Dwornikiewicz, Ja i cele, Internetowe Wydawnictwo Złote Myśli s.c., s. 6-7

Co to jest motywacja?

Według jednej z wielu definicji motywacją nazywa się pewien zespół czynników nadających określony kierunek działaniom człowieka, wpływających na jego zachowanie, postawy, reakcje emocjonalne i warunkujących siłę dążenia do osiągnięcia założonego celu lub wykonania określonego zadania.



Gdy psychologowie używają terminu motywacja, mówią o tych wszystkich czynnikach tkwiących zarówno w nas samych, jak i w otaczającym świecie, które sprawiają, że w danym czasie zachowujemy się w określony sposób. Próbują zatem odpowiedzieć na pytania:

- Co sprawia, że ludzie wybierają określoną formę aktywności?
- Co daje człowiekowi energię do działania?
- Co każe wytrwale dążyć do celu?

Na motywację składa się wiele rzeczy: nasze geny, osobowość, to, czego się nauczyliśmy, doświadczenia społeczne oraz sposób, w jaki tłumaczymy własne sukcesy i porażki.

Czynniki wewnętrzne, które kierują naszym zachowaniem nazywamy **popędami**, natomiast czynniki zewnętrzne to **bodźce** docierające do nas z otoczenia. Zachowanie motywacyjne jest zawsze skierowane na jakiś obiekt lub skutek, do osiągnięcia którego dążymy, który zaspokoi potrzebę, np. głód kieruje nasze kroki ku lodówce²¹.

Motywację i stopień zadowolenia z osiągniętego rezultatu warunkuje sposób myślenia, jaki dana osoba przejawia podczas wykonywania zadań. Wszystko, czego kiedykolwiek człowiek się podejmuje, najpierw powstaje w jego wyobraźni i jest następstwem procesu myślenia. Tak się dzieje u każdego z nas. I właśnie to, jakie myśli występują przed i podczas działania, wpływa na osiągnięcie sukcesu lub jego brak.

Poniżej prezentujemy Ci uproszczony schemat dotyczący motywacji:

Faza samookreślenia:

Jaki jestem? Czego pragnę?

Faza działania:

Kiedy i w jaki sposób to zrobię?

Faza weryfikacji:

Co się stanie, gdy już to osiągnę?
Jak wpłynie to na moje życie?
Czy tego chciałem?



21) J. E. Johnston, Psychologia dla żółtodziobów, czyli wszystko co powinieneś wiedzieć o ...”, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2004, s. 161-163

Piramida potrzeb Abrahama Maslowa



Według amerykańskiego psychologa Abrahama Maslowa, motorem ludzkiego działania jest zaspokajanie potrzeb, które następuje w określonej kolejności:

- **fizjologiczne:** zaspokojenie głodu, pragnienia, snu, odpowiedniej temperatury otoczenia, potrzeby seksualne;
- **bezpieczeństwa:** zdrowia, opieki, wolności od lęku i chaosu, potrzeba porządku, pewności pracy i jej stałości, utrzymania życia;
- **przynależności i miłości:** życzliwych stosunków z ludźmi, towarzystwa, współpracy, przynależności do grup, relacji rodzinnych;
- **prestżu i uznania społecznego:** uzyskania nagród, szacunku, osiągnięć, sprawiedliwego wynagrodzenia, pochwały, awansu, przydziału odpowiedniej pracy;
- **samorealizacji:** wykonywania rzeczy, które się ceni i chce się wykonać, rozwoju własnej osobowości, potrzeba samourzeczywistnienia (tendencja do zrealizowania swych możliwości).



Maslow wyróżnił także **potrzebę poznawczą i estetyczną**. Nie ujął ich jednak w odrębne kategorie. Uważał, że stanowią one przejawy potrzeby samorealizacji, jako dążenie do rozwoju oraz zdolność do doświadczania pozytywnych wzruszeń.

Z reguły człowiek musi zaspokoić potrzeby podstawowe – fizjologiczne i związane z bezpieczeństwem, żeby móc przystąpić do realizacji potrzeb wyższego rzędu. Wiele z nich zaspokajanych jest przez pracę, dlatego jej utrata bywa często odbierana jako zagrożenie potrzeb bezpieczeństwa, kontaktów społecznych, samorealizacji i rozwoju. Pozostawanie bez zatrudnienia powoduje również, że waga jaka nadawana jest różnym czynnikom w pracy, np. zarobkom, satysfakcji czy samodzielności, ulega zmianie.



Ćwiczenie „Moje potrzeby”

Przypomnij sobie zadanie, w realizację którego byłeś bardzo zaangażowany i wykonywałeś je z przyjemnością, do którego nikt nie musiał Cię namawiać.

Wskaż co najmniej trzy takie sytuacje:

1.
2.
3.

Teraz zastanów się, jakie potrzeby zaspokoileś podczas realizacji wskazanych zadań. Wymień je:

-
-
-
-
-

Czynniki wzbudzające motywację:

1. Niezaspokojone potrzeby fizjologiczne (np. głód, pragnienie, sen) i psychiczne (osamotnienie, odrzucenie, utrata pozycji społecznej).
2. Wzbudzone reakcje emocjonalne (np. przykrość, strach) generują potrzebę uwolnienia się od tych stanów.
3. Działanie czynników zakłócających czynności praktyczne i umysłowe (frustracja, stres, konflikt, zagrożenie uznawanych wartości).
4. Ciekawość.
5. Oczekiwania.
6. Marzenia i fantazje.
7. Plany i aspiracje.



Motywacja ma wpływ na przebieg procesów poznawczych np.:

- Ludzie spostrzegają szybciej i dokładniej to, co wiąże się z ich motywacją.
- Zapamiętywanie staje się dużo trwalsze, jeśli osoba jest zmotywowana do przyjmowania określonych treści.
- Motywacja wpływa pozytywnie na przebieg procesów myślowych, bowiem ludzie poświęcają więcej czasu na rozwiązanie problemu, wnikliwiej przeprowadzają rozumowanie oraz mobilizują całą swoją wiedzę²².

*Dajcie mi
wystarczająco długą dźwignię
i wystarczająco mocną podporę,
a sam jeden poruszę cały glob.*

Archimedes

Każdemu procesowi motywacyjnemu towarzyszy pewne **napięcie emocjonalne**, które może mieć wymiar pozytywny lub negatywny. Pozytywne wiąże się z chęcią działania, wspólnego tworzenia nowych rzeczy, aprobatą pomysłu i bezpośrednim zaangażowaniem. Dlatego też pobudzając innych do działania, warto kształtować motywację o charakterze pozytywnym, gdyż łatwiej wtedy osiągnąć zamierzony efekt. Natomiast negatywne napięcie wywołuje lęk i skutkuje niepodejmowaniem nowych zadań w obawie przed ośmieszeniem, utratą uznania wśród kolegów, przełożonych, rodziny i innych osób.

Formy redukcji napięcia motywacyjnego:

1. Napięcie słabnie lub zanika wskutek osiągnięcia określonego celu.
2. Jeśli napięcie utrzymywało się zbyt długo, może dojść do jego samoistnego spadku, co jest wynikiem wyczerpania organizmu.
3. Napięcie może ulegać wahaniom wskutek cyklicznych zmian zachodzących w organizmie.
4. Napięcie motywacyjne może zostać usunięte przez inne, konkurencyjne napięcia.
5. Napięcie może zostać zredukowane na skutek działania środków biochemicznych (np. leków).



Rodzaje motywacji

Motywacja wewnętrzna

Pewne motywy działania tkwią w każdym z nas – mówi się wówczas o tzw. motywacji wewnętrznej, indywidualnej dla każdej osoby. Angażujemy się w jakieś działanie, ponieważ sprawia nam ono przyjemność bądź wzbudza nasze zainteresowanie, a nie wskutek zewnętrznych nacisków lub dla zewnętrznych korzyści.

22) M. Dwornikiewicz, Ja i cele, Internetowe Wydawnictwo Złote Myśli s.c., s. 13

Motywacja zewnętrzna

Podajemy się jakiegoś działania z powodu nacisków z zewnątrz lub dla uzyskania korzyści, a nie dlatego, że wykonywanie zadania sprawia nam przyjemność bądź wzbudza nasze zainteresowanie.

Motywacja osiągnięć mobilizuje nas w dążeniu do sukcesu, który związany jest z naszym systemem wartości. Jest zwykle rozumiana jako tendencja do stawiania sobie coraz wyższych wymagań i skłonność do przekraczania standardów. Jest to więc mechanizm samopobudzający do ciągłego pięcia się w górę, rywalizowania z innymi lub z samym sobą.

Motywacja unikania niepowodzenia ogranicza mobilizację do działania na rzecz wycofywania się w obawie, że zamierzone przedsięwzięcie się nie uda, przysporzy zbyt wiele kłopotów lub wstydu. Takie zachowania występują często u osób, które dłuższy czas pozostają bez pracy. Negatywnie wpływa to na ich stan psychiczny, powoduje rezygnację, a często nawet głęboką depresję.



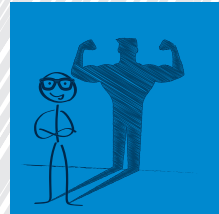
Kwestionariusz do mierzenia motywacji osiągnięć

Po przeczytaniu każdego zdania wybierz dokończenie, które najbardziej odpowiada Twoim cechom, upodobaniom, przekonaniom i zainteresowaniom²³.

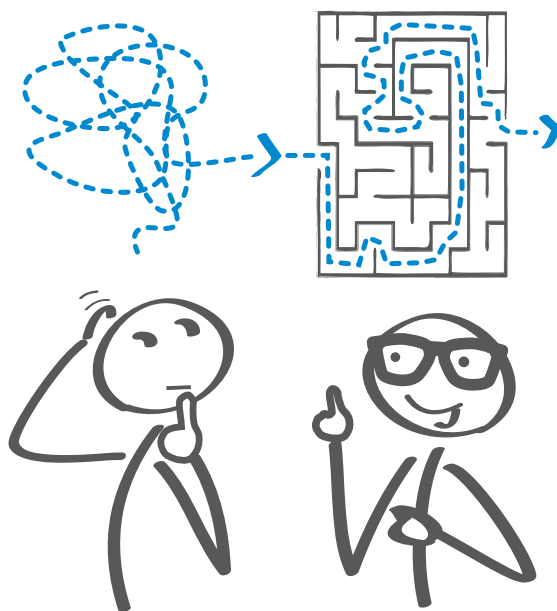
Do każdej wypowiedzi możesz przyporządkować tylko jedną odpowiedź. Zaznacz ją.

1. *Najbardziej interesują mnie problemy, co do których istnieje opinia, że prawdopodobieństwo znalezienia optymalnego rozwiązania jest:*
 - a) dość duże,
 - b) duże,
 - c) minimalne.
2. *Wolę brać udział w konkursie, w którym przewidziane są:*
 - a) niewielkie nagrody, ale perspektywa ich otrzymania jest bliska w czasie,
 - b) wysokie nagrody, ale perspektywa ich otrzymania jest odległa w czasie.

23) Źródło: M. Widerszal-Bazyl, Kwestionariusz do mierzenia motywacji osiągnięć. „Przegląd Psychologiczny” 1978, t. XXI, nr 2, s.363-366



3. *Gdy chcę osiągnąć jakiś cel, który uważam za łatwy, ale w trakcie dążenia do niego odnoszę niepowodzenia, wówczas moje zaangażowanie:*
- a) wzrasta,
 - b) maleje,
 - c) utrzymuje się na tym samym poziomie.
4. *Gdy realizowanie moich osobistych celów staje się sprzeczne z interesami bliskich mi ludzi, wówczas:*
- a) zawsze rezygnuję z realizacji moich własnych celów,
 - b) przeważnie rezygnuję,
 - c) w połowie wypadków rezygnuję,
 - d) dość rzadko rezygnuję,
 - e) nigdy nie rezygnuję.
5. *Gdy z różnych względów muszę zrezygnować ze swoich planów, wówczas pamiętam o nich:*
- a) bardzo długo,
 - b) długo,
 - c) przez pewien czas,
 - d) krótko,
 - e) bardzo krótko.
6. *Uważam się za osobę:*
- a) bardzo ambitną,
 - b) ambitną,
 - c) przeciętnie ambitną,
 - d) mało ambitną,
 - e) raczej nieambitną.
7. *Czas dłuży mi się:*
- a) bardzo rzadko,
 - b) rzadko,
 - c) czasami,
 - d) bardzo często.



8. *Gdy stoi przede mną jakieś nowe zadanie, to niepokój (często nieuzasadniony), że nie wykonam go tak, jakby należało, towarzyszy mi:*
- a) bardzo często,
 - b) często,
 - c) czasami,
 - d) rzadko,
 - e) nigdy.
9. *Każde przedsięwzięcie, do którego przywiązuję większą wagę:*
- a) planuję na długo przed jego realizacją,
 - b) zwykle planuję z pewnym wyprzedzeniem,
 - c) w ogóle nie planuję, a od razu przystępuję „do rzeczy”.
10. *Wolałbym pracować dla zleceniodawcy, który:*
- a) zawsze daje przeciętnie ciekawe zlecenia,
 - b) czasem daje zlecenia wyjątkowo ciekawe, ale czasem wyraźnie nudne,
 - c) wszystko mi jedno.
11. *Wolę pracować z ludźmi, którzy:*
- a) w taki sam sposób podchodzą do zagadnień zawodowych jak ja,
 - b) różnią się w pewnym stopniu w podejściu do zagadnień zawodowych,
 - c) mają zupełnie inne podejście.
12. *O niepowodzeniach:*
- a) zapominam łatwo,
 - b) zapominam dość łatwo,
 - c) pamiętam pewien czas,
 - d) dość długo pamiętam,
 - e) bardzo długo pamiętam.



13. *Gdy mi się coś nie wie, wóczas:*

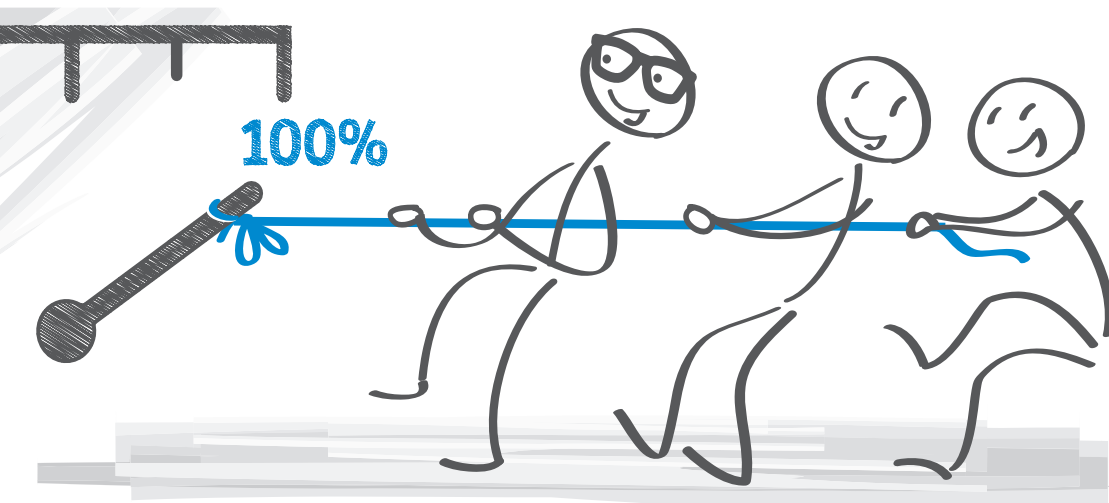
- a) bardzo łatwo rezygnuję,
- b) łatwo rezygnuję,
- c) czasem rezygnuję,
- d) trudno rezygnuję,
- e) nigdy nie rezygnuję.

14. *Lubię realizować cele:*

- a) długodystansowe,
- b) średniodystansowe,
- c) krótkodystansowe.

15. *Wymagania, jakie sobie stawiam, są:*

- a) bardzo wysokie,
- b) wysokie,
- c) przeciętne,
- d) raczej niskie,
- e) niskie.



16. Sprawy, do których przywiązuję wagę, ale w danym momencie uważam za żmudne, odkładam na później i biorę się do przyjemniejszych zajęć:

- a) bardzo często,
- b) często,
- c) od czasu do czasu,
- d) rzadko,
- e) bardzo rzadko.

17. To, do czego dążę:

- a) zawsze mi się udaje prędzej czy później osiągnąć,
- b) przeważnie udaje mi się osiągnąć,
- c) od czasu do czasu udaje mi się osiągnąć,
- d) często nie udaje mi się osiągnąć (czasem z przyczyn zewnętrznych),
- e) mam wyraźnego pecha w realizowaniu własnych dążeń.

Nigdy się nie zniechęcam, ponieważ każde odrzucenie niewłaściwej próby stanowi kolejny krok naprzód.

Thomas A. Edison

18. O swojej przyszłości myślę:

- a) bardzo często,
- b) często,
- c) od czasu do czasu,
- d) rzadko,
- e) bardzo rzadko.

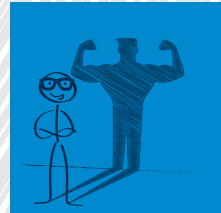
19. Powracam do realizacji planów, których dawniej nie mogłem zrealizować:

- a) bardzo rzadko,
- b) rzadko,
- c) czasami,
- d) często,
- e) bardzo często.

20. Na „ekstra” przyjemności:

- a) zwykle nie mam czasu,
- b) często nie mam czasu,
- c) czasami mam zbyt mało czasu,
- d) zazwyczaj mam dostatecznie dużo czasu,
- e) zawsze mam dość czasu.





Klucz do obliczania wyników:

1.	a - 5 pkt	7.	d - 2	13.	b - 2	17.	e - 5
	b - 3		e - 1		c - 3		a - 5 pkt
	c - 1		a - 5 pkt		d - 4		b - 4
2.	a - 1pkt	8.	b - 4	14.	e - 5	18.	c - 3
	b - 5		c - 3		a - 1 pkt		d - 2
3.	a - 5 pkt		d - 2		b - 2		e - 1
	b - 1	9.	a - 1 pkt	15.	c - 3	19.	a - 5 pkt
	c - 3		b - 2		d - 4		b - 4
4.	a - 1 pkt		c - 3		e - 5		c - 3
	b - 2	10.	d - 4	16.	a - 5 pkt	20.	d - 2
	c - 3		e - 5		b - 3		e - 1
	d - 4		a - 5 pkt		c - 1		a - 1 pkt
	e - 5	11.	b - 3		a - 1 pkt		b - 2
5.	a - 5 pkt		c - 1		b - 5		c - 3
	b - 4	12.	a - 1 pkt		c - 3		d - 4
	c - 3		b - 5		d - 2		e - 5
	d - 2		c - 3		e - 1		a - 5 pkt
	e - 1	13.	a - 1 pkt		a - 1 pkt		b - 4
6.	a - 5 pkt		b - 3		b - 2		c - 3
	b - 4		c - 5		c - 3		d - 2
	c - 3		a - 1 pkt		d - 4		e - 1

Analiza ćwiczenia

Maksymalna liczba punktów: 100

Suma uzyskanych punktów:

$$\text{Współczynnik motywacji} = \frac{\text{suma uzyskanych punktów}}{100} \times 100 \%$$

Twój współczynnik motywacji =

Analiza wyników

Jeżeli współczynnik motywacji oscyluje wokół 50 % oznacza to, że sam nie wiesz, czego chcesz. Z jednej strony - drżenie w Tobie potrzeba sukcesu, z drugiej boisz się podjąć ryzyko jego osiągnięcia. Tyle w Tobie motywacji do osiągnięć, ile motywacji unikania niepowodzeń.

Im współczynnik motywacji bliższy 100%, tym silniejsza jest w Tobie motywacja do osiągnięć. Im mniejszy od 50%, tym bardziej przeważa motywacja do unikania niepowodzeń.

Jak zwiększyć swoją motywację?

Motywacja nie jest stała, zmienia się w zależności od sytuacji, naszego samopoczucia itd. Może też na nią wpływać:

- **powiadomienie innych o tym, co masz zrobić**

Czyniąc to angażujesz własne „ja”. Brak aktywności oraz niewykonanie zadeklarowanego zadania może wywołać dysonans - nieprzyjemne napięcie - wynikające z niezgodności tego, co zapowiedziałeś, że zrobisz (działanie) z tym, co robisz (brak działania). Zaistniałe napięcie motywuje Cię do jego usunięcia, czyli podjęcia zaplanowanego zadania. Jeżeli tego nie zrobisz, może ucierpieć Twoja samoocena, gdyż masz świadków swojego niepowodzenia.

- **analiza celów**

Jeśli wiesz, co jest dla Ciebie naprawdę ważne i na czym Ci zależy, łatwiej jest się za to zabrać. Istotne zadanie, może wzbudzić w Tobie motywację wewnętrzną. Oznacza to, że samo działanie będzie nagradzające, a zewnętrzna nagroda będąca jego konsekwencją odegra mniejszą rolę.

- **zaplanowanie nagrody za wykonanie celu**

Dobrze jest zaplanować sobie nagrodę za wykonanie zadania. Motywuje to również do pracy, ponieważ kieruje Twoje myśli na oczekiwaną gratyfikację, a nie na trudy podejmowanego działania. Pozytywne myśli i uczucia dotyczące nagrody sprawiają, że początkowo nieprzyjemne zadanie może stać się dla Ciebie czymś satysfakcjonującym.



- **wizualizacja celu - twórcze wykorzystanie wyobraźni**

Dobrze jest wyobrazić sobie to, co ma zostać zrobione, to, co chcesz osiągnąć. Dzięki wizualizacji możesz przekształcić nawet abstrakcyjny cel w żywy, realny obraz.

- **analiza negatywnych konsekwencji niezrealizowania celu**

Negatywne konsekwencje są swego rodzaju karą, a ludzie nie lubią jej doświadczać. Świadomość tego, że nie podejmując danego działania nie tylko niczego nie zyskujesz, lecz narażasz się na pewną stratę, może zachęcić Cię do realizacji celu i uniknięcia owych niekorzystnych dla Ciebie konsekwencji.

- **analiza pozytywnych konsekwencji zrealizowania celu**

Świadomość tego, jakie korzyści możesz mieć z podjęcia działania oraz tego, co stracisz nie angażując się w nie, może mieć efekt motywujący.

- **gwarancja 5-ciu minut**

Najtrudniejszy jest pierwszy krok, trzeba po prostu zacząć. Pierwsze 5 minut często decyduje o sukcesie. Jeśli rozpoczęcie działania będziesz ciągle odkładać na później (o kolejne 5 minut itd.), to prawdopodobnie nie wykonasz go w ogóle.

- **rozpoczęcie zadania od czegoś prostego**

Jeżeli zaczniesz od czegoś prostego, bardzo prawdopodobne, że na początku Twojego działania osiągniesz sukces, a to zachęci Cię do dalszej pracy. Jeśli zaczniesz od czegoś trudnego, możesz ponieść porażkę, która osłabi Twoją aktywność.

- **metoda szwajcarskiego sera**

Duże zadanie do wykonania to duży kawałek sera bez dziur. Z tego zadania można wyodrębnić mniejsze, które są łatwe. Oznacza to, że zamiast realizować zadanie od początku do końca wybierasz jakiś fragment i robisz „pierwszą dziurę w serze”. Potem kolejną, aż w końcu zadanie zacznie przypominać ser szwajcarski z wieloma dziurami.

- **poszerzenie wiedzy o przedmiocie działania**

Łatwiej zabrać się do robienia czegoś, o czym dużo wiesz, wtedy zadanie nie wydaje się takie trudne. Dla kompletnego laika w danej dziedzinie może jawić się jako niewykonalne, a przez to zniechęcające do działania. Znajomość przedmiotu umożliwia lepszą organizację działania, dzięki czemu efektywniej wykorzystujesz czas i swoje umiejętności. Wszystko to uprawdopodobnia sukces, a chętniej zabierasz się za to, co kończy się pozytywnie.

Sukces firmy rozumiany jako realizacja zadań jest możliwy tylko wówczas, gdy zatrudnieni w niej ludzie oprócz tego, że mogą, wiedzą i potrafią, to przede wszystkim angażują się w pracę. Jeśli pracownik nie chce pracować, jeśli nawet podświadomie czuje niechęć do tego, co robi, efekty jego pracy będą niewspółmiernie niskie w stosunku do tego, co mógłby przy innym poziomie motywacji osiągnąć. **Niektórzy uważają, że sukces to zaledwie 10% zdolności i aż 90% pracy.**

Pamiętaj!



Motywacja daje siłę do działania oraz decyduje o wytrwałości i intensywności wysiłków, jakie podejmujemy, by zrealizować swe zamierzenia. Sprawia, że człowiek konsekwentnie dąży do wyznaczonego celu i z determinacją niweluje przeszkody dzielące go od wykonania planów.

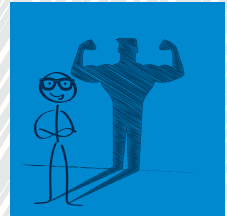
Ważnym „wyposażeniem” osoby poszukującej pracy jest wiedza o tym jak skutecznie ją znaleźć, a także świetnie napisane dokumenty aplikacyjne oraz faktycznie istniejące na rynku oferty. Jednak aby odnieść sukces potrzebna jest motywacja, bez której nawet najlepsze „wyposażenie” nie będzie wystarczające, aby tę pracę otrzymać.

Zdaniem psychologów - dobry pracownik charakteryzuje się kilkoma podstawowymi cechami: jest kompetentny, odpowiedzialny, zmotywowany, pełen inicjatywy i lojalny wobec firmy. Wykorzystanie tych właściwości zależy od jego chęci.

Każda osoba podejmująca zatrudnienie oczekuje, że jeśli będzie wykonywała swoje zadania, uzyska odpowiednią gratyfikację. Dla jednych będą to wyłącznie pieniądze, dla innych atrakcyjna praca, jeszcze dla innych uznanie, awans lub własny rozwój.

Za każdym razem podejmując czynności zawodowe, człowiek liczy, że ich wykonanie przyniesie w konsekwencji realizację oczekiwań²⁴.

24) J.E. Karney, Psychopedagogika pracy, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 2007, s. 242-243



Po wykonaniu pracy ocenia uzyskaną gratyfikację - czy jest adekwatna do włożonego wysiłku. Daje mu to poczucie satysfakcji z działania i jednocześnie wzbudza motywację do dalszej pracy. Jeśli jednak oceni, że nagroda za pracę jest zbyt mała albo zupełnie niezależna od włożonego wysiłku, jego motywacja słabnie lub zanika.



Nagrody za pracę mogą mieć charakter materialny i pozamaterialny. Płaca jest ważnym motywatorem wysiłku, pod warunkiem, że uzależniona jest od rodzaju pracy i kwalifikacji pracownika, np. czynnikiem obniżającym morale pracowników jest podział premii „po równo”.

Często zdarza się, że osoby czują się niezadowolone z wynagrodzenia, dlatego że jest ono równe lub niższe od płacy osób, które są oceniane jako gorzej pracujące. Innym czynnikiem obniżającym motywację jest zbyt długi okres oczekiwania na uzyskanie nagrody. Jeśli między momentem ukończenia pracy a zapłatą upłynęło zbyt dużo czasu, wygasa poczucie związku osiągniętych efektów z płacą i przez to nie wzbudza się motywacja do ponawiania wysiłku.

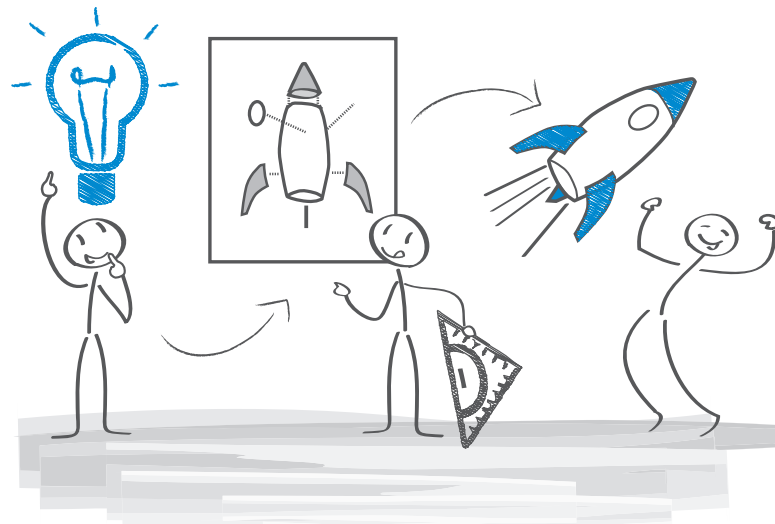
Wśród pozamaterialnych czynników podnoszących poziom motywacji często wymienia się:

- pracę zapewniającą dostateczną ilość czasu na życie osobiste;
- niski poziom stresu;
- dobre warunki fizyczne pracy i miłe otoczenie;
- możliwość awansu, doskonalenia, kreowania własnego rozwoju;

- stabilizację i pewność zatrudnienia;
- ciekawe i urozmaicone zadania;
- dobre kontakty interpersonalne ze współpracownikami i przełożonymi;
- prestiż firmy;
- korzystne porównanie nakładów pracy (wysiłku, zaangażowania, wiedzy itp.) do uzyskanych korzyści²⁵.

Preferowanie różnych wartości pracy zależy od wielu czynników, takich jak: wiek pracownika, jego wykształcenie, cechy intelektu i osobowości, a także aktualna sytuacja życiowa.

To, co ma znaczenie motywujące dla jednej grupy, może nie mieć większego wpływu na innych. I tak na przykład, osoby młode, rozpoczynające karierę zawodową częściej cenią ciekawą pracę i możliwość rozwoju niż osoby starsze, o ustabilizowanej pozycji zawodowej. Ludzie, dla których praca stanowi wartość samą w sobie, prezentujący wysoką motywację osiągnięć mogą zwracać mniejszą uwagę na nagrody pieniężne (jeśli oczywiście nie znajdują się w sytuacji kryzysowej). Gratyfikacją jest dla nich samo działanie, rozwój zawodowy lub poznawanie coraz to nowych aspektów zawodu. Dla tej grupy ważne jest, aby wykonywać pracę adekwatną do kwalifikacji, aby uczyć się i doskonalić, i aby wyniki pracy miały wartość społeczną.



25) Tamże, s.250



Na innego typu nagrody liczą pracownicy wykonujący stosunkowo łatwe, powtarzające się czynności. Od firmy oczekują jedynie stabilnego zatrudnienia, dobrych warunków i miłych kontaktów interpersonalnych z kolegami i przełożonymi.

Natomiast młodzież preferuje „dobre zarobki” i ciekawą, rozwijającą pracę z perspektywą awansu. Wiele osób, szczególnie kobiety, oczekuje, że będą mieć możliwość godzenia obowiązków zawodowych z domowymi, w związku z tym z niechęcią przystają na pozostawanie w firmie w godzinach nadliczbowych. Z kolei pracownicy w wieku przedemerytalnym chcieliby uzyskać pewność zatrudnienia do chwili przejścia na emeryturę²⁶.

Ciekawą koncepcję zaprezentował Paul Hersey, który uważa, że do najważniejszych czynników wzbudzających i podtrzymujących proces motywacyjny, należą:

- **wiedza i umiejętności pracownika** - człowiek niekompetentny nie lubi tego, co robi;
- **adekwatność zadań zawodowych do zainteresowań** - jeśli praca jest niezgodna z zainteresowaniami, osoba będzie szukała możliwości samorealizacji poza firmą;
- **klarowność obowiązków i rozumienie przez pracownika jego roli w przedsiębiorstwie;**
- **wsparcie ze strony firmy** - często zdarza się, że kierownictwo nie pomaga pracownikowi w realizacji zadań zawodowych, a czasem nawet przeszkadza poprzez nieprawidłową organizację stanowiska pracy, niewystarczający przepływ informacji;
- **system motywacyjny**, a szczególnie odpowiedni układ nagród i kar. Stosowanie wyłącznie nagród, unikanie kar powoduje, iż źle pracujący czują się bezkarni, a efektywni pracownicy nie mają poczucia sprawiedliwości²⁷.

26) Tamże, s. 254

27) Tamże, s. 255-256