

Zenon Ślusarczyk*

Motywacja jako ważny czynnik rozwoju innowacyjnych zachowań pracowników

Wstęp

Współcześnie doniosłe znaczenie motywacji pracowników jest akcentowane w literaturze przedmiotu i w praktyce działalności przedsiębiorstw. Wychodzi się tu z podstawowej obserwacji, iż ukierunkowanymi zachowaniami (działalnością) ludzi steruje motyw, który jest uświadomieniem celu i programu umożliwiającym danej osobie podjęcie określonej czynności (zadania) (Strelau, 2006: 44–49).

W literaturze przedmiotu twierdzi się, że motywacja jest tym silniejsza, im więcej wart jest wynik, jaki ma zostać osiągnięty, im większe są osobiste możliwości podmiotu, zapewniające mu wykonanie działań przynoszących pozytywny wynik i im silniejsze są emocje związane z wynikiem i działaniem.

Chodzi tu więc głównie o motywację wewnętrzną rozumianą jako tendencję podmiotu do podejmowania i kontynuowania działania (pracy) ze względu na samą treść tej aktywności.

Natomiast o motywacji zewnętrznej mówi się wówczas, gdy działanie (praca) realizowane jest ze względu na zewnętrzne wobec osoby czynniki, mające być konsekwencją jego wykonywania lub jego efektywnego zakończenia (Strelau, 2006: 51–57). Przy czym bierze się pod uwagę znaczenie nagród dla pracowników ze strony przedsiębiorstwa.

Przy rozpatrywaniu wielostronnego znaczenia motywacji pracowników zwraca się też uwagę na poziom ich pobudzenia emocjonalnego, które ma znaczący wpływ na podejmowanie i realizację przez ludzi różnych działań i ich efekty.

* Prof. nadzw. dr hab. Zenon Ślusarczyk, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi.

Wstępnie możemy stwierdzić, że procesy motywacyjne pracowników obejmują wiele działań. Najważniejsze z nich to uruchomienie, podtrzymywanie, zaniechanie i zakończenie działań.

Podstawowe twierdzenia teorii motywacji

Do najbardziej znanych i liczących się badań i publikacji z tego zakresu zalicza się osiągnięcia A. Masłowa. Sformułował on teorię, według której podstawowe motywacje tworzy hierarchia potrzeb ludzi. Jego zdaniem potrzeby są uporządkowane od najbardziej podstawowych do bardziej zaawansowanych i aby osiągnąć wyższy poziom, należy najpierw zaspokoić potrzeby podstawowe.

Maslow wyróżnił i opisał pięć głównych klas potrzeb:

- fizjologiczne,
- bezpieczeństwa,
- przynależności,
- szacunku i samoakceptacji,
- samorealizacji (Reykowski, 1975: 27–30).

Teoria A. Masłowa mówi o dwóch mechanizmach motywacyjnych: potrzebach niedoboru i potrzebach wzrostu. Jego zdaniem te pierwsze ułożone są hierarchicznie od potrzeb fizjologicznych do bezpieczeństwa, drugie zaś obejmują potrzeby miłości i przynależności, osiągnięć i sukcesów. W każdym z tych ujęć motywacje pojmuje on jako zespół mechanizmów powodujących uruchomienie dążeń jednostek do podtrzymania i zakończenia konkretnych dążeń (działań, celów). Mechanizmy te są odmiennie opisywane w poszczególnych ujęciach (koncepcjach) motywacji.

Za najważniejszy czynnik motywacji uważa on (i inni autorzy) potrzebę samorealizacji (Strelau, 2006: 443–439).

Zarówno on, jak i inni znawcy danego problemu podkreślają w hierarchii motywacji ludzi znaczenie uznania przez innych i oceny siebie jako osoby kompetentnej i skutecznej (Gevrig, Zimbardo, 2006: 380–381).

Tak więc na podstawie tego krótkiego przeglądu literatury możemy stwierdzić, że procesy motywacyjne obejmują wiele zjawisk, a najważniejsze z nich to uruchomienie, podtrzymanie, zaniechanie i zakończenie danych działań (dążeń, celów). O przebiegu tych procesów decyduje wiele czynników osobowościowych i sytuacyjnych. Ludzie (pracownicy) różnią się bowiem stopniem, w jakim nastawieni są na osiągnięcie sukcesów i unikanie porażek, co determinuje ich funkcjonowanie w sytuacjach zadaniowych (w pracy) (Strelau, 2006: 467–468).

Doniosłe znaczenie dla właściwej analizy motywacyjnej działalności jednostek ma też wkład badawczy i teoretyczny A. Murraya. Wychodząc również z definicji potrzeby, której zaspokojeniu towarzyszą określone uczucia (emocje), twierdzi on, że ważne są takie czynniki instrumentalne, jak: wiedza, umiejętności zawodowe itp. (Frelek, 2005: 27–63).

A. Murray opracował też listę potrzeb obejmującą m.in.: potrzebę afiliacji, autonomii, dominowania, opiekowania się, osiągnięć, porządku, samoobrony itp. Analizuje też i opisuje w związku z tymi potrzebami pojęcie presji, a więc determinantów środowiskowych (miejsca pracy) (Frelek, 2005: 248–249).

Zwiąże o relacjach motywacje a emocje. O ich znaczeniu dla danego problemu

Jak już wstępnie zaznaczono, w literaturze przedmiotu często podkreśla się znaczenie emocji w motywacji i w samoocenie jednostki (Rheinberg, 2006: 12 i nast.).

Podobnie jak w przypadku definiowania innych stanów psychicznych i w przypadku emocji nie ma jednej powszechnie obowiązującej definicji. Ze względu na omawiany temat przytoczymy dwie z nich (Ekman, Davidson, 1998: 8–12):

1. Emocja spowodowana jest zazwyczaj przez świadome lub nieświadome wartościowanie przez podmiot jakiegoś zdarzenia jako istotnego dla jakiejś ważnej dla niego sprawy (celu). Emocja odczuwana jest jako pozytywna, jeżeli zdarzenie sprzyja tej sprawie, a jako negatywna, jeżeli ją utrudnia.
2. Konkretna emocja nadaje priorytet jednemu lub kilku rodzajom działania, narzucając poczucie ich pilności.

Zagadnienie to ujmuje się też w kontekście ważności emocji dla osiągnięcia celu:
– emocja wystąpi, jeśli zdarzenie jest ważne dla danego celu lub rozwiązania problemu,
– zbliżanie się do celu powoduje emocje pozytywne, a oddalanie się od niego emocje negatywne.

Funkcje emocji polegają na tym, że zarządzają one naszymi motywami, przełączając uwagę z jednej sprawy na inne, kiedy nieprzewidziane zdarzenia wpływające na te sprawy zachodzą, np. w pracy (Ekman, Davidson, 1998: 288–289).

Najważniejsze funkcje podstawowych sygnałów emocjonalnych są zatem związane z działaniem. Dla przykładu kiedy nasze plany, cele, potrzeby są osiągalne, wówczas emocjonalnie jesteśmy przekonani do ich kontynuacji. I odwrotnie, w przypadku zdarzeń negatywnych w naszych dążeniach do zaspokojenia potrzeb występuje nasilenie smutku, gniewu, strachu itp. Może to prowadzić do konfliktów i ich nasilania się w domu i w pracy.

Jeszcze inaczej ujmując to zagadnienie, emocje interpretuje się jako procesy odpowiedzialne za ustalanie i zmianę priorytetów działania. To dzięki nim spośród wielu celów możliwych do realizacji wybierane są przez ludzi nieliczne, które potem realizowane są z pełnym zaangażowaniem (Otley, Jenkins, 2005: 251–259; Gevrig, Zimbardo, 2006: 386–388).

I tak uczucie zadowolenia z dotychczasowych osiągnięć w zaspokojeniu potrzeb skłania ludzi do kontynuowania dotychczasowych działań i zachowań lub też pewnego ich modyfikowania, kiedy okazuje się to konieczne.

Z kolei niepełne zaspokojenie potrzeb własnych i rodziny może rodzić żal, smutek, rozdrażnienie, zawiść itp. (Otley, Jenkins, 2005: 251–259; Gevrig, Zimbaro, 2006: 386–388; Gusiół, 2007: 63 i nast.).

Ogólnie biorąc, emocje pełnią wiele funkcji w zakresie regulacji interakcji społecznych i zawodowych.

Kształtowanie i odpowiednie wykorzystanie w pracy przez przedsiębiorców motywacji i związanych z nimi emocji prócz znajomości podstaw teoretycznych w tym względzie wymaga odpowiedniego stosowania prawa pracy i zasad polityki personalnej.

Przestrzeganie i odpowiednie wykorzystanie regulacji prawa pracy i zarządzania zasobami ludzkimi

Na wstępie zaznaczono sprawę przyjmowaną ogólnie jako oczywistą, że w polskim i międzynarodowym prawie pracy do podstawowych praw pracowników, które powinny obowiązywać na rynku pracy w państwie demokratycznym, zalicza się m.in.:

- prawo do swobodnego wyboru pracy, co oznacza, że nie wolno nikogo zmuszać do podjęcia pracy bez jego zgody,
- zakaz dyskryminacji w przyjmowaniu do pracy, wynagradzaniu i awansowaniu,
- ochronę dóbr osobistych pracownika,
- prawo do godziwego wynagrodzenia,
- zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy,
- ochronę uprawnień pracowników zgodnie z ustawami i przepisami władz państwowych,
- uczestnictwo w zarządzaniu zakładem pracy (przedsiębiorstwem).

Przepisy w tych (i innych) sprawach można znaleźć w kodeksach pracy i kodeksach cywilnych obowiązujących w Polsce i pozostałych krajach UE. Mówi się w nich m.in., że pracodawca powinien zaznajomić nowo przyjętego pracownika z zakresem jego obowiązków i uprawnień, a także z wymaganiami wykonywania powierzonej pracy.

Natomiast obowiązkiem pracownika jest sumienne wykonywanie przydzielonych zadań, w tym regulaminu pracy, oraz innowacyjne wspomaganie rozwoju firmy (Libera, Zduńska, 2003: 16–86; Piątkowski, 2006: 167–187; Liszcz, 2010: 381 i nast.).

Obowiązki pracownika w ujęciu prawnym

Zgodnie ze wspomnianymi wyżej kodeksami do podstawowych obowiązków pracownika zalicza się sumienne i staranne wykonywanie przydzielonych mu zadań. Ma on też obowiązek chronić mienie oraz tajemnice firmy, a także przestrzegać zasad

dobrego współzycia społecznego w zakładzie pracy (współpracy z innymi pracownikami), co ma istotny wpływ na efekty osiągane przez daną firmę i jej wizerunek innowacyjnego zarządzania (Piątkowski, 2006: 226–230).

Wyjaśnijmy, iż pojęcie staranności i sumienności w wykonywaniu pracy oznacza (ogólnie biorąc) prakseologiczne postępowanie pracownika, tzn. uwzględniające reguły należyście uzasadnione naukowo i praktycznie wiedzy w zakresie danego działania (powierzonych działań). W efekcie mają one przynieść maksymalną efektywność działania firmy (Piątkowski, 2006: 226–230).

W przypadku prac umysłowych (twórczych) oczekiwany przez pracodawcę sposób wykonywania danej pracy jest na ogół określony poprzez wskazanie danego celu, do osiągnięcia którego dąży firma (pomijając tu cele etycznie niestosowne). Wskazując cel (cele), pracodawca oprócz określenia wykonania danych zadań powinien sformułować reguły pracowniczej sumienności i staranności w tym zakresie (Kuczyński, Masternak, Surgacz, 2008: 154–155).

Pomocne w tym zakresie może być pojęcie przestrzegania ustalonego porządku pracy, choć nie jest on wyraźnie sprecyzowany, zależy w większości przypadków od reguł i regulaminów konkretnych przedsiębiorstw. W szerokim ujęciu oznacza on przestrzeganie przez pracowników całokształtu ustalonych zasad i regulaminowych reguł przestrzegania porządku pracy w danej organizacji (przedsiębiorstwie). A konkretnie zawiera reguły postępowania zawarte w regulaminach pracy i innych wewnętrznych zarządzeniach kierownictwa danego przedsiębiorstwa.

Reguły te nie zawsze sprzyjają rozwojowi innowacyjności pracowników i (ogólnie) danego zakładu pracy (Salwa, 2006: 158–162).

Ważnym kryterium oceny przydatności i innowacyjności pracownika jest jego zawód, rodzaj wykonywanej pracy oraz zajmowane stanowisko w strukturze obsady personalnej zarządu firmy. Większe wymagania zawodowe, dotyczące zarządzania, w tym innowacyjnego, wymagane są od osób zajmujących stanowiska kierownicze.

W kodeksie pracy przyjętym w Polsce w 1996 roku wprowadzono zapis o zakazie prowadzenia przez pracownika danej firmy konkurencji sprzecznej z jej interesami (Kolasiński, 1996: 18–54). Zaznaczmy krótko, iż zakaz ten odnosi się do dwóch głównych przypadków. Po pierwsze, kiedy konkurencja (rywalizacja) dotyczy dwóch podmiotów (przedsiębiorstw) dążących do osiągnięcia takiego samego celu, poprzez uzyskanie określonej przewagi przedmiotowej (finansowej). Po drugie, kiedy chodzi o wyeliminowanie z rynku rywala.

Brak umowy dotyczącej zakresu konkurencji pracownika jest dla danego pracodawcy utrudnieniem w momencie, gdy zajdzie potrzeba udowodnienia pracownikowi działania sprzecznego z prawem. Tak więc zakaz konkurencji pracownika jest dla pracodawcy podstawą żądania zachowania zgodnego z umową o pracę i kodeksem pracy. W celu sformalizowania tego typu zakazu powinna być sporządzona oddzielna umowa między pracodawcą a pracobiorcą, w której wyraźnie i szczegółowo określa się treść i zakres zakazu konkurencji.

Pracodawca, który wskutek naruszenia przez pracownika omawianego zakazu poniósł szkodę, może dochodzić od pracownika wyrównania tej szkody zgodnie z przepisami o odpowiedzialności materialnej (Kolasiński, 1996: 18–54).

Prawidłowość zakazu konkurencji pracowników po rozwiązaniu z nimi stosunków pracy powinna uwzględniać m.in.:

- zawarcie wcześniejszej (w momencie zatrudnienia) klauzuli antykonkurencyjnej podczas trwania stosunku pracy,
- zachowanie formy pisemnej tej umowy,
- wskazanie czasu obowiązywania danego zakazu,
- ustalenie kwoty odszkodowania dla pracodawcy i pracownika.

Po ustaniu stosunku pracy z danym pracodawcą o prawidłowości zakazu konkurencji decyduje też m.in. kwestia, czy danego pracownika zaliczano do mającego wgląd w szczególnie ważne informacje o danej firmie, których ujawnienie mogłoby narazić ją na poważne szkody. Chodzi tu m.in. o istotne informacje techniczne, technologiczne, organizacyjne i handlowe, co do których dana firma podjęła określone działania w celu zachowania poufności (Barzycka-Banaszyk, 2010: 140–146; Piątkowski, 2000: 234–260).

Powyższe stwierdzenia nie wyczerpują długiej i złożonej listy regulacji w prawie pracy i wymogów merytorycznych przedsiębiorców wobec pracowników. Zalecamy więc zaznajomienie się z bogatą literaturą na ten temat.

Podsumowanie

Jak wynika z powyższych podstawowych stwierdzeń na temat znaczenia motywacji (emocji) w innowacyjnych zachowaniach pracowników oraz regulacji prawa pracy i zarządzania personelem, do najważniejszych zadań przedsiębiorców (pracodawców) można zaliczyć zaspokojenie potrzeb pracownika odpowiednią reakcją na jego personalną motywację i emocje, głównie przez okresowe oceny wyników jego pracy i sformułowanie nowych zadań.

Bibliografia

- Barzycka-Banaszyk M. (2010), *Prawo pracy*, C.H. Beck, Warszawa.
- Ekman W. P., Davidson R. J. (red.) (1998), *Natura emocji*, GWP, Gdańsk.
- Frelek F. (2005), *Psychologia organizacji i zarządzania*, GWP, Gdańsk.
- Gevrig R. J., Zimbardo P. G. (2006), *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa.
- Gusiał H. (2007), *Teorie emocji i motywacji*, Difin, Warszawa.
- Kolasiński K. (1996), *Prawo pracy znowelizowane*, TNOiK, Toruń.
- Kuczyński T., Masternak Z., Surgacz H. (2008), *Prawo pracy. Zarys wykładu*, Difin, Warszawa.

- Libera T., Zduńska E. (2003), *Pracownik w zakładzie pracy od przyjęcia do zwolnienia*, Difin, Warszawa.
- Liszczycki T. (2010), *Prawo pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Otley K., Jenkins J. M. (2005), *Zrozumieć emocje*, PWN, Warszawa.
- Piątkowski J. (2000), *Prawo stosunku pracy w teorii i praktyce*, TNOiK, Toruń.
- Piątkowski J. (2006), *Zagadnienia prawa stosunku pracy*, TNOiK, Toruń.
- Reykowski J. (1975), *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Rheinberg F. (2006), *Psychologia motywacji*, WAM, Kraków.
- Salwa Z. (2006), *Prawo pracy i ubezpieczeń społecznych*, Wyd. LexisNexis, Warszawa.
- Strelau J. (2006), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk.

Summary

Motivation as an important factor in the development of innovative behavior of employees

The article presents the basic statements about the importance of motivation (emotions) in the innovative behavior of employees and the regulation of labor law and personnel management. It was concluded that the most important tasks of entrepreneurs (employers) may include meeting the needs of the employee adequate response to his personal motivation and emotion, mainly by periodic assessment of the results of his work and the formulation of new tasks.

Keywords: employee motivation, innovative behavior of employees, company management.

Słowa kluczowe: motywacja pracowników, zachowania innowacyjne pracowników, zarządzanie przedsiębiorstwem.