



WSTĘP

do zarządzania

i marketingu



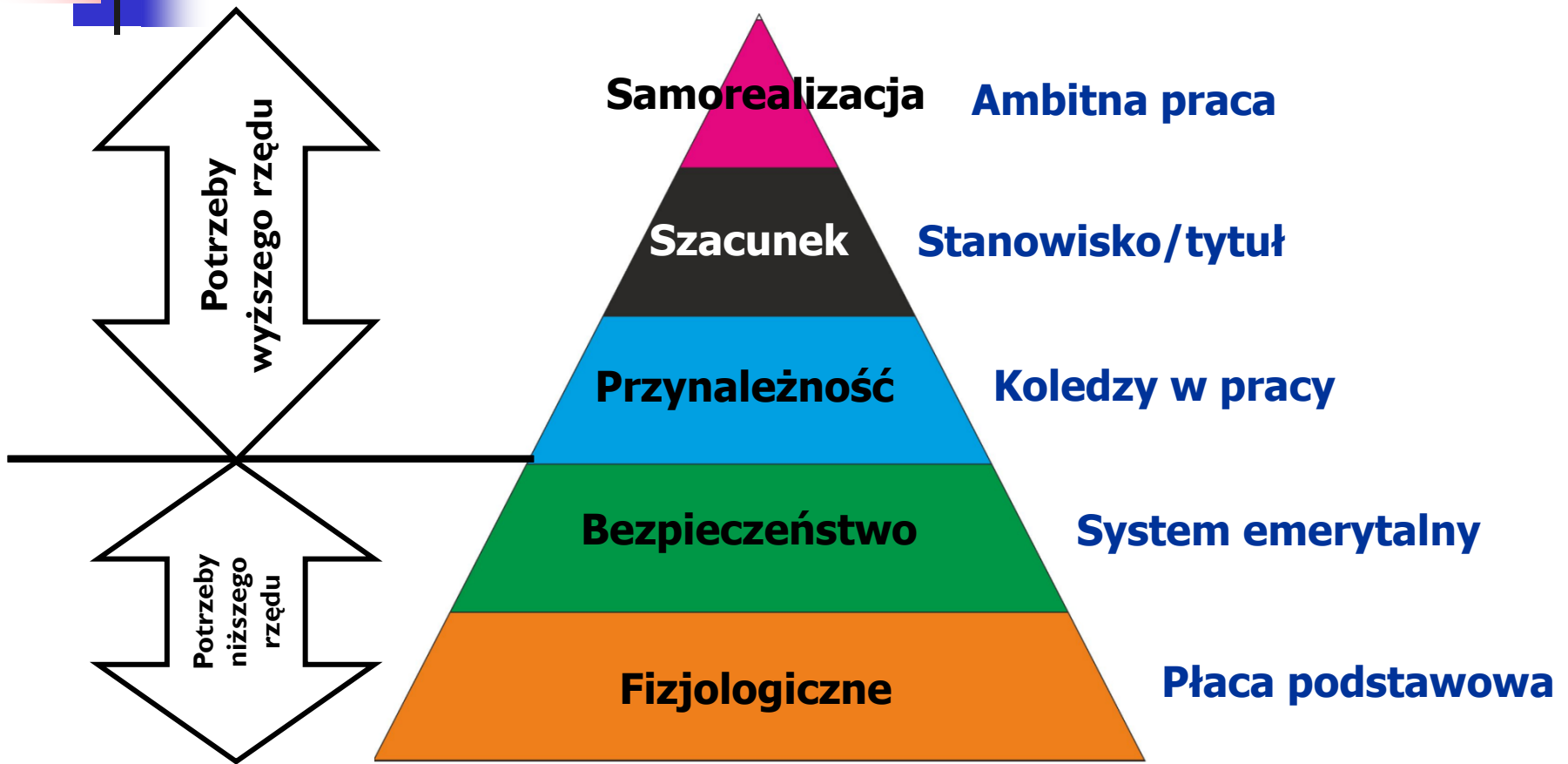
„Motywowanie”



Definicje podstawowych pojęć

- **Motywowanie** – układ sił, które skłaniają ludzi do zachowywania się w określony sposób
- **Motywacja** – stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania
- **Podejścia do motywowania**
 - **od strony treści** – „jaki czynniki lub czynniki motywują ludzi?”
 - **od strony procesu** – „dlaczego ludzie wybierają pewne warianty do zaspokojenia swoich potrzeb i jak oceniają swoje zadowolenie po osiągnięciu tych celów?”
 - **od strony wzmocnień** – „jak sprawić, aby ludzie dokonywali zmiany swojego zachowania bądź je utrzymywali?”

Podejścia od strony treści – hierarchia potrzeb Maslowa





Podejścia od strony treści – teoria ERG Alderfera

E – **xistence** (egzystencja)

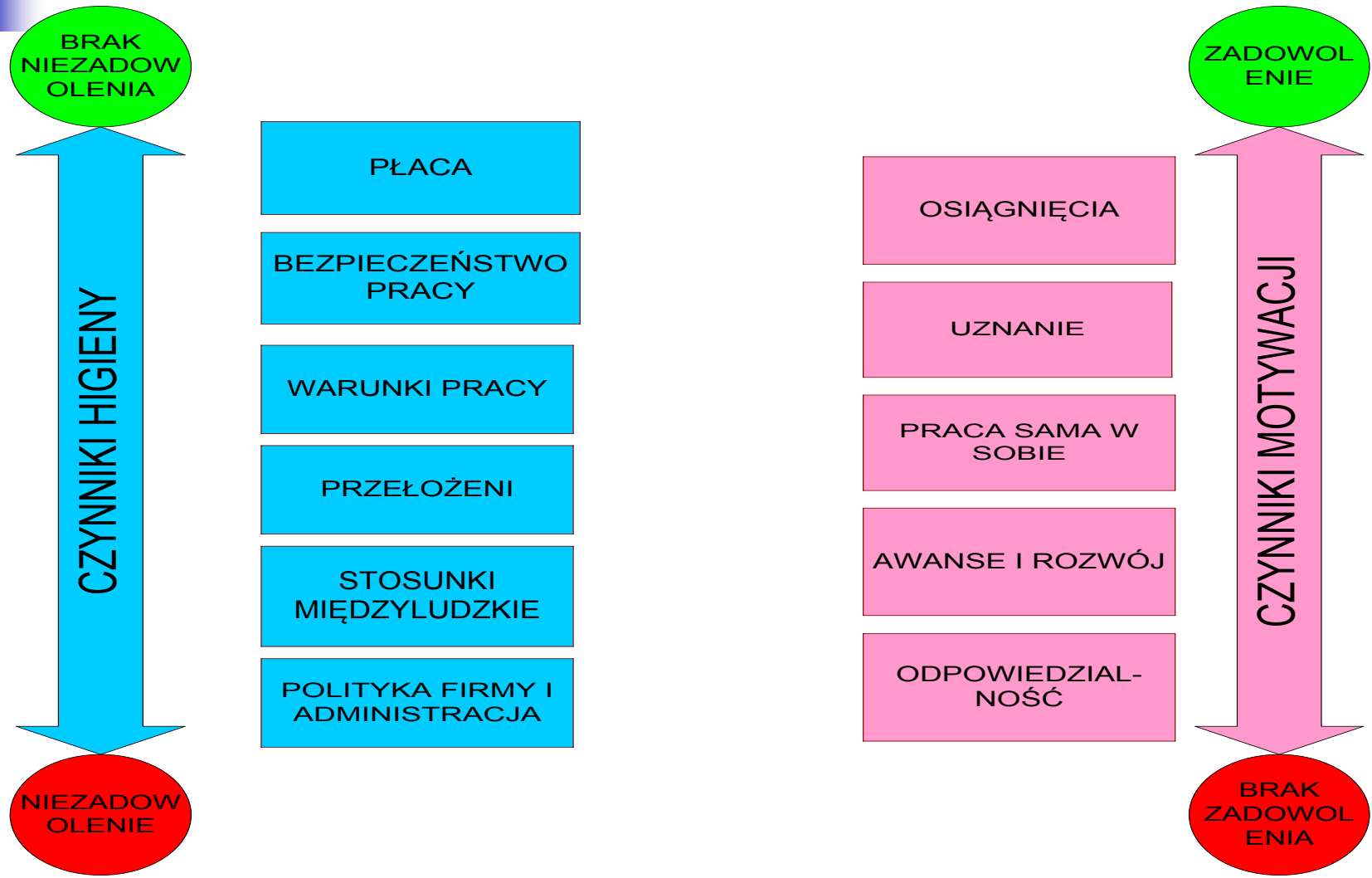
R – **elatedness** (kontakty społeczne)

G – **rowth** (rozwój)

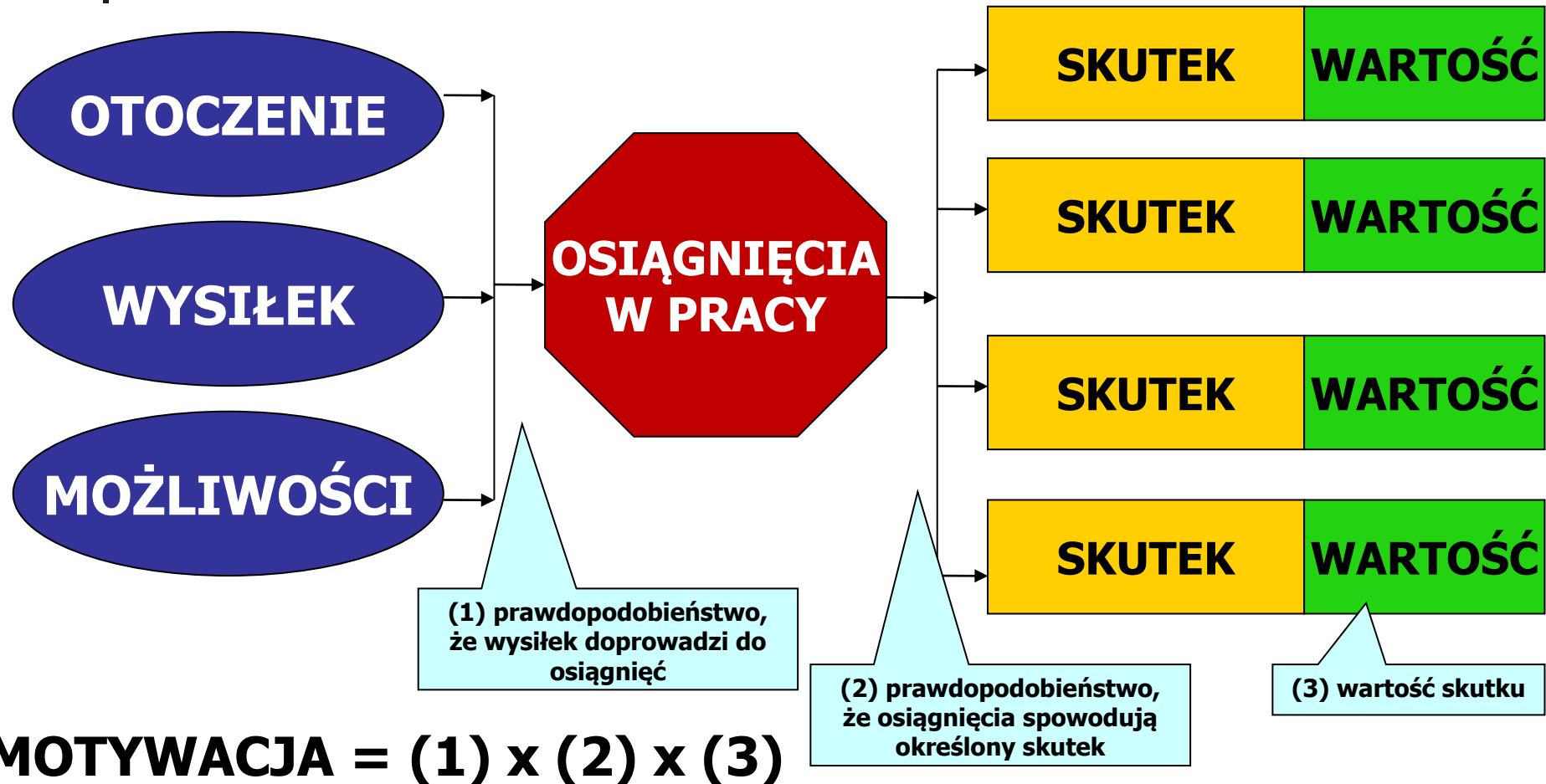
■ Teoria ERG:

- zakłada, że motywację ludzi do działania, może wywołać kilka kategorii potrzeb,
- obejmuje element nazywany **frustracją – regresją**; jeżeli potrzeba pozostanie niezaspokojona, jednostka będzie odczuwać frustrację, cofnie się do niższego poziomu i zacznie ponownie poszukiwać sposobu zaspokojenia potrzeby niższego rzędu

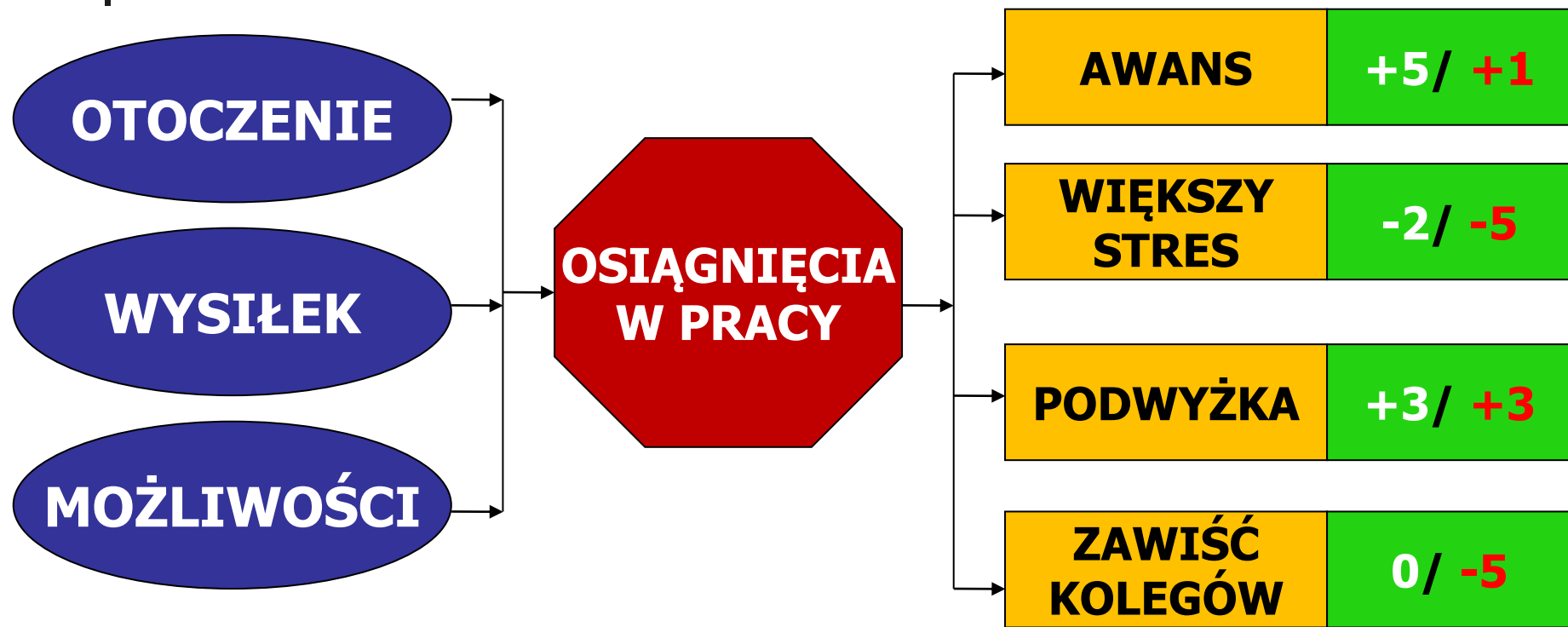
Podejścia od strony treści – dwuczynnikowa teoria Herzberga



Podejście od strony procesu – teoria oczekiwań Vrooma



Teoria oczekiwań Vrooma



$$\text{MOTYWACJA} = (1) \times (2) \times (3)$$



Teoria sprawiedliwości Adamsa

- Pracownik który uzna, że wysiłek podejmowany w celu wykonania pracy jest rekompensowany przez otrzymaną gratyfikację, czuje się zmotywowany i będzie efektywnie wywiązywał się z powierzonych obowiązków
- Pracownik który uważa, że nagroda jest zbyt mała w stosunku do nakładów pracy (niesprawiedliwa), nie będzie zwiększał swojej wydajności. Jego motywacja spadnie, co przełoży się na uzyskiwanie przez niego gorszych wyników.



Teoria sprawiedliwości Adamsa

$$\frac{\text{Wyniki (ja)}}{\text{Nakłady (ja)}} = \frac{\text{Wyniki (inni)}}{\text{Nakłady (inni)}}$$

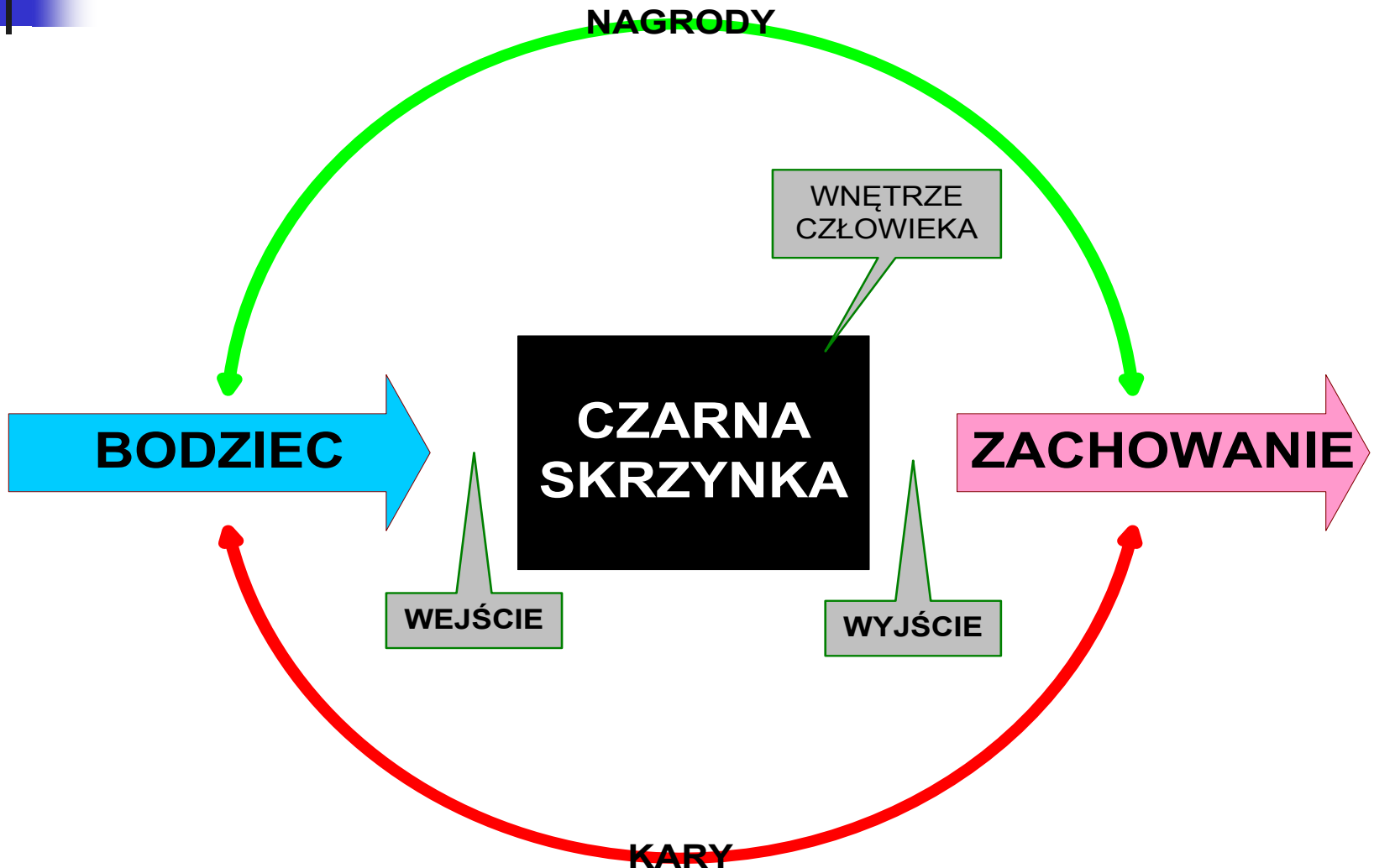


Ćwiczenie 1

- Marcin jest absolwentem WNE SGGW i od 3 lat pracuje w firmie ubezpieczeniowej. Zajmuje się ubezpieczeniami dla firm. W zeszłym roku pomyślnie zdał egzamin brokerski. Od tego czasu wykonywał zadania związane ze stanowiskiem brokera, pozostając nadal na stanowisku specjalisty ds. ubezpieczeń. W kwietniu tego roku w firmie przydzielano awanse i nagrody. Marcin bardzo liczył na to, że to on zostanie awansowany na stanowisko brokera, biorąc pod uwagę, że od blisko roku de facto wykonuje prace brokerskie, zdobył wielu nowych klientów, a także skończył drugi kierunek studiów na SGH. Jakie było jego zdziwienie, kiedy podczas rozmowy z szefem dowiedział się, że ani jego stanowisko, ani wynagrodzenie nie ulegną zmianie, a stanowisko obejmie pani Anna, która co prawda ma uprawnienia brokerskie, ale do tej pory zajmowała się zupełnie czym innym, ma krótszy staż i nadal studiuje zaocznie Finanse w Wyższej Szkole Zarządzania i Finansów.

Na podstawie teorii sprawiedliwości wyjaśnij co stało się z motywacją Marcina.

Podejście od strony wzmocnień – teoria Skinnera





Warunki skuteczności nagród i kar

- znajomość
- akceptacja
- adekwatność
- stopniowanie
- szybkość
- konsekwencja
- jakość stosunków międzyludzkich
- indywidualizacja
- wyważenie proporcji



WSTĘP

do zarządzania

i marketingu



„Zarządzanie międzykulturowe”

Biznes globalny – etykieta – quiz





Biznes globalny – etykieta – quiz

- 1. Przedstawiasz swoją propozycję grupie japońskich menedżerów. Po chwili zauważasz, że kilku z nich siedzi z założonymi rękami i ma zamknięte oczy. Rozumiesz, że:**
 - a. aktywnie słuchają
 - b. są zmęczeni i ucinają sobie małą drzemkę
 - c. udają, że śpią, aby pokazać ci w grzeczny sposób, że twoja prezentacja jest nudna



Biznes globalny – etykieta – quiz

2. Twój potencjalny klient z Meksyku, przychodzi na spotkanie biznesowe z 45-minutowym opóźnieniem. Jego zachowanie:

- a. ma na celu pokazanie ci, że on sam nie odgrywa jedynie roli pasażera na tylnym siedzeniu, ale widzi siebie w roli kierowcy
- b. jest typowe dla mieszkańców Meksyku, którzy nie przywiązują uwagi do punktualności
- c. ma umożliwić ci podziwianie pięknego miejsca zanim przejdziecie do interesów



Biznes globalny – etykieta – quiz

3. W czasie negocjacji we Włoszech dwóch włoskich negocjatorów wciąż rozmawia przez komórkę. Dlaczego?

- a. Jest to wyraźny znak, że nie interesuje ich twoja propozycja
- b. Jest to dobrze znana taktyka stosowana wobec obcokrajowców, której celem jest postawienie drugiej strony w dyskomfortowej sytuacji i ujawnienie jej słabych stron
- c. Przypuszczalnie odbierają telefon od swoich przełożonych; jeśli nie odpowiedzą na telefon, to przełożony odbierze to za arogancję



Biznes globalny – etykieta – quiz

- 4. W Hong Kongu w czasie negocjacji poczęstowano was herbatą. W czasie spotkania zauważyłeś, że rozmówca co jakiś czas przesuwając swoją filiżankę albo bliżej siebie albo bliżej ciebie. Dlaczego?**
- a. Jest to metoda stosowana w feng shui, która ma służyć pobudzeniu pozytywnej energii
 - b. Ma to obrazować jak blisko lub jak daleko znajdują się strony od zawarcia porozumienia
 - c. Jest to oznaką zdenerwowania i powinno być przez ciebie wykorzystane na własną korzyść



Biznes globalny – etykieta – quiz

- 5. W czasie intensywnych negocjacji strona rosyjska wywiera duży nacisk abyś się zgodził na ich propozycję, wyjątkowo niekorzystną dla ciebie. Uprzejmie wyjaśniasz, że w ten sposób twoja firma nie odniesie żadnych korzyści z tego kontraktu. Ale Rosjanie wciąż nalegają. Powinieneś więc:**
- a.** grzecznie obstawać przy swoim, aż w końcu Rosjanie zrozumieją
 - b.** okazując zdenerwowanie demonstracyjnie wyjść ze swoim zespołem z gabinetu – wtedy Rosjanie zrozumieją, że o żadnych ustępstwach nie może być mowy
 - c.** Zgodzić się w nieznacznym zakresie; Rosjanie będą zadowoleni z choćby drobnego ustępstwa i negocjacje będą mogły toczyć się dalej



Biznes globalny – etykieta – quiz

6. Przeprowadzasz prezentację dla grupy malezyjskich inwestorów. Jesteś bardzo podekscytowany swoim nowym produktem i dla przekonania audytorium, iż powali on konkurencję na łopatki uderzasz pięścią w mównicę. Malezyjczycy wydają się zmieszani i zakłopotani. Dlaczego?

- a. Malezyjczycy zinterpretowali twój gest jako nazbyt agresywny
- b. Malezyjczycy zinterpretowali twój gest jako wulgarny w ich kulturze
- c. Malezyjczycy pomyśleli, że jesteś chwalipiętą, co jest nieakceptowane w ich kulturze



Biznes globalny – etykieta – quiz

- 7. Zostałeś wysłany do Arabii Saudyjskiej w celu wykonania zadania o technicznym charakterze. Za każdym razem kiedy z dyrektorem tamtejszego zakładu patrzycie na monitor komputera, żeby przyjrzeć się wykresom, Saudyjczyk przysuwa się do ciebie bardzo blisko. Jak masz to rozumieć?**
- a. Dyrektor wyraźnie chce wzbudzić twoje zainteresowanie seksualne
 - b. Dyrektor dobrze czuje się w twoim towarzystwie
 - c. Dyrektor zachowuje taką przestrzeń osobistą, jaka jest typowa w jego kraju między kolegami



Biznes globalny – etykieta – quiz

8. Trzech przedstawicieli twojej firmy przeprowadza interview z Afgńczykiem, który ubiega się o pracę. Rekruterzy to mężczyzna i dwie kobiety. Aplikant utrzymuje rzadki kontakt wzrokowy z mężczyzną, natomiast na kobiety w ogóle nie patrzy. Tak się dzieje, gdyż:

- a. obecność kobiet bardzo go onieśmiela
- b. okazuje szacunek kobietom
- c. demonstruje kobietom swoją wyższość



Biznes globalny – etykieta – quiz

1. Przedstawiasz swoją propozycję grupie japońskich menedżerów. Po chwili zauważasz, że kilku z nich siedzi z założonymi rękami i ma zamknięte oczy. Rozumiesz, że:

- a. aktywnie słuchają**
- b. są zmęczeni i ucinają sobie małą drzemkę
- c. udają, że śpią, aby pokazać ci w grzeczny sposób, że twoja prezentacja jest nudna



Biznes globalny – etykieta – quiz

- 2. Twój potencjalny klient z Meksyku, przychodzi na spotkanie biznesowe z 45-minutowym opóźnieniem. Jego zachowanie:**
- a. ma na celu pokazanie ci, że on sam nie odgrywa jedynie roli pasażera na tylnym siedzeniu, ale widzi siebie w roli kierowcy
 - b. jest typowe dla mieszkańców Meksyku, którzy nie przywiązują uwagi do punktualności**
 - c. ma umożliwić ci podziwianie pięknego miejsca zanim przejdziecie do interesów



Biznes globalny – etykieta – quiz

3. W czasie negocjacji we Włoszech dwóch włoskich negocjatorów wciąż rozmawia przez komórkę. Dlaczego?

- a. Jest to wyraźny znak, że nie interesuje ich twoja propozycja
- b. Jest to dobrze znana taktyka stosowana wobec obcokrajowców, której celem jest postawienie drugiej strony w dyskomfortowej sytuacji i ujawnienie jej słabych stron
- c. **Przypuszczalnie odbierają telefon od swoich przełożonych; jeśli nie odpowiedzą na telefon, to przełożony odbierze to za arogancję**



Biznes globalny – etykieta – quiz

4. W Hong Kongu w czasie negocjacji poczęstowano was herbatą. W czasie spotkania zauważyłeś, że rozmówca co jakiś czas przesuwając swoją filiżankę albo bliżej siebie albo bliżej ciebie. Dlaczego?
- a. Jest to metoda stosowana w feng shui, która ma służyć pobudzeniu pozytywnej energii
 - b. Ma to obrazować jak blisko lub jak daleko znajdują się strony od zawarcia porozumienia**
 - c. Jest to oznaką zdenerwowania i powinno być przez ciebie wykorzystane na własną korzyść



Biznes globalny – etykieta – quiz

5. W czasie intensywnych negocjacji strona rosyjska wywiera duży nacisk abyś się zgodził na ich propozycję, wyjątkowo niekorzystną dla ciebie. Uprzejmie wyjaśniasz, że w ten sposób twoja firma nie odniesie żadnych korzyści z tego kontraktu. Ale Rosjanie wciąż nalegają. Powinieneś więc:
- a. grzecznie obstawać przy swoim, aż w końcu Rosjanie zrozumieją
 - b. okazując zdenerwowanie demonstracyjnie wyjść ze swoim zespołem z gabinetu – wtedy Rosjanie zrozumieją, że o żadnych ustępstwach nie może być mowy**
 - c. Zgodzić się w nieznacznym zakresie; Rosjanie będą zadowoleni z choćby drobnego ustępstwa i negocjacje będą mogły toczyć się dalej



Biznes globalny – etykieta – quiz

6. Przeprowadzasz prezentację dla grupy malezyjskich inwestorów. Jesteś bardzo podekscytowany swoim nowym produktem i dla przekonania audytorium, iż powali on konkurencję na łopatki uderzasz pięścią w mównicę. Malezyjczycy wydają się zmieszani i zakłopotani. Dlaczego?

- a. Malezyjczycy zinterpretowali twój gest jako nazbyt agresywny**
- b. Malezyjczycy zinterpretowali twój gest jako wulgarny w ich kulturze
- c. Malezyjczycy pomyśleli, że jesteś chwalipiętą, co jest nieakceptowane w ich kulturze



Biznes globalny – etykieta – quiz

7. Zostałeś wysłany do Arabii Saudyjskiej w celu wykonania zadania o technicznym charakterze. Za każdym razem kiedy z dyrektorem tamtejszego zakładu patrzycie na monitor komputera, żeby przyjrzeć się wykresom, Saudyjczyk przysuwa się do ciebie bardzo blisko. Jak masz to rozumieć?
- a. Dyrektor wyraźnie chce wzbudzić twoje zainteresowanie seksualne
 - b. Dyrektor dobrze czuje się w twoim towarzystwie
 - c. **Dyrektor zachowuje taką przestrzeń osobistą, jaka jest typowa w jego kraju między kolegami**



Biznes globalny – etykieta – quiz

8. Trzech przedstawicieli twojej firmy przeprowadza interview z Afgańczykiem, który ubiega się o pracę. Rekruterzy to mężczyzna i dwie kobiety. Aplikant utrzymuje rzadki kontakt wzrokowy z mężczyzną, natomiast na kobiety w ogóle nie patrzy. Tak się dzieje, gdyż:

- a. obecność kobiet bardzo go onieśmiela
- b. okazuje szacunek kobietom**
- c. demonstruje kobietom swoją wyższość

Poradnik dla obcokrajowców przybywających do Japonii





Poradnik dla obcokrajowców przybywających do Japonii

1. Pałeczek, w restauracji nie można ... w miskę ryżu
2. Jak wchodzisz do pomieszczenia (w domu, świątyni, restauracji) ...
3. Przed wejściem do wanny ...
4. W miejscach publicznych nie czyść ...
5. W taksówkach, czy w restauracjach nie zostawiaj ...
6. Nie wręczaj rzeczy (np. wizytówek) ...
7. Nie należy wylewać ... na ryż czy inne jedzenie
8. Unikaj ... w komunikacji publicznej
9. Na powitanie i pożegnanie nie ...
10. Z publicznych łaźni, nie wolno korzystać osobom ...

1. Pałeczek, w restauracji nie można **wbijać pionowo** w miskę ryżu



Wbijanie pałeczek kojarzy się z pewnym rytuałem pogrzebowym. Odkłada się je obok talerza, na specjalną podstawkę.

2. Jak wchodzisz do pomieszczenia (w domu, świątyni, restauracji) **zdejmij buty**



Japończycy zmieniają też swoje domowe kapcie, gdy wchodzą do toalety - przy wejściu znajduje się odpowiednie obuwie "łazienkowe", zmieniają je z powrotem po tym, gdy skorzystają z toalety.

3. Przed wejściem do wanny, **weź prysznic**



Tradycyjna wanna japońska "furo" jest zazwyczaj nieco mniejsza, ale znacznie głębsza niż typowe wanny. Zanim do niej wejdiesz, obmyj się pod prysznicem lub pod kranem, który zazwyczaj znajduje się niedaleko wanny.

4. W miejscach publicznych nie czyść **nosa**



Charakterystycznym widokiem w Japonii są osoby z maseczką na twarzy. Noszą je nie tylko po to, żeby uchronić siebie przed chorobą, a także wtedy, gdy sami odczuwają oznaki przeziębienia i nie chcą zarazić innych.

5. W taksówkach, czy w restauracjach nie zostawiaj **napiwków**



W restauracjach do rachunku jest doliczana opłata za obsługę. Gdy kelnerzy widzą monety pozostawione na stole, biegną zazwyczaj za klientem i zwracają mu uwagę, że zapomniał pieniędzy.

6. Nie wręczaj rzeczy (np. wizytówek) **jedną** **ręką**



7. Nie należy wylewać **sosu sojowego** na ryż czy inne jedzenie



W Japonii sos sojowy jest serwowany w małym naczynku, który stawia się na stole, obok posiłku. By zanurzyć coś w sosie, np. sushi, należy użyć do tego pałeczek.

8. Unikaj **głośnych rozmów przez telefon** w komunikacji publicznej



Japończycy, gdy muszą odebrać telefon, mówią cicho i krótko. Większość podróżujących metrem, czy autobusem używa telefonu do tego, by wysłać wiadomości, posłuchać muzyki czy obejrzeć wideo.

9. Na powitanie i pożegnanie nie **wyciągaj** **ręki**



10. Z publicznych łaźni, nie wolno korzystać osobom, **które mają tatuaże**



W Japonii obowiązuje zakaz korzystania z publicznych łaźni (onsen) dla osób, które mają tatuaż. Dawniej tatuaże były bowiem sygnałem, że dana osoba należy do gangu.

Różnice kulturowe

<https://itro.pl/case-studies/rynek-francuski-disneyland/>



DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

