

dr hab. Estera Piwoni-Krzeszowska

Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania



Uniwersytet
Ekonomiczny
we Wrocławiu

Motywowanie



Sposoby postrzegania pracy

- Praca jako kara
- Praca jako dobro samoistne
- Praca jako dobro zaspokojenia szerokich potrzeb

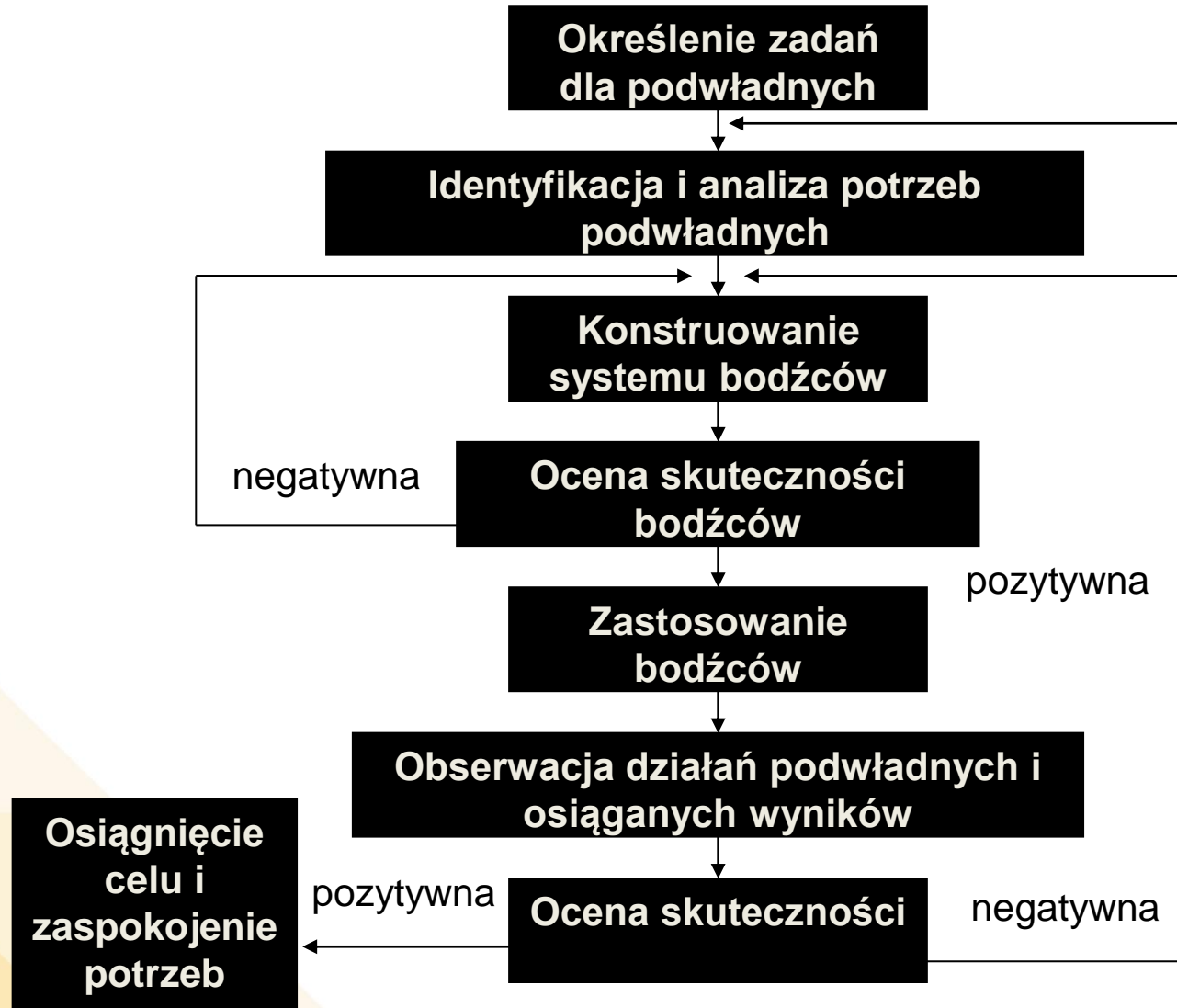


Motywowanie pracowników

Jest rozpoznawaniem potrzeb podwładnych oraz świadomym aktywizowaniem tych potrzeb w celu pobudzenia podwładnych do takiego działania, które jest zgodne z wolą kierownika, a zarazem prowadzi do zaspokojenia potrzeb podwładnych.



Proces motywowania



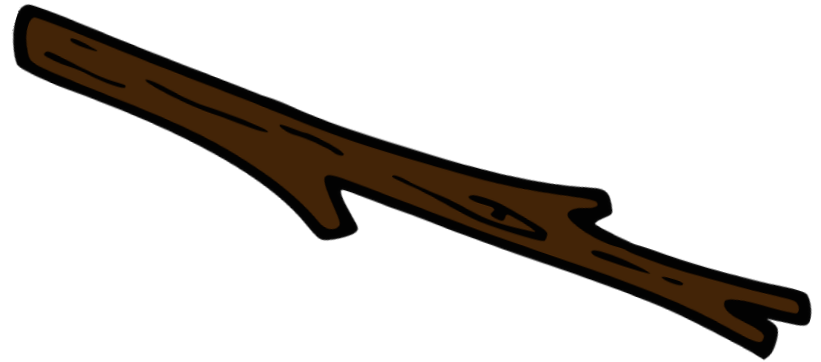
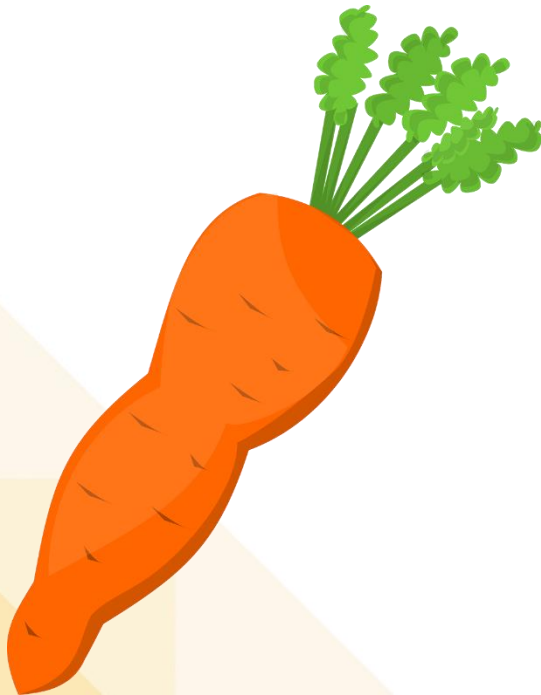
System motywowania



To **obowiązujący** w organizacji, przemysłany i wzajemnie powiązany zestaw instrumentów motywowania personelu.

Motywatory

To różne instrumenty i
formy motywowania
[tzw. bodźce]



Rodzaje motywatorów

- Materialne i niematerialne
- Formalne i nieformalne
- Pozytywne i negatywne



Motywatory materialne

Wynagrodzenie

- zasadnicze
- premie

Inne świadczenia materialne

- deputaty, posiłki, dodatki na ubrania
- nagrody rzeczowe lub finansowe
- dodatki urlopowe, pakiety medyczne, ubezpieczenia
- kursy, szkolenia
- coaching
- akcje lub udziały w firmie



Motywatory niematerialne

- Związane z organizacją pracy
(wzbogacanie pracy)
- Związane ze strukturą organizacyjną
(tzw. ścieżka kariery)
- Wyniki okresowych i doraźnych ocen
pracowniczych
- Wyróżnienia, odznaczenia





Modele motywacji pracowników

Model tradycyjny

Model stosunków współdziałania

Model zasobów ludzkich

Model tradycyjny



Założenia

- 1) Ludzie z natury są leniwi, a praca nieprzyjemna
- 2) Płaca jest istotniejsza niż zadania wykonywane w pracy
- 3) Pracownicy nie chcą wykorzystywać w pracy samokontroli ani kreatywności

Rola kierownika

- 1) Pełny nadzór i kontrola nad jak najszybszym wykonywaniem zadania w sposób określony przez przełożonych
- 2) Dezagregacja zadań na proste operacje
- 3) Stworzenie szczegółowych procedur i ścisły nadzór nad ich wykonywaniem

Model stosunków współdziałania



Założenia

1) Pracownik chce być użyteczny i czuć się ważny

2) Każdy człowiek ma potrzebę przynależności i uznania

3) Zaspokojenie potrzeb uznania i przynależności mają dla pracownika większą wartość niż nagroda finansowa

Rola kierownika

1) Sprawianie, aby pracownicy czuli, że są użyteczni i potrzebni

2) Konsultowanie planów i działań z podwładnymi z otwartością na ich sugestie

3) W miarę możliwości zapewnianie „samokierowania”

Model zasobów ludzkich



Założenia

- 1) Praca nie jest przykrym obowiązkiem, a wręcz może sprawiać przyjemność
- 2) Pracownicy, którzy partycypowali w ustalaniu celów bardziej angażują się w ich osiągnięcie

Pożądana jest kreatywność i samokontrola

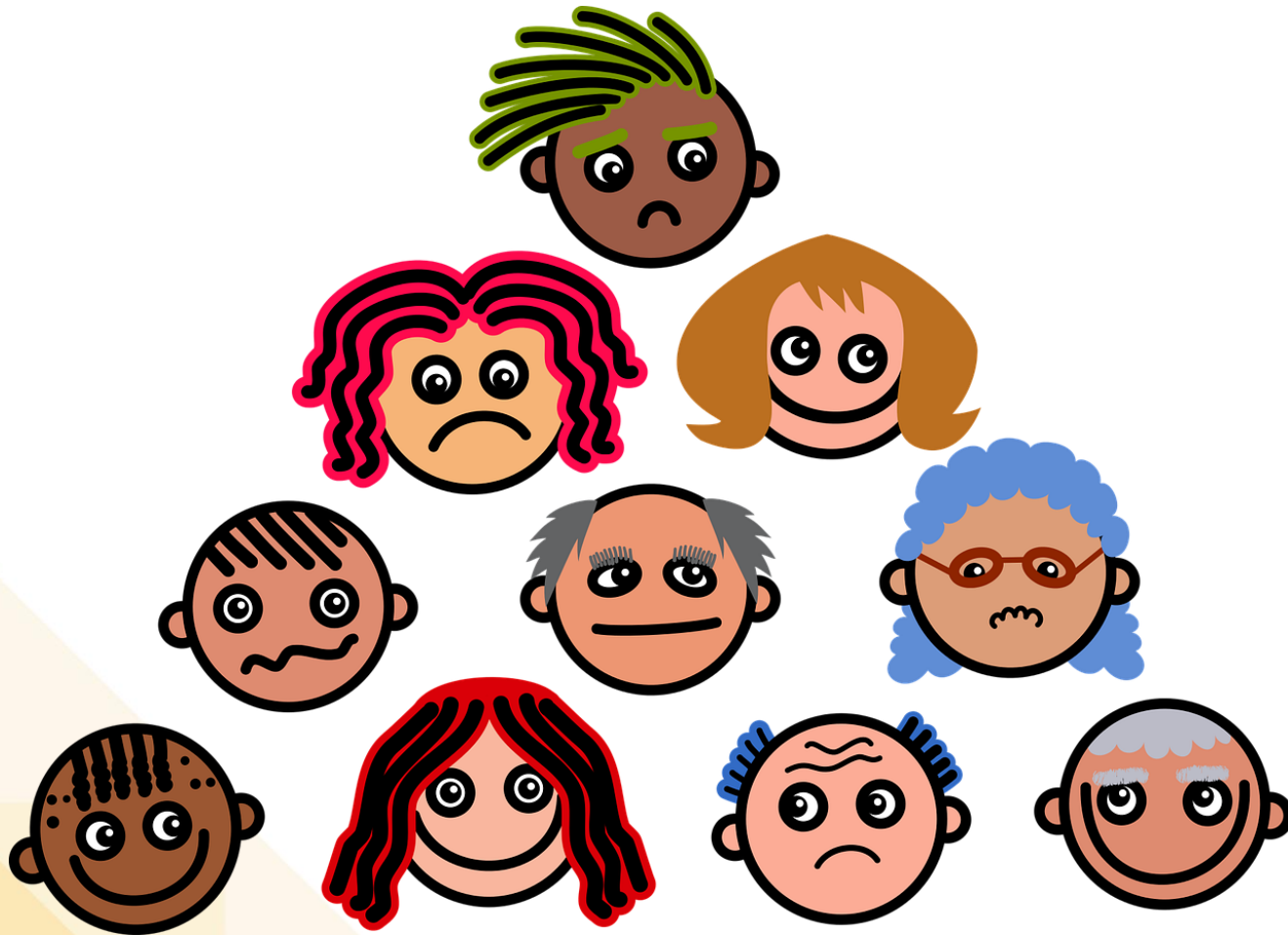
Rola kierownika

- 1) Tworzenie warunków do pełnego wykorzystania potencjału pracowników
- 2) Umożliwienie pracownikom partycypacji w ważnych sprawach dotyczących ich pracy
- 3) Wspieranie kreatywności i zaangażowania pracowników

Teorie motywacji



Teorie potrzeb



Teoria potrzeb Maslowa



Teoria ERG Alderfera

(existence, relatedness, growth needs)

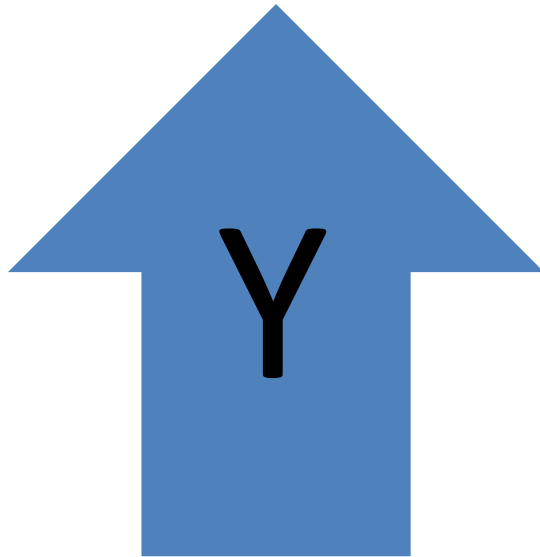
1. Zakłada, że działania człowieka mogą być zdeterminowane przez wszystkie grupy potrzeb naraz lub przez tylko wybrane.
2. Potrzeby są subiektywne i indywidualne.
3. Preferencje dotyczące sposobu zaspokojenia potrzeb i satysfakcja z ich zaspokojenia są subiektywne.
4. Pracownicy są motywowani różnymi czynnikami.



Teoria potrzeb wyższego rzędu McClellanda



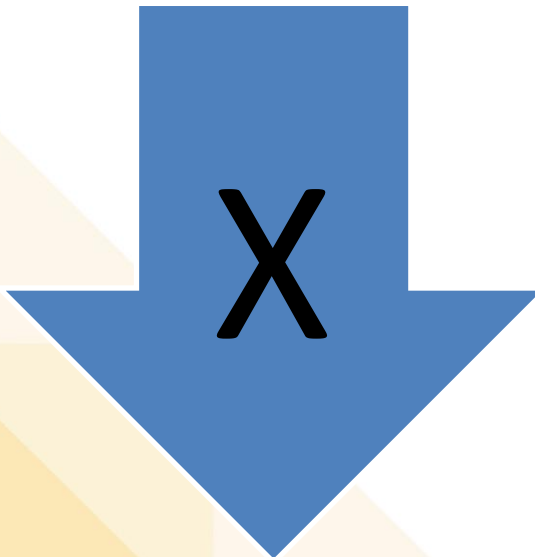
Teoria XY McGregora



Praca jest czymś równie naturalnym i potrzebnym, jak zabawa i wypoczynek

Człowiek zdolny jest do kierowania sobą i samokontroli dla osiągnięcia celów, które uznał za swoje

Człowiek uczy się nie tylko akceptować odpowiedzialność, ale i jej szukać




przeciętny człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy i będzie jej unikał jak tylko może

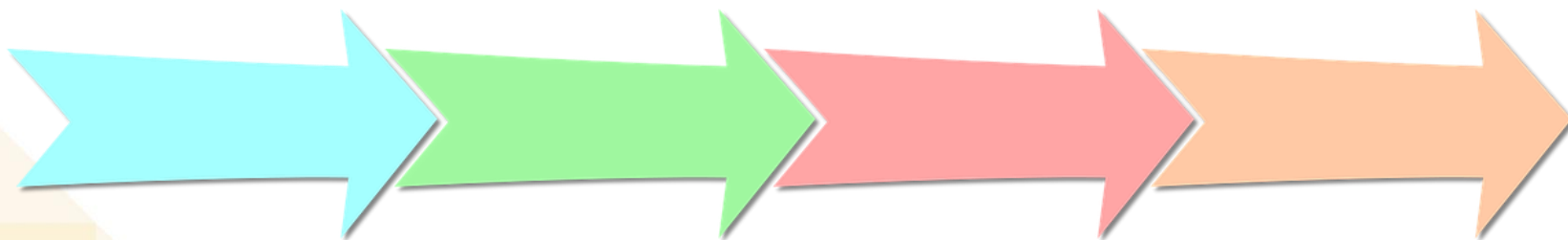
Większość ludzi trzeba zmuszać do pracy, kontrolować, grozić im karami

Większość ludzi woli by nimi kierowano, chce unikać odpowiedzialności, ma małe ambicje

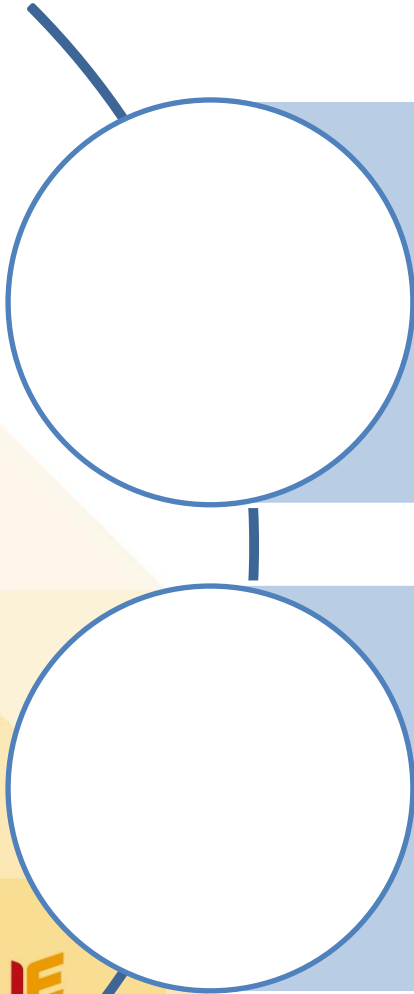
Teoria motywacji Herzberga

Czynniki motywacji	Czynniki higieny
 <p>Aktywnie motywujące do pracy, pozwalające osiągnąć zadowolenie z pracy [dążenie do osiągnięć, uznania, wzrostu odpowiedzialności, awansu]</p>	<p>Bierne z punktu widzenia motywacji, tzn. tylko zapobiegają powstawaniu braku satysfakcji z pracy [polityka firmy, stosunki interpersonalne, bhp]</p>

Teorie procesu



Teoria oczekiwań V.H. Vrooma

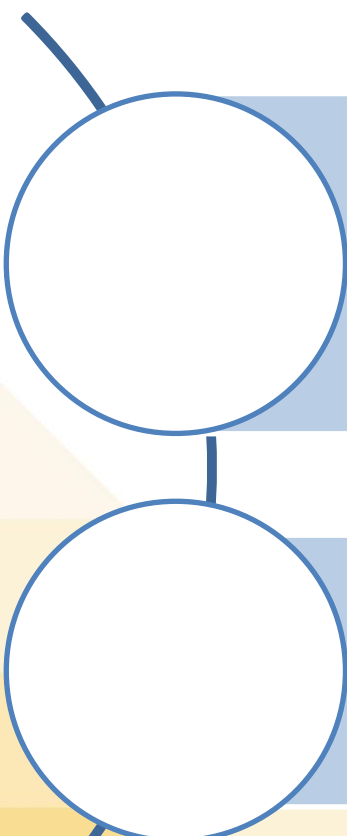


Decyzje o wyborze określonego zachowania zależne są od:

- a) oczekiwań jednostki
- b) cenności nagród

Człowiek jest bardziej zmotywowany, kiedy dostrzega, że konsekwencje podejmowanego przez niego działania są dla niego atrakcyjne

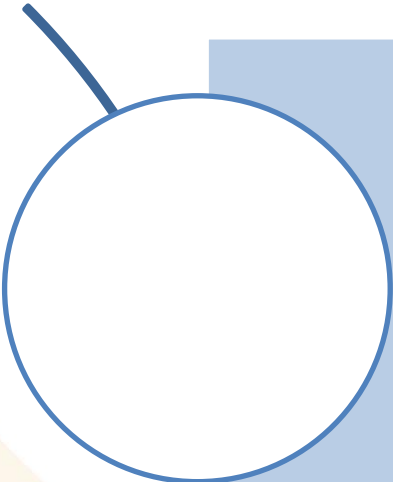
Rozszerzony model oczekiwań L.W. Portera i E.E. Lawlera



Aby skutecznie zmotywować
pracownika należy poznać jego
potrzeby i oczekiwania


Bodziec, który zmotywuje jednego
pracownika przy innym może okazać
się bezskuteczny

Teoria wzmocnień B.F. Skinnera



Zachowaniem jednostki można sterować jedynie przez bodźce zewnętrzne:

- a) środowisko pracy
- b) czynniki finansowe
- c) czynniki pozafinansowe



Nie rozpatruje on możliwości motywowania pracownika przez jego:

- a) wewnętrzne pobudki
- b) cechy osobowości
- c) potrzeby

Proces modyfikacji zachowań B. Skinnera



Typy wzmocnień zachowań B. Skinnera

Wzmocnienia
pozytywne

stosowanie nagród celem zwiększenia
częstotliwości występowania pożądanych
zachowań

Wzmocnienie
negatywne

stosowanie kar w celu zmniejszenia
prawdopodobieństwa ponownego
wystąpienia niepożądanego zachowania



Typy wzmocnień zachowań B. Skinnera

Unikanie
nieprzyjemnych
konsekwencji

objawia się zaniechaniem przez pracownika podjęcia aktywności, które będą krytykowane lub źle ocenione przez przełożonego

Eliminacja
niepożądanych
zachowań

kary pozytywne – zastosowanie negatywnej konsekwencji po zachowaniu (np. zmycie naczyń za wszystkich za spóźnienie na zebranie)

kary negatywne – usunięcie pozytywnej konsekwencji (np. zabranie dodatku, premii)

Teorie ukierunkowane na środki motywacji



Teoria ustalania celów Lothana i E. Locka

Potrzeby
pracownika

Praca nastawiona na zaspokajanie potrzeb pracownika jest najskuteczniejszym źródłem motywacji

Cele
pracownika

Pracownik po ustaleniu wraz z przełożonym nagród, celów (konkretnych, realnych, możliwych do przyjęcia) i ich akceptacji, podejmuje działania prowadzące do ich osiągnięcia



Poznawcza teoria oceny

R. de Charmsa




Dzieli ona czynniki motywujące na:

- a) wewnętrzne (wynikające z samodzielności i kompetencji)
- b) zewnętrzne



Sama nagroda finansowa nie jest celem



Dla pracowników, dążących do samodzielności i wykorzystania swoich kompetencji motywację będą obniżać nieodpowiednie płace, autorytarny styl zarządzania, brak informacji zwrotnej o wynikach pracy

Teoria oporu J. Brehma

Pracownik reaguje oporem na ograniczenie lub pozbawienie go swobody działania.

Pracownik jest świadomy swoich potrzeb i wie, jakie zachowania potrzebne są do ich zaspokojenia oraz że istnieje więcej niż jedna droga do osiągnięcia tego stanu.



Teoria sprawiedliwości J.S. Adamsa

Ważna jest sprawiedliwość
wynagradzania za pracę.

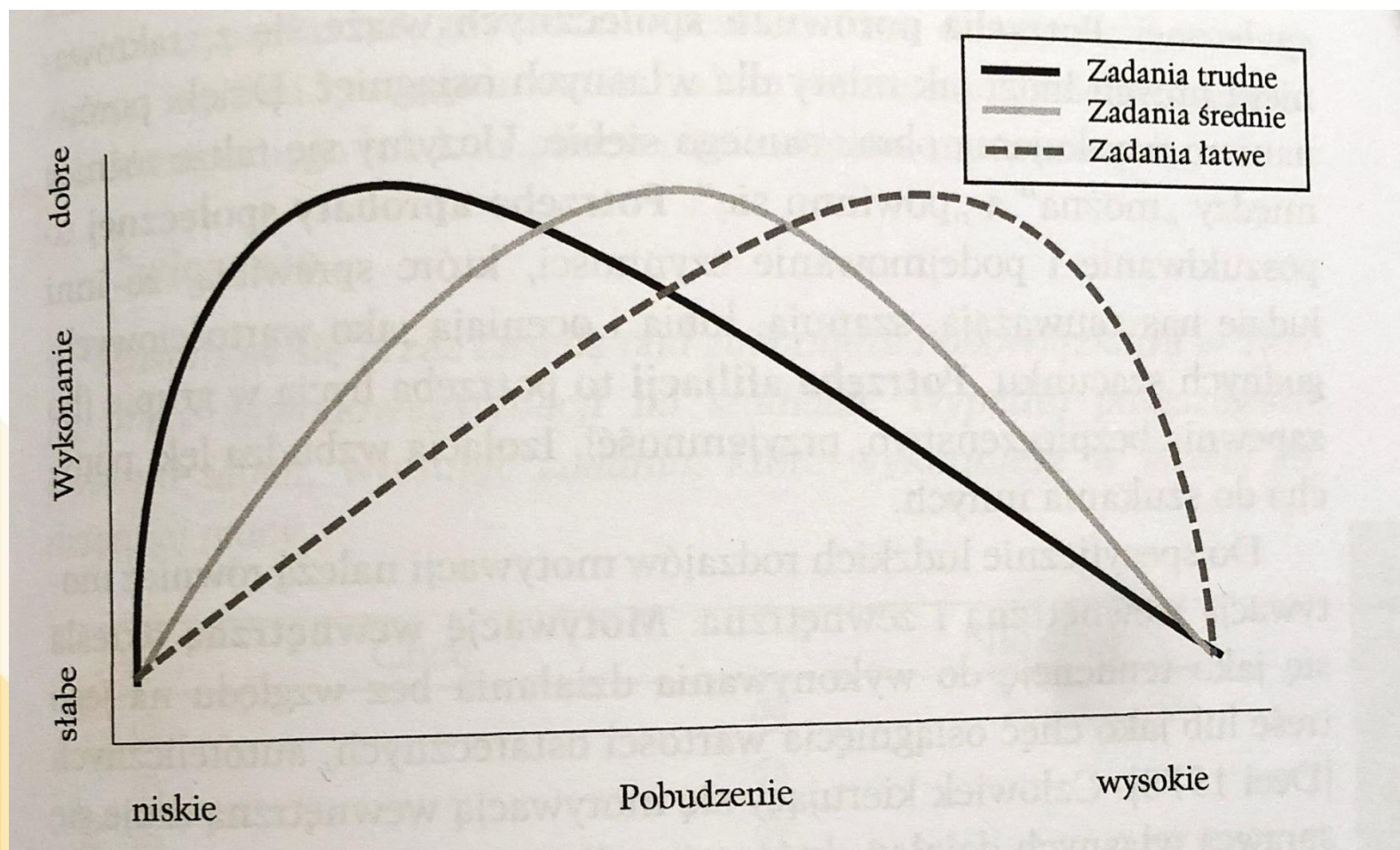
Sprawiedliwość dystrybutywna –
porównywanie wysiłku i nagrody.

Sprawiedliwość proceduralna –
konsekwentne stosowanie
procedur.



Prawo Yerkesa-Dodsona

pobudzenie emocjonalne a wykonanie zadań



$$\text{Motywacja} = \text{wartość celu} \times \text{szansa jego osiągnięcia}$$

