**Motywowanie** 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. Zestaw sił, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób.

Teorie motywacji:

* **Maslowa:**
  + Klasyfikacja potrzeb:
    - **fizjologiczne** - potrzeby organizmu, np. głód, pragnienie
    - **bezpieczeństwa** - potrzeby pewności egzystencji (przetrwania), np. potrzeba uruchomienia się od utraty pracy, potrzeba bezpiecznej pracy
    - **przynależności** (afiliacji) - potrzeby człowieka jako istoty społecznej, np. potrzeba przyjaźni, kontaktów z ludźmi
    - **uznania** - potrzeby osiągania sukcesu, szacunku, uznania, dostrzegania wartości przez innych
    - **samorealizacji** - potrzeby zrealizowania swoich zdolności i talentów, spełnienia się w życiu (także zawodowym)
  + Oddziaływanie potrzeb:
    - tylko potrzeby niezaspokojone skłaniają ludzi do działania
    - potrzeby mają układ hierarchiczny
    - ludzie dążą do zaspokojenia potrzeb w ich kolejności hierarchicznej (hierarchia jak powyżej)
* **Herzberga:**
  + Dwa typy czynników ważnych w motywacji:
    - **czynniki higieny** - czynniki bierne z punktu widzenia motywacji, tylko zapobiegające powstawaniu braku satysfakcji z pracy, np. polityka firmy, nadzór, stosunki interpersonalne, pieniądz, bezpieczeństwo pracy
    - **motywatory** - czynniki aktywne motywujące do pracy, pozwalające osiągnąć zadowolenie z pracy, np. praca jako taka, dążenie do osiągnięć, uznania, wzrostu odpowiedzialności, awansu
  + Konsekwencje:
    - Czynniki higieny i motywatory oddziałują niezależnie od siebie
    - Działania menedżerów w celu zapewnienia satysfakcji pracy muszą obejmować manipulowanie czynnikami higieny (dla przeciwdziałania dyssatysfakcji z pracy) oraz motywatorami (dla zapewnienia wzrostu satysfakcji z pracy)
* **X i Y McGregora:**
  + **teoria X** - ludzie z założenia nie lubią pracować i unikają jej jak to tylko jest możliwe, starają się unikać odpowiedzialności, są mało ambitni, ponad wszystko pragną spokoju i wolą być kierowani. Zgodnie z tym podejściem ludzie powinni być zmuszani, nadzorowani, kontrolowani i motywowani karami celu zmuszenia ich do pracy
  + **teoria Y** - praca jest naturalną potrzebą człowieka, czymś oczywistym i przyrodzonym, w korzystnym klimacie psychologicznym, wywołanym odpowiednimi metodami kierowania stają się bardzo ambitni, kreatywni i sami dążą do jak największej odpowiedzialności i samodzielności, zaś angażując się w realizację celów organizacji pragną sami siebie kontrolować i kierować
  + **autokratyczny (dyrektywny)** - centralizacja władzy w rękach kierownika, przewaga decyzji jednoosobowych i poleceń służbowych, brak swobody podwładnych, duży dystans z podwładnymi
  + **demokratyczny (integratywny)** - więź kierownika z grupą i dążenie do uzyskania aprobaty osób podporządkowanych, wysłuchiwanie, zachęcanie do wyrażania opinii i poglądów, swoboda w działaniu podwładnych (podejmowanie decyzji>potrzeby>kontrola>informacja o zadaniach>komunikacja>podejm.decyzji itd)

Środki motywowania:

* **materialne środki motywowania** - nagrody, premie, udziały i akcje, mieszkania służbowe, dodatkowe ubezpieczenie na życie, prywatna opieka medyczna niematerialne
* **niematerialne środki motywowania** - awans, pochwała, atmosfera w firmie, dobre relacje z pracownikami i przełożonymi, praca w firmie o dobrej renomie, samodzielność, nowe wyzwania, odpowiednia kultura organizacyjna

Style kierowania (dyrektywny i demokratyczny):

* **Styl dyrektywny** (autorytarny) - sytuacja, w której kierownik dominuje w zespole, sam podejmuje decyzje i wymaga podporządkowania się im podwładnych, zostawia im ograniczoną swobodę działania; wymusza ich pożądane postawy oraz zachowania indywidualne i zespołowe głównie za pomocą bodźców negatywnych (niepożądane postawy i zachowania karane)
* **Styl demokratyczny** - sytuacja, w której kierownik pozostawia podwładnym znaczny margines swobody, wciąga ich w proces podejmowania decyzji i zachęca ich do tego przez stosowanie bodźców pozytywnych (inicjatywa i samodzielność podwładnych jest nagradzana). W rzeczywistości mamy do czynienia z pewną przestrzenią stylów zarządzania, w której między skrajnościami istnieje wiele stopni pośrednich