

Dr J. Beliczyński

Funkcja motywacji w zarządzaniu

J. łac. *motus* - ruch, bieg, czynność umysłu

***moveo, permoveo* - poruszać, wprawiać w ruch,
zachęcać kogoś do czynu, na kogoś wpływać**

Motyw

- * przyczyna wszelkiego działania**
- * potrzeba**
- * pobudka do świadomego i celowego działania**
- * wszystko to, co uaktywnia organizmy żywe; każdy stan organizmu, który wpływa na gotowość do rozpoczęcia lub podtrzymania określonego działania**
- * to co pobudza człowieka do stawiania określonych celów działania i jest czynnikiem napędowym i ukierunkowującym te działania**

- * świadomie przeżywana przez człowieka intencja (zamiar) wykonania lub zaniechania jakiegoś działania**
- * czynnik pobudzający organizm do działania lub podtrzymujący to działanie i nadający mu kierunek**

Potrzeba

- * sytuacja wyjściowa lub siła kierunkowa, która oznacza pewien brak w organizmie**
- * proces powstający pod wpływem zakłócenia wewnętrznej równowagi ustroju, ukierunkowujący i popychający od wewnątrz do wykonywania działań, które przywracają równowagę**
- * brak jakiegoś elementu koniecznego do funkcjonowania systemu biopsychicznego czy też do funkcjonowania w jakimś systemie zewnętrznym środowiskowym**

Aby powstał motyw, konieczne jest takie pojawienie się wzmocnień, które będą pobudzać zachowanie człowieka

Wzmocnienia:

- 1) dodatnie, pozytywne (nagroda) - jednostka będzie do nich dążyć**
- 2) ujemne, negatywne (kara) - jednostka będzie unikać**



Filozof niemiecki Georg Wilhem Hegel (1770-1831)

Działania ludzi wynikają z ich potrzeb, namiętności, interesów, charakterów i talentów, przy czym w owym dramacie ludzkich działań tylko potrzeby i interesy wydają się być sprężynami i występują jako czynnik główny

Motywacja

- * wewnętrzny stan umysłu i ciała, marzenia, życzenia, potrzeby i to, czym człowiek jest kierowany, co pobudza daną osobę do podjęcia działania [L. R. Bittel, 1998]
- * stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania
- * mechanizm psychologiczny /popędy, instynkty, życzenia/ organizujący /stany napięć/ i uruchamiający zachowanie człowieka skierowane na osiągnięcie zamierzonego celu [F. Michoń 1981]
- * skłanianie podwładnego, aby sam podejmował decyzje zgodnie z wolą przełożonego
- * zestaw sił, które powodują, że ludzie zachowują się w określony sposób [R. M. Steers, L. W. Porter]

Czynności motywowania [B. Gliński, 1990]

- 1) rozpoznanie kwalifikacji, potrzeb, aspiracji
- 2) informowanie pracowników i organizowanie procesu pracy, aby zapewnić świadome ich zaangażowanie
- 3) wyznaczenie lub uzgadnianie zadań
- 4) pomiar i rejestracja efektu pracy
- 5) ustalenie płacy i innych świadczeń
- 6) stosowanie oddziaływań pozapłacowych
- 7) okresowe ocenianie pracowników
- 8) włączanie pracowników do współzarządzania

Modele motywacji - systemy powiązanych ze sobą zmiennych, które objaśniają powody określonych zachowań ludzi

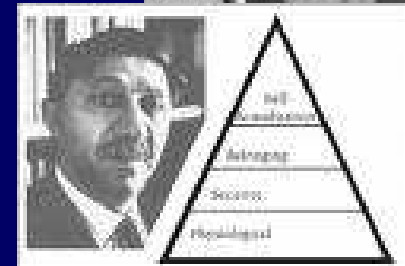
- * tradycyjny**
- * stosunków współdziałania**
- * zasobów ludzkich**

Model tradycyjny

- * kierownik ma zapewnić, aby robotnicy wykonywali swoje obowiązki możliwie sprawnie
- * system zachęt płacowych (najlepszą motywację stanowi wynagrodzenie pieniężne - F. W. Taylor)
- * człowiek traktowany jako dodatek do maszyny
- * zainteresowanie fizjologiczną wydajnością

Model stosunków współdziałania

- * pracownik odczuwa potrzebę, by być użytecznym i ważnym, ma silne potrzeby społeczne
- * kierownik działa tak, aby pracownicy czuli się ważni, pozwala na pewien zakres samodzielności i samokontroli
- * teoria XY - Douglas McGregor (1906-1964)
- * teoria potrzeb - Abraham Maslow (1908-1970)
- * badania w Western Electric w Hawthorn - Elton Mayo (1880-1949)
- * dobra materialne nie stanowią podstawy motywacji



Model zasobów ludzkich

- * człowiek jest w organizacji wartością najcenniejszą
- * kształcenie się i doskonalenie swoich umiejętności zawodowych jest celem i obowiązkiem każdego w organizacji
- * kierownik nie powinien dostrzegać w pracowniku doszkalającym się swojego konkurenta
- * kierownik powinien dzielić się z pracownikami odpowiedzialnością za osiągnięcie celów organizacyjnych i indywidualnych oraz tworzyć warunki w których każdy będzie mógł w pełni wykazać swoje możliwości i poszerzać zakres samokontroli i samokierownictwa

Podejścia do zagadnień motywacji

- a) behawioralne
- b) psychodynamiczne
- c) poznawcze

Podejście behawioralne (Floyd Henry Allport /1890-1978/)



- * wszelkie działania ludzkie są wywołane przez bodźce pobudzające popędy (strach, głód)
- * działalność jest wyuczonym sposobem reagowania na bodźce
- * istnieją bodźce dodatnie (nagrody) i ujemne (kary)
- * założenie o przewidywalności ludzkich zachowań

Podejście psychodynamiczne (Abraham Maslow)

- * potrzeby i emocje jako wyznaczniki zachowań człowieka
- * hierarchia potrzeb A. Maslowa

Podejście poznawcze

- * informacja jako czynnik motywacji
- * trzystopniowy model potrzeb ERG Existence - egzystencjalne, Relatedness - społeczne, Growth - rozwojowe /Clayton Alderfer, 1972/
- * ludzkie działanie może być wywołane jednocześnie przez kilka kategorii potrzeb

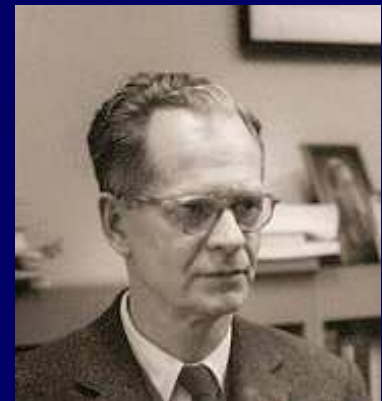
Teorie motywowania pracowników

* teorie treści - potrzeby jednostki jako podstawowe motywy działania (Frederick Herzberg, David McClelland,

* teorie procesu - proces wyboru kierunku i wzoru zachowań (E.C. Tolman, Kurt Lewin /1890-1947), Victor Vroom, L. W. Porter, E. E. Lawler)



* teorie wzmocnień - zmiany indywidualne zachowań są wynikiem stosowanych wzmocnień oraz doświadczeń z przeszłości (Burrhus Frederic Skinner /1904-1990/



Teorie treści

*** dwuczynnikowa teoria motywacji do pracy F. Herzberga (1957)**

J. Reykowski

Zadowolenie - pozytywny stan emocjonalny powstający pod wpływem kontaktu z określonym przedmiotem, czynnością lub oddziaływaniem

Niezadowolenie - negatywna reakcja emocjonalna

Przyczyny zadowolenia to sytuacje gdy:

- poziom zaspokojenia potrzeb jest równy lub wyższy od oczekiwanego**
- zachodzi oczekiwania relacja między nakładem pracy a uzyskaną korzyścią**
- w psychice jednostki dokonują się zmiany rozwojowe (przyrost wiedzy, umiejętności, możliwości)**

Ludzie są motywowani przez dążenie do zaspokajania potrzeb, układających się w hierarchię

Teorie procesu

- * określają, w jaki sposób i przez jakie cele poszczególne osoby są motywowane**
- * potrzeby są tylko jednym z elementów procesu, w którym dane osoby decydują, jak postępować**
- * teoria oczekiwań - E. C. Tolman, K. Lewin**
- * teoria V. H. Vrooma (1964)**
- * zachowanie jest wyznaczone przez kombinację czynników występujących u danej osoby i jej środowisku**
- * ludzie podejmują świadome decyzje o swoich zachowaniach w organizacji**
- * ludzie mają odmienne potrzeby, pragnienia i cele**

- * ludzie dokonują wyboru spośród rozmaitych możliwych zachowań na podstawie oczekiwań, że dane zachowanie doprowadzi do pożądanego wyniku
- * ludzie podejmują działania, spodziewają się określonych skutków swoich zachowań
- * wynik każdego ma dla człowieka określoną wartość
- * na decyzję o rozpoczęciu działania wpływa stopień jej trudności

Oczekiwanie - istniejące w danym momencie przekonanie dotyczące prawdopodobieństwa tego, że dane działanie zostanie uwieńczone określonym wynikiem

Motywacja zależy od tego, jak silnie czegoś pragniemy, oraz od oczekiwanego prawdopodobieństwa zaspokojenia tego pragnienia

L. W. Porter, E. E. Lawler

- * wysiłek zależy od wartości osiągniętej nagrody i prawdopodobieństwa jej uzyskania
- * wysiłek jest elementem, na który oddziałuje także wykonanie i zadowolenie
- * motywacja, efektywność i zadowolenie zależą od:
 - oczekiwań pracownika związanych z proponowanym poziomem wydajności,
 - oceny wysiłku potrzebnego do osiągnięcia poziomu
 - wartości, czyli cenności oczekiwanych nagród

Teoria sprawiedliwości

* czynnikiem motywacji, efektywności i zadowolenia jest indywidualna (subiektywna) ocena pracowników co do słuszności postępowania przełożonych względem nich na tle innych zatrudnionych

Sprawiedliwość - stosunek nakładów pracy pracownika (w postaci poniesionego przez niego wysiłku i posiadanych umiejętności) do uzyskanych przez niego nagród (wynagrodzenie, awans) w porównaniu do nagród przyznawanych innym za podobne nakłady

Teorie wzmocnień (modyfikacji)

- * została sformułowana na podstawie teorii uczenia się B. F. Skinnera
- * na zachowanie ludzi mają wpływ skutki poprzednich doświadczeń
- * zachowanie nagrodzone (pochwała, premia) prawdopodobnie zostanie powtórzone, a zachowanie o konsekwencjach ujemnych (nagana, krytyka) - raczej nie
- * przypadkowe zachowanie ludzi może - pod wpływem wzmocnień stosowanych - stać się nawykowe, a następnie celowe

* stosowanie technik modyfikowania zachowań podwładnych:

1. Pozytywne wzmocnienie (nagroda)
2. Negatywne wzmocnienie (kara) - ostra krytyka, potrącenie części płacy, ograniczenie swobody w wykonywaniu zadań /negatywne stany emocjonalne, sytuacje konfliktowe, ogranicza twórcze pomysły/
3. Wygaszanie - brak wzmocnienia po niepożądanym zachowaniu - wstrzymanie nagrody /wobec nadmiernie dociekliwych lub opornych pracowników
4. Uczenie unikania od konsekwencji, które w przeszłości powodowały powstanie sytuacji nieprzyjemnych (unikanie krytyki przez lepszą pracę)

Środki motywacyjne - narzędzia i instrumenty, które pozwalają na realizowanie procesu motywowania

- 1. Środki przymusu - rozkaz, nakaz, polecenie**
- 2. Środki zachęty - nagrody, kary**
- 3. Perswazja - apel, wmówienie, negocjacje, porozumienie, odwoływanie się do wyższych wartości**

Proces motywowania [B. Gliński, 1980]:

1. Rozpoznanie kwalifikacji, predyspozycji, zamiłowań, potrzeb i aspiracji,
2. Wszechstronne informowanie, oraz takie organizowanie pracy, aby zapewnić maksimum świadomego uczestnictwa i zaangażowania pracowników
3. Wyznaczanie zadań i miar ich wykonania w sposób umożliwiający samokontrolę postępu oraz uwzględnienie wkładu pracy przy ustalaniu wynagrodzeń
4. Okresowe ocenianie pracowników

Pracownicy, którzy odczuwają przyjemność z wykonywania swojej pracy, mają do niej zdecydowanie większą motywację

Pracownik mający poczucie zaniedbania i lekceważenia ze strony przełożonych nie może odczuwać motywacji do pracy, co wpływa hamująco na wyzwalać motywacji zadaniowych

Środki motywowania (motywatory)

1. Płaca

2. Pochwała, wyrażenie uznania, poszerzanie zakresu samodzielności, zwiększenie odpowiedzialności, dopuszczenie do wspólnego podejmowania decyzji, zasięganie opinii, atmosfera partnerstwa i kooperacji, dobre relacje między przełożonymi i podwładnymi

3. Partycypacja - rozszerzanie zakresu udziału w zarządzaniu firmą

4. Dobrze zorganizowana kontrola

5. Środowisko pracy - postawy i działania wspólnoty pracowniczej i przełożonych (własny przykład), szkolenia, system nagradzania i karania, grupy koleżeńskie, warunki bezpieczeństwa i higieny pracy

6. Poczucie iż praca jest ważna i społecznie użyteczna

7. Organizacja pracy

Zdolność ludzi do innowacji, spontanicznej kooperacji i przejawiania zachowań kreatywnych ułatwia organizacji osiągnięcie postawionych przez nią celów, a co się z tym wiąże - zwiększa jej efektywność

Motywowanie - takie oddziaływanie na ludzi zaangażowanych w osiąganie założonych celów, aby zachowując się w określony sposób, robili to skutecznie i efektywnie

Każda organizacja tworzy system motywacyjny który składa się:

- 1) zasad ogólnych, które wynikają z istniejących przepisów prawnych i praw nauk zarządzania**
- 2) specyficznych metod motywowania**

W celu skutecznego motywowania pracowników, kierownik powinien mieć wpływ na ich postępowanie, a więc powinien pełnić funkcje przywódcze

Przywództwo jako:

- **proces**, czyli niepolegające na przymusie wykorzystanie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowanie zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomaganie w określeniu kultury grupy lub organizacji [R. W. Griffin, 2006]
- **proces kierowania i wpływania** na związaną z zadaniami działalność członków grupy [J. A. F. Stoner, Ch. Wankel 1996]
- **właściwości**, czyli zestaw cech przypisany jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy
- **umiejętność przekonania** innych, aby zechcieli zmienić swoje zachowanie [M. Armstrong, 2005]