

System motywowania pracowników

Źródło: **Zarządzanie zasobami ludzkimi, pod red. W. Golnau, Cedewu, Warszawa 2007**
A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2003
S. Borkowska, Strategie wynagrodzeń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001

dr Marek Kalinowski
Uniwersytet Gdański
mkalinowski@wzr.pl

Omawiane zagadnienia

1. Motywacja/motywowanie
2. Rodzaje motywacji
3. Środki motywacji
4. Potrzeby
5. Teorie motywacji
6. Automotywacja
7. Zasady motywowania

Motywacja

„motywacja” pochodzi od łacińskiego słowa „motivum” - powód, motyw

Słownik wyrazów obcych, PWN, Wydanie XXVII 1993, s.578.

- wzbudzony **potrzebą** zespół procesów **psychicznych i fizjologicznych** określający podłoże zachowań i ich zmian

- **gotowość człowieka** do podjęcia konkretnego działania w wyniku wpływu **czynników zewnętrznych**, pochodzących z otoczenia, lub **wewnętrznych**, czyli emocji i potrzeb

A. Koźmiński, W. Piotrowski, Zarządzanie, teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2004, s. 315.

Motywowanie

proces **świadomego i celowego oddziaływania** na motywy postępowania ludzi poprzez **stosowanie określonych środków** i stwarzanie możliwości działania przy uwzględnieniu systemów wartości i oczekiwań osoby **motywowanej** dla osiągnięcia celu **motywującego**

Polega na **wpływniu na postawy i zachowania** człowieka za pośrednictwem określonych **bodźców**.

Rodzaje motywacji ze względu na **źródło** jej występowania

- **wewnętrzna** – aktywizacja następuje gdy człowiek dąży do zaspokojenia swoich potrzeb

(powstaje w sposób naturalny)

- **zewnętrzna** – polega na wzbudzeniu potrzeb przez inne osoby lub czynniki zewnętrzne

(wywołana sztucznie)

Rodzaje motywacji ze względu na kierunek jej oddziaływania

- Motywacja **pozytywna** (dodatnie wzmocnienia) pożądane działanie ma umożliwić **osiągnięcie** wyższego poziomu zaspokojenia potrzeb (**nagroda**)
 - Motywacja **negatywna** (ujemną) pożądane działanie ma umożliwić **uniknięcie** obniżenia poziomu zaspokojenia potrzeb (**kara**)
-

Rodzaje motywacji ze względu na rodzaj stosowanych bodźców

- Bodźce **materialne**
 - Bodźce **niematerialne** (uznanie, prestiż, ciekawa praca, współdecydowanie, możliwość doksztalcania i rozwijania się, czas pracy, samodzielność, możliwość awansu, pochwały, wyróżnienia)
-

Rodzaje motywacji ze względu na rodzaj stosowanych bodźców

- Bodźce płacowe
 - Bodźce pozapłacowe
-

Grupy środków motywowania

Środki przymusu

Środki perswazji

Środki zachęty

Środki przymusu

- zagrożenie **sankcją**
 - wyraźne określenie oczekiwanego zachowania i narzucenie go (**podporządkowanie**)
 - **interesy i oczekiwania** motywowanego są **nieważne**
 - Nie dąży się do **integracji interesów** motywującego i motywowanego
-
- nakazy
 - zakazy
 - polecenia
 - zalecenia
-

Środki perswazji

- zmieniające postawy zachowań i stanu umysłów ludzi
 - jest środkiem zmieniającym osobowość człowieka
 - ingeruje w sferę emocjonalną i umysłową człowieka.
-

Sfery perswazji

- **racjonalna** – opiera się na dialogu i partnerstwie stron
 - inspirowanie
 - coaching
 - mentoring
 - konsultacje
 - Negocjacje

 - **emocjonalna** – odwołuje się do uczuć; mniej efektywna
 - apele
 - propaganda
-

Środki zachęty

- **nagroda** w zamian za oczekiwane zachowanie (działanie)
- **swoboda decyzji** co do akceptacji nagrody i zawiązanego z nią zachowania
- środki zachęty służą do **wywołania zainteresowania** pożądanym zachowaniem oraz modyfikacji i kształtowania pożądanых postaw
- **nie** są podejmowane działania ukierunkowane **na zmianę postaw i systemów wartości**

Potrzeba

poczucie niespełnienia, braku czegoś

MECHANIZM ZASPOKAJANIA POTRZEB

1. Zaistnienie i **uświadomienie** potrzeby (napięcie motywacyjne)
1. **Chęć zaspokojenia** potrzeby
1. **Identyfikacja środków** umożliwiających zaspokojenie potrzeby i sposobów ich pozyskania
1. Podejmowanie **działań**
1. Osiągnięcie celu warunkującego **dysponowanie środkami** niezbędnymi do zaspokojenia potrzeb
1. **Zaspokojenie** określonych potrzeb
1. Zmiana w **hierarchii** potrzeb

Napięcie motywacyjne

pojawia się gdy motywowany dostrzeże **możliwość osiągnięcia pożądanego** przez niego stanu rzeczy

skłania jednostkę do podjęcia działań, które pozwolą ten stan rzeczy osiągnąć

Istotne jest

- **prawdopodobieństwo** osiągnięcia danego stanu rzeczy
 - **stopień niezaspokojenia** określonej potrzeby (świadomość tej potrzeby)
 - **koszt** (np. wysiłek) związany z działaniem
-

Potrzeby pracowników

1. wynagrodzenie i inne korzyści materialne
2. sprawiedliwe traktowanie
3. bezpieczne warunki pracy
4. pewność zatrudnienia
5. przynależność (relacje z ludźmi)
6. prestiż (poważanie)
7. władza/wpływy (wpływanie na innych)
8. dostęp do informacji
9. ciekawa praca (brak nudy)
10. wyzwania (adrenalina)
11. rodzaj realizowanych zadań zgodny z zainteresowaniami
12. praca zgodna z powołaniem (poczucie misji, szczytna idea)
13. zmiany (j.w.)
14. mała/duża odpowiedzialność
15. rozwój kwalifikacji
16. styl pracy zgodny z preferowanym stylem życia (np. tempo)
17. niezależność
18. satysfakcja

Teorie motywacji

- Teorie **potrzeb**
Człowieka motywują czynniki wewnętrzne
 - Teorie **procesu**
wyjaśniają mechanizm pojawienia się motywu oraz podjęcia działań mających na celu zaspokojenie potrzeby
 - Teorie ukierunkowane na **środki motywacji**
-

Teorie potrzeb

A. Maslow (1908-1970 USA)

przedstawiciele nurtu psychologii humanistycznej i psychologii transpersonalnej

Zasada deficytu – dążenie do zaspokojenia potrzeb niezaspokojonych

Zasada rozwoju – na zachowanie największy wpływ ma najniższa niezaspokojona potrzeba

Teoria ERG – C. Alderfer

Existence – potrzeby **egzystencjalne** (potrzeby fizjologiczne, materialne, poprawa warunków pracy)

Relatedness – potrzeba **więzi** społecznych (potrzeba integracji w zespole)

Growth – potrzeba **rozwoju**

Człowiek może dążyć do osiągnięcia **kilku potrzeb jednocześnie**

Bez gradacji potrzeb - mogą występować w różnych konstelacjach

Wysoka motywacja przy zachowaniu **zgodności w proporcjach** zaspokajania potrzeb z tych trzech grup

Dwuczynnikowa teoria Herzberga

- **czynniki higieny** - warunki pracy, płaca, stosunki w środowisku pracy, stałość pracy, właściwe działania administracyjne pracodawcy

 - **czynniki motywujące** - osiągnięcia, uznanie za osiągnięcia pokazywane przez przełożonych, odpowiedzialność, praca sama w sobie, możliwość awansu i rozwoju
-

Teorie potrzeb - McClelland

McClelland

3 potrzeby **społeczne**:

- potrzeba **osiągnięć**
- potrzeba **przynależności**
- potrzeba **władzy**

To one mają największy wpływ na zachowania

Teorie potrzeb - McClelland

Potrzeba osiągnięć

- poszukiwanie odpowiedzialności, **ambitnych** celów i zadań
 - unikanie zadań o bardzo **niskim lub wysokim poziomie ryzyka**
 - oczekiwanie **informacji zwrotnej** (dla poprawy skuteczności)
 - preferowanie **samodzielnego** wykonywania zadań lub z osobami o podobnym poziomie kwalifikacji i motywacji
 - koncentracja na **własnym rozwoju**
 - **małe** zainteresowanie **współpracownikami**
 - priorytety – realizacja wyznaczonych **celów, osiągnięcia i uznanie.**
-

Teorie potrzeb - McClelland

Potrzeba przynależności

- oczekiwanie dobrych, przyjaznych **relacji** społecznych
 - istotna jest **akceptacja** przez innych
 - **wrażliwość** na uczucia innych
 - dostosowywanie się do **norm** obowiązujących **w grupie**
 - satysfakcję sprawia praca związana z **kontaktem** z innymi
 - ważniejsze jest „**być lubianym**” (**popularność**) niż „być skutecznym” (cele organizacji).
-

Teorie potrzeb - McClelland

Potrzeba władzy

- pragnienie **wywierania wpływu**, dominacji
- istotne **współzawodnictwo**
- pociągają stanowiska podkreślające **status**
- realizacja potrzeby poprzez **angażowanie się** w sprawy firmy

Odmiany potrzeby władzy

- koncentracja na władzy **osobistej** (podległość innym)
- koncentracja na władzy **instytucjonalnej** (sukces organizacji)



Teorie potrzeb

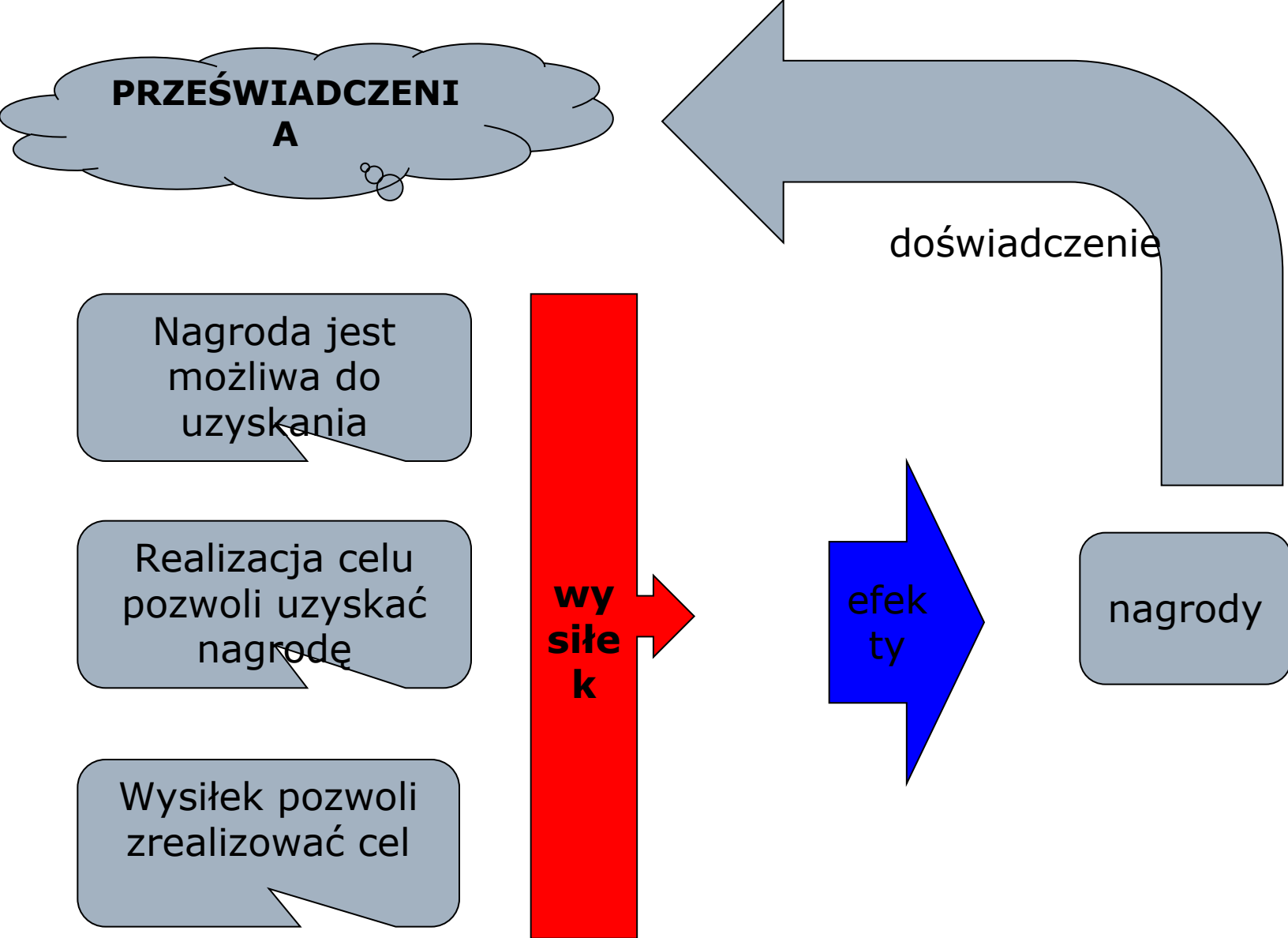
Mc Gregor

Teorie oczekiwań

V. Vroom (1932 Kanada)






Na motywację mają wpływ:

-  **potrzeby**
 -  **związek** między wysiłkiem, a znaczeniem zaspokajanej potrzeby (korzyści do nakładów)
 - **prawdopodobieństwo** zaspokożenia potrzeby
-



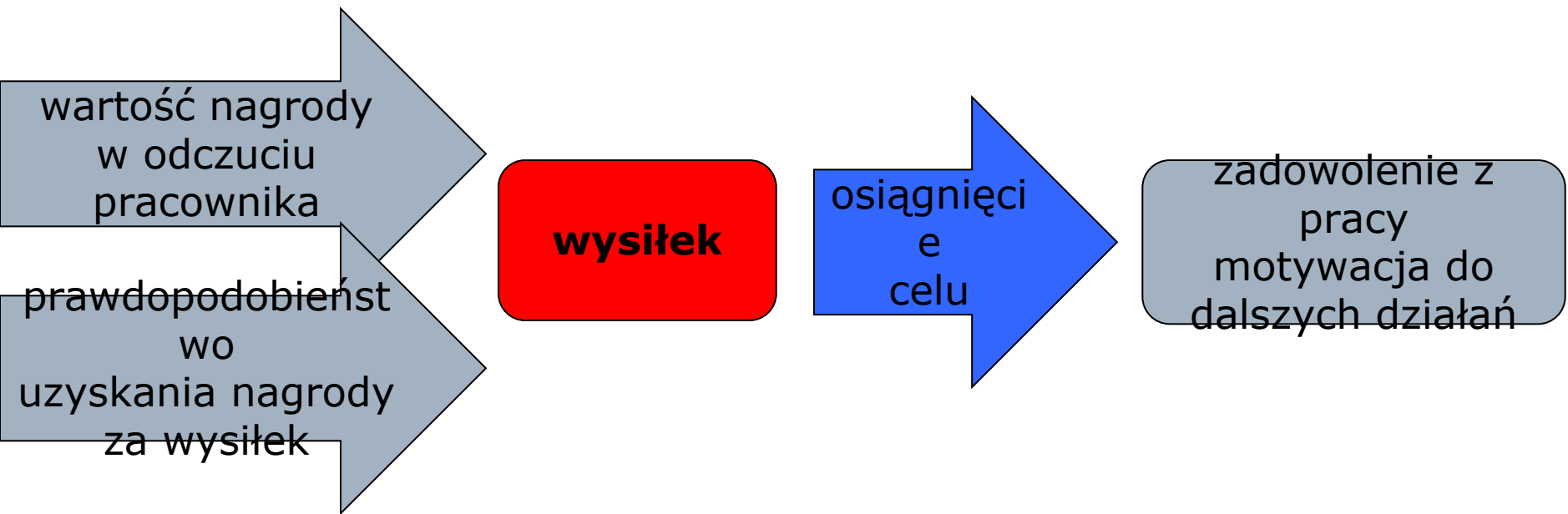
Teoria oczekiwań Vrooma

Pracownicy osiągają dobre efekty, gdy:

-  rozumieją i akceptują swoje zadania
 -  mają niezbędne kompetencje
 -  czynniki zewnętrzne umożliwiają osiągnięcie efektu
 -  oczekiwana nagroda stanowi wartość
 -  relacja nagrody do wartości rezultatu jest uznawana za uzasadnioną (sprawiedliwą)
-

Teorie oczekiwań

Poster i Lawler



teoria wzmocnień Skinnera

Zachowanie człowieka jest modyfikowane jedynie przez czynniki **zewnętrzne**.

- ludzie **powtarzają zachowania**, które w przeszłości umożliwiły uzyskanie **nagrody**
- ludzie **unikają zachowań**, które w przeszłości zostały **ukarane**
- ludzie **stopniowo zaprzestają zachowań** **nie** przynoszących **nagród i kar**

Skuteczność nagród i kar zależy od **szybkości reakcji**
