

PODSTAWY ZARZĄDZANIA I ZFDL, sem. 1.

FUNCJE ZARZĄDZANIA (CZ 3.): MOTYWOWANIE

dr inż. Marzena Jankowska-Mihułowicz

e-mail: mjanko@prz.edu.pl

<https://mjanko.v.prz.edu.pl>

Budynek „Arcus”, p. 418
Tel. 17-86-51-798



12 ZASAD WYDOBYWANIA Z LUDZI TEGO, CO W NICH NAJLEPSZE [A.L. MCGINNIS] (1)

- 1. „Od ludzi, którymi kierujesz, oczekuj tego, co najlepsze**
- 2. Zauważaj potrzeby drugiego człowieka**
- 3. Wysoko stawiaj poprzeczkę doskonałości**
- 4. Stwórz środowisko, w którym niepowodzenie nie oznacza przegranej**
- 5. Jeśli ktoś zdąży tam, gdzie ty – dołącz do niego**
- 6. Wykorzystuj wzorce, by zachęcać do sukcesu**

12 ZASAD WYDOBYWANIA Z LUDZI TEGO, CO W NICH NAJLEPSZE [A.L. MCGINNIS] (2)

- 7. Okazuj uznanie i chwal osiągnięcia**
- 8. Stosuj mieszankę wzmocnienia pozytywnego i negatywnego**
- 9. Potrzebę współzawodnictwa wykorzystuj w sposób umiarkowany**
- 10. Nagradzaj współpracę**
- 11. Pozwalaj, by w grupie zdarzały się burze**
- 12. Staraj się własną motywację utrzymywać na wysokim poziomie”**

DEFINICJA MOTYWOWANIA

Zespół procesów wykorzystywanych w celu sprawienia, by członkowie organizacji współpracowali ze sobą w interesie organizacji, tzn. zgodnie z jej celami [R.W. Griffin]

To stosowanie określonych bodźców w procesie zarządzania. Stanowią one składnik sytuacji motywacyjnej podwładnych i powinny w sposób pozytywny, a więc zgodny z założonym celem, kształtować zachowanie się członków organizacji

Jest funkcją zarządzania, polegającą na przekazywaniu motywacyjnych działań informacyjno-decyzyjnych przez kierowników podwładnym. Polega też na bezpośredniej pracy z ludźmi, podtrzymywaniu dobrej atmosfery – szacunku, zaufania, przyjaźni, zapewnieniu wynagrodzeń adekwatnych do wykonywanej pracy

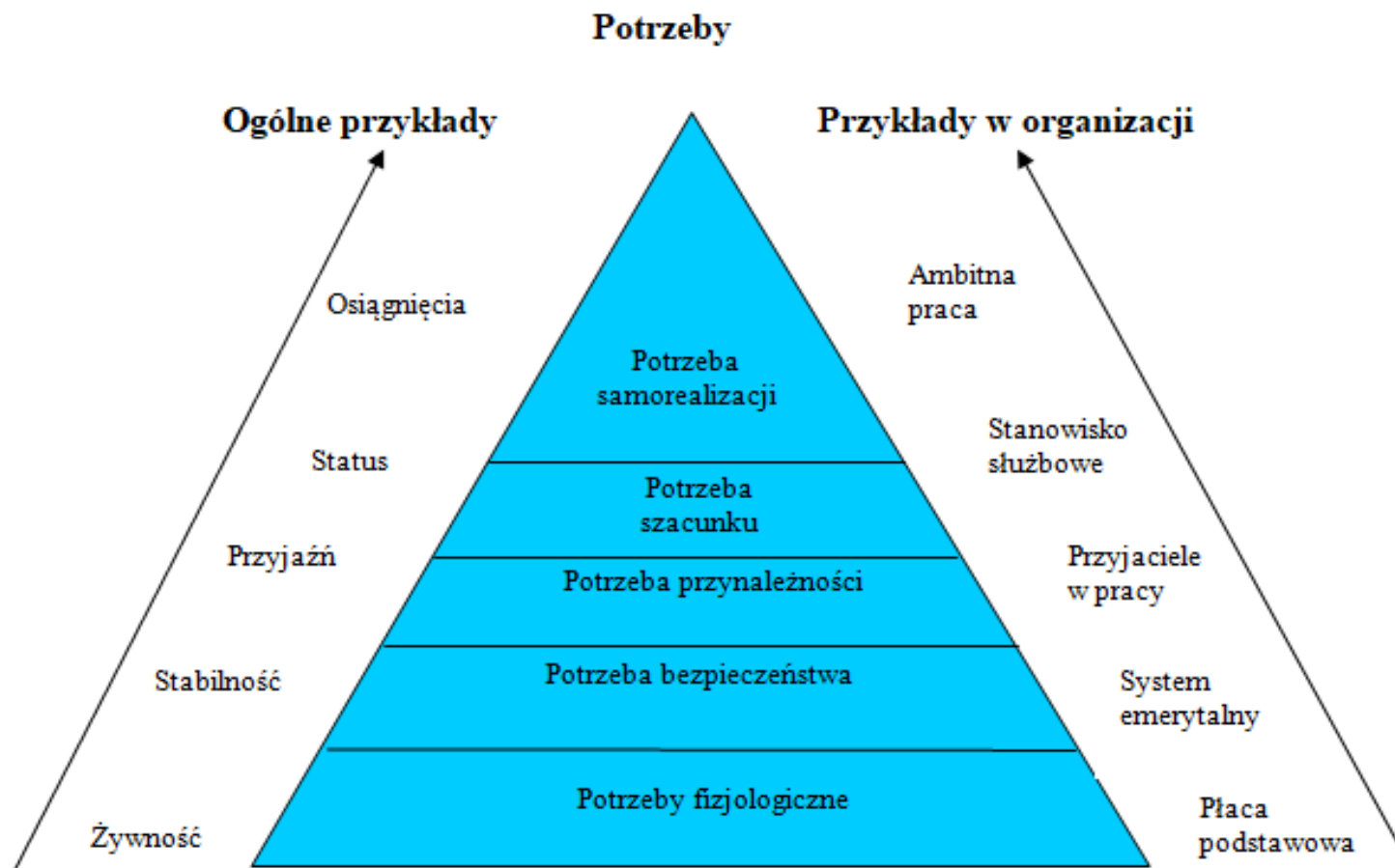
PODEJŚCIA DO MOTYWOWANIA

- **TEORIE TREŚCI**
- **TEORIE PROCESU**
- **TEORIE WZMOCNIENIA**
- **TEORIE SYTUACYJNE**

TEORIE TREŚCI

- 1) teoria hierarchii potrzeb A.H. Maslowa (potrzeby: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji)
- 2) teoria trzech potrzeb D. McClellanda (potrzeby: osiągnięć, władzy i przynależności)
- 3) teoria ERG C.P. Alderfera (potrzeby: egzystencji, kontaktów społecznych i wzrostu)
- 4) teoria dwuczynnikowa F. Herzberga (czynniki motywacji i higieny)
- 5) Teoria X i Y D. McGregora

TEORIA HIERARCHII POTRZEB A.H. MASLOWA



TEORIA 3 POTRZEB D. MCCLELLANDA

Teoria trzech potrzeb Davida McClellanda zakłada, że ludzi motywuje zaspokajanie potrzeb [S.P. Robbins]:

- 1) osiągnięć**
- 2) władzy**
- 3) przynależności**

TEORIA ERG C.P. ALDERFERA

„Potrzeby ludzkie ułożone są w trzech nakładających się kategoriach – egzystencji, związku i wzrostu” [R.W. Griffin]

Litery **E, R, G** pochodzą od pierwszych liter słów:

- 1) **existence** (egzystencja)
- 2) **relatedness** (związek, kontakty społeczne)
- 3) **growth** (wzrost, rozwój)

i stanowi uogólnienie teorii A.H. Maslowa

TEORIA DWUCZYNNIKOWA F. HERZBERGA (1)

CZYNNIKI HIGIENICZNE:

- ❖ polityka i administracja firmy
- ❖ Nadzór
- ❖ stosunki międzyludzkie
- ❖ wynagrodzenia
- ❖ pozycja
- ❖ pewność pracy
- ❖ życie osobiste
- ❖ warunki pracy

[D.M. Steward, *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, PWE, Warszawa 1996, s. 173]

TEORIA DWUCZYNNIKOWA F. HERZBERGA (2)

CZYNNIKI MOTYWUJĄCE:

- ❖ osiągnięcia
- ❖ uznanie
- ❖ zainteresowanie pracą
- ❖ odpowiedzialność
- ❖ awanse i rozwój

[D.M. Steward, *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, PWE, Warszawa 1996, s. 173]

TEORIA X I Y D. MCGREGORA (1)

TEORIA X

- ludzie nie lubią pracować
- ponieważ pracownicy nie lubią pracy, więc trzeba ich zachęcać, kontrolować lub grozić karą, aby osiągnąć pożądane cele
- pracownicy uchylają się od odpowiedzialności i wolą się poddawać formalnym decyzjom
- większość pracowników przedkłada bezpieczeństwo ponad wszystko i wykazuje mało ambicji

TEORIA X I Y D. MCGREGORA (2)

TEORIA Y

- pracownicy uważają pracę jako coś naturalnego jak rozrywka**
- osoba zaangażowana w swoje zadanie jest zdolna do kierowania własnym działaniem i do samokontroli**
- przeciętny człowiek może nauczyć się akceptować odpowiedzialność**
- kreatywność dotyczy wielu osób, a nie tylko tych zajmujących się zarządzaniem**

TEORIE PROCESU

- 1) **teoria oczekiwań V.H. Vrooma, inaczej: teoria oczekiwań i wartościowości albo teoria instrumentalna (motywacja = wartość x oczekiwania)**
- 2) **prace nad modelem V.H. Vrooma były kontynuowane i wzbogacane o nowe elementy, m.in. przez L.W. Portera i E.E. Lawlera: wysiłek został uzależniony od wartości osiągniętej nagrody oraz od prawdopodobieństwa jej uzyskania**
- 3) **teoria niesłuszności, inaczej: teoria niesprawiedliwości lub teoria sprawiedliwości J.S. Adamsa**

TEORIA OCZEKIWAŃ V.H. VROOMA

MOTYWACJA = WARTOŚĆ x OCZEKIWANIA

wartość to oczekiwana użyteczność wysiłków

TEORIA OCZEKIWAŃ L.W. PORTERA I E.E. LAWLERA

- podjęcie wysiłku i jego wielkość zależą od wartości nagrody i prawdopodobieństwa wystąpienia relacji wysiłek – nagroda, prowadzących do wykonania
- wykonanie uzależnione jest od podjętego wysiłku oraz od zdolności i cech człowieka
- następstwem wykonania jest uzyskanie nagród zewnętrznych (premii, awansów, pochwał) i wewnętrznych (poczucia osiągnięć, zadowolenia, wzrostu uznania dla samego siebie), jako wartości osiągniętych w wyniku działania
- osiągnięte nagrody skorygowane przez ocenę ich słuszności wpływają na zadowolenie
- zadowolenie powoduje modyfikację wartości oczekiwanej w dalszym działaniu

TEORIA NIESŁUSZNOŚCI J.S. ADAMSA

**Według Johna Stacey'a Adamsa
najważniejszym elementem motywowania
jest subiektywnie postrzegana
przez pracownika
sprawiedliwość otrzymywanych nagród**

TEORIA WZMOCNIENIA

Teoria wzmocnienia, inaczej: teoria warunkowania instrumentalnego opiera się na teorii uczenia się, zwanej też teorią modyfikacji zachowań B.F. Skinnera, która warunkuje zmiany zachowań ludzi na skutek ich poprzednich doświadczeń, według modelu:

bodziec → reakcja → konsekwencje → przyszłe reakcje

TEORIA B.F. SKINNERA (1)

**Cztery techniki modyfikowania zachowań
podwładnych B.F. Skinnera
[J.A.F. Stoner, Ch. Wankel]:**

- pozytywne wzmocnienie (nagroda)**
- negatywne wzmocnienie (kara)**
- unikanie**
- wygaszanie**

TEORIA B.F. SKINNERA (2)

Sześć reguł stosowania technik modyfikowania W.C. Hammera [J.A.F. Stoner, Ch. Wanke]:

- nie nagradzaj wszystkich jednakowo
- pamiętaj, że brak reakcji również może modyfikować zachowania
- nie zapomnij powiedzieć podwładnym, co mogą zrobić, aby uzyskać pozytywne wzmocnienie
- powiedz podwładnym, co robią źle
- nie udzielaj kary w obecności innych
- bądź sprawiedliwy

TEORIA SYTUACYJNA E.H. SCHEINA (1)

Teoria motywowania w podejściu sytuacyjnym została zawarta przez E.H. Scheina w trzech następujących punktach [J.A.F. Stoner, Ch. Wankel]:

- 1) motywacja człowieka uzależniona jest od rodzaju i charakteru wykonywanej pracy
- 2) podstawową potrzebą człowieka jest potrzeba poczucia kompetencji
- 3) skuteczność motywowania określona jest przez zgodność organizacji (jej charakterystyki ze względu na cechy formalne i klimat organizacyjny) z charakterem zadań

TEORIE SYTUACYJNE (2)

Zadaniem kierownika jest diagnoza sytuacji wewnątrz organizacji i szukanie jak najlepszych sposobów rozwiązywania problemów motywacyjnych jednostkowych i grupowych – co wymaga:

- znajomości poszczególnych pracowników
- utrzymywania partnerskich stosunków z pracownikami
- wiedzy psychologicznej i socjologicznej
- znajomości stylów kierowania
- doświadczenia, intuicji i elastyczności

Motywacyjna „ONE BEST WAY” nie istnieje!

TEORIE SYTUACYJNE (3)

„Rola przywódcy nie polega na tym, żeby ludzi leniwych zmieniać w pracowitych. Chodzi raczej o skierowanie istniejącej już energii ku godniejszym celom. Ludzie nie cierpią bezczynności i nudy. Zazwyczaj są zadowoleni z szefa, który potrafi ich nauczyć, jak cieszyć się pracą, albo z nauczyciela, który wie, jak wpoić uczniom zamiłowanie do nauki...”

[A.L. McGinnis, *Sztuka motywacji*,
Oficyna Wydawnicza Vocatio, Warszawa 1992]

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

PROSZĘ O PYTANIA

dr inż. Marzena Jankowska-Mihułowicz
mjanko@prz.edu.pl



**POLITECHNIKA
RZESZOWSKA**
im. IGNACEGO ŁUKASIEWICZA



**WYDZIAŁ
ZARZĄDZANIA**
POLITECHNIKI RZESZOWSKIEJ