



## PODSTAWY ZARZĄDZANIA dr Mariusz Maciejczak

# MOTYWACJA I MOTYWOWANIE



[www.maciejczak.pl](http://www.maciejczak.pl)



## BIZNES A LUDZIE

Najistotniejszym zasobem jakim dysponuje każda organizacja jest człowiek. Dlatego też prawidłowe rozwiązywanie problemów natury społecznej jest jednym z głównych determinantów powodzenia firmy.

Realizacja celów przyjętych przez organizację wymaga skutecznego oddziaływania na ludzi. Oddziaływanie to ma skłaniać się do skupienia energii na przedsięwzięciach, które warunkują realizację założonych celów, a co za tym idzie umożliwiają spełnienie misji organizacji.



## ODDZIAŁYWANIE NA LUDZI W BIZNESIE

W literaturze przedmiotu wymienia się z reguły trzy zasadnicze formy oddziaływania na ludzi :

- ◆ **oddziaływanie informacyjne** – polegające na przekazywaniu wiadomości, w formie wyjaśnień, tłumaczeń, wykładów i szkoleń, dzięki którym kształtuje się światopogląd jednostki,
- ◆ **oddziaływanie dyrektywne** – charakteryzujące się wskazywaniem pracownikowi celów działania i nakłanianiem go do ich realizacji poprzez nakazy, zakazy, apele, instrukcje, zarządzenia itp.,
- ◆ **oddziaływanie motywujące** – tworzenie warunków, dzięki którym podjęcie określonych czynności przez pracownika, staje się dla niego atrakcyjne bądź z powodu, że niesie to ze sobą określone korzyści, bądź też pozwala uniknąć określonych strat.

Ogólne ramy powyższego podziału weryfikuje praktyka. Wtedy bowiem mamy do czynienia z kompozycją powyższych form oddziaływania.



## MOTYWACJA CZŁOWIEKA

Słowo motywacja pochodzi od łacińskiego słowa *movere* i oznacza „ruszać się”. Motywacja, to suma wszystkiego, co popycha człowieka do działania.

Motywacja to zespół czynników natury psychicznej lub fizjologicznej uruchamiający i organizujący zachowanie się człowieka, skierowane na osiągnięcie określonego celu. Jest to proces regulacyjny, który steruje zachowaniem tak, aby doprowadziło ono do określonego efektu. Wzbudzając energię do działania i ukierunkowując je na cel, motywacja organizuje pojedyncze reakcje w zintegrowany wzorzec i podtrzymuje aktywność, dopóki nie zostaną zmienione warunki, które ją zapoczątkowały.

Najczęściej motywację określa się takimi terminami, jak: wewnętrzny nacisk, chęć, popęd, pragnienie, impuls.

W warunkach firmy motywacja jest to stan gotowości pracownika do działania, do realizowania zadań.



## MOTYWACJA SPOŁECZNA

**Facylitacja społeczna** to proces polegający na tym, że obecność innych ludzi zwiększa mobilizację organizmu wskutek silnego pobudzenia fizjologicznego. W obecności innych ludzi następuje poprawa skuteczności wykonywania zadań prostych i typowych, ale pogarsza się wykonywanie zadań trudnych.

**Próżniactwo społeczne** zwane również efektem Ringelmann'a polega na tym, że kiedy pracujemy razem z innymi ludźmi może dojść do obniżenia jakości wykonywanych zadań w wyniku np. braku poczucia indywidualnej odpowiedzialności za efekt, braku możliwości oszacowania wkładu indywidualnego w wynik, itp.



## SIŁA I NATĘŻENIE MOTYWACJI

**Siła motywacji** zależy od spostrzeganej atrakcyjności celu oraz subiektywnego przekonania o możliwości jego osiągnięcia.

W procesie motywacji dochodzi do integracji procesów myślowych, fizjologicznych i psychologicznych jednostki, które decydują o natężeniu motywacji.

**Natężenie motywacji** jest funkcją zmiennych:

- **Siły motywacji**- jako zdolności do wyłączenia konkurencyjnych celów i stopnia kontrolowania danym motywem własnych działań. Można więc ją mierzyć stopniem w jakim kontroluje ona zachowanie się lub zdolnością do przeciwstawiania się pokusom, zmęczeniu, groźbie itp.
- **Wielkości motywacji**- mierzonej rozmiarem wyniku potrzebnym do tego, aby wartość osiągnięta była wyższa od oczekiwanej (własność od której zależy wielkość wyniku);
- **Intensywności motywacji**- określanej ilością energii poświęconej dla osiągnięcia danego wyniku i związanym z tym podnieceniem lub poziomem mobilizacji organizmu. (własność, od której zależy poziom mobilizacji organizmu).



## ZAANGAŻOWANIE W AKTYWNOŚĆ

**Motywacja wewnętrzna** – angażowanie się w jakieś działanie przede wszystkim dlatego, że sprawia ono przyjemność/wzbudza zainteresowanie.

**Motywacja zewnętrzna** – angażowanie się w jakieś działanie przede wszystkim wskutek nacisków otoczenia lub dla zewnętrznych korzyści (awansu, pieniędzy, sławy, chęci dorównania innym, itp.)

**I prawo Yerkesa-Dodsona** podkreśla, że najlepszy jest średni poziom natężenia motywacji, przy zbyt niskim nie zabieramy się do pracy, a przy zbyt wysokim paraliżuje nasze działanie wysokie napięcie emocjonalne.

**II prawo Yerkesa-Dodsona** mówi, że w zadaniach trudnych optymalny poziom wykonania uzyska się przy średnio-niższej motywacji, a w zadaniach łatwych przy średnio-wyższej.



## Schemat motywacyjny





## MOTYWACJA A MOTYWOWANIE

**Motywowacja** – to zestaw sił, które powodują, że ludzie zachowują się w określony sposób.

**Motywowanie** - to wpływanie kierowników na zachowania ludzi tak, aby realizowali oni cele firmy i byli do tego przekonani.



## MOTYWOWANIE

**Motywowanie** to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywowanie ludzi, przez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich potrzeb i wartości dla osiągnięcia celów organizacji.

W procesie motywowania można ogólnie wyróżnić trzy rodzaje środków:

- **środki przymusu:** podporządkowanie zachowań motywowanego interesom i woli motywującego bez względu na interesy i oczekiwania tego pierwszego.
- **środki zachęty:** obejmują określoną nagrodę w zamian za oczekiwane zachowanie się motywowanego.
- **środki perswazji:** ingerują w sferę emocjonalną lub racjonalną człowieka i stwarzają sytuację, w której motywujący i motywowany osiągają integrację celu.



## SYSTEM MOTYWACYJNY

Rzadko w procesie motywowania wykorzystuje się pojedynczy motywator. Zwykle opracowuje się całe systemy motywacyjne.

**System motywacyjny** to zespół wzajemnie powiązanych motywatorów, które mają zachęcić pracowników do pełnego zaangażowania się w pracę i obowiązki służbowe oraz dążenia do jak najlepszego wykorzystania swoich kwalifikacji, umiejętności i uzdolnień dla realizacji celów organizacji.



## MOTYWACJA W KONTEKŚCIE PRACY

Motywacja w kontekście pracy jest rozumiana, jako czynniki związane ze środowiskiem pracy oraz właściwościami indywidualnymi, które wyjaśniają, dlaczego ludzie zachowują się tak, jak się zachowują w pracy.

Motywowanie ludzi do wydajnej pracy, zwiększenie satysfakcji z pracy i zaangażowania są najważniejszymi problemami, które muszą dziś rozwiązać organizacje. Proces świadomego kierowania motywacją wymaga od przełożonych kompetencji pozwalających na zrozumienie, wyjaśnienie, przewidywanie oraz kierowanie zachowaniem pracowników.



## PODSTAWOWE TEORIE MOTYWACJI

### 1. Podejście tradycyjne *F.W. Taylor*

*Kierownictwo ma większą wiedzę na temat pracy niż pracownicy,  
Praca jest z założenia nieprzyjemna,  
Dochód jest ważniejszy od charakteru pracy,  
Wynagrodzenie jest głównym czynnikiem motywacyjnym,  
Ludzie podejmą się każdej pracy jeżeli będą właściwie opłacani.*

### 2. Podejście od strony stosunków międzyludzkich *E. Mayo*

*Pracownik ma potrzebę bycia użytecznym i ważnym dla firmy,  
Potrzeby społeczne są ważniejsze dla motywacji niż pieniądze,  
Aby pracownicy czuli się ważni potrzebują pewnej samodzielności,  
Pracownik powinien mieć poczucie współuczestnictwa w podejmowaniu decyzji*

### 3. Podejście od strony zasobów ludzkich

*Pracownik powinien mieć nie tylko poczucie, ale faktycznie uczestniczyć w podejmowaniu decyzji,  
Ludzie mają potrzebę prawdziwego współuczestnictwa,  
Zadaniem kierownictwa jest tworzenie środowiska, które pozwala w pełni wykorzystać zasoby ludzkie,  
Zakłada powoływanie zespołów i grup roboczych do rozwiązywania określonych problemów.*



## PODSTAWOWE TEORIE MOTYWACJI

### 4. Podejście od strony treści

#### **Teoria potrzeb A. Masłowa**

*Ludzie dążą do zaspokojenia następujących kolejnych potrzeb:  
Fizjologicznych, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji*

#### **Teoria ERG (existence, relationship, growth)**

*Czynniki motywujące mogą działać jednocześnie  
Niezaspokojenie potrzeb powoduje frustracje-regresje – „cofnięcie się” do potrzeby niższego rzędu*

#### **Teoria F. Herzberga – dwuczynnikowa**

*Na zadowolenie i niezadowolenie wpływają dwa niezależne zestawy czynników,*

*Czynniki higieny psychicznej – niezadowolenie/brak niezadowolenia*

*Czynniki motywacji – brak zadowolenia/ zadowolenie*

#### **Teoria XiY D. McGregora**

*Teoria X - Ludzie są z zasady leniwi i nie cierpią pracy, są tępi i naiwni, egocentryczni i unikają odpowiedzialności: "To nie mój interes", poddają się autorytetom, chcą być kierowani: „Święty spokój”, z natury wykazują opór wobec zmiany.*

*Teoria Y - Ludzie odczuwają potrzebę pracy i odpowiedzialności, są zdolni i twórczy, pragną dobrze wykonywać pracę i chcą być lojalni, chcą mieć swój głos przy podejmowaniu decyzji, potrzebują nowych wyzwań i chcą się uczyć.*



## PODSTAWOWE TEORIE MOTYWACJI

### 5. Podejście od strony procesu

#### *Teoria oczekiwań V. Vroom*

MOTYWACJA ZALEŻY OD SIŁY PRAGNIENIA I OCZEKIWANEGO PRAWDOPODOBIENSTWA JEGO ZASPOKOJENIA.

*Oczekiwane relacje wysiłku do osiągnięć*

*Oczekiwana relacja osiągnięć do wyników*

*Wyniki* – następstwa zachowań w układzie organizacyjnym – nagrody

*Wartościowość* – siła z jaką jednostka pragnie konkretnego wyniku, atrakcyjność wyniku dla jednostki.

#### *Teoria sprawiedliwości S.J. Adams*

*Wyniki (ja)*

-----

*Nakłady (ja)*

=

*Wyniki (inni)*

-----

*Nakłady (inni)*



## PODSTAWOWE TEORIE MOTYWACJI

### 6. Podejście oparte na koncepcji wzmocnienia

*B.F. Skinner*

*Zachowanie z którym wiążą się nagrody jest powtarzane*

*Powtarzanie zachowanie pociągającego za sobą karę jest mniej prawdopodobne.*

*Wzmocnienie pozytywne*

*Unikanie*

*Kara*

*Eliminacja*

### 7. Nowe podejścia do motywowania

*Japońska filozofia zarządzania - William Ouchi*

*Rozwinięcie teorii Mc Gregora*

*Teoria Z -> postawa i odpowiedzialność pracowników*

*oparta na:*

*zaufaniu, swobodzie pracowników, założeniu silnej lojalności, pracy zespołowej.*





## NAJWAŻNIEJSZE ZASADY MOTYWOWANIA

- § stosować więcej nagród niż kar
- § stosować więcej pochwał niż nagan
- § chwalić i ganić możliwie natychmiast po wykonaniu danej czynności
- § dostarczać rzetelnej (tj. niezafałszowanej) informacji zwrotnej na temat pracy członków zespołu. czynić to asertywnie: krótko, jasno, dobitnie, bez usprawiedliwiania się i bez poszukiwania wyjaśnień
- § krytykować, lecz nie lekceważyć (krytyka powinna być wyłącznie konstruktywna)
- § zlecać zadania i formułować cele zawsze nieco przekraczające poziom możliwości poszczególnych członków zespołu
- § unikać nadmiernego kontrolowania wszystkich działań członków zespołu, jednak określić wyraźne granice ich swobody decyzyjnej, pozwolić na samokontrolę i samodzielność
- § konsekwentnie kontrolować skuteczność wykonania założonych zadań i stopień realizacji sformułowanych celów
- § wprowadzać (obok elementów współpracy) elementy rywalizacji



## INFORMACJA w MOTYWOWANIU

Jednym z warunków skuteczności oddziaływań motywacyjnych jest informacja.

Stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania zależy nie tylko od tego, jaką potrzebę odczuwa w danej chwili, ale także od tego, jak postrzega i ocenia on siebie oraz swoją obecną i przyszłą sytuację. Każdy człowiek ocenę tę opiera na własnym doświadczeniu, intuicji, a także docierających z zewnątrz informacji. Organizacja musi więc dostarczyć pracownikowi informacji umożliwiających tę ocenę, ale w takiej formie i postaci, aby jednocześnie wykorzystać je w procesie motywowania.