

2 LEKCJA

Teorie motywacji w zarządzaniu

Po przeczytaniu tego rozdziału powinieneś umieć:



- ❖ Wymienić i omówić kluczowe teorie motywacji.
- ❖ Wyjaśnić znaczenie motywacji w zarządzaniu.

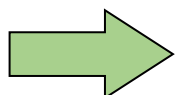
Mechanizmy motywacyjne to domena nie tylko psychologii naukowej. Od wieków próbowano docierać do źródeł ludzkiego zachowania; zajmowali się tym przedstawiciele wszystkich możliwych kierunków i szkół filozoficznych, religijnych czy naukowych – od mistyków i idealistów poprzez rozmaitych racjonalistów aż po materialistycznie i wyłącznie biologicznie zorientowanych behawiorystów. Nikt w zasadzie nie ośmielał się – i nadal się nie ośmiela – całkowicie negować przyczynowości w sferze mechanizmów zachowania (Zawadzki, 2004). Diagnoza motywacji i procesu motywacyjnego, która do nich prowadzi, jest skomplikowana i bardzo złożona (Rheinberg 2006).

Teorie motywacji – poznaj je i wykorzystaj w zarządzaniu zespołem

Zarządzanie zespołem jest umiejętnością wymagającą dogłębnego poznania ludzkiej natury, kompetencji oraz źródeł motywacji. Choć stanowi to duże wyzwanie, znajomość teorii motywacji może znacząco ułatwić budowanie skutecznego i dobrze współpracującego zespołu. Motywacja ma bowiem zasadniczy wpływ na ludzkie zachowania, a zrozumienie tego, co naprawdę napędza członków zespołu, stanowi fundament efektywnego zarządzania czy liderowania.



W związku z powyższym ramach tej lekcji omówiono siedem kluczowych teorii motywacji – począwszy od klasycznej hierarchii potrzeb Abrahama Maslowa, aż po nowsze podejścia, takie jak teoria oczekiwań Victora Vrooma. Każda z tych koncepcji oferuje odmienne spojrzenie na mechanizmy stojące za ludzkimi działaniami i zachowaniami oraz wskazuje, w jaki sposób można je wykorzystać **w praktyce zarządzania zespołem**.



Kluczowe teorie motywacji w literaturze przedmiotu

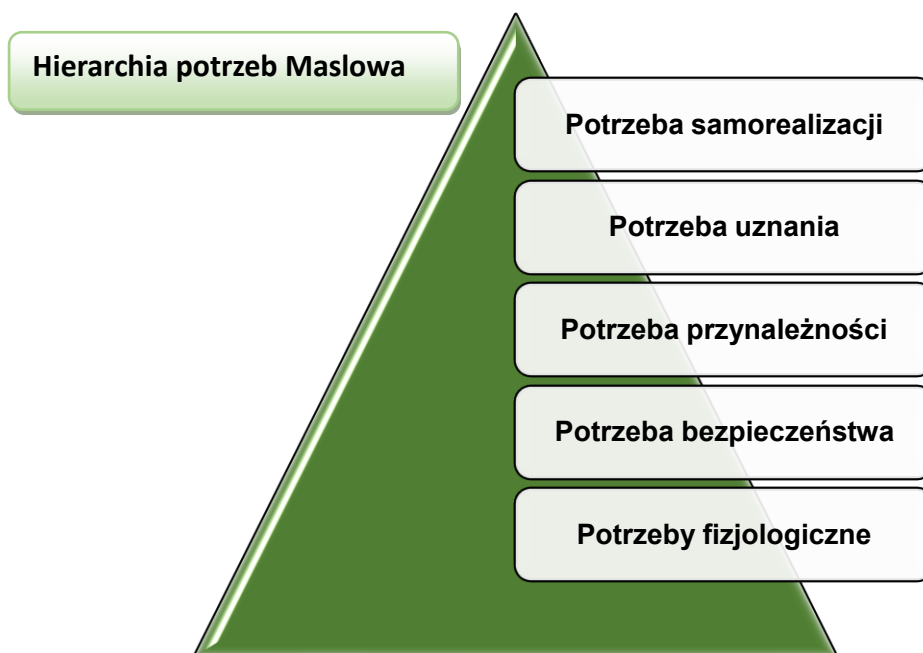
Aby zrozumieć, dlaczego niektórzy ludzie jedzą więcej niż inni, dlaczego mają różne cele społeczne – jedni poszukują częstych kontaktów z innymi, a inni preferują samotność – oraz dlaczego sytuacje wymagające zaangażowania nie są jednakowo atrakcyjne dla wszystkich, potrzebne są odrębne teorie motywacji. Psychologowie wyróżniają kilka głównych teorii, które wpływają na zachowania człowieka, czyli na jego motywację do działania. Autorzy wyróżniają między innymi: teorie instynktów, popędów, teorię poznawczą i umiejscowienia kontroli, teorię potrzeb czy oczekiwań.



Teoria hierarchii potrzeb Maslowa

Motywacyjna funkcja potrzeb stała się dla psychologa humanistycznego Abrahama Maslowa podstawą do opracowania teorii hierarchii potrzeb, według której człowiek dąży do zaspokojenia pięciu poziomów potrzeb, począwszy od biologicznych, bezpieczeństwa, poprzez potrzebę przynależności, szacunku, aż po najwyższą — samorealizacji. Potrzeby, pozostając w układzie hierarchicznym, są od siebie wzajemnie uzależnione (Robbins, 2000). Oznacza to, że realizacja potrzeb wyższego rzędu, wymagających większego zaangażowania, nie jest możliwa bez wcześniejszego zaspokojenia potrzeb podstawowych, które warunkują biologiczne funkcjonowanie człowieka. Najsilniej oddziałują potrzeby niższego poziomu i to one mają charakter dominujący, jednak dla osiągnięcia zdrowia psychicznego oraz pełnego rozwoju kluczowe znaczenie ma potrzeba samorealizacji.





Opracowanie własne na podstawie źródła: Maslow, 1970.

Najbardziej podstawowe potrzeby mają charakter fizjologiczny: jedzenie, picie, ogrzewanie, schronienie i odpoczynek. Aby zdobyć wymienione rzeczy, należy zarabiać pewną minimalną ilość pieniędzy. Następną potrzebą, jaką odczuwamy, jest potrzeba bezpieczeństwa, od gwarancji zatrudnienia (co jest w dzisiejszych czasach trudniejsze do spełnienia niż dawniej) do ochrony zdrowia (coraz bardziej rozpowszechniona jest oferowana przez pracodawcę prywatna opieka zdrowotna). Oprócz tego Maslow wymienił potrzeby społeczne, te związane z kontaktem z innymi ludźmi. Środowisko pracy jest przykładem środowiska społecznego. Dla niektórych znajomi z pracy stanowią większość osób, z którymi kontaktują się oni w trakcie swojego życia. Kolejny, wyższy poziom obejmuje potrzebę uznania w obrębie organizacji i wśród ludzi tworzących środowisko pracy. Należy w tym miejscu wymienić także potrzebę pewności siebie, samospełnienia oraz optymistycznego spoglądania w przyszłość, dzięki czemu uświadamiamy sobie swój potencjał oraz jesteśmy po prostu szczęśliwi (Forsyth i Tatar, 2004).

Teoria Maslowa w zarządzaniu organizacją

W teorii Maslowa najistotniejsza jest hierarchiczna natura potrzeb. Teoria mówi, całkowicie sensownie, iż motywowanie ludzi jest skuteczne jedynie przy uwzględnieniu tejże hierarchii. Działania motywacyjne są skazane na niepowodzenie, jeśli zaspokajają się pewien poziom potrzeb, ignorując poziom hierarchicznie niższy. Jeśli Twojego pracownika nie stać na zaspokojenie podstawowych potrzeb, nie ma sensu przekonywać go, że powinien być zadowolony. Teoria piramidy potrzeb nie prezentuje takiego ujęcia całego procesu, które mógłbyś wykorzystać do zaplanowania motywacji w przedsiębiorstwie, lecz pokazuje jeden z jego najważniejszych elementów. W miarę poruszania się w górę drabiny przechodzimy od kwestii podstawowych do bardziej wyrafinowanych, kończąc na zadowoleniu z samorealizacji. Naszym celem jest zbadanie, w jaki sposób środowisko pracy wpływa na opisane potrzeby. W warunkach większej niż dawniej niepewności zatrudnienia ważniejsze stały się inne formy zapewnienia bezpieczeństwa. Oprócz tego potrzeba działania oraz interakcji z innymi wpływa na postrzeganie przez ludzi pracy grupowej i innych aspektów organizacyjnych nowoczesnych przedsiębiorstw. W ostatnich czasach także nowe technologie mogą zmieniać ludzkie postawy. Dla jasności wywodu podajmy tutaj przykład. Systemy komputerowe używane przez pracowników call center zmieniają naturę kontaktów międzyludzkich; bezpośrednie kontakty z klientami są eliminowane, zaś kontakty ze współpracownikami zminimalizowane dla większej wydajności. Motywacja w takich warunkach nie jest niemożliwa, jednakże w pewien sposób zmieniają się jej aspekty (Forsyth i Tatar, 2004).

Podsumowanie.

Podstawą teorii Abrahama Maslowa są potrzeby ludzi, co pomaga opisać rzeczywistość stanowiącą tło dla procesu motywowania. Według Maslowa potrzeby człowieka są realizowane stopniowo – dopiero po zaspokojeniu podstawowych potrzeb jednostka zaczyna dążyć do bardziej ambitnych celów i rozwijać wyższe aspiracje.





Teoria X i Y McGregora

Teoria X i Y to intrygujący koncept, który wywodzi się od jednej z pierwszych teorii motywacji opracowanej przez amerykańskiego psychologa społecznego Douglasa McGregora. Wpisał on zachowanie człowieka w organizacji w dwa skrajne ujęcia: teoria X i teoria Y.

Teoria X i Y McGregora

Teoria X

- **Teoria X** czyni założenie, iż ludzie są z natury leniwi i niezainteresowani pracą lub braniem na siebie odpowiedzialności — i jedynie dzięki wywieraniu presji można od nich wygezwolować należyte starania.

Teoria Y

- **Teoria Y** przedstawia pogląd diametralnie odmienny. Ludzie przejawiają chęć do pracy, cieszą ich osiągnięcia, odczuwają satysfakcję z odpowiedzialności i są z natury skłonni do czerpania pozytywnych doświadczeń.

Opracowanie własne na podstawie źródła: Forsyth i Tatar, 2004.

Oba poglądy są po części prawdziwe. McGregor opisał ekstremalne przypadki zachowań ludzkich. Oczywiście, istnieją zawody z natury nudne i banalne oraz te bardziej interesujące, i jasne, iż łatwiej jest motywować do wykonywania tych drugich. Z drugiej strony, jest to kwestia odpowiedniego punktu widzenia.

Niezależnie od tego, czy preferujesz teorię X, czy Y, ta druga jest z pewnością bardziej optymistyczna. Motywacja jest procesem, który działa pozytywnie w każdej sytuacji. Pewne działania motywujące mogą spowodować zmianę zachowania pracownika, którego dotychczasowe poczynania przypominały definicję teorii X. Łatwiej jest zaś kreować pozytywne zasady teorii Y w celu osiągnięcia lepszego



motywowania ludzi, a przez to lepszych wyników pracy. Teorie te, obok innych, są z pewnością warte rozważenia (Forsyth i Tatar, 2004).

Zastosowanie teorii X i Y McGregora zarządzaniu organizacją

Podstawą teorii X jest przekonanie, że pracownicy z natury niechętnie podejmują pracę i unikają wysiłku, a jedynym skutecznym bodźcem do działania jest dla nich wynagrodzenie. Zakłada się również, że nie potrafią działać samodzielnie ani twórczo, unikają odpowiedzialności i wymagają stałej, szczegółowej kontroli. W takim ujęciu praca powinna być ściśle nadzorowana na każdym etapie.

W konsekwencji teoria X opowiada się za silnie zhierarchizowanym, autorytarnym stylem zarządzania, w którym nie ma miejsca na pochwały czy nagrody. Błędy traktowane są jako powód do znalezienia winnego i zastosowania kary. Menedżer nie ufa pracownikom i samodzielnie planuje oraz kontroluje ich działania, nie uwzględniając indywidualnych potrzeb ani inicjatywy.

Z kolei teoria Y przedstawia zupełnie inne podejście. Zakłada, że pracownicy mogą czerpać satysfakcję z pracy i chętnie podejmują się samodzielnych, ambitnych zadań. Potrafią brać odpowiedzialność i skutecznie ją realizować. W sprzyjających warunkach, bez nadmiernej kontroli ze strony przełożonych, są w stanie wykazywać się kreatywnością i zaangażowaniem w realizację celów zawodowych.

Menedżer kierujący się założeniami teorii Y nie stosuje nadmiernej kontroli ani sztywnego rygoru, pozostawiając pracownikom przestrzeń do samodzielności i inicjatywy. Jego zadaniem jest tworzenie takich warunków i takiej atmosfery pracy, które sprzyjają wykorzystywaniu oraz rozwijaniu potencjału zespołu. Podejście to opiera się na przekonaniu, że głównym źródłem motywacji pracownika jest satysfakcja czerpana z wykonywanej pracy, dlatego kluczowe staje się umożliwienie mu swobodnego dążenia do samorealizacji.

Teoria Y uznawana jest za bardziej skuteczną, ponieważ zakłada szacunek wobec pracowników oraz zaufanie do ich umiejętności. Dostrzega ich możliwości, wspiera rozwój i sprzyja budowaniu zaangażowania w wykonywane obowiązki.



Menedżer w teorii X, który nadmiernie kontroluje podwładnych stwarza zagrożenie dla atmosfery w zespole. Pracownicy są stłamszeni oraz zastraszeni. Dochodzi do realizacji samospełniającej się przepowiedni: menedżer uważa, że podwładni są leniwi i nie nadają się do ambitnych zadań, a co za tym idzie ściśle ich kontroluje. W efekcie pracownicy faktycznie stają się wycofani i nie przykładają się do swoich obowiązków. Tylko że nie wynika to z ich osobistych słabości, a z słabości systemu zarządzania.

Choć teoria X może sprawiać wrażenie podejścia charakterystycznego dla dawnych czasów, wciąż bywa stosowana przez menedżerów w niektórych organizacjach. Warto jednak pamiętać, że skuteczny menedżer to osoba, która potrafi dostrzec i rozwijać mocne strony swoich pracowników, a nie jedynie je kontrolować.



Teoria czynników motywacyjnych Herzberga

Teoria Fredericka Hertzberga jest istotniejsza w ujęciu praktycznym, pod kątem wypracowania konkretnych działań wywołujących pozytywną motywację. Hertzberg opisał dwie kategorie czynników: czynniki potencjalnego niezadowolenia oraz motywatory.



Opracowanie własne na podstawie źródła: Forsyth i Tatar, 2004.

 **Czynniki niezadowolenia** – są to czynniki niezadowolenia są to czynniki zewnętrzne, które wpływają na jednostkę (z tego powodu nazywane są czasem czynnikami środowiskowymi). Jeżeli w tych obszarach nie pojawiają się problemy, są to czynniki motywujące. Jeśli problemy się pojawiają, czynniki są szkodliwe dla atmosfery motywacji. Obejmują one:

- politykę firmy i procesy administracyjne,
- nadzór, warunki pracy,
- wynagrodzenie,
- relacje z osobami równymi rangą,
- życie osobiste (w kontekście jego wpływu na pracę),
- pozycję,
- bezpieczeństwo.

Problemy w wymienionych wyżej obszarach mogą wywoływać skargi i niezadowolenie. Nie są to odczucia chwilowe, zwykle trwają one dłużej. Jeśli Twoje miejsce parkingowe jest zawsze zajęte (kwestie z tym związane także można zaliczyć do polityki firmy), często przez osobę wyższą rangą, z którą lepiej nie wchodzić w konflikt, masz nieustające poczucie goryczy. Innymi powodami mogą być powolność Twojego kolegi, przez którą nie dotrzymujesz terminów, wzrost ilości papierkowej, w Twoim mniemaniu niepotrzebnej, pracy — z pewnością sam mógłbyś podać kolejne przykłady. Wiele rzeczy, jak zobaczymy w następnych rozdziałach, ma swój związek z istnieniem czynników niezadowolenia. Zadaniem menedżera jest ciągła praca na tym polu. Jeśli jest ona skuteczna, wnosi pokaźny wkład w polepszenie atmosfery motywacyjnej. Istnieje jednak pewne ograniczenie. Czynniki te nie tworzą głównej siły motywacji. Ich opanowanie pozwala uniknąć jej odwrótności.

▪ **Czynniki zadowolenia (motywatory)** - definiują one kluczowe czynniki odpowiedzialne za kreowanie pozytywnej motywacji. Są to, w kolejności od najważniejszego:

- osiągnięcia,
- rozpoznanie,
- praca,
- odpowiedzialność,
- awans,
- rozwój.



Czynniki te, mające swoje źródło we wrodzonych cechach ludzkiej natury, oferują menedżerowi najszersze możliwości wpływania na motywację ludzi do przynoszącego pożądane rezultaty działania (Forsyth i Tatar, 2004).

Zastosowanie teorii Herzberga w zarządzaniu organizacją

Teoria Herzberga daje cenne wskazówki dotyczące tego, w jaki sposób budować środowisko pracy, które rzeczywiście sprzyja motywacji pracowników. Oto kilka sugestii, jak to zrobić:

- **Zapewnienie odpowiednich warunków pracy to absolutna podstawa.** Wynagrodzenie, bezpieczeństwo, atmosfera w zespole, relacje z przełożonymi oraz warunki organizacyjne powinny być właściwie uregulowane. Choć same w sobie nie zwiększają motywacji, ich zaniedbanie może prowadzić do frustracji i spadku zaangażowania pracowników.
- **Koncentracja na motywatorach.** Gdy podstawowe warunki są spełnione, warto skupić się na elementach, które realnie pobudzają motywację. Należą do nich m.in. możliwość rozwoju, większa samodzielność, docenianie osiągnięć oraz wykonywanie zadań dających poczucie sensu. W praktyce może to oznaczać powierzanie odpowiedzialnych projektów, włączanie pracowników w proces decyzyjny czy regularne rozmowy na temat ich ścieżki zawodowej.
- **Indywidualne podejście do pracowników.** Należy pamiętać, że każdy pracownik jest inny i może być motywowany przez różne czynniki. To, co działa na jedną osobę, niekoniecznie będzie skuteczne wobec innej. Dlatego tak istotne jest poznanie potrzeb, oczekiwań i ambicji poszczególnych członków zespołu.

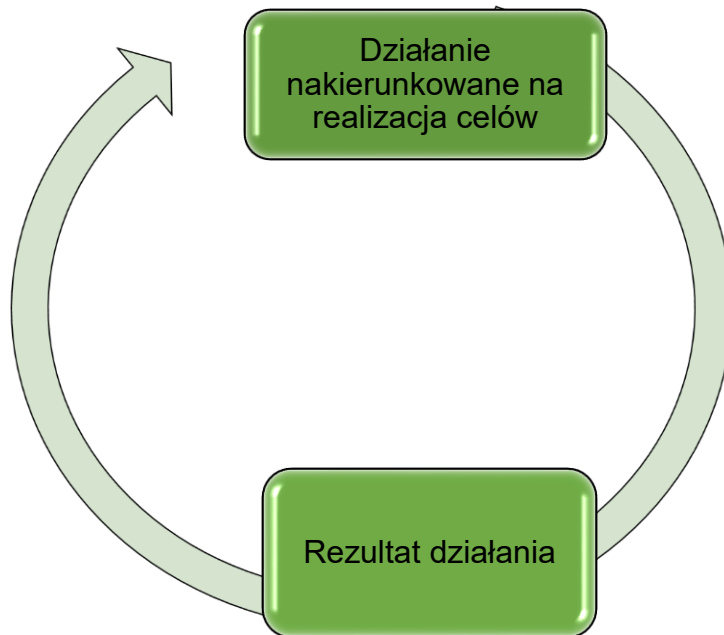
Teoria Herzberga podkreśla, że prawdziwa motywacja wynika głównie z wewnętrznego zaangażowania oraz satysfakcji czerpanej z pracy, a nie wyłącznie z nagród zewnętrznych. Warto więc tworzyć takie warunki, które pozwolą pracownikom odczuwać dumę z osiągnięć, poczucie bycia docenionym oraz możliwość ciągłego rozwoju.





Teoria oczekiwań Vrooma

Teoria oczekiwań Victoria Vrooma stanowi podstawę procesu motywacji. Przedstawia ona pewne zasady odnoszące się do osiągania celów w formie diagramu kołowego. Zaczynamy od wyznaczenia celów, następnie przechodzimy do działań. Wspólny cel skłania ludzi ku sobie oraz sprawia, że wyznaczone zostają nowe zamierzenia. W ten sposób koło się zamyka. Opisany mechanizm przedstawia poniżej zamieszczony rysunek.



Opracowanie własne na podstawie źródła: Forsyth i Tatar, 2004.

Istotą w teorii oczekiwań jest teza, iż pozytywny efekt jest zwielokrotniony tym bardziej, im większa szansa na osiągnięcie celów. Jeśli zaproponujesz mi przebiegnięcie jednej mili w cztery minuty, to z powodu małej szansy wykonania nie włożę w to żadnego wysiłku (Forsyth i Tatar, 2004).

Zastosowanie teorii Vrooma w zarządzaniu organizacją i motywowaniu ludzi do działania

Teoria Vrooma nie przekreśla menedżerów, którzy stawiają wysokie oczekiwania oraz wyznaczają ambitne cele, lecz sugeruje wpływanie na stosunek pracowników do możliwości realizacji zadań. Przekonaj ludzi, że mogą być najlepsi, a zobaczysz, że potrafią i mają chęci. Nie jest to tylko czysta teoria, lecz coś, co może zostać wykorzystane w praktyce. Należy pamiętać, że:

- Poszczególni ludzie różnią się od siebie w swoich poglądach oraz odczuciach; dla dwóch osób może zająć potrzeba stosowania odmiennych bodźców w celu osiągnięcia tego samego rezultatu. Jest to jeden z powodów, dla których schematyczne działania są mniej efektywne.
- Często motywem działania ludzi jest wewnętrzna satysfakcja. Na wielu osobach nie robią wrażenia dobra materialne (istnieją nisko płatne zajęcia, które są uważane za atrakcyjne ze względu na wysoki poziom osobistego zadowolenia).
- Ważne jest wyczucie odpowiedniego momentu. Trudny do realizacji projekt może na początku zniechęcać, niektórzy wzdragają się przed nim, a wszystkim brakuje wiary w sukces.

Motywowanie na tym etapie może pozytywnie usposobić pracowników. Później, w miarę postępów, pierwsze sukcesy i rosnące wraz z nimi nadzieje na ostateczny rezultat podtrzymują entuzjazm do samego końca.

Podsumujmy nasze rozważania. Przy założeniu, że wysiłki rodzą działania, a te z kolei przynoszą efekty, motywacja działa jak katalizator zapewniający zwiększone wysiłki i lepsze starania. Zasady te stosują się nawet do czegoś tak prozaicznego, jak dotrzymanie napiętego terminu. Początkowo wydaje się to niemożliwe. Jeśli jednak cel działania wydaje się wart poświęcenia czasu oraz wysiłku, a zespół przystępuje do jego realizacji entuzjastycznie (z powodu obiecywanych korzyści czy też dzięki gotowości do podejmowania wyzwań), to po pewnym czasie okazuje się niespodziewanie, że napotkane problemy okazały się dużo mniejsze od przewidywanych. Uzmysłwienie sobie faktu, iż ten rodzaj myślenia dominuje w zespole ludzi, może pomóc w znalezieniu sposobu na skłonienie ich do większego wysiłku. Na koniec mała dygresja. Być może już wiem, dlaczego termin dostarczenia maszynopisu nałożony na mnie przez wydawcę tej książki był tak krótki (Forsyth i Tatar, 2014).

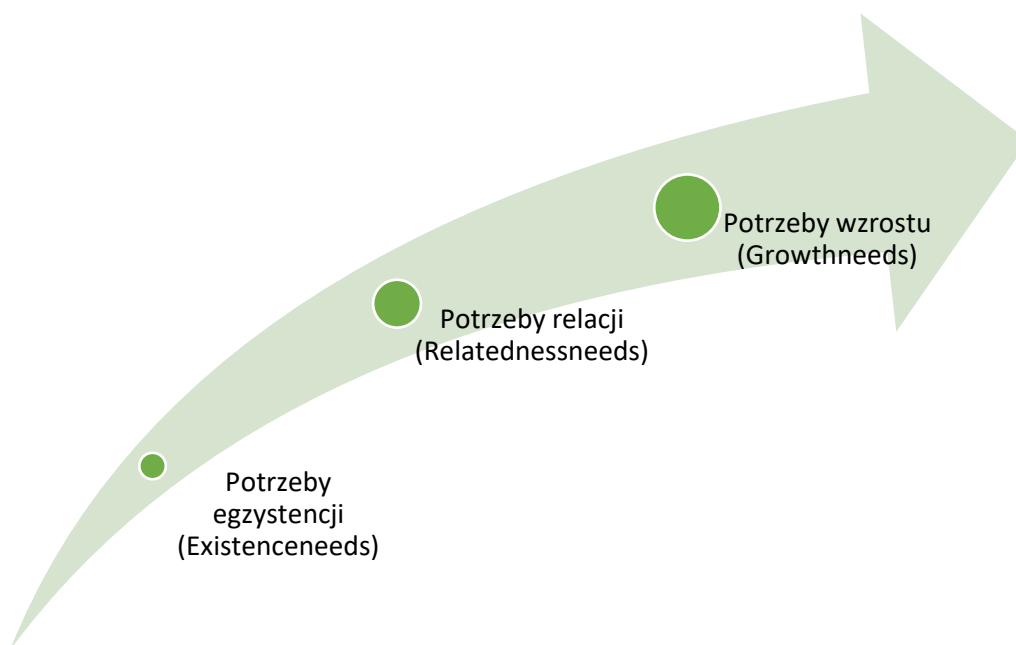




Teoria motywacji Alderfera

Teoria potrzeb Clayтона Alderfera, znana jako teoria ERG (od trzech kluczowych potrzeb: Egzystencji, Relacji i Wzrostu), jest jedną z ważniejszych koncepcji motywacji w psychologii pracy i zarządzaniu. Alderfer opracował swoją teorię jako rozwinięcie i uproszczenie bardziej złożonej hierarchii potrzeb Masłowa, starając się uwzględnić pewne jej ograniczenia i dostosować do bardziej dynamicznego i zmiennego kontekstu motywacji w miejscu pracy.

Podstawą teorii ERG jest założenie, że ludzkie potrzeby można podzielić na trzy kategorie potrzeb: egzystencji, relacji i wzrostu.



- **Potrzeby Egzystencji (Existenceneeds)** - są to podstawowe potrzeby związane z przetrwaniem człowieka, zarówno fizycznym, jak i materialnym. Obejmują one takie aspekty jak jedzenie, woda, schronienie, bezpieczeństwo oraz płaca. Te potrzeby są analogiczne do niższych poziomów hierarchii Masłowa (fizjologiczne i bezpieczeństwa).
- **Potrzeby Relacji (Relatednessneeds)** - dotyczą potrzeby utrzymywania relacji z innymi ludźmi, zarówno w kontekście osobistym, jak i zawodowym.

Obejmują one potrzeby afiliacji, miłości, akceptacji społecznej, uznania oraz interakcji z innymi. Są to potrzeby, które w teorii Maslowa odpowiadają poziomowi przynależności i szacunku.

- **Potrzeby Wzrostu (Growthneeds)** - odnoszą się do potrzeby rozwoju osobistego i zawodowego, samorealizacji oraz osiągania pełni swoich możliwości. Są to potrzeby, które w hierarchii Maslowa znajdują się na najwyższym poziomie, czyli samorealizacji.

Zgodnie z teorią Alderfera, jednostka stopniowo przechodzi do zaspokajania kolejnych kategorii potrzeb. Najpierw koncentruje się na potrzebach podstawowych, a następnie na tych bardziej zaawansowanych. Wraz z realizacją potrzeb niższego rzędu ich znaczenie maleje, natomiast zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu sprawia, że stają się one szczególnie istotne. Podobnie jak Maslow, Alderfer zakładał, że to niezaspokojone potrzeby są głównym źródłem motywacji człowieka.

Zastosowanie teorii Alderfera w skutecznym zarządzaniu i motywowaniu zespołu

Teoria ERG Alderfera, podobnie jak koncepcja Maslowa, może być użytecznym narzędziem dla menedżerów w lepszym rozumieniu potrzeb pracowników i skutecznym motywowaniu zespołu. Poniżej kilka praktycznych sposobów jej wykorzystania w codziennym zarządzaniu:

- **Zaspokajanie potrzeb podstawowych (egzystencji).**
Zapewnienie odpowiedniego wynagrodzenia, stabilności zatrudnienia oraz bezpiecznych i komfortowych warunków pracy stanowi fundament zaspokajania podstawowych potrzeb pracowników.
- **Wzmacnianie relacji interpersonalnych.**
Budowanie pozytywnych więzi w zespole poprzez regularne spotkania, współpracę oraz wspólne inicjatywy – zarówno formalne, jak i integracyjne – sprzyja realizacji potrzeb związanych z relacjami. Dobra atmosfera w pracy zwiększa motywację i satysfakcję pracowników.
- **Wspieranie rozwoju i samorealizacji.**
Umożliwianie pracownikom rozwoju zawodowego poprzez szkolenia,



coaching, nowe wyzwania czy jasno określone ścieżki kariery pomagają im realizować ambicje i potrzeby rozwojowe.

- **Indywidualne i elastyczne podejście do motywowania.**

Teoria ERG zakłada, że potrzeby nie muszą być zaspokajane w określonej kolejności. Dlatego menedżer powinien elastycznie reagować na zmieniające się potrzeby pracowników, uwzględniając ich sytuację i oczekiwania.

Należy podkreślić, że teoria ERG stanowi tylko jedno z wielu narzędzi, z których mogą korzystać menedżerowie. Kluczowe znaczenie dla stworzenia silnego i zaangażowanego zespołu ma właściwe rozpoznanie oraz zaspokajanie potrzeb pracowników. Motywowanie do pracy może odbywać się na wiele różnych sposobów i przybierać różne formy.

Podsumowując,

Teoria ERG ma duże znaczenie dla praktyki zarządzania i motywowania pracowników, ponieważ podkreśla **indywidualne podejście do pracownika** oraz elastyczność w motywowaniu zespołu. Dzięki niej menedżerowie mogą lepiej dostosować działania motywacyjne do zmieniających się potrzeb pracowników.

Menedżerowie powinni mieć świadomość, że poszczególne osoby mogą być motywowane przez różne potrzeby, które zmieniają się w czasie.

Zapewnienie możliwości rozwoju oraz tworzenie warunków sprzyjających realizacji różnych potrzeb może przyczynić się do zwiększenia zaangażowania i efektywności pracy. Przykładem takich działań są programy szkoleniowe, mentoring czy ścieżki awansu, a także inicjatywy integrujące zespół i wzmacniające relacje między pracownikami.

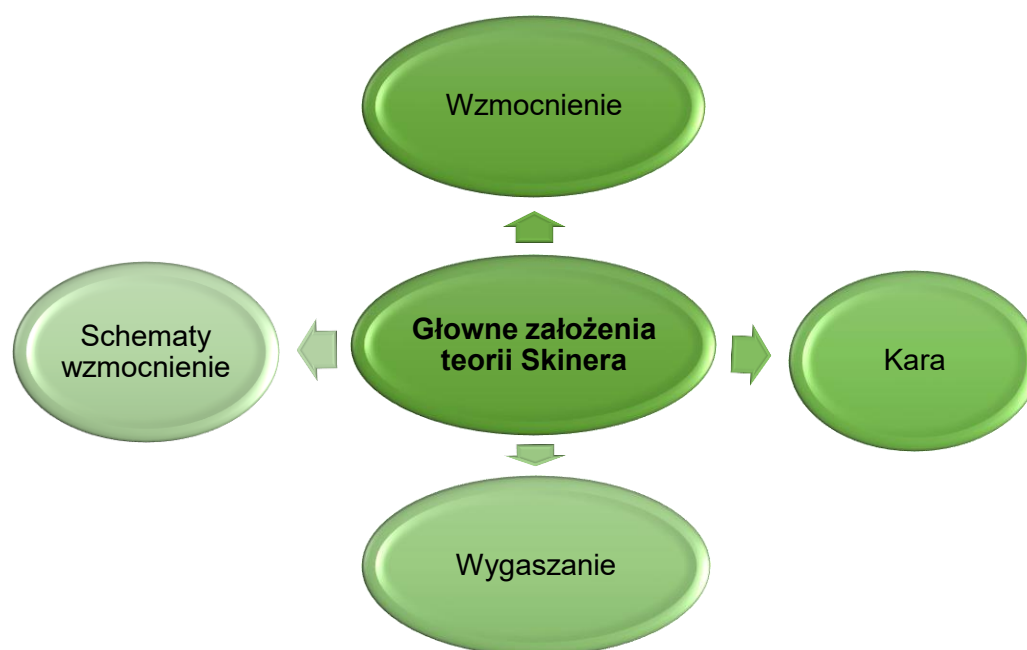


Teoria wzmocnienia Skinnera

Teoria wzmocnienia została stworzona przez B. F. Skinnera i zwana jest także teorią modyfikacji zachowań lub teorią uczenia się. Według Skinnera, indywidualne zachowania człowieka są skutkiem jego poprzednich doświadczeń. Stąd w sferze



zainteresowań tej teorii leży zbadanie, w jaki sposób skutki poprzedniego działania wpłyną na przyszłe zachowania w cyklicznym procesie uczenia się. Ludzie postępują tak, jak postępują, ponieważ nauczyli się w przeszłości, że pewne zachowania wiążą się z przyjemnymi efektami, a inne z nieprzyjemnymi. Na tej podstawie sformułować można tzw. prawo skutku. Mówi ono, że zachowanie przynoszące przyjemne konsekwencje prawdopodobnie zostanie powtórzone, zaś nieprzyjemne będzie zaniechane w przyszłości. Według Skinnera zachowaniami ludzi steruje środowisko społeczne, stąd można wyjaśnić i kierować zachowaniem jednostki (tzn. formować różne wzorce zachowania) przez manipulowanie środowiskiem, gdyż człowiek jest istotą reaktywną i jego zachowanie zaprogramowane jest przez aktywne środowisko. Jednak należy pamiętać, że nie wszystkie czynniki determinujące zachowanie mają swoje podłoże w środowisku (część może mieć podłoże genetyczne – np. zachowania wrodzone).



Opracowanie własne na podstawie źródła: <https://www.wiktortokarski.pl/teorie-motywacji-w-zarzadzaniu-zespolem/>).

- **Wzmocnienie** - Skinner zdefiniował wzmocnienie jako wszelkie zdarzenie, które zwiększa prawdopodobieństwo wystąpienia danego zachowania.

Wzmocnienia mogą być pozytywne (dodanie pożądanego bodźca, np. nagrody) lub negatywne (usunięcie niepożądanego bodźca, np. hałasu).

- **Kara** - to jest zdarzenie, które zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia danego zachowania. Kara również może być pozytywna (dodanie niepożądanego bodźca, np. krytyki) lub negatywna (usunięcie pożądanego bodźca, np. pochwały).
- **Wygaszanie** - zachodzi, gdy zachowanie, które wcześniej było wzmacniane, przestaje być wzmacniane. Na przykład, jeśli pracownik zawsze otrzymywał pochwałę za wykonanie pewnego zadania, a pochwały przestają nadchodzić, prawdopodobieństwo, że pracownik będzie kontynuował to zachowanie, spada.
- **Schematy wzmocnienia** - Skinner zauważył, że częstotliwość i czas, w którym wzmocnienie jest podawane, mogą wpływać na siłę i trwałość danego zachowania. Na przykład, wzmocnienie stałe (np. nagroda za każde wykonane zadanie) prowadzi do szybkiego nabywania nowego zachowania, ale także szybkiego wygaszania, gdy wzmocnienie przestaje być podawane (źródło: <https://www.wiktortokarski.pl/teorie-motywacji-w-zarzadzaniu-zespolem/>).

System nagród i kar ma zarówno zwolenników, jak i przeciwników. Podczas gdy nagroda wzmacnia pozytywnie, sprawiając przyjemność, kara jest czymś niemiłym. Nadmiar kar zmniejsza atrakcyjność nauki, obniża wydajność i jakość pracy. Dlatego nawet jeśli chcemy je stosować, należy pamiętać o zachowaniu równowagi (Stanowski, 2017).

Zastosowanie teorii Skinnera w skutecznym zarządzaniu zespołem

Teoria wzmocnień B.F. Skinnera oferuje praktyczne sposoby wpływania na zachowania pracowników i może być z powodzeniem wykorzystywana w zarządzaniu zespołem. Poniżej przedstawiono kilka wskazówek, jak zastosować ją w praktyce:

▪ **Stosuj wzmocnienia pozytywne.**

Gdy zespół wykonuje zadania prawidłowo lub osiąga dobre wyniki, warto to docenić poprzez pozytywne reakcje. Mogą to być pochwały, wyrazy uznania, premie, nagrody



lub dodatkowy czas wolny. Istotne jest, aby reakcja następowała od razu, tak aby pracownicy wiedzieli, jakie zachowanie zostało nagrodzone.

- **Wykorzystuj wzmocnienia negatywne z rozważą.**

Usunięcie nieprzyjemnego bodźca może sprzyjać utrwaleniu pożądanых zachowań, jednak należy stosować tę metodę ostrożnie. Przykładowo, można zrezygnować z częstych kontroli lub spotkań, jeśli zespół regularnie realizuje zadania zgodnie z harmonogramem.

- **Podchodź do kar z dużą ostrożnością.**

Choć kary mogą przynieść szybkie efekty, w dłuższej perspektywie mogą obniżać motywację i atmosferę w zespole. Z tego powodu lepiej koncentrować się na nagradzaniu właściwych zachowań niż na karaniu błędów.

- **Wykorzystuj wygaszanie niepożądanych zachowań.**

Ignorowanie zachowań, których nie chcemy wzmacniać, może sprawić, że z czasem będą pojawiać się rzadziej. Należy jednak pamiętać, że nie każda sytuacja pozwala na skuteczne zastosowanie tej metody.

- **Eksperymentuj z różnymi schematami wzmocnień.**

Warto testować różne formy i częstotliwości nagradzania – zarówno stałe, jak i zmienne – aby sprawdzić, które z nich najlepiej motywują dany zespół.

Podsumowując,

Teoria wzmocnienia oparta jest na koncepcji behawiorystycznej psychologii człowieka, która podkreśla zachowanie jako funkcję instynktu. Według tej koncepcji, człowiek działa zgodnie z instynktem oraz steruje swoim zachowaniem w taki sposób, aby zaspokoić swoje potrzeby.

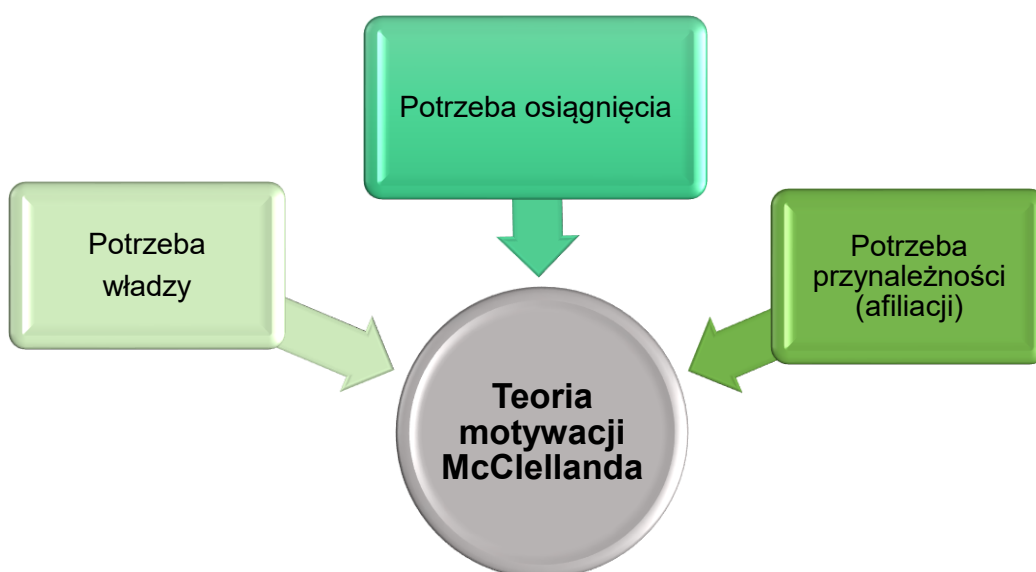
Warto pamiętać, że podstawą efektywnego zarządzania zespołem jest poznanie indywidualnych czynników motywujących poszczególnych pracowników. Teoria wzmocnień oferuje użyteczne narzędzia, które mogą pomóc w tworzeniu zaangażowanego, skutecznie działającego zespołu.





Teoria motywacji McClellanda

David McClelland opracował teorię, według której każdy człowiek ma ten sam zestaw potrzeb, które go motywują. W zależności od dotychczasowych osiągnięć i aspiracji poziom tych potrzeb może być różny u każdego człowieka, jednak zazwyczaj jedna z nich dominuje. Teoria McClellanda skupia się na trzech podstawowych potrzebach, które są głównymi motywatorami ludzkiego zachowania: **potrzeba osiągnięcia**, **potrzeba przynależności**, **potrzeba władzy**.



- **Potrzeba osiągnięć** - osoby z wysoką potrzebą osiągnięć lubią wyzwania, dążą do osiągnięcia doskonałości oraz koncentrują się na ustalaniu i realizacji ambitnych celów. Są zmotywowane do ich osiągnięcia oraz dobrzy w podejmowaniu obliczonego ryzyka, koniecznego do osiągnięcia ich celów. Poza tym lubią nieustannie uzyskiwać informacje zwrotne na temat swoich postępów i osiągnięć. Zazwyczaj wolą pracować samodzielnie.
- **Potrzeba przynależności (afiliacji)** - osoby z dominującą motywacją potrzeby afiliacji cenią sobie bliskie oraz przyjazne relacje z innymi. Dążą do akceptacji społecznej, lubią być lubiane i często dążą do unikania konfliktów.

Dla nich ważniejsza jest współpraca niż rywalizacja. Poza tym nie lubią ryzykownych wyzwań i niepewnych sytuacji. Zwykle zgadzają się ze wszystkim, co reszta grupy mówi lub chce zrobić.

- **Potrzeba władzy** - osoby z wysoką potrzebą władzy chcą mieć wpływ na innych i kontrolować sytuację. Są skłonne do ryzyka i często dążą do zdobycia stanowisk kierowniczych. Lubią wygrywać spory, konkurować i wygrywać, a także mieć uznanie i szacunek otoczenia.

Zastosowanie teorii McClellanda w zarządzaniu zespołem

Z perspektywy menedżera teoria McClellanda umożliwia rozpoznanie dominujących motywatorów poszczególnych członków zespołu. Dzięki temu można lepiej kształtować proces podejmowania decyzji, udzielania informacji zwrotnej oraz projektowania systemów nagród i zachęt.

Co motywuje pracowników w teorii McClellanda?

Teoria McClellanda sugeruje, że każdy z nas, niezależnie od płci, wychowania czy kultury, ma trzy czynniki motywujące, z których jeden jest dominujący. W zależności od tego, która z nich dominuje, pracodawcy dostosowują swoje techniki motywacyjne. Takie spersonalizowane podejście jest kluczowe, ponieważ każdy zespół jest inny i składa się z ludzi o różnych osobowościach.

Jako menedżer w teorii McClellanda musisz wiedzieć, co motywuje konkretnego pracownika, jakie pochwały zachęcą go do większej produktywności, a czego unikać, aby nie uzyskać odwrotnego efektu.

Teoria McClellanda dostarcza menedżerom praktycznych wskazówek dotyczących skutecznego motywowania pracowników. Poniżej przedstawiono sposoby jej zastosowania w pracy z zespołem:

- **Poznaj dominujące motywacje pracowników** - każdy członek zespołu może



kierować się innymi potrzebami. Dla jednych kluczowa będzie potrzeba osiągnięć, dla innych ważniejsze będą relacje z ludźmi, a część pracowników będzie dążyć do wpływu i sprawowania kontroli. Rozmowy indywidualne pomagają lepiej zrozumieć, co motywuje poszczególne osoby.

- **Dopasuj sposób zarządzania do potrzeb zespołu** - pracownikom nastawionym na osiągnięcia warto stawiać ambitne cele i regularnie przekazywać informacje zwrotne. Osobom z silną potrzebą afiliacji należy zapewnić atmosferę współpracy i wsparcia. Natomiast pracownikom z wysoką potrzebą władzy można powierzać odpowiedzialność, umożliwiając im wpływ na decyzje i organizację pracy.

- **Wspieraj rozwój zgodnie z indywidualnymi potrzebami** - dla osób skoncentrowanych na osiągnięciach warto oferować szkolenia i możliwości rozwoju, które pozwolą im poprawiać wyniki. Pracowników ceniących relacje można wspierać w rozwijaniu kompetencji komunikacyjnych i interpersonalnych. Z kolei osobom dążącym do władzy warto pomóc w kształtowaniu umiejętności przywódczych (źródło: <https://www.wiktortokarski.pl/teorie-motywacji-w-zarzadzaniu-zespolem/>).

Podsumowując,

W swojej teorii McClelland uważał, że bez względu na płeć, kulturę czy wiek każdy człowiek ma trzy motywacje, a jedna z nich jest dominująca. Ta dominująca motywacja w dużej mierze zależy od indywidualnych doświadczeń życiowych. Teoria McClellanda jest modelem motywacyjnym, który stara się wyjaśnić, w jaki sposób **potrzeba osiągnięć, władzy i przynależności** może wpływać na działania ludzi w miejscu pracy.

Wśród innych interesujących teorii na które warto zwrócić uwagę można wymienić teorię atrybucji przyczynowej **Weiner** oraz motywację według **Carol Dweck**.





Teoria atrybucji przyczynowej Weiner

Teoria atrybucji przyczynowej, której twórcą jest B. Weiner, wywarła znaczący wpływ na dyskusję dotyczącą procesu motywacji. Jej główne założenie głosi, że ludzie są zmotywowani do rozumienia samych siebie i zdarzeń zachodzących w świecie. B. Weiner poszukiwał przede wszystkim odpowiedzi na pytanie, w czym ludzie upatrują przyczyny swoich sukcesów i niepowodzeń oraz jak wyjaśniają fakt, że ich osiągnięcia nie są takie, jakich oczekiwali, a także jak te wyjaśnienia wpływają na ich późniejsze zachowania związane z osiągnięciami (Martinez, 2003). W wyniku przeprowadzonych badań podzielił on uczniów na osoby poszukujące przyczyn porażek czy sukcesów na zewnątrz, poza własną osobą, i te poszukujące ich wewnątrz (czyli osoby "obwiniające" wyłącznie siebie za osiągane wyniki). Ponadto okazało się, że człowiek odczuwa emocje pozostające w bliskim związku z jego samooceną - np. dumę czy wstyd - tylko wtedy, gdy uważa, że jego osiągnięcie jest rezultatem przyczyn wewnętrznych, za które ponosi odpowiedzialność.



Motywacja według Carol Dweck

Badania Carol Dweck dotyczyły głównie jej pracy nad teorią mindsetu (nastawienia) – w szczególności różnic między nastawieniem na rozwój (growthmindset) i nastawieniem na trwałość (fixedmindset). Carol Dweck prowadziła eksperymentalne badania, które miały na celu pokazanie, jak zmiana przekonań uczniów na temat własnych zdolności wpływa na ich motywację i osiągnięcia. Doktor Carol Dweck twierdzi, że istnieją dwa rodzaje nastawienia, które definiują myślenie:

- **nastawienie na trwałość,**
- **nastawienie na rozwój.**

Pierwszy termin odpowiada skryzalizowanej idei tego, czym jesteśmy i możliwości, które jesteśmy w stanie rozwinąć. Drugi odnosi się do podejścia, dzięki któremu możliwy jest ciągły rozwój i zmiana.

Badania Dweck wykazały, że interwencje nastawione na rozwój mogą zwiększyć motywację, wytrwałość i osiągnięcia uczniów, szczególnie tych, którzy wcześniej mieli niskie wyniki i niski poziom wiary w swoje możliwości. Zauważono również, że



sposób udzielania pochwał i konstruktywnej krytyki ma kluczowy wpływ na kształtowanie nastawienia dziecka.

Nastawienie na trwałość

- Osoby o nastawieniu na trwałość postrzegają swoją inteligencję, osobowość i cechy charakteru jako niezmiennie i wrodzone. Uważają, że są w określony sposób „zaprogramowane” od urodzenia i że z biegiem czasu niewiele można w tym zmienić. Takie przekonanie często samo się potwierdza w praktyce.
- Podejście to ma istotny wpływ na sposób postrzegania świata i kierowania własnym życiem. Osoby te rzadko podejmują próby zmiany czy rozwoju, koncentrując się głównie na unikaniu niepowodzeń zamiast na dążeniu do rozwoju i postępu.

Nastawienie na rozwój

- Osoby z nastawieniem na rozwój mają elastyczne wyobrażenia o własnych zdolnościach i umiejętnościach. **Zakładają, że rozwój jest procesem ciągłym, a indywidualny potencjał to nieznane terytorium.** Odkrywają nowe horyzonty poprzez naukę, pracę i wytrwałość. Osoby te konsekwentnie dążą do poszerzania swoich możliwości i nie zniechęcają się łatwo, nawet gdy napotykają trudności. Błędy czy niepowodzenia traktują nie jako ostateczną porażkę, lecz jako naturalny i potrzebny element ciągłego procesu uczenia się.
- Są również otwarte na nowe wyzwania i potrafią działać mimo niepewności. Nie obawiają się porażek, ponieważ większą wagę przywiązują do własnego wysiłku i zaangażowania niż do domniemyanych wrodzonych talentów. Dzięki temu zachowują wysoką motywację i konsekwentnie pracują nad osiągnięciem wyznaczonych celów.