

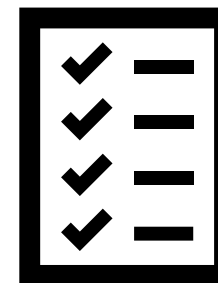
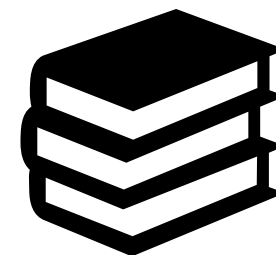
Szkolenie online

MOTYWACJA W SKUTECZNYM ZARZĄDZANIU

PODSUMOWANIE

Czego się nauczysz?

- Poznasz podstawowe zagadnienie z zakresu motywacji.
- Zrozumiesz znaczenie motywacji w życiu człowieka.
- Poznasz kluczowe teorie motywacji w zarządzaniu.
- Poznasz narzędzia motywowania pracowników i zespołu.



Definicje motywacji



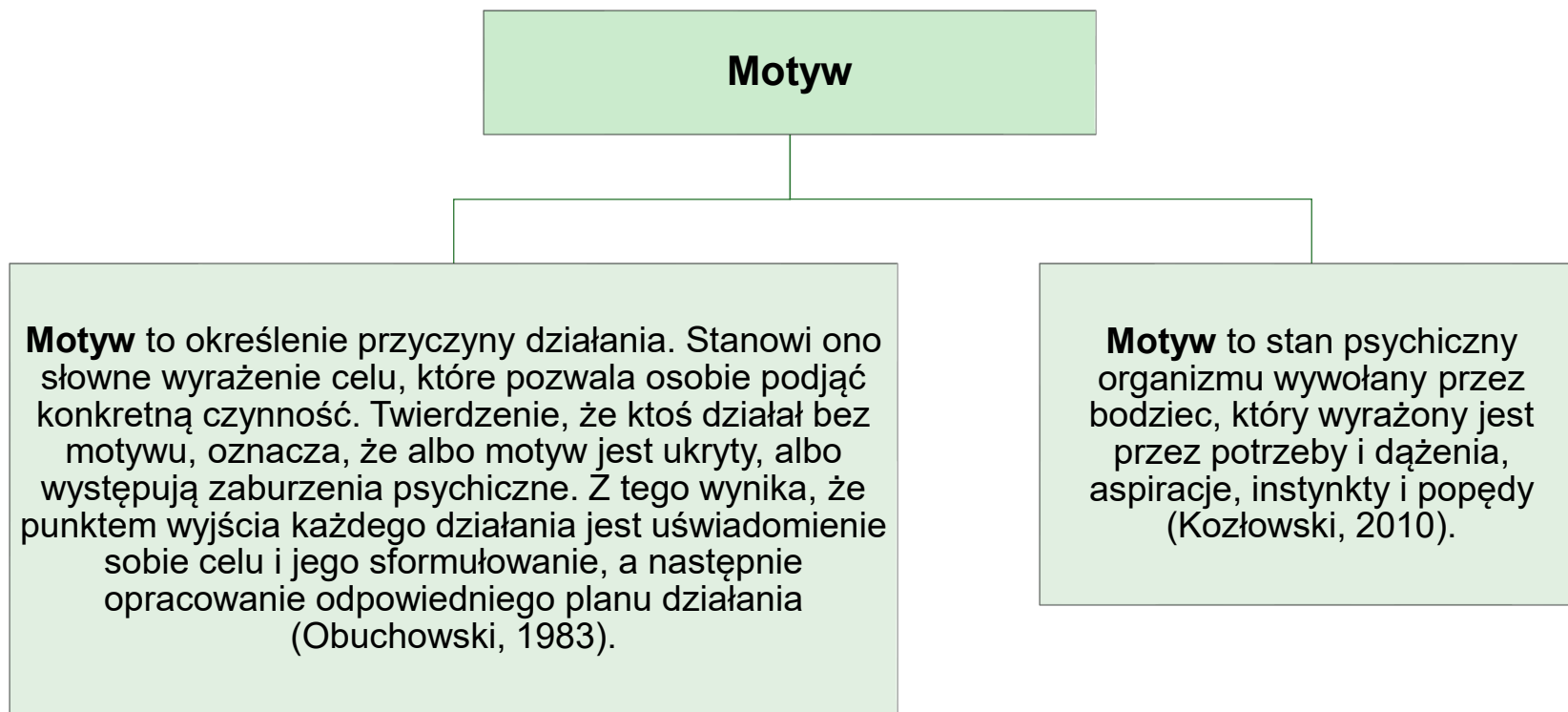
Motywacja jest jednym z kluczowych pojęć w psychologii i zarządzaniu, ponieważ w znacznym stopniu wpływa na nasze codzienne decyzje, skuteczność działania oraz realizację celów.

Motywacja jest siłą napędową dla człowieka w zakresie osiągania jakichkolwiek sukcesów w edukacji, a to oznacza, że motywy towarzyszą uczeniu i wywierają wpływ na efekty kształcenia (Chodkowski, 2019).

Motywacja to proces psychicznej regulacji, dzięki któremu formują się dążenia jako tendencja do podejmowania ukierunkowanych czynności na określony cel (Reykowski, 1992).

Motywacja to najogólniej można określić jako intencję zrobienia czegoś, by coś osiągnąć (Pietroń-Pyszczyk, 2007).

Motywacja składa się z poszczególnych **motywów**, które częstokroć mogą być sprzeczne z osiąganymi celami, chociaż każde motywy przyczyniają się do określonych zachowań człowieka zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym.



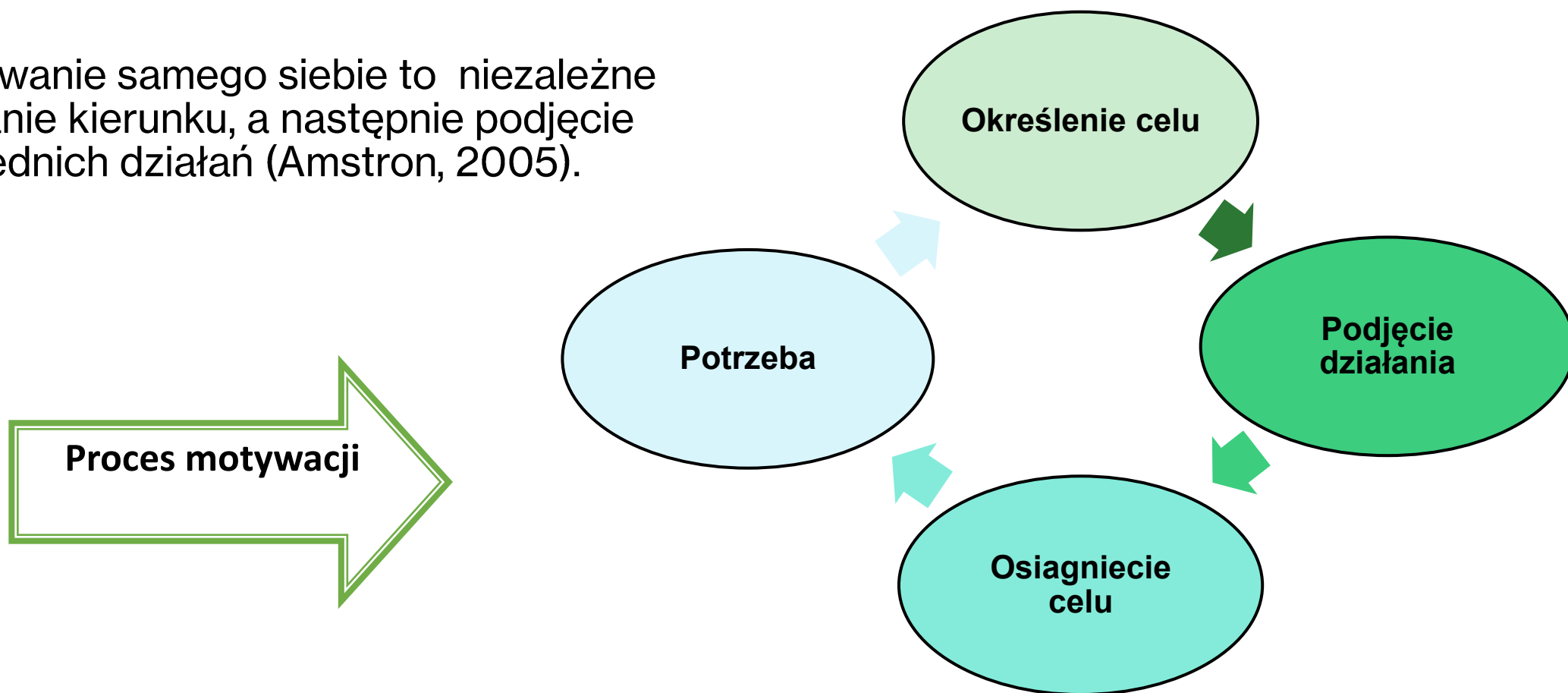
Opracowanie własne na podstawie źródła: Obuchowski, 1983; Kozłowski, 2010.

Motywowanie

Motywowanie to wykorzystywanie wiedzy o mechanizmach motywacji do powodowania, aby ludzie działali w określonym kierunku, czyli w nieprzypadkowy sposób: stawiali sobie nieprzypadkowe cele, inicjowali nieprzypadkowe zachowania, kontynuowali te zachowania z nieprzypadkową siłą bądź wytrwałością oraz kończyli je w nieprzypadkowym momencie (Woźniak, 2012).

Różnice pomiędzy motywacją a motywowaniem trafnie określiła Pietroń-Pyszczek, która uważa, że „motywacja przedstawia stan – ma wymiar atrybutowy, motywowanie zaś nabiera charakteru czynnościowego, funkcjonalnego” (Pietroń-Pyszczek, 2007).

Motywowanie samego siebie to niezależne wytyczanie kierunku, a następnie podjęcie odpowiednich działań (Amstron, 2005).



Opracowanie własne na podstawie źródła: Amstrong, 2001.

Psychologia motywacji stara się wyjaśnić, co skłania istoty żywe do działania i utrzymania określonego kierunku przez pewien czas.

Ludzkie zachowania motywacyjne są jednak zbyt złożone, by można je było wyjaśnić jedną teorią.

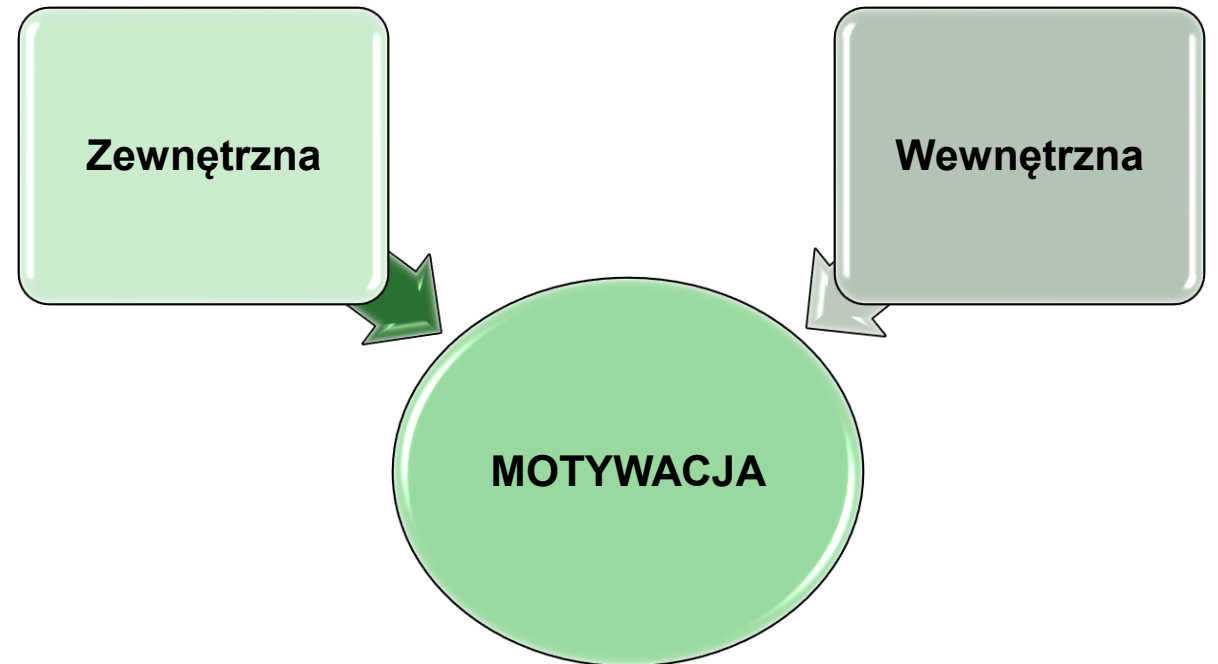
Psychologowie zajmujący się motywacją zgadzają się, że każde zachowanie motywowane jest ukierunkowane na konkretny cel i zawsze wiąże się z pobudzeniem organizmu.

Celem psychologii motywacji jest zidentyfikowanie jak największej liczby takich czynników, które zwiększają prawdopodobieństwo wystąpienia określonych, ukierunkowanych na cel zachowań.

Rodzaje motywacji

Podziału motywacji na wewnętrzną i zewnętrzną jako pierwsi dokonali w 1957 roku Herzberg, Mausner i Synderman.

Motywacja dzieli się na dwa główne rodzaje: **wewnętrzną i zewnętrzną**.



- **Motywacja wewnętrzna** – to pojawiające się samoczynnie bodźce, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób lub poruszają w określonym kierunku. Bodźce te to m.in. odpowiedzialność, swoboda działania, możliwość wykorzystania i rozwoju umiejętności.
- **Motywacja zewnętrzna** – tendencje do podejmowania i kontynuowania działania ze względu na pewne konsekwencje, do których one prowadzą, związane z poczuciem, że przyczyna i kontrola działania ma charakter zewnętrzny i nie zależy od nas. Motywacja zewnętrzna stwarza zachętę do działania, które jest w jakiś sposób nagradzane lub pozwala uniknąć kary. Działanie wynikające z motywacji zewnętrznej jest obliczone na cel, nakierowane na zdobywanie konkretnych oceni na osiągnięcie celu.

Motywacja autonomiczna i instrumentalna

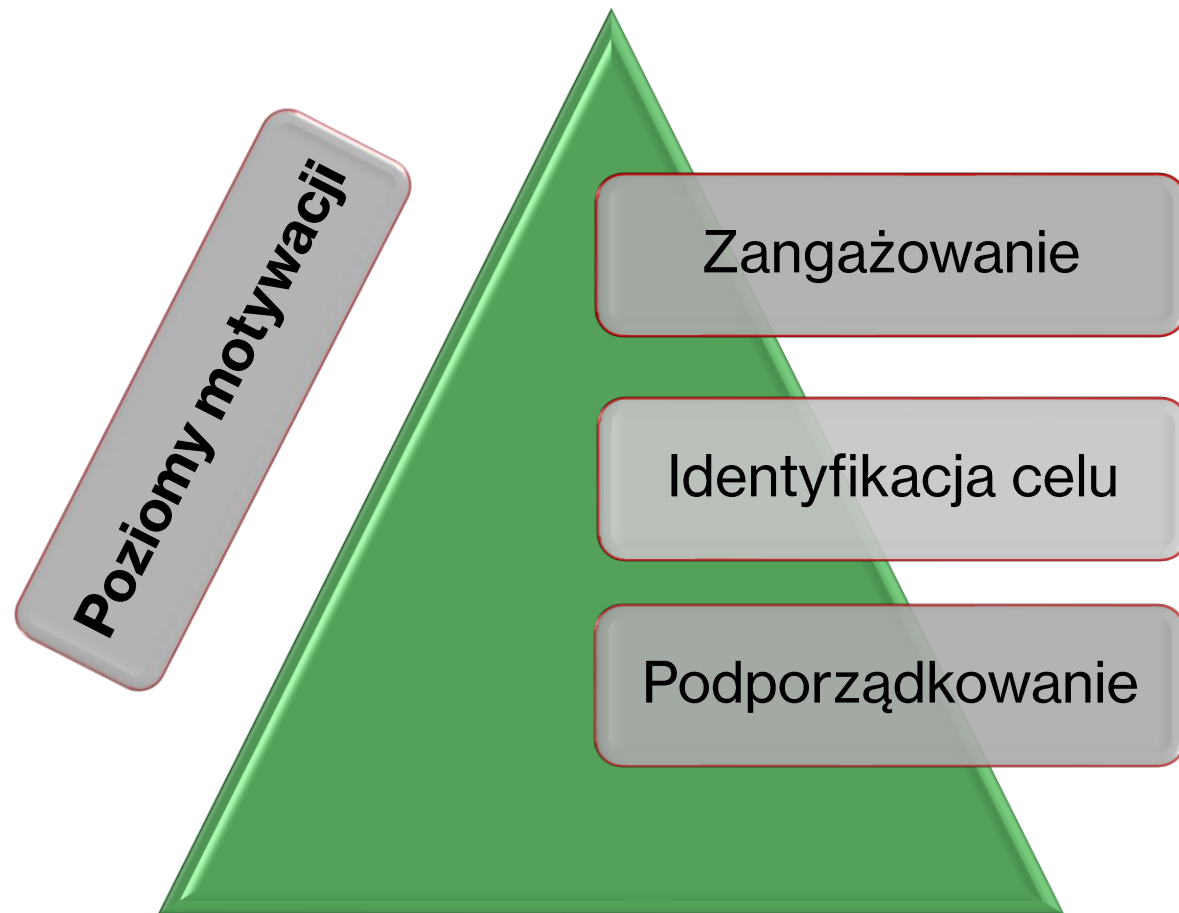
Motywacja autonomiczna (wewnętrzna)

- organizuje aktywność podmiotu z uwagi na samodzielnie wybrany problem lub czynność, oceniane jako ważne i wartościowe dla podmiotu. Taka aktywność ma charakter autoteliczny, „napędza się sama” i przebiega zgodnie z kolejno otrzymywanymi rezultatami.

Motywacja instrumentalna

- to motywacja wspierająca się o mechanizmy analogiczne do homoeostatycznych, organizuje natomiast aktywność podmiotu z uwagi na dany cel lub zadanie. Skutki działania mają znaczenie pierwszorzędne, aktywność regulowana jest przez kary i nagrody zewnętrzne lub/i wewnętrzne

Poziomy motywacji



Poziomy motywacji

- **Podporządkowanie** - pracownik wykonuje to, co każe przełożony, tak jakby sam nie potrafił myśleć i nie miał żadnych uzdolnień.
- **Identyfikacja celu** - rodzi pragnienie osiągnięcia celu. Aby móc osiągnąć drugi poziom, trzeba wyraźnie zakomunikować pracownikowi korzyści płynące z rezultatu.
- **Zaangażowanie** - na tym poziomie pracownik uważa cel za własny. Aby osiągnąć trzeci poziom, pracownik musi pojąć, że jest jedyną osobą, której powierzono dane zadanie, i poczuć, że dobra praca leży w jego interesie.

Aspekty motywacji

- **Aspekt jakościowy motywacji** - dotyczy tego, czym się kieruje dana jednostka i dlaczego podejmuje takie a nie inne działania do osiągnięcia celów w życiu codziennym czy pracy.
- **Ilościowy aspekt motywacji** - to najłatwiej je wytłumaczyć jako siłę dążenia a więc to, jak ważne są cele stawiane przez człowieka i jak bardzo mu zależy na ich realizacji oraz ile wysiłku wkłada w ich osiągnięcie.

Kluczowe teorie motywacji

Zarządzanie zespołem jest umiejętnością wymagającą dogłębnego poznania ludzkiej natury, kompetencji oraz źródeł motywacji. Motywacja ma bowiem zasadniczy wpływ na ludzkie zachowania, a zrozumienie tego, co naprawdę napędza członków zespołu, stanowi fundament efektywnego zarządzania czy liderowania.

Psychologowie wyróżniają kilka **głównych teorii**, które wpływają na zachowania człowieka, czyli na jego motywy działania.

Autorzy wyróżniają między innymi: **teorie instynktów, popędów, teorię poznawczą i umiejscowienia kontroli, teorię potrzeb czy oczekiwań.**

Teoria hierarchii potrzeb Maslowa

Hierarchia potrzeb Maslowa

Podstawą teorii hierarchii potrzeb Abrahama Maslowa jest stwierdzenie, że człowiek dąży do zaspokojenia pięciu poziomów potrzeb, począwszy od biologicznych, bezpieczeństwa, poprzez potrzebę przynależności, szacunku, aż po najwyższą — samorealizacji.



Opracowanie własne na podstawie źródła: Maslow, 1970.

Teoria X i Y McGregora

Teoria X

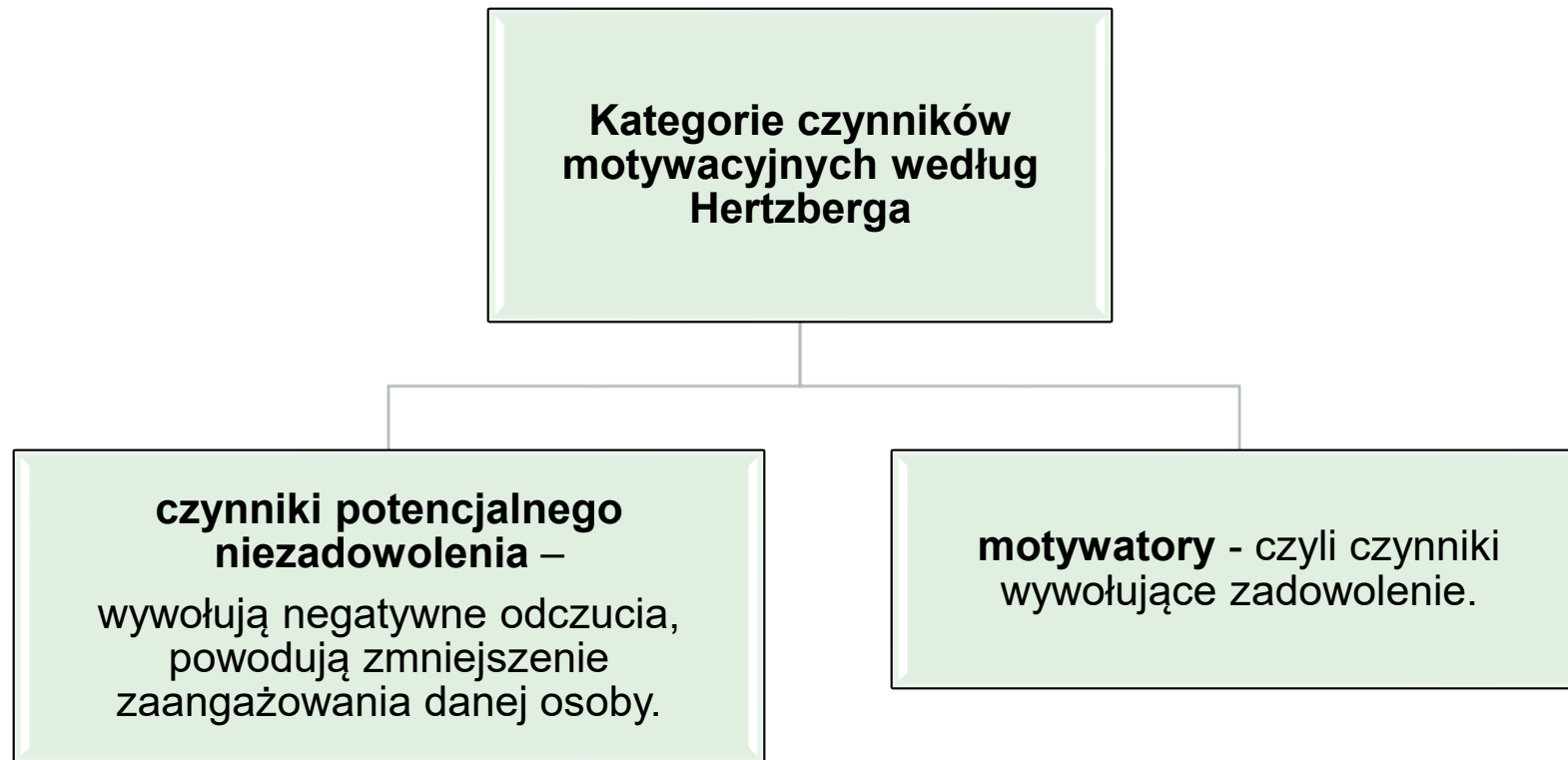
- **Teoria X** - czyni założenie, iż ludzie są z natury leniwi i niezainteresowani pracą lub braniem na siebie odpowiedzialności — i jedynie dzięki wywieraniu presji można od nich wyegzekwować należyte starania.

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.

Teoria czynników motywacyjnych Herzberga



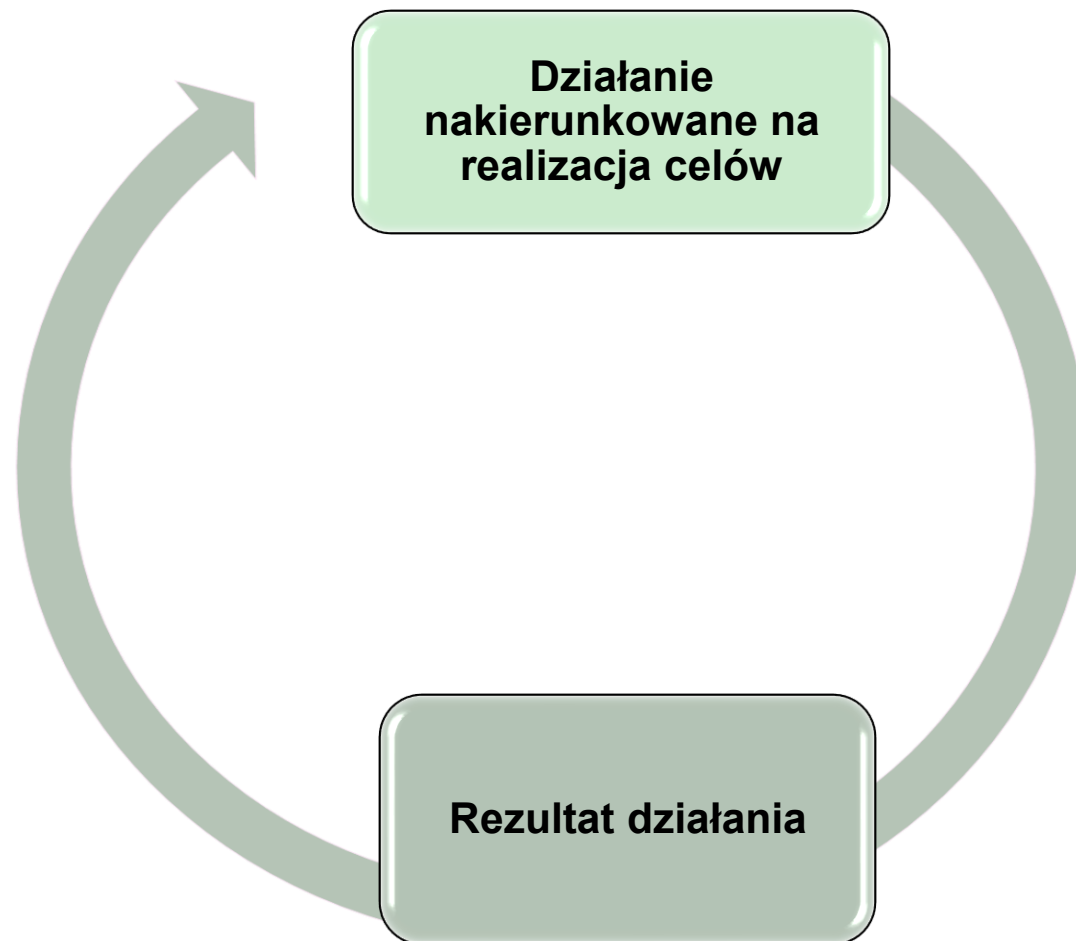
Opracowanie własne na podstawie źródła: Forsyth i Tatar, 2004.

Teoria oczekiwań Vrooma

Istotą w teorii oczekiwań jest teza, iż pozytywny efekt jest zwielokrotniony tym bardziej, im większa szansa na osiągnięcie celów.

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.

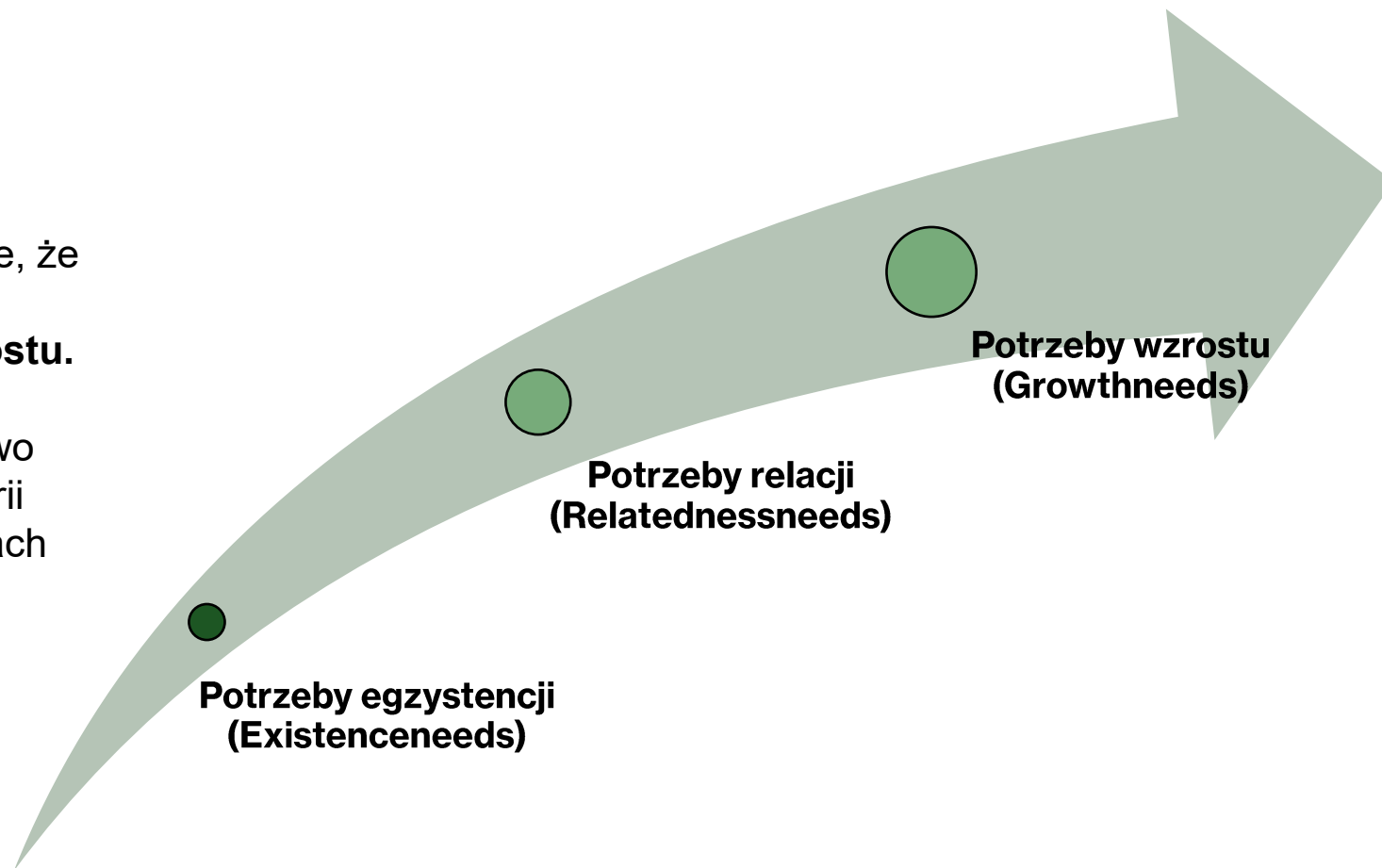


Opracowanie własne na podstawie źródła: Forsyth i Tatar, 2004.

Teoria motywacji Alderfera

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

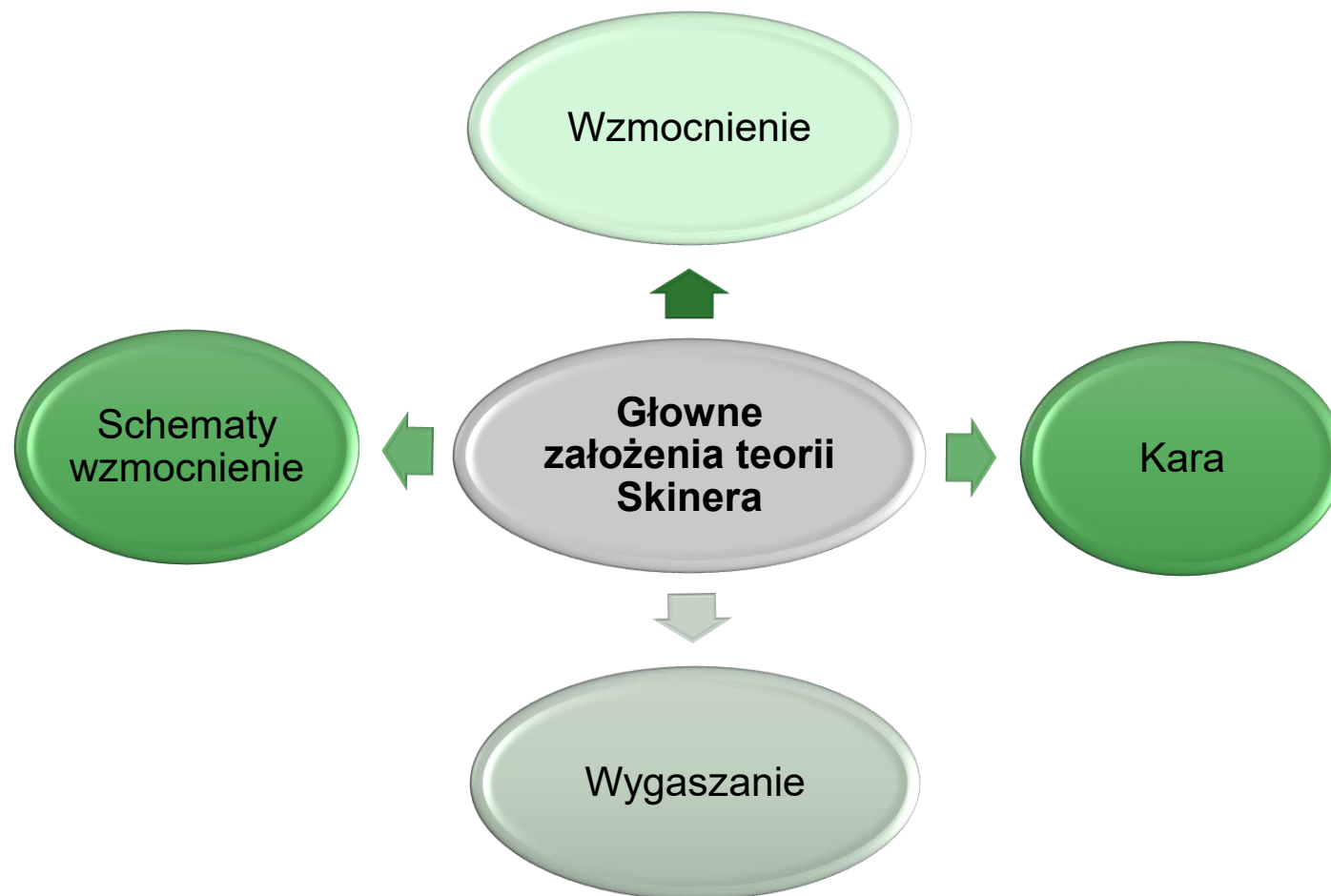
Zgodnie z teorią Alderfera, jednostka stopniowo przechodzi do zaspokajania kolejnych kategorii potrzeb. Najpierw koncentruje się na potrzebach podstawowych, a następnie na tych bardziej zaawansowanych.



Teoria wzmocnienia Skinnera

Według Skinnera, indywidualne zachowania człowieka są skutkiem jego poprzednich doświadczeń.

Ludzie postępują tak, jak postępują, ponieważ nauczyli się w przeszłości, że pewne zachowania wiążą się z przyjemnymi efektami, a inne z nieprzyjemnymi.



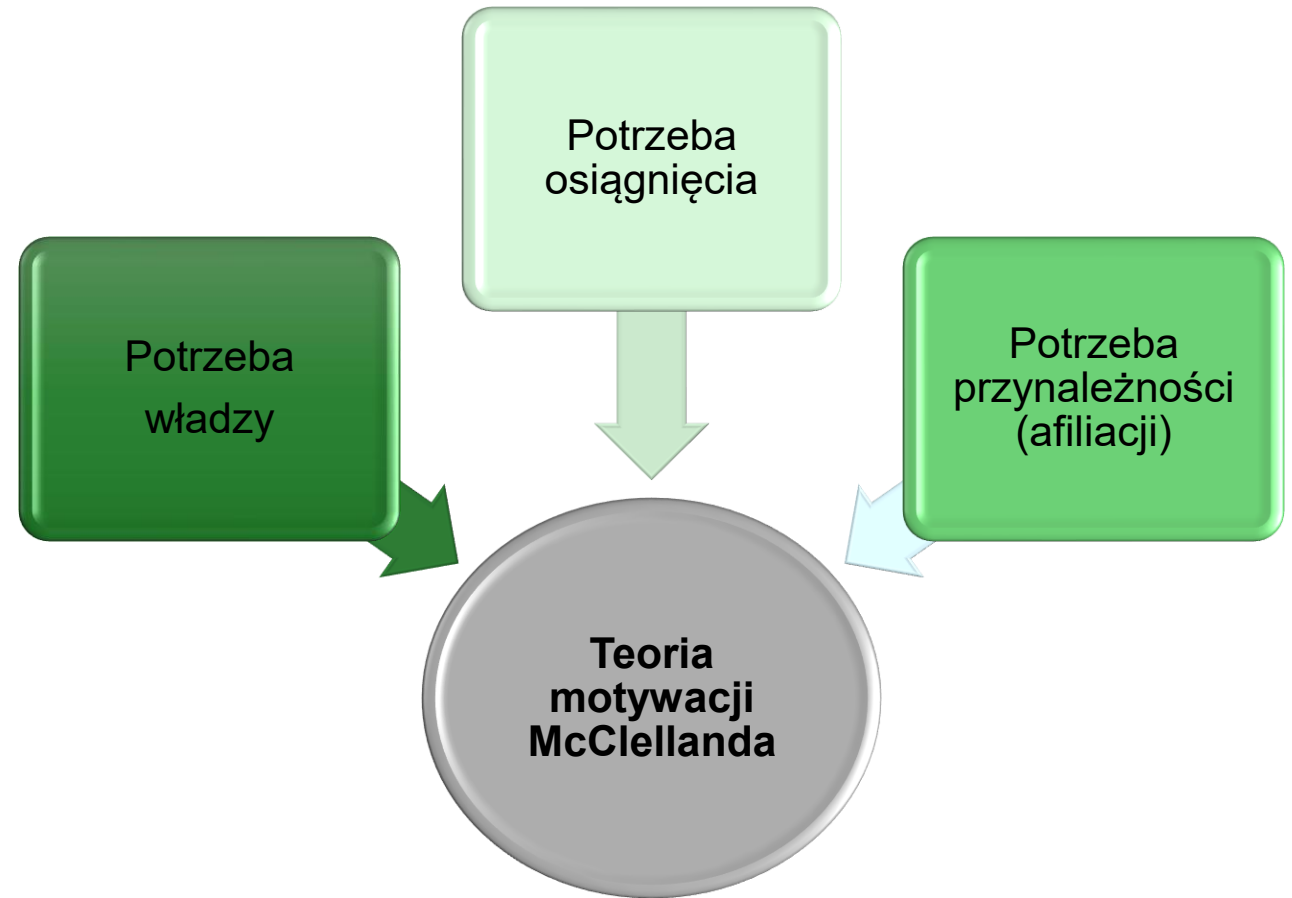
Opracowanie własne na podstawie źródła: <https://www.wiktortokarski.pl/teorie-motywacji-w-zarządzaniu-zespołem/>.

Teoria motywacji McClellanda

Według teorii Davida McClellanda 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 przynależność**, **potrzeba władzy**.



Narzędzia motywowania pracowników

Przebieg procesu motywowania i jego wyniki zależą w dużym stopniu od założeń i odpowiednio dobranych w danej organizacji **narzędzi motywacyjnych**.

Skuteczne motywowanie polega na świadomym i rozsądnym dostosowaniu tych narzędzi do aktualnych warunków oraz potrzeb organizacji. Wymaga to od menedżerów odpowiedniej wiedzy z zakresu wpływania na ludzi oraz uwzględniania zarówno czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które oddziałują na funkcjonowanie organizacji.

Na przestrzeni lat, wraz z rozwojem poglądów na motywowanie pracowników, zmianami ich oczekiwań oraz warunków wewnętrznych i zewnętrznych funkcjonowania przedsiębiorstw, narzędzia te podlegały ewolucji (Bombiak, 2010).

Narzędzia motywowania pracowników

Narzędzia motywowania mogą być podzielone według sposobów oddziaływania na pracownika.

Wyodrębnić można trzy podstawowe grupy narzędzi:

- narzędzia przymusu,
- narzędzia zachęty,
- narzędzia perswazji.

(Pietroń-Pyszczek, 2007).



Narzędzia motywowania pracowników

- **Narzędzia przymusu:** nakazy, zakazy, polecenia, polecenia, normy pracy, regulaminy, instrukcje pracy.
- **Narzędzia zachęty ekonomiczne płacowe:** formy wynagrodzeń, tabele płac, składniki wynagrodzeń, struktura wynagrodzeń.
- **Narzędzia zachęty ekonomiczne pozapłacowe:** nagrody (pieniężne, niepieniężne), świadczenie socjalno-bytowe, akcje i obligacje.
- **Narzędzia zachęty pozaekonomiczne:** elastyczny czas pracy, formy organizacji pracy, awanse, możliwości rozwoju zawodowego, samodzielność wykonawcza i decyzyjna, dobre stosunki w pracy.
- **Narzędzia perswazji:** konsultacje (rady, sugestie), negocjacje, stawianie celów, partycypacja w zarządzaniu, styl kierowania, referendum (Pietroń-Pyszczyk, 2007).

Podstawowymi instrumentami motywowania są **nagrody oraz kary**.

Nagrody służą wzmacnianiu i zachęcaniu pracowników do podejmowania działań oraz kształtowania postaw pożądanых z punktu widzenia efektywnego funkcjonowania organizacji.

Z kolei **kary** mają na celu ograniczanie lub zapobieganie zachowaniom, które mogłyby negatywnie wpływać na jej działalność

Badania wskazują, że stosowanie nagród jest skuteczniejsze niż używanie kar, ponieważ zachowania, które wiążą się z pozytywnymi doświadczeniami, są częściej powtarzane w przyszłości.

Natomiast działania wywołujące negatywne skojarzenia stopniowo ulegają osłabieniu i zanikają (Listwan 2010; Kessler, 2003).



Wśród narzędzi motywacyjnych szczególne znaczenie ma **wynagrodzenie**, które można podzielić na:

- środki materialne (pieniężne i niepieniężne)
- środki niematerialne.

Poziom wynagrodzenia informuje o tym, jak bardzo pracownik jest ceniony i potrzebny w danej organizacji.

Zapewnienie satysfakcjonującego poziomu wynagrodzenia jest podstawowym warunkiem efektywności systemu motywowania.

Niematerialne narzędzia motywowania

Do najważniejszych niematerialnych narzędzi motywowania należą m.in.:

- **uznanie i pochwały** za dobrze wykonaną pracę, które wzmacniają poczucie własnej wartości,
- **możliwości rozwoju zawodowego**, takie jak szkolenia, kursy czy awans,
- **udział w podejmowaniu decyzji**, co zwiększa poczucie odpowiedzialności i wpływu,
- **dobra atmosfera pracy** oparta na współpracy, zaufaniu i wzajemnym szacunku,
- **jasna komunikacja** oraz rzetelna informacja zwrotna,
- **autonomia w wykonywaniu zadań**, dająca pracownikom większą samodzielność,
- **stabilność zatrudnienia i poczucie bezpieczeństwa**.

Podsumowując,



Motywowanie w zarządzaniu polega na optymalizowaniu zachowań pracowników za pomocą odpowiednio dobranych narzędzi, które mają sprzyjać zaspokojeniu potrzeb pracowników, a tym samym wpływać na ich zaangażowanie w pracę.



Motywacja pracowników w znacznym stopniu determinuje osiąganie celów oraz sukcesu organizacji.



Menedżerowie powinni wspierać współdziałanie, zespołowe dążenie do realizacji celów, uczciwe ocenianie wyników pracy, sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników oraz umożliwiać im udział w podejmowaniu decyzji z ich punktu widzenia.

BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong, M.(2005). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kraków; Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza.
2. Aronson, S. M. (1997). Cost-effectiveness and quality of life in psychosis: the pharmacoeconomics of risperidone. *Clinical therapeutics*.
3. Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. Nowy Jork: Freeman.
4. Bieńkowska, J. (2010). Poszukiwanie metod skutecznego motywowania pracowników. *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, (234).
5. Bohdziewicz, P., (2001). Preferowane wartości kadry kierowniczej, [w:] S. Borkowska (red.), *Gospodarowanie pracą*, UŁ, Łódź.
6. Bombiak, E. (2010). Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych.
7. Borkowska, S. (1992). Jak wynagradzać?, IOPM, Warszawa.
8. Griffin, R. W. (2006). Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
9. Filipiak, E. (2007). Z Wygotskim i Brunerem w tle: słownik pojęć kluczowych. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
10. Forsyth, P., & Tatar, K. (2004). *Jak motywować ludzi*. Helion.
11. Kacprzak-Biernacka, E., Skura-Madziła, A., Kopański, Z., Brukwicka, I., Lishchynskyy, Y., & Mazurek, M. (2014). Pojęcie motywacji, jej odmiany i podmioty motywacji.
12. Kaczmarzyk, J., (2006). Motywowanie kadry menedżerskiej jako determinanta efektywności pracy kadry menedżerskiej, Wydawnictwo Promotor, Warszawa 2006.
13. Kessler H.W. (2003), *Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success*, Curran Publishing Services, Norwich.
14. Knap-Stefaniuk, A., Karna, W. J., & Ambrozová, E. (2018). Motywowanie pracowników jako ważny element zarządzania zasobami ludzkimi – wyzwania dla współczesnej edukacji. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, (2 (56), 186-202.
15. Kocowski. T., (1993). Motywacja [w:] *Encyklopedia pedagogiczna*, red. W. Pomykało, Warszawa .

16. Kozioł, L. (2002). *Motywacja w pracy: determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. Wydaw. Naukowe PWN.
17. Kozłowski W. (2009), Zarządzanie motywacją pracowników, CeDeWu, Warszawa.
18. Kozłowski, W., (2010). Zarządzanie motywacją pracowników. Wrocław; Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o. o..
19. Kirstein M. (2010). The role of motivation in human resources: importance of motivation factors among future business persons, Aarhus School of Business, Aarhus.
20. Listwan T. (2010), Zarządzanie zasobami ludzkimi, C.H. Beck, Warszawa.
21. Maslow, A. H. (1970). New introduction: Religions, values, and peak-experiences. *Journal of Transpersonal Psychology*, 2(2).
22. M. Martinez, M. (2003). *High Attrition Rates in e-learning: Challenges, Predictors and Solutions*, "The e-learning Developers Journal",.
23. Mrówka, R. (2000). Badanie satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej. W: Nowoczesne przedsiębiorstwo — strategie działania, rozwoju i konkurencji. Tom 1. Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa.
24. Obuchowski, K.,(1983). Psychologia dążeń ludzkich, Warszawa.
25. Pietroń-Pyszczyk, A. (2007). Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów. Wrocław; Wydawnictwo Marina.
26. Piotrkowski, K.(2006). Organizacja i zarządzanie, ALMAMER, Warszawa.
27. Robbins, S. P. (2000). Zasady zachowania organizacji. Zys i S-ka, Warszawa.
28. Sedlak, K., (1997). Jak skutecznie wynagradzać pracowników, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
29. Sekuła, Z. (2010). Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty, PWE, Warszawa.
30. Stabryła, A. (1996). Zarządzanie rozwojem firmy. Kraków: Akademia Ekonomiczna. ISBN 83-864.

31. Stabryła, A. (1997). *Podstawy zarządzania firmą: modele, metody, praktyka*. Oficyna Wydawnicza "Antykwa".
32. Stanowski, M. (2017). Teoria w pigułce. *Przegląd teorii motywacji. Psychologiczne aspekty pracy nauczyciela*. Warszawa: Ośrodek Rozwoju Edukacji.
33. Tokarz, A. i Beauvale, A. (1993). Jakość życia młodego naukowca.
34. Tokarz, A. Motywacja jako warunek aktywności twórczej [w:] Aleksandra Tokarz, red., W poszukiwaniu zastosowań psychologii twórczości. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 51–72.
35. Reykowski, J. (1992). Procesy emocjonalne, motywacja, osobowość, [w:] Psychologia ogólna, red. T. To maszewski, PWN, Warszawa.
36. Weiner, B. (1986). An attributional theory of motivation and emotion. Nowy Jork: Springer Verlag.
37. Woźniak, J. (2012). Współczesne Systemy Motywacyjne. Warszawa; Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
38. Zawadzki, R. (2004). Nieoznaczoność zachowań i motywacji a subiektywne poczucie czasu. *Przegląd Psychologiczny: organ Polskiego Towarzystwa Psychologicznego*, 243-256.
39. Zimbardo, P. G., Johnson, R. L., & Mccann, V. (2010). Psychologia: kluczowe koncepcje, t. 2: Motywacja i uczenie się, przeł. M. Guzowska-Dąbrowska, J. Radzicki, E. Czerniawska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
40. Zimbardo, P., Ruch F.L., (1997). Psychologia i życie. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
41. <https://www.wiktortokarski.pl/teorie-motywacji-w-zarządzaniu-zespołem/>