

Materiał do użytku wewnętrznego dla studentów PWSZ w Głogowie

Motywowanie pracowników do wykonywania pracy

Wykład XII

Źródło: opracowano na podstawie R.W.Gryffin, Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: PWN 2004



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Cel wykładu

- Scharakteryzowanie istoty motywowania, łącznie z jego znaczeniem i podstawowymi podejściami
- Zidentyfikowanie i opisanie głównych podejść do treści i procesu motywowania
- Omówienie podejść do motywowania opartych na koncepcji wzmocnienia
- Zidentyfikowanie i opisanie popularnych strategii motywowania
- Opisanie roli systemów nagradzania w motywowaniu



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Istota motywowania

- Motywowanie – układ sił, które skłaniają ludzi do zachowywania się w określony sposób

O wynikach w pracy decydują trzy czynniki:

- Motywacja (pragnienie wykonywania pracy)
- Możliwości (zdolności do wykonywania danej pracy)
- Środowisko w pracy (zasoby niezbędne do wykonywania pracy)



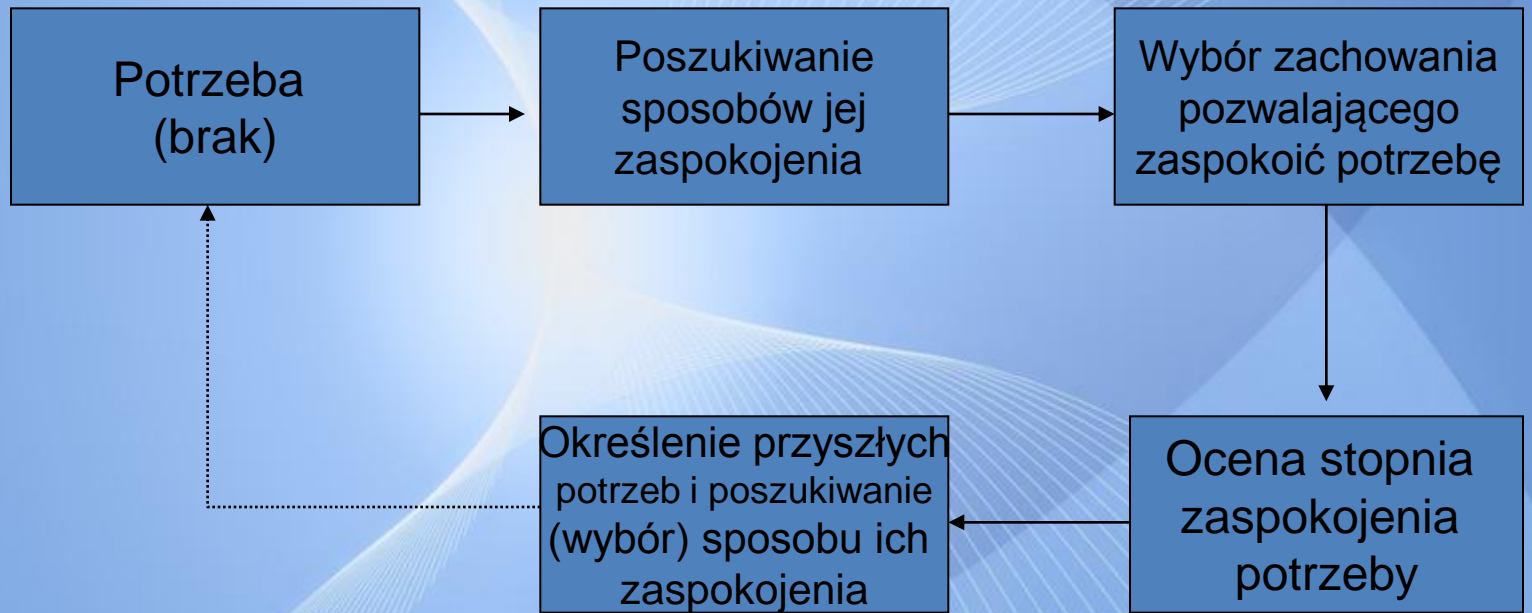
Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Schemat motywacji



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Dawne podejścia do motywowania

Tradycyjne podejścia do motywowania

1. Podejście tradycyjne

- praca Fredericka W. Taylora
- używanie bodźcowego systemu płac

2. Podejście od strony stosunków międzyludzkich

- rola procesów społecznych w miejscu pracy
- potrzeby są ważniejsze niż pieniądze

3. Podejście od strony zasobów ludzkich

- potrzeba uczestnictwa
- tworzenie środowiska pracy



Podójście do motywowania od strony treści

Podójście do motywowania od strony treści – podójście do motywowania, w którym usiłuje się odpowiedzieć na pytanie: „Jaki czynnik lub czynniki motywują ludzi?”.

Znane podójścia:

1. Teoria hierarchii potrzeb

- Hierarcha potrzeb wg Maslowa
- Teoria ERG

2. Teoria dwuczynnikowa



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Hierarchia potrzeb wg Maslowa

Ogólne przykłady

Przykłady w organizacji



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Teoria ERG

Wg Maslowa

Teoria ERG

Potrzeby fizjologiczne
Potrzeba bezpieczeństwa

Potrzeba egzystencji

Potrzeba przynależności
Potrzeba szacunku innych

Potrzeby kontaktów społecznych

Potrzeba szacunku do samego siebie
Potrzeba samorealizacji

Potrzeby wzrostu (rozwoju)

Różnice:

1. Motywację u ludzi do pracy może wywoływać jednocześnie kilka kategorii potrzeb
2. Pojawienie się elementu tzw. frustracja – regresja (jeżeli potrzeba pozostaje niezaspokojona, jednostka będzie odczuwała frustrację, cofnie się do niższego poziomu i zacznie ponownie poszukiwać sposobów zaspokojenia potrzeb niższego rzędu



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Teoria dwuczynnikowa

Teoria motywacji, według której na zadowolenie i niezadowolenie ludzi wpływają dwa niezależne zestawy czynników – czynniki motywacji i czynniki higieny psychicznej

Czynniki motywacji:

- Osiągnięcia
- Uznanie
- Sama praca
- Odpowiedzialność
- Awanse i rozwój

Czynniki higieny:

- Przełożeni
- Warunki pracy
- Stosunki interpersonalne
- Płaca i bezpieczeństwo
- Polityka i administracja

Zadowolenie Brak zadowolenia

Niezadowolenie Brak niezadowolenia



Podejście od strony procesu

Podejście do motywowania od strony procesu - podejście do motywowania, które koncentruje się na wyjaśnieniu, dlaczego ludzie wybierają pewne warianty zachowań do zaspokojenia swoich potrzeb i jak oceniają swoje zadowolenie po osiągnięciu tych celów.

Znane podejścia:

- Teoria oczekiwań
- Teoria sprawiedliwości
- Teoria ustawiania celów



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Teoria oczekiwań

Teoria, zgodnie z którą motywacja zależy od siły naszego pragnienia i oczekiwanego prawdopodobieństwa jego zaspokojenia.

Przesłanki teorii oczekiwań:

1. O zachowaniu decyduje pewna kombinacja sił tkwiących w jednostce i otoczeniu
2. Ludzie podejmują decyzję o swoim zachowaniu w organizacjach
3. Ludzie mają różnego typu potrzeby, pragnienia i cele
4. Ludzie dokonują wyboru spośród alternatywnych planów zachowania, na podstawie ich spostrzegania zakresu, w jakim dane zachowanie będzie prowadziło do celu



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Model motywowania oparty na oczekiwaniach



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Rozwinięcie Portera-Lawlera



Jarosław
Hermaszewski
www.hermaszewski.glogow.pl



Teoria wyznaczania celów



Jarosław
Hermaszewski
www.hermaszewski.glogow.pl



Podjęcie oparte na koncepcji wzmocnienia

Teoria wzmocnienia – podejście do motywacji, które wyjaśnia rolę nagród jako czynników sprawczych zmiany lub utrzymywania się określonego zachowania

Rodzaje wzmocnień:

1. Wzmocnienie pozytywne
2. Unikanie
3. Kara
4. Eliminacja



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Stwarzanie wzmocnień w organizacjach

Znane schematy wzmocnień w organizacjach:

1. Schemat wzmocnienia o ustalonej częstotliwości
2. Schemat wzmocnienia o zmiennej częstotliwości
3. Schemat wzmocnienia o ustalonym stosunku
4. Schemat wzmocnienia o zmiennym stosunku



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Elementy teorii wzmocnień

Układ warunków wzmocnienia

1. Wzmocnienie pozytywne
Wzmocnienie zachowania przez powiązanie go z pożądanymi następstwami

3. Kara
Osłabia zachowanie przez powiązanie z następstwami niepożądanymi

2. Unikanie
Wzmacnia zachowania, pozwalając uniknąć niepożądanych następstw

4. Eliminacja
Osłabia zachowanie, nie obwarowując go pożądanymi następstwami

Schemat stosowania wzmocnienia

1. Ustalona częstotliwość
Wzmocnienie stosowane w stałych odstępach czasu, niezależnie od zachowania

3. Ustalony stosunek
Wzmocnienie stosowane po stałej liczbie zachowań, niezależnie od czasu

2. Zmienna częstotliwość
Wzmocnienie stosowane w zmiennych odstępach czasu, niezależnie od zachowania

4. Zmienny stosunek
Wzmocnienie stosowane po zmiennej liczbie zachowań, niezależnie od czasu



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Popularne strategie motywowania

Strategie motywacyjne

- Upełnomocnienie
- Uczestnictwo
- Nowe formy organizacji pracy
 - Ruchomy czas pracy
 - Elastyczny czas pracy
 - System dzielenia etatów
 - Telepraca



Upełnomocnienie i uczestnictwo

Upełnomocnienie – proces umożliwiania pracownikom ustalania własnych celów, podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów w zasięgu ich odpowiedzialności i uprawnień

Uczestnictwo – proces udzielania pracownikom głosu przy podejmowaniu decyzji dotyczących ich pracy



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Nowe formy organizacji pracy

„Skrócony” tydzień pracy – system polegający na przepracowaniu czterdziestu godzin w czasie krótszym niż tradycyjny pięciodniowy tydzień roboczy

Elastyczny czas pracy – system pozwalający pracownikom na wybór, w szeroko zakreślonych granicach, własnego rozkładu godzin pracy

System dzielenia etatów – dwóch pracowników półetatowych wykonuje pracę – po połowie – na jednym pełnym etacie

„Telepraca” – pozwolenie pracownikom na spędzenie części ich dnia roboczego poza miejscem pracy i załatwienie spraw służbowych przy użyciu np. internetu



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Wykorzystywanie systemów nagradzania do motywowania ludzi

System nagradzania – formalne i nieformalne mechanizmy, za pomocą których definiuje się, ocenia i nagradza wyniki pracownika

Oddziaływanie nagradzania na postawy:

1. Na zadowolenie pracownika wpływa zarówno wysokość nagrody, jaką otrzymuje jak i ta którą uznałby za stosowną
2. Na zadowolenie pracownika wpływają porównania z sytuacją innych
3. Pracownicy często niewłaściwie oceniają wysokość nagród, które otrzymują inni
4. Na ogólne zadowolenie w pracy wpływa stopień zadowolenia pracowników zarówno z wewnętrznych jak i zewnętrznych nagród uzyskiwanych w pracy



Jarostaw

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Projektowanie skutecznych systemów nagradzania

Nagrody oferowane przez daną organizację powinny też wypadać korzystnie w zestawieniu z nagrodami oferowanymi w organizacji

System musi zapewnić jednostce zaspokojenie potrzeb elementarnych

System nagradzania musi zapewnić sprawiedliwy rozkład nagród w ramach organizacji

System nagradzania musi uwzględniać to, że różni ludzie mogą mieć różne potrzeby i je zaspokajanie



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl



Nowe podejścia do nagradzania

- System uznaniowy – system nagradzania, w którym ludzie otrzymują zróżnicowane podwyżki płacy na koniec roku w zależności od ogólnych osiągnięć w pracy.
- System bodźcowy – system nagradzania, w którym ludzie otrzymują płacę w różnej wysokości na koniec każdego okresu, ze który są wynagradzani, w zależności od wielkości produkcji, jaką wytworzyli.



System nagradzania a motywowanie

- Oddziaływanie nagród stosowanych w organizacji
 - oddziaływanie nagradzania na postawy
 - wpływ nagradzania na zachowanie
 - wpływ systemów nagradzania na motywację
- Projektowanie skutecznych systemów nagradzania
- Nowe podejścia do nagradzania
 - system uznaniowych podwyżek płac
 - system bodźcowy



Pytania i zadanie kontrolne

R.W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, PWN 2005

- Pytania przeglądowe – s. 546
- Zdobywanie skutecznych umiejętności interpersonalnych – s. 547



Jarosław

Hermaszewski

www.hermaszewski.glogow.pl

