

# KOMPENDIUM MBA™

SKUTECZNOŚĆ MENEDŻERA



## 11. MOTYWOWANIE



### 1. Co to jest motywacja?

Proces psychologiczny nadający zachowaniu cel i kierunek. Czynniki powodujące działanie, które umożliwia zaspokojenie jakiejś potrzeby danej osoby (potrzeba oznacza fizjologiczny lub psychologiczny brak czegoś).

Możliwość zaspokojenia odczuwanego przez osobę braku powoduje, że rezultaty podjętego przez jednostkę działania stają się atrakcyjne.

### 2. Motywowanie

Motywowanie to wywoływanie u podopiecznych pozytywnego stosunku do realizacji powierzonych im zadań, poprzez zachęcanie lub wpływanie na nich tak, aby możliwie jak najlepiej wykonywali powierzane im zadania. Podstawą skutecznego motywowania jest istnienie określonych potrzeb u pracowników i ich rozpoznawanie lub wzbudzanie przez kierownika. Dysponuje on narzędziami nagradzania lub karania podopiecznych. Nagrody mają zachęcać do umacniania pożądanego zachowania się ludzi, kary mają ich powstrzymywać przed zachowaniami niepożądanymi.

### 3. Teorie motywacji

Najczęściej wykorzystywane praktyczne teorie motywacji:

- 1) Teoria potrzeb Masłowa.
- 2) Teoria motywacji Herzberga.
- 3) Teoria percepcji.
- 4) Teoria motywowania poprzez wyznaczanie celów.

- 1) Teoria Hierarchii Potrzeb Według Abrahama Masłowa



- A. Potrzeby fizjologiczne - oddychania, snu i odpoczynku, picia, jedzenia.
- B. Potrzeby bezpieczeństwa - psychicznego i fizycznego, ochrony, więzi.
- C. Potrzeby społecznej przynależności - przynależności, akceptacji, związków emocjonalnych, miłości.
- D. Potrzeby docenienia - szacunku, osiągnięć, uznania, docenienia.
- E. Potrzeby samorealizacji - niezależności, dążenia do realizacji celów i idealnego obrazu samego siebie, rozwój osobisty, wykorzystanie własnych możliwości i zdolności, samospełnienie (jakość życia).
- F. Potrzeby wyższe pojawiają się w miarę zaspokajania potrzeb niższych.

Wnioski:

- A. Wyjdź ze swojego paradygmatu postrzegania rzeczywistości.
- B. Pamiętaj że ludzie są różni i mają różne potrzeby.
- C. Poznaj, co jest istotne dla Twojego współpracownika.
- D. Wybierz narzędzie do motywacji z poziomu, na którym jest Twój współpracownik.
- E. Znajdź czas na rozmowę i pytanie o feedback.
- F. Pamiętaj, że wszystko się zmienia i raz ustalone narzędzia nie działają wiecznie.
- G. Analizuj rzeczywistości i reaguj sytuacyjnie.

## 2) Dwuczynnikowa Teoria Motywacji Według Herzberga

### MOTYWATORY

Elementy budujące motywację (satisfiers): Czynniki najczęściej wymieniane przez usatysfakcjonowanych pracowników

1. Osiągnięcia
2. Uznanie
3. Sama praca
4. Odpowiedzialność
5. Awans
6. Rozwój

### CZYNNIKI HIGIENY

Elementy powodujące niezadowolenie (dissatisfiers): Czynniki najczęściej wymieniane przez nieusatysfakcjonowanych pracowników

1. Polityka firmy i administracja
2. Nadzór
3. Relacje z przełożonym
4. Warunki pracy
5. Zarobki
6. Relacja ze współpracownikami
7. Życie osobiste
8. Relacja z podwładnymi
9. Status
10. Bezpieczeństwo

Na podstawie dokonanych obserwacji Herzberg stwierdził, że proces motywowania pracowników składa się z dwóch etapów. W pierwszym menedżerowie muszą zapewnić właściwe czynniki higieny psychicznej (np. odpowiednią płacę, bezpieczne warunki pracy). Zapewniając czynniki higieny, menedżerowie jednak nie pobudzają motywacji, jedynie sprawiają, że pracownicy nie czują się niezadowoleni. Prawdziwe czynniki motywacyjne to m.in. ciekawa praca, osiąganie, uznanie przełożonych czy możliwość rozwoju.

## 3) Teoria Percepcji

**SIŁA MOTYWACYJNA „ILE MAM DOŁOŻYĆ STARAŃ?”**

|                                                                              |                           |                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Percepcja dotycząca przewidywanych starań związanych z wykonywaniem pracy    | Percepcja wartości nagród | Percepcja dotycząca prawdopodobieństwa otrzymania nagród związanych z wykonywaniem pracy |
| „Jakie są moje szanse na wykonywanie pracy, jeśli dodam niezbędnych starań?” | „Jakie nagrody cenię?”    | „Jakie są moje szanse na otrzymanie nagrody, jeśli zakończę pracę z powodzeniem?”        |

Teoria percepcji to model, który zakłada, że siła motywacyjna jest określona przez dostrzegane prawdopodobieństwo sukcesu. Spodziewanie się czegoś: przekonanie lub oczekiwanie, że jedna rzecz doprowadzi do następnej.

## 4) Teoria Motywowania poprzez wyznaczanie celów

Ustalanie celów: proces podnoszenia jakości wykonywania pracy przy pomocy wyznaczania zadań, ostatecznych terminów lub standardów jakości.

Kluczowe elementy motywowania przez wyznaczanie celów:

- A. Precyzyjnie określone i potwierdzone informacją zwrotną,
- B. odpowiedniej trudności – motywujące i rozwijające,
- C. wspólnie ustalone – ze zrozumieniem, „czemu to służy”.

Cele

- A. Cele opisują to, co musi zostać dokonane – punkt, do którego należy dążyć.
- B. Cele informują pracownika o osiągnięciu pewnych efektów umożliwiając mu ukierunkowanie i ocenianie swoich działań, a informacja zwrotna na temat efektów pozwala pracownikowi śledzić, jak dobrze sobie radzi by w razie potrzeby mógł dokonać zmian w swoich działaniach.
- C. Wyznaczanie celów dotyczy zarówno wyników pracy (wymiernych) jak i zachowań pracowników.

Jaka jest różnica pomiędzy celami a zadaniami?

Każdy pracownik ma zadania do spełnienia. Wynikają one z charakterystyki jego stanowiska i zakresu czynności, np. prowadzenie korespondencji, organizacja szkoleń, kontrola jakości, kontrola taryf.

Zadania stają się celami poprzez:

- A. Powiązanie z obiektywnie wymierymi kryteriami ( ilości, liczby, stopy procentowe),
- B. powiązanie z terminami,
- C. powiązanie z dającymi się ocenić kryteriami w stosunku do celów jakościowych (np. poprawa komunikacji z współpracownikami, zmiana stosunku do klientów itp.).

Metody motywowania poprzez rodzaj, planowanie lub sposób organizacji pracy:

- A. Realistyczne przedstawienie warunków i zakresu pracy: szczere wyjaśnienie tego, czym charakteryzują się warunki i zakres danej pracy.
- B. Rotacja pracy: przesuwanie pracowników z jednej określonej pracy do innej.
- C. Warunkowy czas wolny od pracy: nagradzanie pracowników możliwością wcześniejszego zakończenia dnia pracy, jeżeli zadanie zostało wykonane wcześniej.
- D. Powiększanie zakresu pracy: łączenie dwóch lub więcej określonych zadań w celu zwiększenia motywacji.
- E. Wzbogacanie zakresu pracy: przekształcenie zakresu pracy w celu zwiększenia potencjału motywacyjnego.
- F. Nagrody zewnętrzne: wynagrodzenie, np. pieniężne, przyznane przez innych.
- G. Nagrody wewnętrzne: wynagrodzenie przyznane samemu sobie i doświadczone wewnętrznie, np. poczucie spełnienia.

“Jeżeli chcesz, aby osoba wykonywała DOBRZE swoją pracę, daj jej DOBRĄ dla niej pracę.”

Herzberg

#### 4. Czynniki podnoszące motywację - praktyczne rady

1) Daj znać, czego oczekujesz.

- A. Określ konkretne rezultaty, których oczekujesz – cele. Cele powinny być konkretne (mieralne/ dokładnie określone) oraz zawierać datę ich realizacji (deadline).
- B. Włącz ich w proces decydowania (empowerment) poprzez poznanie ich opinii i doprowadź do obopólnego porozumienia na temat wytyczanych celów i sposobu ich realizacji (standardów), aby pozyskać ich zaangażowanie.
- C. Jeżeli zadanie jest szczególnie ważne, poproś o spisanie ustalonych celów i sposobów ich realizacji, aby upewnić się, że wszystko jest zrozumiałe.
- D. Przy określaniu celów i standardów, nie bądź zbyt drobiazgowy - zostaw pole do kreatywności.

„Im bardziej mówisz ludziom co i w jaki sposób mają robić, tym większe prawdopodobieństwo, iż zrobią to na najniższym akceptowalnym poziomie.”

2) Informuj, co się dzieje w firmie.

- A. Ludzie lubią i chcą wiedzieć co dzieje się w ich firmie, aby mogli czuć się jej częścią i identyfikować się z całą organizacją.
- B. Zwłaszcza informuj ich o wszystkim, co muszą wiedzieć, aby dobrze wykonywać swoją pracę (np. wysokość sprzedaży za ostatni okres).
- C. Informuj ich o aktualnej sytuacji firmy (plany strategiczne, nowe przedsięwzięcia, obroty, problemy itp.).

„Im mniej faktów, tym więcej przypuszczeń i więcej błędów.”

3) Oddaj część kontroli dając możliwość podejmowania decyzji.

- A. Posiadanie pewnego wpływu na własną pracę jest silnym czynnikiem motywacyjnym.
- B. Ludzie zazwyczaj dobrze znają swoją pracę, a więc najlepiej wiedzą, co jest im potrzebne, aby dobrze ją wykonać.
- C. Oddając kontrolę (odpowiedzialność nadal jest Twoja) pamiętaj:
  - a) Dokładnie określ zakres obowiązków.
  - b) Zdecydujcie wspólnie, kto jest odpowiedzialny za jakie decyzje.
  - c) Listę najlepiej przygotuj na piśmie i upewnij się, że każdy otrzymał kopię.

„Im bardziej pozwalasz ludziom na kontrolowanie ich własnej pracy, tym więcej zainteresowania i zaangażowania wykażą, i tym mocniej starać się będą, aby swą pracę wykonać jak najlepiej.”

4) Przydziel odpowiedzialność za całość danej pracy/projektu.

- A. Im bardziej praca stanowi pewną całość (np. odpowiedzialność za wkręcanie 5 śrubek do urządzenia vs. odpowiedzialność za złożenie całego urządzenia) tym jest bardziej interesującą i sprawia, że ludzie czują się lepiej i czują się docenieni (nie są traktowani jako „narzędzie”).
- B. Wykonując pewien kompletny wycinek pracy, mają większą kontrolę nad pracą i świadomie biorą na siebie większą odpowiedzialność za nią (nie mogą winić nikogo innego).

„Im bardziej kompletna jest praca, tym bardziej będą się starać, by wykonać ją właściwie.”

5) Uczyń z nich „mistrzów”.

- A. Inspiruj ich, wprowadzaj pozytywną atmosferę pracy.
- B. Okazuj im:
  - a) że wierzysz, iż ich praca jest ważną,
  - b) swoje pozytywne nastawienie,
  - c) iż jesteś pewien, że zrobią świetną robotę – że im wierzysz i że spełnią pokładane w nich oczekiwania (samo-spełniająca się przepowiednia, efekt Pigmaliona),
  - d) rób to często i wystarczająco długo, aby uwierzyli, że traktujesz ich serio.

„Ludzie, którzy czują się mistrzami, działają jak mistrzowie.”

6) Dziel się swoją opinią (pozytywną i negatywną) na temat ich pracy.

- A. Zazwyczaj - pozytywną opinię staraj się wyrażać od razu; negatywną opóźnij do następnego dnia.
- B. Opinia musi być konkretna, aby wiedzieli, że dokładnie znasz temat (a przez to masz też „przegląd sytuacji”) oraz aby mogli dokładnie wiedzieć, czego się od nich oczekuje.
- C. Dobre działania nagradzaj publicznie (pochwała), o złym rozmawiaj na osobności (reprimenda).
- D. Dzielenie się spostrzeżeniami powinno być ciągłe, aby kanały komunikacji z twoimi ludźmi pozostawały otwarte.
- E. Udzielanie pochwały:
  - a) Pochwal/podziękuj za dobrze wykonaną pracę - określ dokładnie, za co jest pochwała.
  - b) Po podziękowaniu, zamilknij na chwilę, aby pokazać, że naprawdę to doceniasz.

F. Udzielanie nagany:

- a) Postaraj się rozpocząć rozmowę od pozytywnego elementu, bądź przyjazny.
- b) Przedstaw tylko fakty i rezultaty działania (lub jego braku) pracownika.
- c) Wysłuchaj wersji wydarzeń pracownika. Słuchaj aktywnie i z empatią.
- d) Powiedz jak się czujesz w związku z zaistnieniem takiej sytuacji.
- e) Krytyka ma być konstruktywna i nigdy nie powinna odnosić się do danej osoby tylko do „niewłaściwego zachowania” tej osoby w danym przypadku.
- f) Zamilknij na chwilę, aby osoba zrozumiała, że jest to ważna sprawa.
- g) Okaż poparcie – zaproponuj wspólne zastanowienie się, co zrobić, aby taka sytuacja nie powtórzyła się.

W PRZYPADKU POWTARZAJĄCYCH SIĘ PROBLEMÓW - po etapie „zamilknięcia”, musisz określić jakiego dokładnie zachowania się od pracownika się spodziewasz w przyszłości oraz jakie będą konsekwencje nie dostosowania się do twoich wymagań. Ten sposób udzielania reprimendy jest ważny z punktu widzenia prawa pracowniczego.

„Im bardziej konstruktywną opinię dostana od Ciebie na temat ich pracy, tym bardziej będą starać się wykonywać ją lepiej.”

## 7) Nagradzaj.

A. Nagradzaj ich indywidualnie (używaj zawsze ich imion) oraz zespołowo.

B. Przykłady nagród:

- i. Wyrazy uznania.
- ii. Daj im większą odpowiedzialność bądź podwyższ ich status (np. zrób z nich ekspertów).
- iii. Daj im najlepsze „tytuły”, jakie możesz w firmie.
- iv. Daj im premię pieniężną.

## 8) Pomagaj uczyć się i rozwijać.

A. Zapewnij ciągły trening.

B. Rozwijaj ich i zapewnij możliwości rozwoju (np. przez delegowanie obowiązków).

- 9) Bądź dla dostępny i SŁUCHAJ swoich ludzi!
- A. Mówienie do przełożonego, który cię naprawdę słucha jest bardzo motywujące.
  - B. „Bądź obecny w firmie” – miej kontakt z ludźmi różnego szczebla.
  - C. Zachęcaj do zadawania pytań i zawsze na nie odpowiadaj.
  - D. Pytaj ludzi o opinie.

12 zasad wydobywania z ludzi tego, co jest w nich najlepsze.

- 1) Od ludzi, którymi kierujesz, oczekuj tego, co w nich najlepsze.
- 2) Zauważaj potrzeby drugiego człowieka.
- 3) Wysoko ustawiaj poprzeczkę doskonałości.
- 4) Stwórz środowisko, w którym niepowodzenie nie oznacza przegranej.
- 5) Jeżeli ktoś zdąża tam, gdzie Ty- dołącz do niego.
- 6) Wykorzystuj wzorce, by zachęcać do sukcesu.
- 7) Okazuj uznanie i chwal osiągnięcia.
- 8) Stosuj mieszankę wzmacniania pozytywnego.
- 9) Potrzebę współzawodnictwa wykorzystuj w sposób umiarkowany.
- 10) Nagradzaj współpracę.
- 11) Pozwalaj, aby w grupie zdarzały się burze.
- 12) Staraj się własną motywację utrzymać na wysokim poziomie.