

Przewodzenie

Artem Barinov 4308

Adrian Gawlik 4210

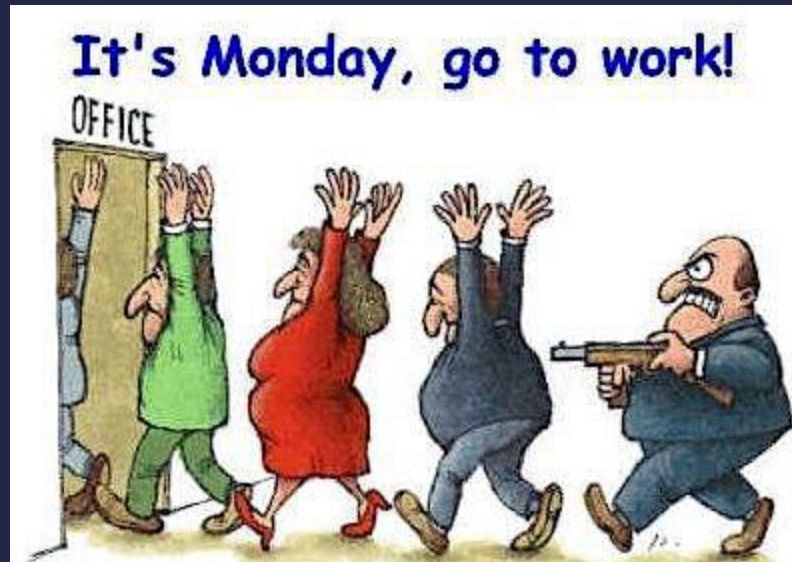
Olena Ruban 4262

Yana Bezuska 4305

Plan

- ▶ Motywowanie
- ▶ Motywacyjne modele kierownicze
- ▶ Teorie mowywacji
- ▶ Teorie treści

Przewodzenie to taki sposób oddziaływania przełożonego na podwładnego, by wykonywał on to, co wykonuje, nie dlatego że musi, ale dlatego, że chce.



Sprawność kierowania można rozpatrywać ze względu na:

- ▶ Motywacje
- ▶ Cechy przewodcze
- ▶ Style zarządzania



Motywowanie

Motywowanie- powodowanie, ukierunkowanie i utrzymanie zachowań ludzi. Istnieje wiele teorii motywacji. Różnią się przede wszystkim zaleceniami, co powinien robić kierownik, aby uzyskać większą efektywność. W różnych etapach rozwoju wiedzy o zarządzaniu przyjmowano różne modele i teorie motywacji.

Chyba każdy pracodawca chce mieć zespół zmotywowanych pracowników, bo im większa motywacja pracowników tym większa efektywność. Każdy właściciel który chce aby jego firma się rozwijała na pewno wcześniej czy później zetknie z tym tematem. Wiadomo, większa wydajność pracowników to oszczędność pieniędzy, bo pracownicy mogą wykonać więcej pracy w krótszym czasie.

Motywacja jest pojęciem o wielu różnych znaczeniach. Najczęściej rozumie się przez nie stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania. Innymi słowy motywacja to układ motywów ludzkiego postępowania – przedmiot badań wielu nauk (psychologii, socjologii, nauki o moralności i ogólnie biorąc nauk zajmujących się interpretacją ludzkich zachowań).

Co pracownicy myślą o swojej pracy?



Źródło: Barometr Pracownika – motywacja i zaangażowanie pracowników, styczeń 2014, IPSOS na zlecenie Edenred Polska

Część ludzi potrzebuje jednak zewnętrznego wzmocnienia motywacji, sprawienia, aby im się chciało bardziej. Takie działania wzmacniające motywację to motywowanie. Jest to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi przez wykorzystywanie odpowiednich środków, aby osiągnęli cel, ukierunkowanie ich na określone działanie.

Motywacyjne modele kierownicze

Mówiąc o modelach motywacji, wymienia się trzy wiodące:

- ▶ Model tradycyjny
- ▶ Model stosunków współdziałania
- ▶ Model zasobów ludzkich

Model tradycyjny

Model tradycyjny pochodzi z okresu naukowego zarządzania. Człowiek postrzegany był jako element systemu organizacyjnego.

„Element” przy spełnieniu pewnych warunków powinien niezawodnie funkcjonować w mechanizmie organizacyjnym.

Warunki te to przede wszystkim odpowiedni dobór pracownika do zadań, które ma wykonać, co zapewnić powinno najlepsze wykorzystanie jego zdolności i siły.

Powinien więc wykonywać maksymalną ilość pracy bez przeciążania organizmu.

Ponieważ założeniem tego podejścia było przekonanie, że jedynym wkładem pracownika jest jego praca, to w konsekwencji przyjęto, że wystarczającym źródłem motywacji jest gratyfikacja finansowa.

Model stosunków współdziałania

Podstawę stanowi poczucie przynależności do zespołu i możliwość pracy w nim jest silniejszym czynnikiem motywacji niż korzyść ekonomiczna.

Wachlarz możliwości motywowania został rozszerzony.

Kierownicy mają pozytywny wpływ także poprzez uznanie potrzeb społecznych swoich podwładnych. Dostarczając pracownikom informacji o bieżącym funkcjonowaniu i przewidywanym przez kierownictwo przyszłym kierunku rozwoju przedsiębiorstwa, dają im poczucie przydatności i znaczenia.

Celem takiego postępowania jest spowodowanie akceptacji przez pracowników sytuacji, w jakiej przyszło im pracować i warunków określonych przez naczelne kierownictwo.

Model zasobów ludzkich

Jest próbą spojrzenia na człowieka, który jest świadomy swoich działań.

Człowiek „totalny” lub racjonalny może zaspokoić wszystkie swoje potrzeby w procesie pracy. Człowiek samorealizujący się i stale doskonalący powinien mieć stosowne do tego warunki pracy sprzyjające jego aktywności.

Dominującą rolę odgrywa tutaj partycypacja czynna, gdyż człowiek postrzegany jest przez twórców tego modelu jako człowiek o naturze igreka „Y”

Z modelem tym wiążą się takie nazwiska jak Likert, McGregor i Maslow

Wydaje się, że wszystkie trzy modele motywacji stosowane są we współczesnych przedsiębiorstwach. Badania wykazały, że współcześni kierownicy stosują wobec swoich podwładnych zachowania charakterystyczne dla pierwszych dwóch modeli, oczekując jednocześnie od swoich przełożonych zastosowania rozwiązań proponowanych przez model zasobów ludzkich.

Model tradycyjny	Model stosunków współdziałania	Model zasobów ludzkich
1. Dla większości ludzi praca jest z natury nieprzyjemna.	1. Ludzie chcą się czuć użyteczni i ważni.	1. Praca nie jest z natury nieprzyjemna. Ludzie pragną przyczynić się do realizacji celów, w których formułowaniu chcą współuczestniczyć.
2. Mniej ważne jest to, co robią, niż to, ile za to mają zapłacone.	2. Ludzie pragną przynależności i uznania, że są indywidualnymi jednostkami.	2. Większość ludzi stać na więcej twórczości, samokierowania i samokontroli, niż tego wymaga od nich obecna praca.
3. Niewielu chce i potrafi wykonywać pracę wymagającą twórczości.	3. Te potrzeby mają większe znaczenie niż pieniądze w motywacji do pracy.	

Zasady postępowania – kierownik powinien

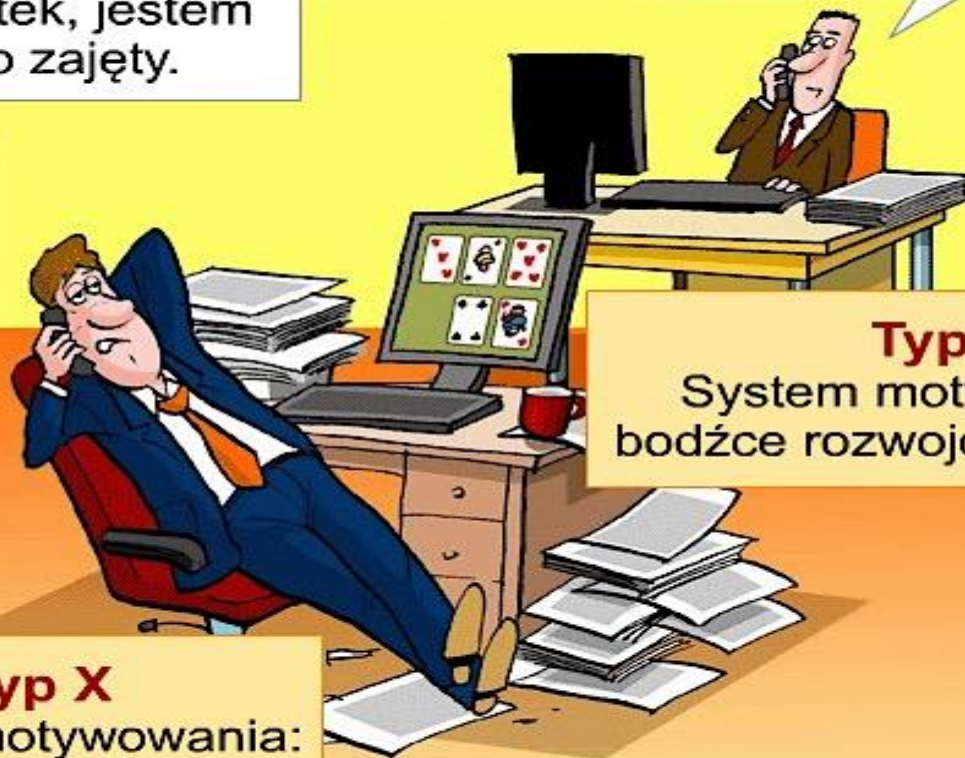
1. Ściśle nadzorować i kontrolować podwładnych.	1. Każdemu pracownikowi zapewnić poczucie użyteczności i znaczenia.	1. Spożytkować niewykorzystane zasoby ludzkie.
2. Rozkładać zadania na prostsze, powtarzające się, łatwe do zafatwienia operacje.	2. Informować podwładnych o swoich planach i wysłuchiwać ich zastrzeżeń.	2. Tworzyć klimat, w którym podwładny może się w pełni rozwijać, wnosząc pełny wkład swoich możliwości.
3. Ustanowić szczegółowe instrukcje i procedury robocze oraz sprawiedliwe, ale stanowcze wymuszanie ich przestrzegania.	3. Pozwalać podwładnym na pewien zakres samokierowania i kontroli w rutynowych sprawach.	3. Zachęcać do pełnego uczestnictwa w ważnych sprawach, wciąż rozszerzając zakres samokierowania i samokontroli podwładnych – wzrost stopnia zarządzania przez partycypację.

Oczekiwania

1. Ludzie mogą tolerować pracę, jeśli płaca jest przyzwoita a szef sprawiedliwy.	1. Dzielenie się informacją z podwładnymi i angażowanie ich w podejmowanie rutynowych decyzji. Zadowolili to ich podstawowe potrzeby przynależności i poczucia ważności.	1. Rozszerzenie wpływów samokierowania i samokontroli podwładnych doprowadzi do zwiększenia efektywności ich działania.
2. Jeśli zadania są wystarczająco proste, a pracownik ściśle kontrolowany, jego wydajność będzie zgodna z normami.	2. Zaspokojenie tych potrzeb poprawi morale i zmniejszy opór wobec autorytetu formalnego. Podwładni powinni wykazywać większą chęć do współpracy.	2. Zadowolenie z pracy może poprawić (jako uboczny produkt) wykorzystania przez podwładnych swoich zdolności i możliwości.

Nie zdążę tego zrobić
na czwartek, jestem
bardzo zajęty.

Raport jest już gotowy,
zaraz go prześlę.



Typ X
System motywowania:
nadzór, kary

Typ Y
System motywowania:
bodźce rozwojowe, nagrody

Teorie motywacji

Motywowanie w naukach o zarządzaniu definiowane jest jako oddziaływanie na człowieka w taki sposób, aby realizował on złożone cele organizacji, jak i swoje potrzeby. Natomiast motywacja jest czynnikiem wewnętrznym, popychającym jednostkę do działania. To ona decyduje, czy nastąpi gotowość do realizacji określonego celu. Proces motywowania stara się wyzwolić w nas tę gotowość i ukierunkować na realizację określonej czynności.



Przegląd teorii motywacji

- ▶ Motywacja wewnętrzna - jest to wyjątkowy a zarazem bardzo osobisty mechanizm, który uruchamia i organizuje ludzkie zachowanie oraz kieruje na osiągnięcie szeroko rozumianego celu. Możliwe jest zachowanie, w którym dana aktywność jest celem samym w sobie.
- ▶ Motywacja zewnętrzna - to angażowanie się w działanie dla osiągnięcia korzyści, właściwych i wyjątkowych dla określonej jednostki.

W nauce organizacji i zarządzania wyróżnia się trzy punkty spojrzenia na motywację, a mianowicie:

- ▶ Teoria treści
- ▶ Teoria od strony procesu
- ▶ Teoria wzmocnienia motywacji i modyfikacji zachowań



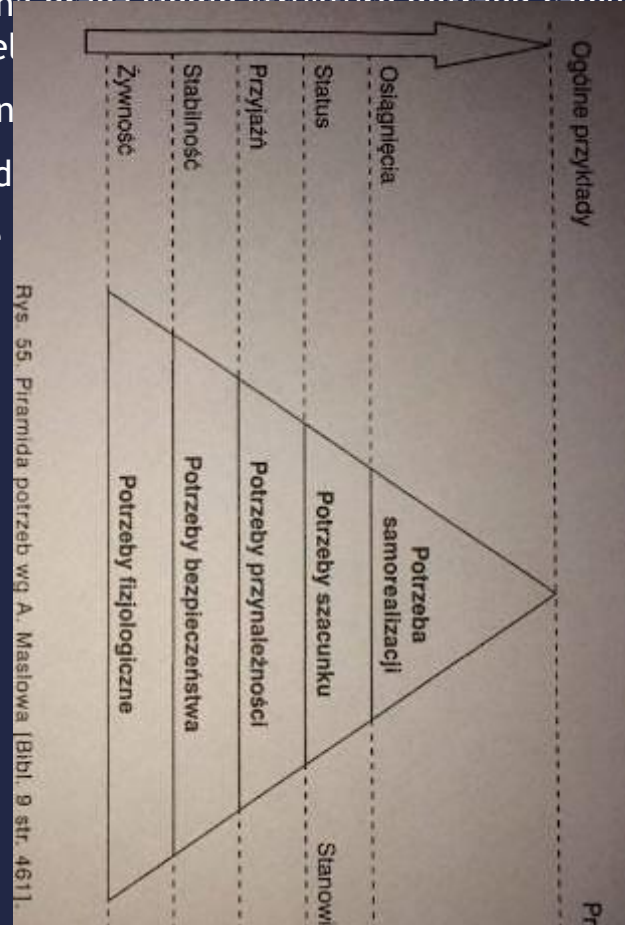
Teorie treści

Skupiają się na zrozumieniu czynników wewnętrznych powodujących postępowanie człowieka w określony sposób. Pytania, na które usiłuje się uzyskać odpowiedź, dotyczą potrzeb, jakie odczuwają ludzie oraz czynników, które mają wpływ na ich działanie. Do teorii treści zalicza się koncepcje A.Maslowa, C. Alderfera, F. Herzberga.

PIRAMIDA POTRZEB A. MASLOWA

Abraham Maslow zaproponował przez siebie strukturę potrzeb człowieka ułożyć hierarchicznie. Założenia modelu:

- ▶ Ludzi skłania do pracy jeden
- ▶ Bodźcem działania jest każda
- ▶ Ostatnia potrzeba nigdy nie



Teorie ERG

- ▶ **Teoria ERG** - teoria motywacji stworzona przez Clayтона Alderfera, reprezentująca nowe ujęcie hierarchii potrzeb, odmiennej od hierarchii Masłowa. Opiera się ona na podziale potrzeb na trzy kategorie:
- ▶ **E** (existence needs) - potrzeby egzystencji - odnoszące się do fizjologicznych i materialnych warunków życia jednostki. Odpowiadają potrzebom fizjologicznym i potrzebom bezpieczeństwa u Masłowa.
- ▶ **R** (relatedness needs)- potrzeby kontaktu/integrujące- obejmują potrzeby kontaktów społecznych z ludźmi. Odpowiednik potrzeb przynależności i szacunku w hierarchii Masłowa.
- ▶ **G** (growth needs)- potrzeby rozwoju- dotyczące wzbogacania osobowości człowieka, samorealizacji oraz szacunku do samego siebie. Obejmują one potrzeby znaczenia i samorealizacji w ujęciu Masłowa.

SATYSFAKCJA



SATYSFAKCJA



Satysfakcja / postęp



Frustracja / regresja

KONCEPCJA HERZBERGA

Dwuczynnikowa teoria Herzberga zakłada istnienie dwóch niezależnych zestawów czynników wpływających na zadowolenie lub niezadowolenie ludzi z pracy. Proces motywowania składa się z dwóch. Pierwszy etap to właściwe ukształtowanie czynników higienicznych. Do czynników higienicznych zalicza się czynniki zewnętrzne i czynniki środowiska pracy. W ich skład wchodzi, między innymi, warunki pracy, polityka personalna i administracyjna, stosunki interpersonalne, a także wynagrodzenie.

Tab. 24. Porównanie koncepcji Masłowa i Herzberga.

Maslow	Herzberg	
Samorealizacja	Sama praca, doskonalenie osobowości, przeżywanie sukcesu, odpowiedzialność.	} Motywatory
Potrzeby szacunku	Awans i rozwój, uznanie za osiągnięcia, status.	
Potrzeby przynależności	Stosunki interpersonalne z: przełożonymi, kolegami, współpracownikami. Kompetencje techniczne przełożonego.	} Czynniki higieniczne
Potrzeby bezpieczeństwa	Polityka personalna i administracyjna, zabezpieczenie pracy, pensja.	
Potrzeby fizjologiczne	Warunki pracy	

PYTANIA NA EGZAMIN

1. Ze względu na co można rozpatrywać sprawność kierowania?

Ze względu na: Motywacje, Cechy przywódcze oraz style zarządzania.

2. Wymień motywacyjne modele kierownicze

Model tradycyjny, model stosunków współdziałania, model zasobów ludzkich

3. Jakie są założenia modelu A. MASLOWA?

- Ludzi skłania do pracy jeden typ potrzeb
- Bodźcem działania jest każda następna potrzeba
- Ostatnia potrzeba nigdy nie może być zaspokojona