

Przewodzenie

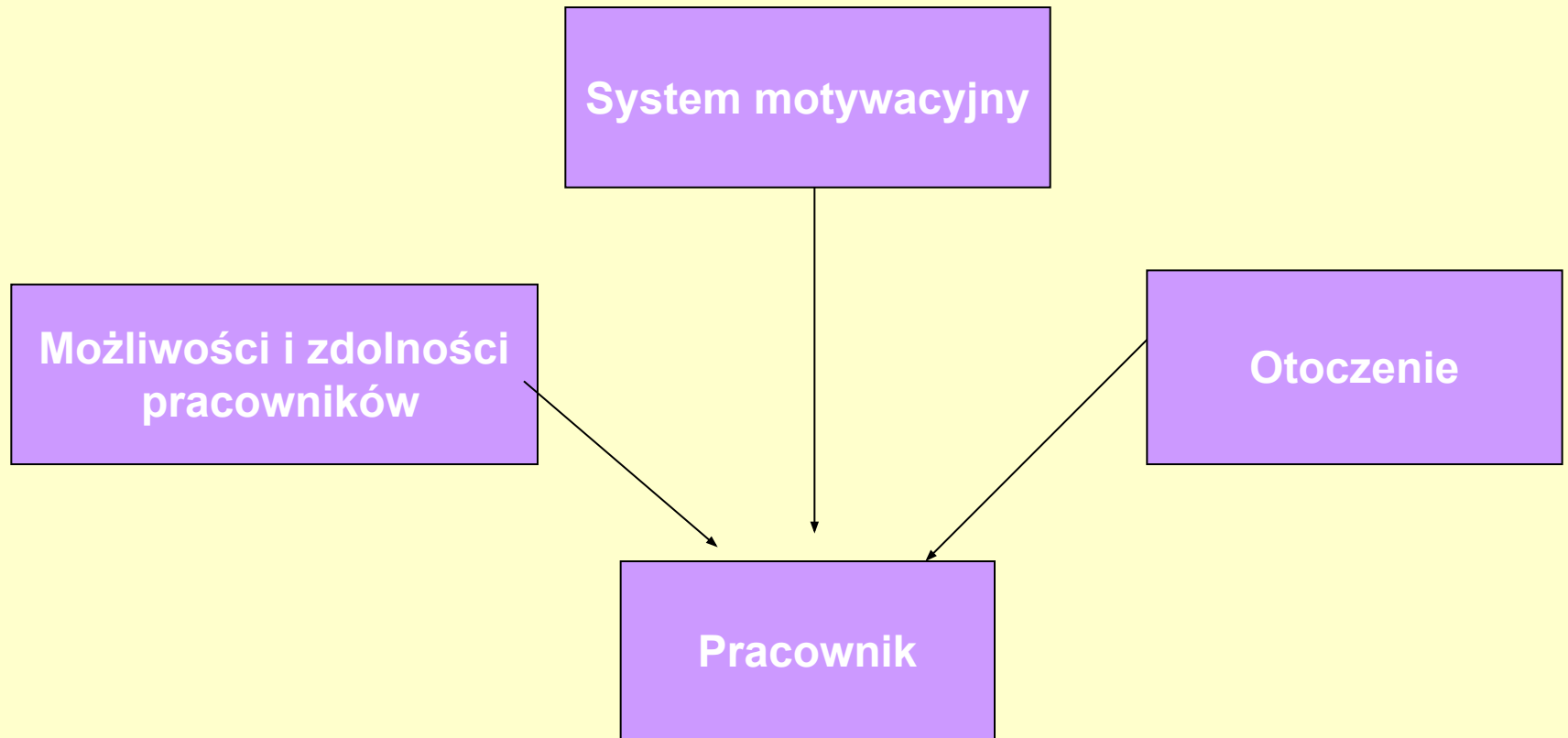
Motywowanie pracowników

Motywowanie:

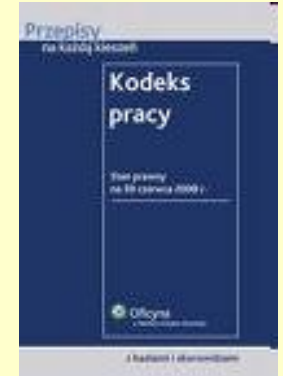
takie oddziaływanie na ludzi zaangażowanych w osiąganie założonych celów, aby zachowując się w określony sposób, robili to skutecznie i efektywnie.



Motywowanie pracowników



Motywowanie pracowników



System motywacyjny:

1. Zasady ogólne (istniejące przepisy prawne itp.)
2. Metody motywowania stanowiące element danej kultury organizacyjnej



Motywowanie pracowników



1. Podejście tradycyjne (taylorowskie)
2. Stosunki międzyludzkie
3. Zasoby ludzkie
4. Podejście behawioralne



Motywowanie pracowników

Teoria ERG (C. Alderfer)

Inna hierarchia potrzeb niż u Maslowa:

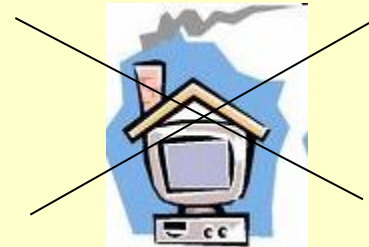
- *Existence* (egzystencja)
- *Relatedness* (kontakty społeczne)
- *Growth* (wzrost, rozwój)

Frustracja i regresja 😞

Motywowanie pracowników

Model motywacji D. McClellanda

- Władza
- Osiągnięcia
- Przynależność



Motywowanie pracowników

■ Teoria sprawiedliwości



Motywowanie pracowników

■ Teoria oczekiwań

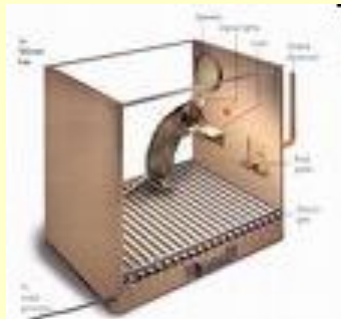


1. Jeżeli to zrobię, to jaki będzie wynik dla mnie?
2. Czy wynik ten jest wart mojego wysiłku?
3. Jakie mam szanse uzyskania wyniku, który będzie dla mnie opłacalny?

Motywowanie pracowników

■ Teoria wzmocnienia (B. F. Skinner)

Bodziec → Reakcja → Skutki →
Reakcja w przyszłości



Motywowanie pracowników



Wynagrodzenie 😊

1. Materialne (pieniężne i niepieniężne)
2. Niematerialne



Wynagrodzenie 😊

Wynagrodzenie materialne:

1. Płaca

Funkcje:

- dochodowa
- motywacyjna
- kosztowa
- społeczna



Wynagrodzenie ☺

Wynagrodzenie materialne:

2. Premia ☺ $\neq$ element płacy

3. Dodatkowe wynagrodzenia materialne (bonusy)



Wynagrodzenie 😊

Wynagrodzenia niematerialne:

- korzyści społeczno-psychologiczne
- korzyści polityczne
- możliwość kariery:
 - niewidzialna ręka
 - poszukiwanie pereł
 - „planowanie karier”
- +
- kariera alternatywna



System nagród i kar

Nagrody → pozytywne nastawienie pracowników do organizacji („nasza firma”)

Kary → eliminowanie negatywnego zachowania

Uwaga: system kar potrafi zmniejszyć atrakcyjność pracy → pracownik zamiast pracować energię skupia na szukaniu nowej pracy



System nagród i kar

- Kierownik musi zapoznać pracowników ze stosowanym systemem nagród
- System musi zapewnić odpowiednio atrakcyjne nagrody i odpowiednio dotkliwe kary
- Należy przestrzegać zasady gradacji nagród i kar
- Należy szybko wzmacniać zachowania
- Należy przyczyniać się do utrzymania jak najlepszych jakościowo relacji emocjonalnych między przełożonym a podwładnym
- Należy indywidualizować system nagród i kar

Przywódstwo

Kierownik – funkcje przywódcze

Odpowiedni przywódcy:

- potrafią oddziaływać na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły
- są akceptowani przez innych w roli przywódców



Przywódstwo

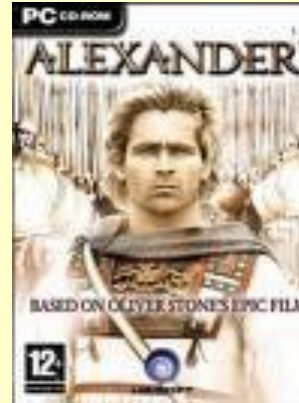
Władza – zdolność danej osoby do wpływania na działania innych

Źródła władzy:

- autorytet formalny
- władza nagradzania
- władza wymuszania
- władza odniesienia
- władza ekspercka



Przywódstwo



Przywództwo



? 😊

Style przywództwa



4 podstawowe style przywództwa

1. Styl separujący
2. Styl dyrektywny (autokratyczny)
3. Styl towarzyski (demokratyczny)
4. Styl idealny (systemowy)

Style przywództwa

Styl podstawowy	Styl mniej efektywny	Styl bardziej efektywny
Styl separujący	<i>Dezenter</i>	<i>Biurokrata</i>
Styl dyrektywny	<i>Autokrata</i>	<i>Życzliwy autokrata</i>

Podejście sytuacyjne

„Jeśli,.... to”

Ważne czynniki wyboru stylu przywództwa:

- relacja przywódca-podwładny
- struktura zadań
- władza związana ze stanowiskiem

Ewolucyjny model przywództwa

- Hersey i Blanchard



Model Fiedlera

- Przywództwo zorientowane na zadania
- Przywództwo zorientowane na relacje

Kwestionariusz *Najmniej Lubianego Współpracownika* (*Least-preferred co-worker/LPC*):

- Pary kontrastujących przymiotników (np. chłodny – ciepły, nudny – interesujący)
- Skala: 1 😞 - 8 😊
- Oceń najmniej lubianego współpracownika 😊



Model Fiedlera

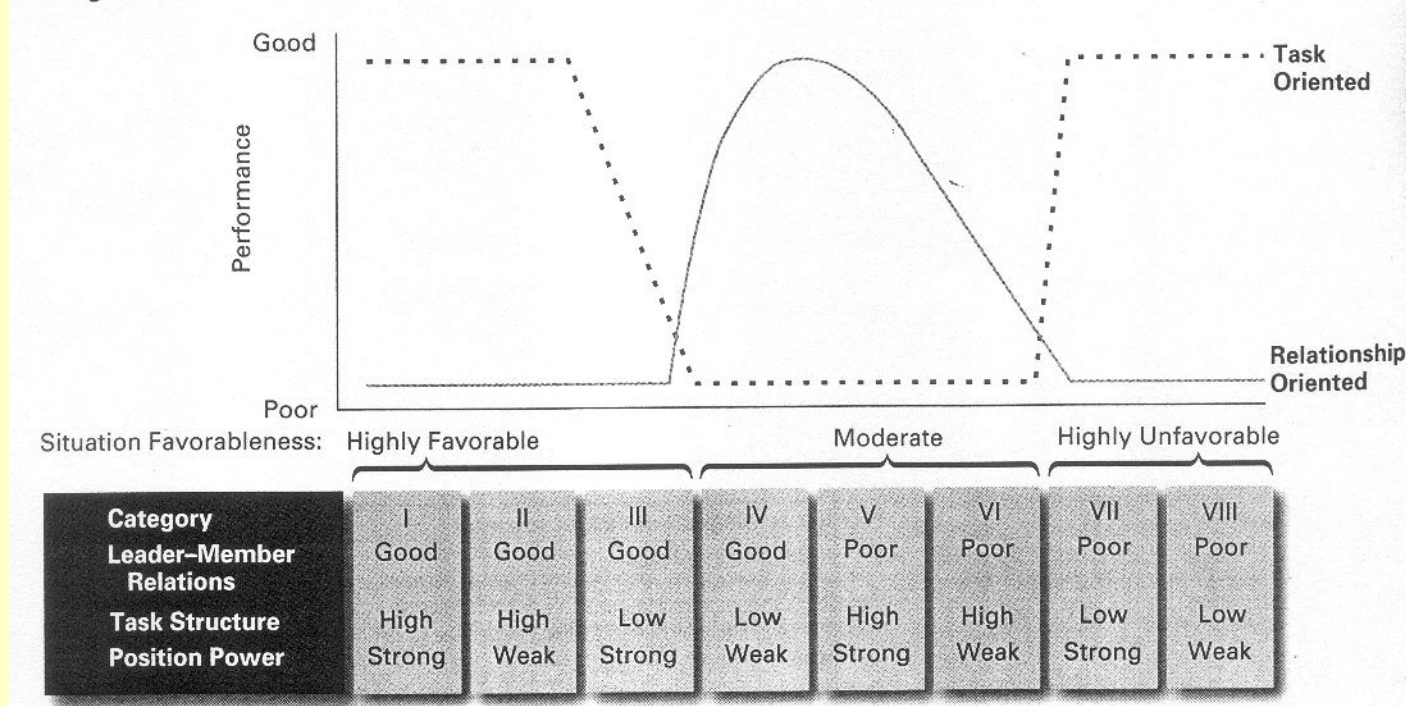
Wysoki wynik LPC = lider jest zorientowany na relacje

Niski wynik LPC = lider jest zorientowany na zadanie

Styl lidera – stały (niezależnie od sytuacji)

Model Fiedlera

Findings of the Fiedler Model



2 sposoby na poprawę efektywności lidera:

- zmiana lidera
- zmiana sytuacji

Teoria ścieżki do celu

- ***Path-Goal Method***

- **4 style przywództwa:**

- nakazowy
- wspierający
- partycypacyjny
- zorientowany na dokonania



Teoria ścieżki do celu

Przykład: **styl nakazowy**:

1. Zadania niejasne?
2. Zadania stresujące?
3. „Łopatologicznie” objaśnione zadania?
4. Bardzo doświadczeni podwładni?
5. Jasne, formalne zasady biurokratycznej hierarchii?
6. Znaczący konflikt w grupie?

Teoria ścieżki do celu

Przykład: **styl nakazowy**:

1. Zadania niejasne? **TAK**
2. Zadania stresujące? **TAK**
3. „Łopatologicznie” objaśnione zadania? **NIE**
4. Bardzo doświadczeni podwładni? **NIE**
5. Jasne, formalne zasady biurokratycznej hierarchii?
NIE
6. Znaczący konflikt w grupie? **TAK**

Przywódcy transformacyjni i transakcyjni



- **Przywódcy transakcyjni:**

ustalają, co jest potrzebne podwładnym do osiągnięcia celów i pomagają osiągnąć te cele.

- **Przywódcy transformacyjni:**

przywódcy, którzy dzięki własnej wizji i energii inspirują nas do zrobienia więcej niż pierwotnie zamierzaliśmy.



Przywódstwo

charyzmatyczno-wizjonerskie

(transformacyjne)

Charyzmatyczni przywódcy - 5 cech:

1. Mają wizję
2. Są w stanie ją wyartykułować
3. Są gotowi ponieść ryzyko, żeby zrealizować tę wizję
4. Są świadomi ograniczeń środowiskowych i potrzeb podwładnych
5. Prezentują niestandardowe zachowania

Przywództwo charyzmatyczno-wizjonerskie



- Zadania – cel ideologiczny
- Otoczenie – wysoki poziom stresu i niepewności

= polityka, wojna,
walka o przetrwanie



Aktualne problemy związane z przywództwem

- Budowa zaufania
- Etyczne przywództwo
- Delegowanie uprawnień
- Przywództwo międzykulturowe
- Różnice płci a przewodzenie
- Zmierzch przywództwa „celebrity”
- Substytuty przywództwa



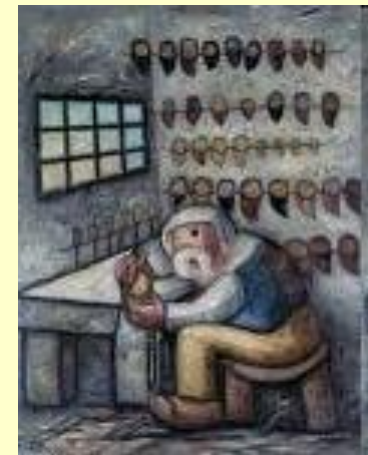
Zmierzch przywództwa „celebrity”

- Tylko 16% Amerykanów ufa wyższej kadrze menedżerskiej 😞
- 54% wyższej kadrze menedżerskiej NIE chce zostać CEO 😞
- Skandale etyczne i finansowe 😞
- Kontrowersyjne pensje (przeciętna pensja CEO jest 531 większa od przeciętnej pensji pracowniczej)
- „Zbawca CEO”, samotnie ratujący firmę? – mit 😞

Substytuty przywództwa

Czynniki negujące potrzebę obecności przywódcy:

- doświadczenie pracowników
- szkolenia
- +
- jasne, sformalizowane cele
- surowe zasady i jasne procedury
- dobrze rozwinięta i sprawnie działająca praca w grupach



Źródła prawdziwej władzy - *polityka biurowa* – wskazówki 😊

1. Tak prezentuj argumenty, żeby wszyscy myśleli, że chodzi Ci o dobro organizacji (kamufluj swój interes)
2. Popracuj nad właściwym *image* (styl się liczy!)
3. Dotrzyj do źródeł wiedzy organizacji
4. Sprawiaj wrażenie osoby niezastąpionej (w oczach decydentów)

Źródła prawdziwej władzy - *polityka biurowa* – wskazówki 😊

5. Bądź widoczny (szefowie muszą być świadomi Twojego istnienia i sukcesów)
6. Wejdź w sojusze z wpływowymi ludźmi
7. Unikaj mało popularnych członków organizacji
8. Wspieraj swojego szefa(nigdy nie mów o nim/niej nic negatywnego, ani nie podważaj jego/jej autorytetu!)

Słynni liderzy - cytaty

- Roman Abramovich
- Michael Dell
- Bill Gates
- Henry Ford
- Lee Iacocca
- Steve Jobs
- Rupert Murdoch
- Jack Welch

Słynni liderzy - cytaty

- I love this game, I love this sport, I love this league. Why don't I get my own team?
(English Premiership football club)
Roman Abramovich
- The interesting thing is when we design and architect a server, we don't design it for Windows or Linux, we design it for both. We don't really care, as long as we're selling the one the customer wants.
Michael Dell

Słynni liderzy - cytaty

- A market is never saturated with a good product, but it is very quickly saturated with a bad one.

Henry Ford

- Your most unhappy customers are your greatest source of learning.

Bill Gates

Słynni liderzy - cytaty

- My main job was developing talent. I was a gardener providing water and other nourishment to our top 750 people. Of course, I had to pull out some weeds, too.

Jack Welch

- What is it that you like doing? If you don't like it, get out of it, because you'll be lousy at it. You don't have to stay with a job for the rest of your life, because if you don't like it you'll never be successful in it.

Lee Iacocca

Słynni liderzy - cytaty

- Innovation distinguishes between a leader and a follower.

Steve Jobs

- The world is changing very fast. Big will not beat small anymore. It will be the fast beating the slow.

Rupert Murdoch