IDŹ DO:

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

CZYTELNIA:

- Fragmenty książek online

Do koszyka

Do przechowalni

Nowość

Promocja

# SIŁA MOTYWACJI — JAK DOPINGOWAĆ SIEBIE I LUDZI, Z KTÓRYMI PRACUJESZ

Autor: Jarosław Kordziński
ISBN: 978-83-246-2199-6
Format: A5, stron: 200

*Aby motywować innych, sami musimy mieć motywację.*

**Richard Denny**

- Co motywuje ludzi?
- Jaki jest Twój sposób zarządzania?
- Czy potrafisz skutecznie się komunikować?
- Czym charakteryzuje się efektywny zespół?
- Jak zbudować silną organizację?
- Do czego potrzebujesz pewności siebie?

**Drukowany impuls do działania!**

Marzeniem każdego menedżera jest zarządzanie pełnym entuzjazmu do pracy zespołem, składającym się wyłącznie z zadowolonych z życia ludzi. Zespołem zgranym i lojalnym, który nigdy nie działa na szkodę firmy, kolegów czy wreszcie nas — szefów. I choć trudno w to uwierzyć, Twój aktualny, apatyczny i lekko rozleniwiony dział od tego wymarzonego różni się tylko jednym — poziomem motywacji!

To, czy pracownik wykazuje maksimum zaangażowania, czy nieustannie próbuje wymigać się od pracy, albo — co gorsza — wyznaje zasadę „Czy się stoi, czy się leży — dwa tysiące się należy", zależy właśnie od tego, w jaki sposób i z jaką skutecznością używasz narzędzi motywacyjnych. Twoim głównym celem powinno być wzmocnienie pozytywnych zachowań pracowników, bo właśnie to pozwoli na osiągnięcie większej efektywności Twojego zespołu. Łatwo powiedzieć? I prawie tak samo łatwo wykonać! Musisz tylko poznać kilka podstawowych zasad i zacząć czerpać korzyści z dobrze zarządzanego zespołu.

- Teoretyczne podstawy motywacji.
- Różne style zarządzania.
- Delegowanie uprawnień.
- Podstawy skutecznej komunikacji.
- Teorie wzmocnienia i modyfikacji zachowań.
- Motywacja pozytywna.
- Zespołowe podejmowanie decyzji.
- Grupy zadaniowe.
- Znaczenie kultury organizacji.
- Budowanie siły organizacji.

one press

Onepress.pl Helion SA
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. (32) 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
redakcja: redakcjawww@onepress.pl
informacje: o księgarni onepress.pl

# Spis treści

**Wstęp** ..... **5**

**Rozdział 1. Jakim jestem szefem** ..... **13**
Rzecz o tym, jak patrzę na swoich ludzi ..... 13
Jakim stylem zarządzania się posługujesz ..... 19
Moje osobiste preferencje w kierowaniu organizacją ..... 28
Delegowanie uprawnień ..... 35

**Rozdział 2. Siła skutecznego porozumiewania się** ..... **47**
Kilka słów o mówieniu ..... 47
Podstawy skutecznej komunikacji ..... 59
Rzecz o rozmowach toksycznych ..... 69
Kilka słów o samoocenie ..... 77
Rozmowy, które pozwalają pójść do przodu ..... 81

**Rozdział 3. Wielkość motywacji** ..... **89**
Teoretyczne podstawy motywacji ..... 89
Teorie wzmocnienia i modyfikacji zachowań ..... 95
Motywacja pozytywna ..... 102
Co motywuje człowieka ..... 106
Co motywuje ludzi ..... 114

**Rozdział 4. Potęga zespołu** ..... **133**
A co to właściwie jest zespół ..... 133
Zespołowe podejmowanie decyzji ..... 141
Grupy zadaniowe ..... 150

**Rozdział 5. Kilka słów o kulturze organizacji** ..... **157**
Siła organizacji ..... 157
Jacy są ludzie, tak działają ..... 162

**Rozdział 6. Praca nad rozwojem .....169**
Podatność na zmiany ..... 169
Wsparcie indywidualne ..... 180
Rozkwit w grupie ..... 185

**Podsumowując: koniecznie buduj w sobie niezbędne poczucie wartości .....193**

# Rozdział 3.
# Wielkość motywacji

## Teoretyczne podstawy motywacji

*Dwa czynniki bardziej niż cokolwiek decydują o tym,*
*co się nam przytrafi w życiu: to, o czym myślimy*
*i w jaki sposób o tym myślimy przez cały czas.*

B. Tracy

Istnieje wiele teoretycznych modeli oraz założeń związanych z procesem motywowania ludzi do pracy. Jednym z najbardziej popularnych jest model oparty na hierarchii potrzeb Abrahama Maslowa. Maslow — znany amerykański psycholog nurtu humanistycznego — w swojej hierarchicznej teorii potrzeb stwierdził, że każdy człowiek dąży w swoich działaniach do nieustannego zaspokojenia określonego zespołu potrzeb. Potrzeby te tworzą określoną hierarchię, następują po sobie w logicznym ciągu i — co najważniejsze — warunkiem zaspokojenia kolejnych potrzeb jest pełna realizacja potrzeb niższego rzędu.

W swojej teorii Maslow wyróżnia pięć podstawowych potrzeb, które charakteryzują każdego człowieka, oraz tzw. potrzeby dodatkowe — mogące ujawniać się tylko u niektórych ludzi. Te pięć podstawowych to potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa, afiliacji/przynależności, szacunku/uznania oraz samorealizacji.

**Potrzeby fizjologiczne** — rozumiane są przede wszystkim jako spełnienie wymogów niezbędnych do utrzymania organizmu przy życiu. Dotyczą przede wszystkim możliwości zaspokojenia głodu i pragnienia, odpowiedniej temperatury pomieszczeń, natężenia hałasu, oświetlenia, wyglądu pomieszczeń itd. Na stopień zaspokojenia potrzeb tej grupy wpływają również rozliczne uwarunkowania zewnętrzne — na przykład zaspokojenie potrzeby snu czy odpowiedni poziom rozładowania napięcia seksualnego. Warto pamiętać, że aby zaspokoić podstawowe potrzeby fizjologiczne, trzeba również zarabiać odpowiednią ilość pieniędzy, wobec czego wysokość zarobków i umiejętność gospodarowania nimi również mają wpływ na stopień zaspokojenia omawianej grupy potrzeb.

Brak zaspokojenia tych potrzeb może wpływać przede wszystkim na zaburzenie koncentracji, percepcji czy ograniczenie kreatywności. Długotrwałe niezaspokojenie którejś z nich ogranicza aktywność, powoduje, że osoba znajdująca się w takiej sytuacji zdecydowanie więcej myśli o odczuwanym braku niż o tym, co ma do zrobienia. Bywa, że stan ten powoduje nadmierne rozdrażnienie i zachowania agresywne.

**Potrzeba bezpieczeństwa** — to inaczej chęć zapewnienia sobie odpowiednich warunków bezpieczeństwa zarówno w wymiarze socjalnym, jak i osobistym. Do grupy tych potrzeb zaliczyć należy: możliwość dysponowania konkretnym miejscem do pracy, świadomość ochrony przed krzywdą fizyczną i emocjonalną czy możliwość dbania o zdrowie. Bardzo ważnym czynnikiem składowym zaliczanym do tej grupy potrzeb jest gwarancja zatrudnienia. W skład czynników warunkujących właściwe odczuwanie zaspokojenia potrzeby bezpieczeństwa zaliczyć można również kwestie strategii, logistyki i zapewnienia operacyjnych możliwości wykonywania oczekiwanych zadań przez pracownika. Istotne są również formy relacji zachodzących zarówno między pracownikami, jak i pracownikami a przełożonymi.

Zaburzone zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa przekłada się przede wszystkim na kształtowanie niewłaściwych relacji interpersonalnych. Ludzi pozbawionych pełnego zaspokojenia tych potrzeb charakteryzują nastawienia lękowe, obniżone zaufanie do innych, niechęć do wspólnego działania, trudność czy wręcz niemożność porozumiewania się z innymi, nadmierna rywalizacja, donosicielstwo itd. W efekcie osoby z tej grupy dużo chętniej tworzą kliki czy koterie skierowane przeciwko komuś lub czemuś aniżeli załogi, które miałyby działać na rzecz realizacji wspólnych działań czy rozwiązywania problemów.

**Potrzeba afiliacji**, zwana inaczej potrzebą przynależności, dotyczy zdobycia akceptacji ze strony innych osób, porozumiewania się, przyjaźni. Potrzeba przynależności określa stan posiadania określonego, własnego miejsca w grupie, poczucie akceptacji własnej pozycji w firmie, identyfikację własnych celów ze strategią czy priorytetami całej organizacji. Brak zaspokojenia tej potrzeby oznacza rzeczywisty brak motywacji do pracy, poczucie wyobcowania, niechęć do proponowania czy tym bardziej podejmowania indywidualnych inicjatyw. Bywa też podstawą nadmiernej rywalizacji, a w szczególności silnej potrzeby udowadniania własnej racji i konkurowania czy krytycznego osądzania propozycji oraz inicjatyw innych, w tym zwłaszcza osób przełożonych.

**Potrzeba uznania**, inaczej szacunku, to przede wszystkim potrzeba samopotwierdzenia, sukcesu i uznania zarówno przez samego siebie, jak i przez innych. Skutkiem zaspokojenia tej grupy potrzeb mogą być takie efekty, jak: wzrost pewności siebie, poczucie spełnienia, realna świadomość swoich możliwości oraz optymistyczny ogląd przyszłości związany z wykorzystaniem własnego potencjału. Warunkiem zaspokojenia tych potrzeb może być możliwość samodzielnego działania i odczucia odnoszonych sukcesów, uznania w oczach własnych i innych w odniesieniu do swoich mocnych stron, właściwy system oceniania, zgodny z uznawanymi wartościami. Brak zaspokojenia

tej grupy potrzeb z kolei skutkuje pojawieniem się poczucia niższości, zniechęcenia czy ograniczonej wiary w sens podejmowanych działań. Ponadto osoby, których potrzeba uznania nie jest w wystarczającym stopniu zaspokojona, bardzo często swoją aktywność zawodową uzależniają od związanych z nią konkretnych profitów, często też próbują potwierdzić swoją wartość poza firmą, co w rezultacie bywa przyczyną rozstania się z nią.

Najwyższa w hierarchii Maslowa jest potrzeba samorealizacji, czyli **potrzeba rozwoju osobistego, odnoszenia sukcesów oraz awansu w pracy**. Może być rozumiana jako możliwość rozwoju zarówno kompetencji zawodowych, jak i osobistych zainteresowań, poczucie radości i satysfakcji z wykonywanego zawodu, a także świadomość wzmacniania własnej kreatywności i przekonanie o funkcjonowaniu na najwyższym i w pełni satysfakcjonującym poziomie własnych możliwości. Brak zaspokojenia tej potrzeby bywa powodem narastających frustracji, a w wielu przypadkach wręcz rezygnacji z pracy w danej organizacji.

Inna koncepcja teoretyczna związana z motywacją to **teoria motywacji Herzberga**. Koncepcja powyższa bazuje na założeniu, że w procesie motywowania mamy do czynienia z dwoma kategoriami czynników, które decydują o postawach pracowników: motywatorami oraz czynnikami potencjalnego niezadowolenia. Zgodnie z teorią Herzberga występowanie jakiegoś czynnika zadowolenia, na przykład osiągnięć czy poczucia rozwoju, może zwiększyć satysfakcję z wykonywanej pracy i motywację pracownika, niemniej jednak brak tej cechy niekoniecznie musi powodować poczucie niezadowolenia. Podobnie w sytuacji braku jakiejś właściwości, na przykład bezpieczeństwa, może wystąpić niezadowolenie, choć jednocześnie samo wysokie bezpieczeństwo nie musi być wcale przyczyną satysfakcji. Oznacza to, że w przeciwieństwie do tradycyjnego przekonania o istnieniu na przeciwnych krańcach tego samego czynnika motywacyjnego (zadowolenia

lub niezadowolenia) tak naprawdę obok siebie istnieją dwa takie kontinua. Jedno rozciąga się od braku zadowolenia do zadowolenia, drugie od niezadowolenia do braku niezadowolenia. W związku z powyższym ten sam czynnik, w zależności od natężenia jego występowania, może albo wpływać na wzrost motywacji, albo ją ograniczać.

**Motywatory** pomagają każdemu z nas w przejściu od niskiego poziomu zadowolenia (lub braku zadowolenia) do poziomu wysokiego. **Motywatory to czynniki bezpośrednio związane z pracą:**

- **trudne wyzwania,**
- **odpowiedzialność,**
- **uznanie,**
- **osiągnięcia,**
- **rozwój osobowości.**

Motywatory określają, czy praca jest pobudzająca i w wystarczającym stopniu satysfakcjonująca dla pracownika. Rzecz ciekawa, wśród motywatorów nie wymienia się wynagrodzenia. Wbrew pozorom (a jednocześnie powszechnie zgłaszanym roszczeniom) wynagrodzenie w istocie rzeczy pełni przede wszystkim czynnik potencjalnego niezadowolenia. Potwierdzeniem tego stanu rzeczy jest standardowa odpowiedź na pytanie: „Czy chciałbyś zarabiać więcej?". Przytłaczająca większość zapytanych odpowie, że oczywiście tak. Wysokość zarobków praktycznie nie ma wpływu na motywację do lepszej pracy, a z czasem może wręcz stać się podstawą do podejmowania działań przyczyniających się do wzrostu roszczeń i niezadowolenia z aktualnego poziomu dochodów związanych z wykonywaniem danej pracy. Inna sprawa, że zbyt niskie wynagrodzenie również nie wpływa motywująco. Chcąc jednak mieć wysoko zmotywowanych pracowników, warto dbać o wszystkie pięć wymienionych elementów, a przynajmniej próbować na bieżąco śledzić to, w jakim stopniu stwarzane pracownikom w tym zakresie warunki są przez nich akceptowane.

**Czynniki potencjalnego niezadowolenia** (zwane również czynnikami higienicznymi) powodują zmianę odczuć od wysokiego poziomu niezadowolenia (lub małego zadowolenia) do niskiego poziomu niezadowolenia (lub braku niezadowolenia). Czynnikami higienicznymi są: warunki pracy, polityka firmy, nadzór, współpracownicy, wynagrodzenie, status pracowniczy, bezpieczeństwo pracy. Są one potrzebne do utrzymania pewnego poziomu satysfakcji, ale ich obecność niekoniecznie zwiększa jego poziom. Przykładem może być płaca. Dla wielu z nas zdecydowany wzrost pensji jest zjawiskiem absolutnie korzystnym. Czy jednak wszyscy łączą z tym automatycznie obowiązek większego zaangażowania? Podobnie kwestia warunków pracy. Wielu często zgłasza potrzebę lepszego wyposażenia swojego miejsca pracy w nowy sprzęt czy bardziej efektywne technologie. Czy jednak, kiedy pracownicy mogą korzystać z najnowszego oprzyrządowania, stosują je rzeczywiście w optymalnym wymiarze?

Czynniki niezadowolenia mają zdecydowany wpływ na motywację pracowników do działania. Określają obszary niezbędnego zaspokojenia, które warunkują nie tylko chęć, ale w niektórych przypadkach nawet możliwość skutecznego działania. Stąd też zadaniem kierownika, zwłaszcza w sytuacji, kiedy okazuje się, że coś w firmie nie działa tak, jak należy, jest sprawdzenie, w jakim stopniu (i czy w ogóle) wszystkie wspomniane czynniki są spełnione.

Organizacja oraz efekty pracy w znacznym stopniu zależą od prawidłowego monitorowania oraz reagowania na poziom niezadowolenia pracowników. Zadanie kierownika sprowadza się więc w znacznym stopniu do poszukiwania optymalnego stopnia zaspokojenia potrzeb pracowników, reagowania na dostrzegane braki i jednocześnie wyjaśniania niczym nieuzasadnionych roszczeń i zbyt wygórowanych oczekiwań. Drugi obszar niezbędnego działania szefa to stymulowanie oraz wzmacnianie skuteczności motywatorów zwanych również czynnikami zadowolenia.

Podsumowując, według teorii Herzberga zadowolenie i niezadowolenie ludzi z pracy kształtuje się pod wpływem dwóch niezależnych zestawów czynników — motywacji (czynniki wpływające na kontinuum zadowolenia — związane z treścią pracy) i higieny psychicznej (czynniki uważane za źródło niezadowolenia — związane są ze środowiskiem pracy). Kierownictwo powinno więc zapewnić pracownikom zachowanie właściwych czynników higieny psychicznej oraz dać im okazję do odczucia takich czynników motywacyjnych jak wola osiągnięć i uznanie. Za stosowaniem tego modelu przemawia przede wszystkim to, że pozwala on kierownictwu organizacji zrozumieć wieloaspektowy system bodźców powodujących różne zachowania pracowników. Kierownictwo zyskuje dzięki niemu świadomość tego, w jaki sposób funkcjonują motywatory i czynniki higieniczne, a także tego, że poprawa efektywności pracy organizacji nie musi wymagać wcale poważnych wydatków finansowych, takich jak wysokie płace czy zakup specjalistycznego wyposażenia, ponieważ zależy ona głównie od motywatorów dających satysfakcję z pracy, takich jak np. zauważanie podstawowych potrzeb oraz osiągnięć pracownika.

## Teorie wzmocnienia i modyfikacji zachowań

Kolejna teoria, której warto poświęcić więcej uwagi, to teoria wzmocnienia. Oparta jest ona na koncepcji behawiorystycznej, która podkreśla zachowanie ludzi jako funkcję ich instynktu. Według tej koncepcji człowiek steruje swoim zachowaniem w taki sposób, by zaspokoić własne potrzeby.

**Teorię wzmocnienia zapoczątkował amerykański psycholog Burrhus Frederic Skinner, który stwierdził, że konkretne zachowania człowieka są funkcją ich konsekwencji (nagród i kar), a jego**

**indywidualne zachowania mogą być uznawane za skutek poprzednich doświadczeń.**

W związku z powyższym to, co może być przydatne do budowania odpowiedniego systemu motywacji, to określenie, w jaki sposób skutki określonych działań człowieka mogą wpływać na jego przyszłe zachowania i postawy. Ludzie postępują tak, jak postępują, ponieważ nauczyli się w przeszłości, że pewne zachowania wiążą się z przyjemnymi efektami, a inne z nieprzyjemnymi. Na tej podstawie sformułować można tzw. **prawo skutku, które zakłada, że zachowanie przynoszące przyjemne konsekwencje prawdopodobnie zostanie powtórzone, zaś nieprzyjemne będzie w przyszłości unikane**. Istotą tej teorii jest sposób reakcji (zachowania) człowieka na bodziec (sytuację) wywołujący konsekwencje pozytywne (nagrody) lub negatywne (kary), które z kolei kształtują jego przyszłe zachowania. **Konsekwencje pozytywne zachęcają do nowych wysiłków, a zwłaszcza pomysłów i zmian w sposobach pracy. Konsekwencje negatywne, zniechęcając do nowości, sugerują, że najlepszym sposobem otrzymania nagrody jest naśladowanie innych**. Według autora tej teorii zachowaniami ludzi steruje środowisko społeczne. Efektem takiego założenia jest przekonanie, że podstawą wyjaśnienia przyczyn określonych zachowań, a także sposobem na ich kierowanie, może być manipulowanie środowiskiem.

Przenosząc sposób myślenia Skinnera na grunt organizacji pracy, powiedzieć można, że modyfikacja zachowań koncentruje się na ustanawianiu rozwiązań bazujących na różnych formach nagradzania czy wyrażania uznania odnośnie do stwierdzonych oczekiwanych zachowań, co docelowo ma za zadanie ułatwić pracownikom nabycie przyzwyczajeń przynoszących im zadowolenie, a jednocześnie pomagających w osiąganiu celów całej organizacji. Proces modyfikacji zachowań można przedstawić schematycznie:

**Bodziec — Reakcja — Konsekwencje — Przyszłe reakcje**

Oznacza to, że zachowanie pracownika (reakcja) wobec konkretnej sytuacji (bodziec) powoduje określone konsekwencje realizowane poprzez ich przyszłą aktywność oraz postawy. Jeżeli konsekwencje są pozytywne, pracownik w przyszłości zareaguje podobnie, a jeżeli są nieprzyjemne, będzie zmieniał swoje zachowania, aby ich uniknąć. W przypadku kiedy przełożony chciałby zmienić zachowanie podwładnego (jego potencjalne przyszłe reakcje), powinien starać się zmienić skutki (konsekwencje) tych zachowań. Na przykład pracownik, który regularnie unika zaangażowania się w jakąkolwiek pracę na rzecz firmy, mógłby uzyskać motywację do większego zaangażowania się w pracę na rzecz innych, gdyby kierownictwo wyrażało zdecydowane zadowolenie w każdym przypadku jego zwiększonej aktywności. Kiedy pracownik po raz kolejny odmówi współdziałania, jego lekceważenie obowiązków wobec organizacji (czy zespołu) można próbować eliminować również poprzez wyrażenie silnego niezadowolenia, ale tylko wówczas, kiedy przełożony poprzednio nie zwracał na to uwagi.

**Teoria wzmocnień zaleca stosowanie przede wszystkim wzmocnienia pozytywnego. Kara wskazuje otrzymującej ją osobie jedynie to, czego nie należy robić, zamiast tego, co robić by należało.** Brak jednoznacznego wskazania, jakie są konkretne oczekiwania wobec pracownika, może w konsekwencji doprowadzić do popełniania kolejnych błędów. Bywa, że pracownik, zamiast zastanowić się, jak daną pracę wykonać poprawnie, całą swoją uwagę skupia na tym, jak uniknąć złapania na pracy źle wykonywanej i co zrobić, by uniknąć kary. Z reguły też kara wywołuje mniejszy lub większy uraz, który na ogół działa demotywująco i może prowadzić do obniżenia efektywności pracy. Warto jednak pamiętać, że zdarzają się i takie sytuacje, kiedy nie można pominąć wzmocnień negatywnych.

**Teoria wzmocnień stosowana w praktyce stanowi cały system obejmujący układ bodźców, środków i warunków mających zachęcać pracowników do angażowania się w swoją pracę w sposób najkorzystniejszy zarówno dla zakładu pracy, jak i dający osobistą satysfakcję pracownikom.**

Na wspomniany system składają się:

1. **Środki przymusu** — stanowiące rozkazy, nakazy, zakazy, polecenia i zalecenia oraz rady przełożonego, a także własne zobowiązania i powinności przyjęte przez pracownika dobrowolnie i zmuszające go do określonego zachowania i działania. Część z nich (rozkazy, polecenia) ma charakter obligatoryjny i zawiera termin wykonania. Ich obligatoryjność jest usankcjonowana karami. Niektóre natomiast (zalecenia, rady) są fakultatywne i pozostawiają pracownikowi swobodę zdecydowania o sposobie ich wykonania.
2. **Środki zachęty** — obejmują obietnice składane pracownikowi przez kierownictwo w celu zainteresowania go lepszym wykonaniem pracy. Dzielą się na: materialne, które oferują pracownikowi korzyści ekonomiczne, zmieniające stan jego posiadania (płace, premie, nagrody, deputaty, ryczałty, świadczenia socjalno-bytowe, przywileje niewłączone do wynagrodzeń), oraz niematerialne, które dodają pracownikowi powagi i godności (awanse, uznanie społeczne, udział w zarządzaniu, autonomia w realizacji zadań, możliwości samorozwoju).
3. **Środki perswazji** — dążą do zmiany postaw, nawyków i odczuć pracownika. Odwołują się więc do jego motywacji wewnętrznej. Perswazja może być jednostronna (opiera się na ingerencji w sferę emocjonalną człowieka, wykorzystuje wmawianie i sugerowanie) oraz dwustronna (opiera się na wzajemnym

partnerskim przekonywaniu i przepływie informacji, a więc na negocjacji i konsultacji, dzięki którym motywowany sam ustala najwłaściwsze zachowanie i stara się je realizować).

Przypatrzmy się przykładowej sytuacji przedstawiającej możliwe rozwiązania i prawdopodobne skutki ich zastosowania:

| **Wyniki badania stopnia zadowolenia klientów wskazują na niewielką tendencję spadku jakości dostarczanych im produktów. Zarząd, zaniepokojony zaobserwowaną tendencją, domaga się od kierownictwa produkcji natychmiastowych działań naprawczych. Menedżerowie postanawiają uruchomić program zmierzający do zmiany zaobserwowanego stanu rzeczy.** | | | |
|---|---|---|---|
| **Wzmocnienie pozytywne** | | **Wzmocnienie negatywne** | |
| Kierownictwo proponuje pracownikom specjalne szkolenie kształcące ich umiejętności wytwarzania produktów oczekiwanych przez odbiorców. | | Kierownictwo podejmuje szczegółową analizę procesu technologicznego oraz wytwarzanych produktów i określa winnych zaistniałego stanu rzeczy. Informuje o skutkach ich niedotrzymania i wyznacza im jednoznaczne oczekiwania. | |
| **Możliwe efekty** | | **Możliwe efekty** | |
| Pracownicy przygotowują nowe procedury i systematycznie badają efekty swojej pracy. | Pracownicy w oparciu o wiedzę dotyczącą procesów technologicznych przygotowują nowe formy pracy. | Pracownicy zabiegają o ścisłe określenie zakresu swojej odpowiedzialności w celu ochrony przed ewentualną karą. | Pracownicy przeprowadzają szczegółową analizę kompetencji innych, by określić, kto ponosi winę za zaistniały stan rzeczy. |

Ulepszenie zachowania, w tym również stymulowanie motywacji pracowników do lepszej pracy, wymaga odpowiedniego stosowania systemu nagród i kar, bazującego na ustalaniu odpowiednich, zrozumiałych i zaakceptowanych przez pracowników oczekiwań, kryteriów oraz miar zachowania, wyboru oraz określenia częstotliwości stosowania odpowiedniego typu wzmocnienia. Ustalenie miar zachowania sprowadza się do określonych efektów danej pracy, np. oczekiwanego poziomu sprzedaży czy braku skarg bądź reklamacji. Ustalona miara może dotyczyć efektów pracy zarówno jednego pracownika, jak i całego

zespołu. Wybór typu wzmocnienia dokonywany jest spośród następujących motywatorów: nagroda, unikanie, kara, wygaszanie. Dwa pierwsze typy stosuje się, chcąc wzmocnić lub utrzymać dotychczasowe zachowanie, dwa następne, gdy zamierza się zachowanie przerwać lub ograniczyć. **Nagrody** stosuje się w celu zwiększenia prawdopodobieństwa powtórzenia dotychczasowych zachowań. Nagrodą może być: pochwała, okazanie szacunku, awans, wzrost wynagrodzenia itd. Kierownicy, którzy chcą dowiedzieć się bezpośrednio, jakie nagrody satysfakcjonują pracowników, sami wcześniej powinni wykonywać ich pracę. **Unikanie** to utrzymywanie pewnych zachowań w celu ucieczki lub uniknięcia znanych i niemiłych konsekwencji. Kara to zastosowanie negatywnych konsekwencji w sytuacji, gdy zdarzają się niestosowne zachowania. Jest to forma zniechęcania do nieodpowiedniego działania. Celem kary jest zmniejszenie prawdopodobieństwa powtórzenia niewłaściwego zachowania. Przykładowo może obejmować pouczenie podwładnego przez kierownictwo, wymówki, degradację czy jakąkolwiek możliwą karę pieniężną. **Wygaszanie** oznacza niestosowanie ani pozytywnego, ani negatywnego wzmocnienia w sytuacji, gdy pojawia się nieodpowiednie zachowanie. Wówczas ignorowanie niewłaściwego zachowania przyczynia się do jego zaniku. Brak jakiejkolwiek reakcji sprowadza się do braku wzmocnienia po niepożądanym zachowaniu, przez co czasem uczestnik zajścia rezygnuje z nagannego zachowania. Określenie częstotliwości dotyczy stałości i częstości stosowania odpowiedniego typu wzmocnienia. Przykładowo, wzmocnienie może powtarzać się w ustalonych lub zmiennych okresach, po zrealizowaniu zmiennej lub stałej ilości pracy.

Rozwinięciem teorii wzmacniania jest **teoria modyfikacji zachowań**. Jej przedstawiciel **W. Clay Hamner,** psycholog zajmujący się zarządzaniem ludźmi, opracował sześć reguł posługiwania się modyfikacją zachowań. Mogą one być podstawą do zbudowania systemu motywowania, satysfakcjonującego pracowników i pracodawcę.

**Sześć reguł posługiwania się modyfikacją zachowań**

1. **Nie nagradzaj wszystkich jednakowo**. Skuteczność wzmacniania zachowań zależy od dostosowania nagród do efektywności. Równe nagrody dla wszystkich podtrzymują niską lub przeciętną efektywność.
2. **Pamiętaj, że także brak reakcji może modyfikować zachowania**. Przełożeni wywierają na podwładnych wpływ zarówno swoim działaniem, jak i zaniechaniem. Na przykład nieudzielenie podwładnemu zasłużonej pochwały może spowodować, że następnym razem wyniki jego pracy będą gorsze.
3. **Nie zapomnij powiedzieć podwładnym, od czego zależy nagroda**. Dzięki ustaleniu norm efektywności pracownik wie, co powinien robić, aby dostać nagrodę. Umożliwi mu to odpowiednią zmianę sposobu pracy oraz nastawienia do jej wykonywania.
4. **Mów podwładnym, co robią źle**. Jeżeli szef nie przyznaje pracownikowi nagrody, nie mówiąc, z jakiego powodu, to ten nie wie, jakie jego zachowanie uznane zostało za niepożądane. Może też uważać, że jest przedmiotem manipulacji.
5. **Nie udzielaj kary w obecności innych**. Udzielenie pracownikowi nagany jest niekiedy pożytecznym sposobem eliminowania niepożądanego zachowania. Jednak publiczna nagana upokarza pracownika i może wywołać niechęć wobec przełożonego u wszystkich członków zespołu.
6. **Bądź sprawiedliwy.** Konsekwencje błędu powinny być odpowiednie do wagi nagannego zachowania. Niedostateczne lub nadmierne nagradzanie podwładnych zmniejsza wzmacniający efekt nagród.

Warto również zastanowić się nad sposobem zastosowania schematu wzmocnienia. W przypadku gdy chcemy wpływać na pozytywny rozwój ścieżki kariery pracownika na początku jego kariery zawodowej, skuteczniejsze wydaje się stosowanie ciągłego wzmocnienia zaraz po zaobserwowanym zachowaniu. Gdy natomiast zależy nam na trwałych modyfikacjach zachowania, wówczas lepiej stosować wzmocnienie

cząstkowe, to znaczy nagrody przyznawane okresowo, na przykład podczas kolejnych podsumowań kwartałów, sezonów czy w trakcie podsumowywania roku.

## Motywacja pozytywna

*Całe nasze życie to działanie i pasja.*
*Unikając zaangażowania w działania*
*i pasje naszych czasów, ryzykujemy,*
*że w ogóle nie zaznamy życia.*

Herodot

Ludzie, którzy mają dobrą motywację, lepiej pracują. Przykładem tego może być przypowieść o robotnikach, którzy w zamierzchłych czasach stawiali wielkie budowle. Pewien filozof, wędrując po placu wielkiej budowy, zadawał kolejnym pracownikom to samo pytanie: „Co robisz?". Zmęczeni odpowiadali: „Koruję pnie, z których później powstaną krokwie", „Mieszam wapno", „Stawiam rusztowanie". Tylko kamieniarz, do którego myśliciel podszedł na samym końcu, nawet nie przerywając pełnego dynamizmu walenia w niczym nieporuszony głaz, zakrzyknął: „Jak to co?! Buduję katedrę!!!".

Dobrze zmotywowani ludzie lepiej wykonują swoją pracę. Nie tylko akceptują jej sens, ale również z całą swoją mocą i konsekwencją celowo użytych kompetencji zabiegają o to, by efekty ich działania przynosiły konkretne i zgodne z założeniami korzyści. Co więcej, działają tak, by sami mogli czerpać satysfakcję oraz zadowolenie z tego, co robią. Podstawą motywacji jest związek odpowiedniego wewnętrznego stanu człowieka z jego gotowością do wykonania czegoś dla innych. Najbardziej zmotywowani są ci, którzy widzą sens tego, co robią,

najmniej ci, którzy za jedyny powód do wykonywania swojej pracy uważają konieczność zarabiania pieniędzy.

By osiągnąć możliwie optymalny stan rzeczy, nie można bazować jedynie na zarządzaniu ludźmi poprzez stawianie im ocen oraz wydawanie poleceń. Czym bardziej szczegółowo planujemy pracę naszych ludzi, tym mniej będą oni zmotywowani do autonomicznego i autentycznego działania. Czym częściej i czym bardziej drobiazgowo będziemy ich oceniać, tym mniej uwagi będą poświęcać swojej pracy, a więcej temu, co zrobić, żeby nie dać się złapać na błędzie. Dobrze pracujący i zainteresowani efektami swojej aktywności pracownicy powinni na co dzień wymagać od swoich przełożonych bieżącej i pełnej informacji na temat tego, co dzieje się w ich miejscu zatrudnienia, jakie są priorytetowe założenia i możliwości wdrażania strategii funkcjonowania zatrudniającej ich organizacji. Kto za co odpowiada. Ile może i ile musi pracownik, ale także ile może i ile musi kierownictwo. Dziś coraz trudniej argumentować swoje decyzje prostym stwierdzeniem: „Bo tak ma być", albo tym bardziej: „Bo ja tak uważam". Dziś coraz częściej do proponowanych decyzji trzeba pozyskiwać, przekonywać, brać za nie współodpowiedzialność — choćby na poziomie zapewnienia możliwości realizacji określonych zadań czy umożliwienia osiągnięcia założonych celów. Sytuacja powyższa tylko pozornie utrudnia zarządzanie ludźmi. Tak naprawdę pozwala ich wykorzystać pełniej i z lepszym skutkiem. Dzieje się tak dzięki temu, że dobrze wynegocjowany plan działania staje się własnością całej organizacji, również poszczególnych jej członków, i jako taki staje się programem, z którym wszyscy się utożsamiają i chętniej się mu podporządkowują. Prawidłowa motywacja pracowników pozwala w sposób bardziej skuteczny osiągać zamierzone cele, które w powiązaniu z zadowoleniem podwładnych sprzyja budowaniu korzystnego klimatu pracy i większemu zaangażowaniu wszystkich zatrudnionych.

Od wieku w praktyce stosowane są dwa style motywowania, które bazują bądź na systemie nagród i kar, bądź na dostrzeganiu i zaspokajaniu określonych potrzeb poszczególnych pracowników. Punktem wyjścia w przypadku rozmowy o pracy jest zwykle zapłata. Warto pamiętać, że nie jest to jednak potrzeba jedyna, a nawet nie potrzeba podstawowa. Każdy system motywacyjny, który zostanie ograniczony jedynie do wysokości pieniężnych uposażeń, prędzej czy później przestanie być skutecznym instrumentem oddziaływania na postawy pracowników, a nawet może stać się elementem niezdrowej konkurencji, wzajemnych zawiści, pomówień i działania przeciwko sobie. Ponadto same pieniądze, a nawet cały system nagród, nie są najczęściej w stanie wyzwolić w ludziach odpowiedniej dyscypliny, poświęcenia czy kreatywności w sytuacjach kryzysowych, z jakimi mamy w różnych miejscach dość często do czynienia. Co więcej, właśnie obawa przed karą (a brak nagrody tak bywa odbierany) może spowodować sytuację, kiedy część pracowników, zamiast zajmować się rozwiązywaniem problemu, będzie starała się za wszelką cenę udowodnić, że oni nie mają z nim nic wspólnego i że wina leży po zupełnie innej stronie.

Dokładnie odwrotnie rozwija się sytuacja, kiedy pracodawca skupia się na potrzebach oraz stwarzaniu możliwości dobrej pracy i konsekwentnego rozwoju swoich pracowników. Reagując na indywidualne potrzeby pracowników, wspierając realizację ich planów czy rozwiązując techniczne problemy, z którymi się spotykają — szefostwo nie tylko stwarza im lepsze warunki pracy, ale również wzmacnia ich motywację do coraz lepszego, bardziej atrakcyjnego oraz skutecznego działania. W efekcie pracownicy, mając na uwadze tyle pozytywnych gestów skierowanych do nich ze strony kierownictwa, są w stanie zrezygnować z wielu, niekiedy nawet uzasadnionych roszczeń, byle tylko dobrze wykonywać swoją pracę, by organizacja, w której są zatrudnieni, osiągała wyższe rezultaty i zdobywała coraz lepszą opinię w środowisku. Jednocześnie stymulowanie osób mających wysokie

poczucie bezpieczeństwa i głęboko zakorzenione poczucie tożsamości ze swoją firmą nie wymaga szczególnie silnych bodźców, a niekiedy akces do ponadnormatywnego działania wynika wprost od tak traktowanych pracowników.

Brak odpowiedniego motywowania pracowników z reguły prowadzi do marnotrawstwa czasu (przykładem mogą być często spotykane w pracy dyskusje o niczym, szczegółowe roztrząsanie nic nieznaczących szczegółów oraz problemy kompetencyjne — kto za co w jakim zakresie odpowiada). Brak odpowiedniego stopnia utożsamiania się z daną organizacją oraz z jej celami, wynikający między innymi z braku odpowiedniego motywowania, może prowadzić do nadużywania możliwości lekceważenia pracy bądź do wykorzystywania możliwości, jakie stwarza konkretna funkcja, pełniona przez poszczególnych zatrudnionych (nadmierne korzystanie ze zwolnień lekarskich, wykorzystywanie firmowego sprzętu do prywatnych potrzeb, wykorzystywanie znaczenia swojej roli do różnych form zarabiania pieniędzy, niezgodnych z etyką danego zawodu). Brak motywacji przejawia się również w nadmiernym plotkarstwie czy też upowszechnianiu, a nawet wymyślaniu rozmaitych pogłosek czy wręcz pomówień dotyczących zakładu pracy lub zatrudnionych w nim osób. W wielu przypadkach brak odpowiedniej motywacji przekłada się na negatywny, niekiedy konsumpcyjny, a nawet kontestujący stosunek do zakładu pracy. W konsekwencji może się to sprowadzić między innymi do działania na szkodę firmy oraz zatrudnionych w niej osób (na przykład nieprzestrzeganie podstawowych zasad bhp) bądź kwestionowanie zadań, władzy czy własnej odpowiedzialności. Skuteczne wzmacnianie procesów motywacyjnych reprezentowanych przez poszczególnych pracowników ma ścisły związek z warunkami pracy, a jeszcze bardziej z jakością kultury organizacyjnej występującej w danej firmie.

## Co motywuje człowieka

*Kiedy czegoś gorąco pragniesz,*
*cały wszechświat sprzyja potajemnie Twojemu pragnieniu.*
P. Coelho

Każdy z nas w procesie podejmowania rozmaitych decyzji poddawany jest presji dwóch rodzajów motywacji — wewnętrznej oraz zewnętrznej. Zewnętrzna narzuca nam określony porządek, któremu musimy albo możemy się podporządkować. Wewnętrzna wynika na ogół z naszych osobistych doświadczeń oraz przekonań, a także systemu wartości, jaki reprezentujemy. Zewnętrzna jest w jakimś sensie bardziej bezwzględna, kiedy łamiemy jej zasady, może się to dla nas źle skończyć. Konsekwencjami oporu wobec motywacji wewnętrznej są co najwyżej wyrzuty sumienia. Co najciekawsze, mimo takiego zróżnicowania konsekwencji dużo łatwiej jest nam lekceważyć wskazania płynące ze strony motywacji zewnętrznej, wewnętrzna wymaga od nas daleko większej porcji refleksji oraz przemyśleń.

Jak już zostało powiedziane, **motywacja wewnętrzna** stymuluje określoną aktywność na skutek reprezentowanego przez nas systemu potrzeb oraz wartości. Oznacza wykonywanie pracy przede wszystkim w oparciu o osobiste zainteresowania oraz indywidualną potrzebę doskonalenia i realizacji konkretnych kompetencji zawodowych oraz predyspozycji. Dzięki tego rodzaju motywacji pracownik odczuwa przyjemność i zadowolenie ze swojej aktywności zawodowej oraz rozwija związane z nią zainteresowania. Działanie na forach zawodowym i okołozawodowym stanowi cel sam w sobie. Zatrudniony nie oczekuje żadnych dodatkowych nagród i korzyści poza satysfakcją z pracy i realizuje się w samym działaniu.

Znaczenie motywacji wewnętrznej w codziennej aktywności zawodowej jest trudne do przecenienia. Stanowi nieodzowny warunek zarówno codziennego zaangażowania, jak i podstawę do mniejszych

i większych osiągnięć. Stanowi także źródło radości i zadowolenia z pracy. Dzięki niej wykonujemy swoją pracę sprawnie i chętnie, a związany z nią trud nie tylko że nas nie męczy, ale wręcz sprawia nam przyjemność. Co ważne, nawet bardzo wysoki poziom motywacji wewnętrznej nie musi koniecznie powodować obniżenia sprawności i skuteczności działania, także w sytuacjach trudnych i nowych. Poza tym motywacja wewnętrzna obniża postrzeganie wysiłku oraz prowadzi do znacznego podwyższenia zainteresowania swoją działalnością (czynnik umysłowy) i jej umiłowania (czynnik uczuciowy), które nawzajem dodatnio na siebie wpływają, podnosząc przy tym poziomy skupienia i wybiórczości uwagi.

**Motywacja zewnętrzna** występuje wtedy, kiedy swoją aktywność odbieramy jako zadania realizowane pod przymusem zewnętrznym. Z motywacją zewnętrzną wiąże się przede wszystkim rozbudowany na różne sposoby system nagród i kar, połączony ze szczegółowym informowaniem o warunkach otrzymania jednych albo drugich. Ponadto w celu wzmacniania motywacji zewnętrznej można wykorzystywać rozmaite zabiegi społeczne polegające na włączaniu pracownika do określonych grup, awansowanie go, powierzanie mu prestiżowych funkcji itd. W potocznym odbiorze skutkiem presji powodowanej motywacją zewnętrzną bywa pojawienie się symbolicznego pojęcie „oni" — ci z góry, ci mądrzy, ci, co zawsze wiedzą lepiej. Nikt, a zwłaszcza człowiek dorosły, nie lubi być sterowany. Stąd praca bazująca jedynie na motywacji zewnętrznej nie przynosi na ogół zbyt dobrych rezultatów. Wiele badań i obserwacji potwierdza wręcz ujemny wpływ motywacji zewnętrznej na jakość i skuteczność działania. Nie zawsze jednak musi być tak odbierana. Aby zrozumieć dodatnie i ujemne oddziaływanie motywacji zewnętrznej, trzeba odróżnić jej funkcje informującą i kontrolną. Funkcja informująca motywacji zewnętrznej polega na tym, że nagrody, pieniądze, przywileje będące efektem dobrze, a nawet bardzo dobrze wykonanej pracy stanowią przejaw uznania dla zaangażowania, skuteczności oraz wysiłków i osiągnięć reprezentowanych przez

pracownika. Wyróżnienia tego typu stanowią niejako informację o jego mocnych stronach oraz zaletach. Przy działaniu funkcji kontrolnej motywacja zewnętrzna funkcjonuje jedynie jako straszak, jako źródło potencjalnej kary. Musisz tak robić, bo wymagają tego przepisy. Jeżeli nie będziesz realizował swoich zadań zgodnie z naszymi wskazaniami, a wyniki przez ciebie osiągane nie będą wystarczające, to… Działanie w ten sposób oczywiście do pewnego stopnia motywuje. Szybko jednak staje się podstawą do unikania odpowiedzialności, do wynajdywania najrozmaitszych powodów, które uniemożliwiają nam wykonanie określonych czynności, tak zwanych „obiektywnych" przyczyn ograniczających osiąganie oczekiwanych efektów.

Porównanie obu rodzajów motywacji wskazuje wyraźnie, że dużo ważniejsza od zewnętrznej jest motywacja wewnętrzna.

Rzeczywista satysfakcja i łącząca się z nią prawdziwa motywacja zależą w znacznym stopniu od spełnienia wymienionych trzech grup czynników:

- poczucia znaczenia pracy własnej,
- świadomości jej efektów,
- indywidualnego poczucia odpowiedzialności.

Badania wykazują, że w wielu przypadkach budowanie motywacji jedynie na systemie nagród i kar nie tylko zmniejsza motywację do pracy, ale również zaburza i obniża siłę działania motywów wewnętrznych. Zamiast więc motywować pracowników obietnicą nagród czy tym bardziej grozić określonymi karami, lepiej jest wzmacniać ich poczucie wewnętrznej satysfakcji z własnej pracy, a także stwarzać możliwie jak najlepsze warunki do jej wykonywania. Budowanie wysokiej motywacji wewnętrznej nie tylko może zmniejszyć zainteresowanie pracowników ubieganiem się o nagrody, ale z czasem spowoduje możliwość ograniczenia kontroli ich pracy, jako że człowiek, który wierzy w to, co robi, i sam z siebie zabiega o wysoką jakość swojej pracy, nie potrzebuje nadzoru, a jedynie — co jakiś czas — potwierdzenia,

że to, co robi, wykonuje tak, jak należy. To jednak, co w rzeczywistości jest najbardziej skuteczne, to połączenie umiejętnego stymulowania motywacji wewnętrznej z odpowiednio realizowaną funkcją informującą motywacji zewnętrznej. W praktyce polega to na umiejętnym formułowaniu celów i celowym wykorzystaniu publicznego potwierdzenia kompetencji bądź osiągnięć pracownika wynikających z realizowanych przez niego zadań.

Poniżej przedstawiamy schematyczny obraz korzyści wynikających z umiejętnego stymulowania motywacji wewnętrznej:

**POCZUCIE ZNACZENIA WYKONYWANEJ PRZEZ SIEBIE PRACY**

- efekty pracy winny być potrzebne dla innych;
- poczucie sensu podejmowanych działań;
- świadomość celowości własnej aktywności (akceptacja, utożsamianie się z...);
- wykorzystywanie pełni posiadanych kompetencji;
- samoistność (praca powinna stanowić względnie zamkniętą całość, być celowa i weryfikowalna);
- zamierzone efekty powinny być możliwe do osiągnięcia;

**MOTYWACJA WEWNĘTRZNA**

**POCZUCIE ODPOWIEDZIALNOŚCI**

- autonomia i samodzielność;
- świadomość osobistej odpowiedzialności za uzyskane efekty;
- znajomość związków zadań indywidualnych z ogólnymi działaniami firmy;
- umiejętność formułowania celów.

**ZNAJOMOŚĆ WYNIKÓW**

- konkretne oczekiwania;
- znane i możliwie jednoznaczne kryteria oceny pracy;
- jasne procedury badania procesu oraz uzyskiwanych efektów;
- systematyczny nadzór;
- samoocena;
- możliwość porównań.

Najmniej wartościowa jest funkcja kontrolna motywacji zewnętrznej. Skupienie uwagi jedynie na określeniu zadań oraz restrykcyjnego ich rozliczania tylko pozornie sprawia wrażenie sprawnego zarządzania.