

KONFERENCJA SZKOLENIOWA

ZARZADZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W SZKOLE

Motywacja jako element skutecznego zarządzania

Materiały szkoleniowe

Dr Maciej Cieśliski

Szczecin 2008

Proponowana literatura:

1. M. Kostera, Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1998
2. A. Gick, M. Tarczyńska, Motywowanie pracowników, PWE, Warszawa 1999
3. J. Szaban, Miękkie zarządzanie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003
4. S.P.Robbins. Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 1998

Prowadzący : dr Maciej Cieślicki

e-mail: maccki@wp.pl

CZĘŚĆ TEORETYCZNA

Rozwój przedsiębiorstwa jest wyznacznikiem dążenia właściciela do realizacji własnych celów. W tym celu tworzy on odpowiednią strukturę organizacyjną zdolną zaspokoić jego oczekiwania. W wyniku dążenia do realizacji celów firmy pomiędzy pracownikami różnych szczebli rodzą się więzi składające się na sprawność organizacyjną przedsiębiorstwa. Konsekwencją tego stanu rzeczy jest to, że pracownicy zaczynają oczekiwać od przedsiębiorstwa wsparcia swoich wysiłków do realizacji zadań. Jest to jeden z ważniejszych momentów w życiu organizacji bowiem w przypadku braku reakcji ze strony właściciela pozostali pracownicy odbierają to jako brak zainteresowania ich osobą. Jednocześnie stanowi to sygnał do zmniejszenia wysiłku wkładanego w pracę przez pracowników, co znowu odbija się na spadku efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. D. McGregor tworząc teorię X i Y podzielił ludzi na dwie kategorie osób lubiących i nie lubiących pracować. Biorąc pod uwagę sytuację obecną należałoby tę teorię zmodyfikować wykazując, że w przedsiębiorstwie mamy do czynienia jedynie z pracownikami dobrze motywowanymi oraz demotwowanymi. Wydaje się to o tyle prawdziwe, że stan umotywowania nie zawsze związany jest z sytuacją ekonomiczną przedsiębiorstwa. Nierzadko przedsiębiorstwa, które „stać” na stworzenie odpowiednich warunków pracownikom oddziałują na nich nieumiejętnie, wysyłając bodźce, które w żaden sposób nie są postrzegane przez ludzi jako motywatory. Sytuacja taka wynika z kilku przyczyn:

1. odmienne potrzeby pracowników,
2. wiek i staż pracowników,
3. status materialny ludzi,
4. różne fazy rozwoju pracowników patrząc przez pryzmat kształtowania ich kariery zawodowej,
5. kraj pochodzenia pracownika,

Punktem wyjścia procesu budowy systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa jest zrozumienie potrzeb ludzkich. Jedną z najbardziej popularnych teorii odnoszących się do tego problemu jest teoria hierarchii potrzeb ludzkich A. Masłowa

HIERARCHIA POTRZEB A. MASŁOWA



Teoria X i Y D. McGregora

Teoria X	Teoria Y
Przeciętna osoba	
<p>Nie lubi i unika pracy</p> <p>Musi być zmuszana lub zagrożona karami, by podjąć wysiłek dla realizacji celów organizacji</p> <p>Jest pasywna i lubi by jej mówić co ma robić, niechętnie przyjmuje odpowiedzialność</p>	<p>Postrzega pracę jako coś tak samo naturalnego, jak zabawa</p> <p>Jest najbardziej motywowana przez satysfakcję właściwą pracy, a nie przez przymus</p> <p>Angażuje się w osiąganie celów poprzez nagrody za indywidualną inicjatywę i działanie.</p> <p>Przyjmuje i dąży do podejmowania odpowiedzialności</p> <p>Jest twórcza w rozwiązywaniu problemów organizacji</p>

Zestawienie teorii motywacji

<u>Teorie treści</u>	
Punktem wyjścia jest określenie głównych potrzeb człowieka	
Przedstawiciel	Tezy
A.Maslow	Motywację określają potrzeby : fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności do grupy, uznania, samorealizacji – w kolejności hierarchicznej
C.Alderfer	Motywację określają potrzeby : egzystencji, związku (z innymi, z grupą, z zespołem), rozwoju
D.C.McClelland	Motywację określają potrzeby : osiągnięć, przynależności do grupy, poczucia siły
F.Herzberg	<ul style="list-style-type: none"> • Motywację określają potrzeby : osiągnięć, odpowiedzialności, uznania, rozwoju itp. określane przez czynniki wewnętrzne – tzw. motywatory • Motywację określają potrzeby związane z płacą, warunkami pracy itp., określane przez czynniki zewnętrzne

<u>Teorie poznawcze (procesowe)</u>	
Punktem wyjścia są przyczyny przebieg i skutki ludzkich działań	
Przedstawiciel	Tezy
V.Vroom	<p>Motywacja to wynik trzech zmiennych :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stopnia satysfakcji z wyników pracy • Znajomości wartości wyników pracy • Wpływu wyników pracy na inne działania

J.S.Adams	Motywacja do działania wynika z potrzeby utrzymania równowagi pomiędzy własnym wkładem pracy i jej efektami w porównaniu do wkładu pracy i efektów innych (teoria równowagi)
E.Locke	Motywowanie odbywa się przez wyznaczanie celów, które są akceptowane przez pracownika i osiągalne
P.Drucker	Motywowanie wynika ze wspólnego ustalania celów i wspólnej oceny osiągnięć (poprzez porównanie założeń i faktycznych osiągnięć)

<u>Teorie wzmocnień</u>	
Opierają się na założeniu, że ludzkie zachowania są motywowane przez pozytywne wydarzenia w ich otoczeniu	
<u>Przedstawiciel</u>	Tezy
B.F.Skinner	Pozytywne zachowania mogą być stymulowane przez zastosowanie wzmocnień, takich, jak : premia, czy szczyry uścisk dłoni zwierzchnika; ma to wpływać na powtarzanie się pozytywnych zachowań pracownika

Typy bodźców motywacyjnych

1. **materialne** : płaca, premia
2. **polityczne** : wpływ, władza, odpowiedzialność
3. **techniczne** : rozwiązywanie problemów, uczestnictwo w zespołach projektowych
4. **społeczno-psychologiczne** : uznanie, zaufanie, atrakcyjny czas pracy
5. **związane z możliwościami samorealizacji** : umożliwienie kształcenia i rozwoju

Cechy systemu nagradzania

1. Powinien zaspokajać zapotrzebowanie jednostki w zakresie potrzeb elementarnych
2. Powinien być konkurencyjny z systemami nagradzania innych firm
3. Musi zapewnić sprawiedliwy rozkład nagród w ramach organizacji
4. Powinien być elastyczny, czyli powinien oferować pracownikom rozmaite nagrody i różnicowane metody ich osiągania.

FORMY WYNAGRODZEŃ

1. czasowa – płaci się za przepracowany czas i wkład pracy
2. premiowa - z reguły występuje w postaci łamanej: czasowo-premiiowej; premie mają stymulować do dodatkowego wysiłku
3. akordowa - płaci się za efekt pracy (najczęściej stawka jest taka sama za każdą dodatkową jednostkę)
4. zadaniowa – płaci się za wykonane zadanie
5. prowizyjna – stosowana wśród sprzedawców; wynagrodzenie zależy (procentowo) od wielkości sprzedaży
6. kafeteryjna – część wynagrodzenia nie jest wypłacana w postaci pieniężnej, ale rzeczowej (dodatkowe świadczenia ubezpieczeniowe, samochód służbowy itp.)

Cele osiągnięte przez wynagrodzenie

- przyciągnięcie ludzi, których potrzebuje przedsiębiorstwo,
- dostarczenie pracownikom bodźca do efektywnej i wydajnej pracy,
- powstrzymanie wartościowych pracowników od odejścia i przejścia do konkurencji lub założenia firm konkurencyjnych,
- ochrona pracowników przed niespodziewanymi problemami tj. krótkotrwałe bezrobocie, choroba i niezdolność do pracy,
- zapewnienie pracownikom emerytur.

Bezkosztowe systemy motywacyjne Średni i wyższy szczebel zarządzania

Awans poziomy! Dajmy im rolę mentora, opiekuna nowych pracowników, zajęcie dydaktyczne, poczucie kierowania innym! Doceńmy ich wiedzę i doświadczenie!

Zmieńmy nazwę stanowiska! – na lepiej brzmiącą (dyrektor zamiast kierownika)

Włączmy go do zespołu projektowego! Dajmy mu możliwość twórczej pracy dające poczucie odpowiedzialności i prestiżu

Bodźce motywacyjne stosowane w szkole wynikające z przepisów prawa:

- zwiększona stawka wynagrodzenia zasadniczego nazywana przez nauczycieli „dodatkiem motywacyjnym”.
- nagroda specjalna dyrektora szkoły, kuratora oświaty, Ministra Edukacji Narodowej.
- medal Komisji Edukacji Narodowej.
- kary dyscyplinarne.

Bodźce motywacyjne stosowane zwyczajowo w szkole:

- wyrażenie uznania za wykonanie konkretnego zadania,
- przydzielenie zajęć dydaktyczno-wychowawczych zgodnie z oczekiwaniami,
- uwzględnienie życzeń w rozkładzie zajęć dydaktyczno- wychowawczych,
- powierzenie trudnego zadania,
- wyróżnienie na zebraniu rady pedagogicznej
- przyznanie „podwyższonego” (przekraczającego 5%) dodatku do wynagrodzenia zasadniczego,
- złożenie podziękowania lub gratulacji w formie pisemnej,
- przyznanie nagrody dyrektora szkoły,
- wyróżnienie w czasie podsumowania wizytacji,
- wystawienie szczególnie wyróżniającej lub wyróżniającej oceny pracy zawodowej,
- przyznanie nagrody organu prowadzącego szkołę.
- przyznanie odznaczenia regionalnego,
- powierzenie funkcji kierowniczej,
- przyznanie Medalu Komisji Edukacji Narodowej lub odznaczenia państwowego,

- złożenie życzeń z okazji imienin, urodzin, jubileuszu i innych ważnych wydarzeń w życiu osobistym,
- krótkotrwale zwolnienie z pracy poza formalnym urlopem,
- wyrażenie zgody na tzw. zastępstwo koleżeńskie,
- nawiązanie nieformalnych kontaktów koleżeńskich,
- obdarzenie zaufaniem,
- udzielenie pomocy w załatwieniu ważnej dla pracownika sprawy osobistej

CZĘŚĆ PRAKTYCZNA

Przykład 1

Czy znasz potrzeby swoich podwładnych ?

(Źródło : Opracowanie na podstawie : A.Bednarski, Organizacja i zarządzanie, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1998, s.76)

Poniżej zamieszczono 10 zdań opisujących sytuacje, z jakimi mamy do czynienia w procesach pracy. Zastanów się i postaw właściwą literę (znaczenie potrzeb poniżej), oznaczając tę potrzebę we właściwej rubryce.

A – życiowe B – bezpieczeństwa C – społeczne D – uznania E – samorealizacji

Przykład

Praca w której pracownik :		Potrzeba	
		zaspokajana	frustrująca
a)	boi się, że mogą go w każdej chwili wyrzucić	-	B

Do dzieła !

Praca w której pracownik :		Potrzeba	
		zaspokajana	frustrująca
1	cieszy się poważaniem kolegów		
2	w pełni wykorzystuje swoje zdolności		
3	wie, że w razie kłopotów może polegać na swoim szefie		
4	nie lubi swoich najbliższych współpracowników		
5	jest traktowany z szacunkiem		
6	ma poczucie, że wykonuje użyteczną pracę		
7	nie obawia się, że może być traktowany niesprawiedliwie		
8	zarabia zbyt mało		
9	uczy się wciąż czegoś nowego i interesującego w związku z wykonywaną pracą		
10	ma poczucie, że jest ceniony znacznie niżej niż jego koledzy i jest to niesłuszne		

Za każdą poprawną odpowiedź postaw sobie 1 punkt, za błędną 0. Podsumuj wszystkie punkty, wynik zachowaj dla siebie samego. Ma on Ci pomóc w poznaniu samego siebie.

Jeżeli uzyskałeś mniej niż 5 punktów, jeszcze raz dokładnie przeczytaj tekst

Przykład 2

Sztuka motywacji – wytyczanie celów w pracy

Przypisz każdemu z poniższych 20 stwierdzeń jedną z odpowiedzi:

C – całkowicie się zgadzam

P – prawie się zgadzam

CZ – częściowo się zgadzam

PN – prawie się nie zgadzam

N – nie zgadzam się

1. Stabilna praca jest dla mnie najważniejsza
2. Wolę pracować indywidualnie, bardziej lub mniej na własne konto
3. Wysoka pensja stanowi czysty dowód na to, jak ważny jestem dla firm
4. Poszukiwanie tego, co uczyni mnie szczęśliwym, jest w moim życiu najważniejsze
5. Bezpieczna praca nie jest dla mnie szczególnie ważna
6. Moi przyjaciele są dla mnie najważniejsi
7. Większość ludzi uważa się za dużo lepszych niż rzeczywiście są
8. Chcę wykonywać pracę, która pozwoli mi się rozwijać
9. Regularne wynagrodzenie, na które mogę liczyć, jest priorytetowe
10. Lepiej unikać zbyt bliskich kontaktów ze współpracownikami
11. Moja samoocena jest dla mnie ważniejsza niż opinia kogoś innego
12. Gonienie za marzeniami to strata czasu
13. Praca w dobrej firmie powinna zakładać plan emerytalny
14. Stanowczo wolę pracę, która wymaga kontaktu z innymi-klientami bądź
współpracownikami
15. Wpadam w złość, gdy ktoś próbuje czerpać zyski z tego, co sam wypracowałem

16. Iść tak daleko, jak tylko mogę odnajdować własne granice-to jest to,

co mnie ekscytuje

17. Jednym z ważniejszych aspektów jest plan ubezpieczeń zdrowotnych w firmie

18. Bycie częścią zgranego zespołu jest dla mnie bardzo ważne

19. Moje osiągnięcia dają mi ważne poczucie szacunku dla samego siebie

20. Czuję się lepiej w robieniu tego, co potrafię, niż w próbowaniu nowych rzeczy

W poniższej tabeli zakresł liczbę odpowiadającą literze, którą zaznaczyłeś w 20 powyższych stwierdzeniach.

1	C=5 P=4 CZ=3 PN=2 N=1	2	C=1 P=2 CZ=3 PN=4 N=5	3	C=5 P=4 CZ=3 PN=2 N=1	4	C=5 P=4 CZ=3 PN=2 N=1
5	C=1 P=2 CZ=3 PN=4 N=5	6	C=5 P=4 CZ=3 PN=2 N=1	7	C=5 P=4 CZ=3 PN=2 N=1	8	C=5 P=4 CZ=3 PN=2 N=1
9	C=5 P=4 CZ=3 PN=2 N=1	10	C=1 P=2 CZ=3 PN=4 N=5	11	C=5 P=4 CZ=3 PN=2 N=1	12	C=1 P=2 CZ=3 PN=4 N=5
13	C=5 P=4 CZ=3 PN=2 N=1	14	C=5 P=4 CZ=3 PN=2 N=1	15	C=5 P=4 CZ=3 PN=2 N=1	16	C=5 P=4 CZ=3 PN=2 N=1

17	C=5 P=4 CZ=3 PN=2 N=1	18	C=5 P=4 CZ=3 PN=2 N=1	19	C=5 P=4 CZ=3 PN=2 N=1	20	C=1 P=2 CZ=3 PN=4 N=5
Suma punktów Potrzeba bezpieczeństwa		Suma punktów Potrzeba społeczna/przynależności		Suma punktów Potrzeba akceptacji		Suma punktów Potrzeba samorealizacji	

Interpretacja wyników:

20 i więcej punktów – motywy zmierzone w tej dziedzinie są dla Ciebie bardzo ważne

15-19 punktów – motywy z tej kategorii są dla Ciebie umiarkowanie ważne

10-14 punktów – motywy z tej dziedziny nie są dla Ciebie specjalnie ważne

poniżej 10 punktów - motywy z tej kategorii nie są dla Ciebie ważne w ogóle

Porównanie wyników

Zaznacz swoje punkty w tabeli poniżej, stawiając znak x w miejscu przedstawiającym Twój wynik w danej kolumnie. Następnie połącz znaki x linią. Jeśli linia ta nie wyjdzie poza zaciemniony obszar, to znaczy, że Twoje odpowiedzi są typowe, podobne do odpowiedzi udzielanych przez innych ludzi. Wyniki powyżej zaciemnionego obszaru sugerują, że ta kategoria motywacji jest dla Ciebie szczególnie ważna, poniżej – że dana dziedzina ma dla Ciebie małe znaczenie.

	Bezpieczeństwo	Przynależność	Akceptacja	Samorealizacja
Bardzo wysokie	24	24	24	25
wysokie	22	21	21	23
średnie	18	18	18	20
niskie	14	13	14	16
Bardzo niskie	9	8	8	11

Przykład 3

(Źródło : B.Kozuszniak, Zachowania człowieka w organizacji, PWE, Warszawa 2002. S.44-46)

Sylwetka idealnego szefa, czyli jakiego stylu kierowania sobą potrzebujesz

*Poniżej umieszczono stwierdzenia dotyczące różnych zachowań kierownika w pracy. Uszereguj te stwierdzenia, kierując się **własnym wyobrażeniem sylwetki idealnego szefa**. Stwierdzenia ułożono w bloki, po trzy w każdym. Należy je uszeregować od 1 do 3 w każdej „trójce”.*

Ocena 1 – dane stwierdzenie odpowiada mi najbardziej

Ocena 2 – dane stwierdzenie średnio mi odpowiada

Ocena 3 – dane stwierdzenie najmniej mi odpowiada.

1. a. Potrafi kontrolować pracę podwładnych
b. Jest ceniony ze względu na wiedzę
c. Jest przyjaźnie ustosunkowany wobec podwładnych
2. a. Dąży do dokonania czegoś nowego, lepszego niż dotychczasowe.
b. Zawsze chętnie współpracuje.
c. Jasno i jednoznacznie formułuje swoje decyzje.
3. a. Cechuje go umiejętność przekonywania innych
b. Wszystko wykonuje w terminie
c. Wykazuje niezwykłą pomysłowość w realizowaniu zadań
4. a. Działa energicznie i skutecznie na odcinkach bardzo trudnych
b. Zachęca podwładnych do szukania nowych metod pracy
c. W pełni wykorzystuje możliwości przekazywania niższemu szczeblowi uprawnień i odpowiedzialności.
5. a. Potrafi szybko dostrzec błędy
b. Przedstawia problem i pozwala podwładnym podjąć decyzję
c. Potrafi samodzielnie rozwiązywać bardzo skomplikowane problemy.
6. a. Prosi podwładnych o ocenę i analizę pracy.
b. Lubi trudne i odpowiedzialne zadania.
c. Wyraźnie określa system nagradzania i karania
7. a. Niechętnie angażuje się w zbyt łatwe zadania
b. Pracuje wyjątkowo starannie, bez błędów
c. Nie lubi karać podwładnych
8. a. Z godnością reprezentuje swoje stanowisko
b. Z zainteresowaniem odnosi się do potrzeb i trosk pracowników.
c. Powierza podwładnym coraz bardziej odpowiedzialne zadania
9. a. W nowych sytuacjach poszukuje rady i opinii innych
b. Często dokonuje kontroli wykonania zadań
c. Pochłaniają go prace koncepcyjne

- 10. a. Wyraźnie interesuje go własna praca
- b. W stosunku do podwładnych zachowuje się jak kolega
- c. Gra rolę „ojca” dla podwładnych
- 11. a. W nagłych sytuacjach podejmuje bezzwłocznie decyzję
- b. Zachęca podwładnych do uczenia się nowości
- c. Daje podwładnym dużo swobody

Uwaga !! Poniższe stwierdzenia opisują mniej pożądane zachowania kierownicze. Dokonując ich uporządkowania, kieruj się zasadą : Co byś wybrał z „z trojga złego”? Stwierdzeniu najbardziej Ci odpowiadającemu przypisz ocenę 1, kolejnemu – 2, a najmniej odpowiadającemu – ocenę 3.

- 12. a. Z trudem przystosowuje się do realizacji nowych zadań
- b. Wykazuje brak zainteresowania potrzebami podwładnych
- c. Nie potrafi egzekwować poleceń
- 13. a. Traktuje podwładnych jak „zasoby”, jedynie z punktu widzenia ich roli organizacyjnej
- b. Traci głowę w trudnych sytuacjach
- c. Często stosuje groźby.
- 14. a. Niechętnie angażuje się w zbyt trudne zadania.
- b. Nie pyta o zdanie podwładnych
- c. Boi się ingerować w momencie zaistnienia spraw drażliwych
- 15. a. Dyktuje podwładnym, co mają robić i oczekuje natychmiastowego wykonania
- b. Nie zależy mu na ocenie otoczenia.
- c. Ukrywa niedociągnięcia podwładnych.
- 16. a. Reprezentuje przeciętną wiedzę specjalistyczną
- b. Udaje, że nie dostrzega konfliktu
- c. Jego dyspozycje mają charakter nakazów
- 17. a. Interesuje się jedynie pracą zawodową podwładnych
- b. Najczęściej mówi : „Tak trzeba”, „tak musi być” itp.
- c. Narusza formalną dyscyplinę pracy
- 18. a. Doradza natarczywie, nawet gdy nie jest o to proszony
- b. Łatwo ulega wpływom otoczenia
- c. W razie konfliktu udaje, że go nie dostrzega
- 19. a. Ceni nade wszystko „święty spokój”
- b. Formalizuje stosunek władzy względem podwładnych
- c. Podporządkowuje się całkowicie propozycjom podwładnych
- 20. a. W wyjątkowo trudnych sytuacjach potrzebuje fachowej pomocy
- b. Opornie reaguje na skierowane do siebie uwagi
- c. Jest raczej indywidualistą w swojej pracy.

KLUCZ

A – styl autokratyczny

D – styl demokratyczny

K – styl konsultatywny

Za każdą „1” daj 3 punkty, za „2” – 2 punkty, za „3” – 1 punkt. Policz, ile punktów zebrały litery A,D i K

1a. A	2a. K	3a. D	4a. A	5a. A	6a. D
b. K	b. D	b. A	b. K	b. D	b. K
c. D	c. A	c. K	c. D	c. K	c. A

7a. K	8a. A	9a. D	10a. K	11a. A	12a. A
b. A	b. D	b. A	b. D	b. K	b. K
c. D	c. K	c. K	c. A	c. D	c. D

13a. K	14a. D	15a. A	16a. D	17a. K	18a. A
b. D	b. A	b. K	b. K	b. A	b. D
c. A	c. K	c. D	c. A	c. D	c. K

19a. K	20a. D
b. A	b. A
c. D	c. K

Tablica wyników

Suma punktów

A.....

D.....

K.....

Interpretacja

Dominacja A świadczy o preferowaniu bycia kierowanym w stylu autokratycznym, który zaspokaja potrzebę bezpieczeństwa, stałych warunków pracy, konkretnego określenia zadania i zrozumienia trudności pracownika

Dominacja D świadczy o preferowaniu bycia kierowanym w stylu demokratycznym, który zaspokaja potrzebę afiliacji, pracy zespołowej, chęci współdecydowania

Dominacja K świadczy o preferowaniu bycia kierowanym w stylu konsultatywnym, który zaspokaja potrzebę osiągnięć, dostarczania ciekawych, inspirujących i twórczych zadań, jak również poczucia sukcesu indywidualnego w pracy.