

" Motywacja innych i automotywacja - umiejętność czy sztuka?"

Bogumiła Urban



WYŻSZA SZKOŁA BANKOWA w Poznaniu
Wydział Zamiejscowy w Chorzowie

Co przedstawię?

- Co to jest motywacja?
- Jak motywować?
- Kilka teorii osobowości człowieka (jeśli wystarczy czasu).

Funkcje zarządzania (klasyczne)

- Planowanie.
- Organizowanie.
- Kontrolowanie.
- Motywowanie !!!

Motywacja

Proces pośredniczący lub wewnętrzny (automotywacja) stanu organizmu, pobudzający lub dający napęd do działania.

Arthur S. Reber „Słownik psychologii” Warszawa 2002

Teoria czynników motywacyjnych Herzberga

– *czynniki niezadowolenia* (*DEMOTYWATORY*)

- Polityka firmy i procesy administracyjne;
- Nadzór;
- Warunki pracy;
- Wynagrodzenie;
- Pozycja;
- Bezpieczeństwo.

Teoria czynników motywacyjnych Herzberga –

*czynniki zadowolenia
(MOTYWATORY)*

- Osiągnięcia;
- Rozpoznanie;
- Praca;
- Odpowiedzialność;
- Awans;
- Rozwój.

Czynniki stymulujące motywację (1):

- Motywacja wewnętrzna (automotywacja);
- Konkretność zadania;
- Przekonanie o słuszności celu;
- Stopień złożoności zadania.

Czynniki stymulujące motywację (2):

Stawiaj cele mądrze.

Zasada SMART – każdy cel i zadania powinno być „SMART”

- Special - szczegółowe
- Measurable - mierzalne
- Acceptable - akceptowane
- Realistic - realistyczne
- Timed – określone w czasie

Systemy motywacyjne – polityka instytucji.

- Pakiet świadczeń dodatkowych (samochód, telefon, emerytura, opcje na akcje, pożyczki na korzystnych warunkach, opłata za przedszkole).
- Pokrycie kosztów kursów, konferencji, szkoleń, za usługi medyczne, talony;
- Prowizje;
- Korzyści niefinansowe (wycieczki, spotkania integracyjne).

Kierunki oddziaływania

- 
- Przełożony motywuje zespół.
 - Poszczególni członkowie zespołu pracowniczego motywują się wzajemnie.
 - Zespół motywuje przełożonego.

Motywujący dyrektor/kierownik

- postawa

- Posiada autorytet zbudowany na kompetencji, na którą składa się wiedza merytoryczna i menadżerska;
- Cechuje ją/go postawa szczerości i otwartości;
- Jest sprawiedliwa/y i uczciwa/y;
- Umie podejmować decyzje, zwłaszcza trudne;
- Jest odważna/y, nie boi się o swoje stanowisko;
- Jest inteligentna/y emocjonalnie i asertywna/y;
- Jest życzliwa/y, lubi swój zespół;
- **Daje dobry przykład.**

Motywujący dyrektor/kierownik

- działania

- Inicjuje nowe projekty;
- Modyfikuje zadania;
- Jest otwarty na inicjatywy pracowników;
- Okazuje zaufanie;
- Stosuje proste i czytelne zasady komunikacji (n.p. F.U.O.);
- Organizuje formy podnoszenia kwalifikacji dla pracowników;
- Promuje najlepszych, przy zachowaniu szacunku dla osób, którzy tacy nie są.

GIBBLEGUTS.COM



**Szefie nie mogę
przyść do pracy bo
się (ekhm)
przeziębilem.**

**Tylko wracaj
szybko, bo
mamy nawet
roboty !**

RAESIDE
©

Problemy demotywacji

- 1. W zespole jest jeden lub kilku kontrliderów, którzy wpływają destrukcyjnie;
 - syndrom "to nie zadziała ...", "to nie ma przyszłości..."
 - syndrom "już próbowaliśmy ... "
- 2. Syndrom "wypalenia", „wyciśnięta cytryna”.

BRAK OSOBISTEGO ZAANGAŻOWANIA
BRAK AUTOMOTYWACJI

Niepopularne tezy

- **Wartość pracy poszczególnych pracowników nie jest taka sama.** Zasada merytokratyczna – nierówne wynagradzanie nierównych zasług.
- **Premiuje się rzeczywisty dorobek pracownika,** nie jej/jego status, staż pracy czy inne cechy formalne.
- **Zatrzymanie pracowników, aby nie rezygnowali z pracy ma znaczenie** – ale tylko tych, którzy przyczyniają się do prawidłowego funkcjonowania i rozwoju naszej instytucji.

- 
-
- **Dlaczego często odchodzą najlepsi pracownicy?**
 - **Dlaczego najgorsi zostają?**
 - **Dlaczego zbyt wielu pracowników nie rozwija się?**

Fazy procesu motywacji

- 
1. Faza planowania **motywacji**;
 2. Faza organizowania **motywacji**;
 3. Faza wykonywania **motywacji**;
 4. Faza kontroli **motywacji**;
 5. Faza oceny **motywacji**.

Co zrobić, by to zmienić?

RADY DLA ZARZĄDZAJĄCYCH

- Stosować nowoczesne style zarządzania;
- Umożliwić rozwój osobisty;
- Stosować proste i czytelne zasady komunikacji;
- Stosować prosty i czytelny schemat organizacyjny;
- **Być osobiście zaangażowanym.**

Motywacja innych (?)

Automotywacja (?)

Umiejętność

- Można się tego nauczyć;
- Stosuje się narzędzia motywacji;
- „Wyuczona” w jednym miejscu pracy, może być stosowana w kolejnych.

„Sztuka”

- Silny związek z charakterem człowieka (menadżera, pracownika);
- „Talent” umożliwiający pobudzenia zaangażowania ludzi.

Koncepcje psychologiczne człowieka

- Koncepcja behawiorystyczna;
- Koncepcja psychodynamiczna;
- Koncepcja poznawcza;
- Koncepcja humanistyczna.

Józef Kozielecki „Koncepcje psychologiczne człowieka”
Warszawa 2000

Koncepcja behawiorystyczna

- **Człowiek zewnątrzsterowny.**
- Zachowanie człowieka, jego osiągnięcia w uczeniu się i pracy twórczej, jego kontakty interpersonalne i działalność organizacyjna są zależne od wyposażenia genetycznego oraz **środowiska fizycznego i społecznego**. Bodziec – reakcja.
- **Środowisko nami steruje.** Życie wewnętrzne nie reguluje działaniami człowieka, lecz sprawia to aktywne środowisko. Inżynieria społeczna (behawiorystyczna).
- Portret jednowymiarowy.
- **METODY ODDZIAŁYWANIA - Sterowanie pozytywne - wzmocnienia. Sterowanie negatywne - kary.**

Koncepcja psychodynamiczna

- **Człowiek niedoskonały.** Popędy. Podświadomość. Lęk. Fundamentalna rola środowiska społecznego i kultury (proces socjalizacji i kulturyzacji).
- **Mechanizmy obronne**
 - Represja** - wyparcie.
 - Projekcja** – rzutowanie swoich wad na innych.
 - Racjonalizacja** – wytłumaczenie.
 1. Kwaśne winogrona („nie zależało mi na tej pracy”).
 2. Słodka cytryna („na bezrobociu mam dużo czasu dla siebie”).
 - Substytucja** – stawianie sobie łatwiejszych celów.
 1. Kompensacja – (taniec zamiast seksu).
 2. Sublimacja – (ucieczka w twórczość).
- **METODA ODDZIAŁYWANIA - Psychoanaliza.**

Koncepcja poznawcza

- **Człowiek samodzielny**
- „W toku życia człowiek przyjmuje, przechowuje, interpretuje, tworzy i przekazuje za pomocą języka informacje (wiedzę i dane) i nadaje im pewną wartość (znaczenie, sens).”
- Centralne miejsce w tej koncepcji zajmują twierdzenia dotyczące umysłu ludzkiego. Nauka o poznaniu (kognitywizm). Struktury poznawcze.
- Nadmiar informacji, przeciążenia informacyjne, selekcja informacji, filtr informacyjny, deficyt informacyjny.
- **METODY ODDZIAŁYWANIA - Wychowanie, informowanie, tłumaczenie, ale również twórczość.**

Koncepcja humanistyczna

- **Człowiek zrealizowany w życiu.**
- **Dążenie do samorealizacji.** Psychologia humanistyczna.
- Skupia się na mocnych stronach człowieka, w odróżnieniu do koncepcji Freuda.
- Osoba to nie stała struktura, ale ciągły proces: „a person as a process”.
- **Rozszerzanie świadomości, kształtowanie ludzi zdolnych do refleksji nad życiem.**
- **Źródłem motywacji, siłą napędową ludzkiego działania jest dążenie do samorealizacji.**

Model „wielkiej piątki”

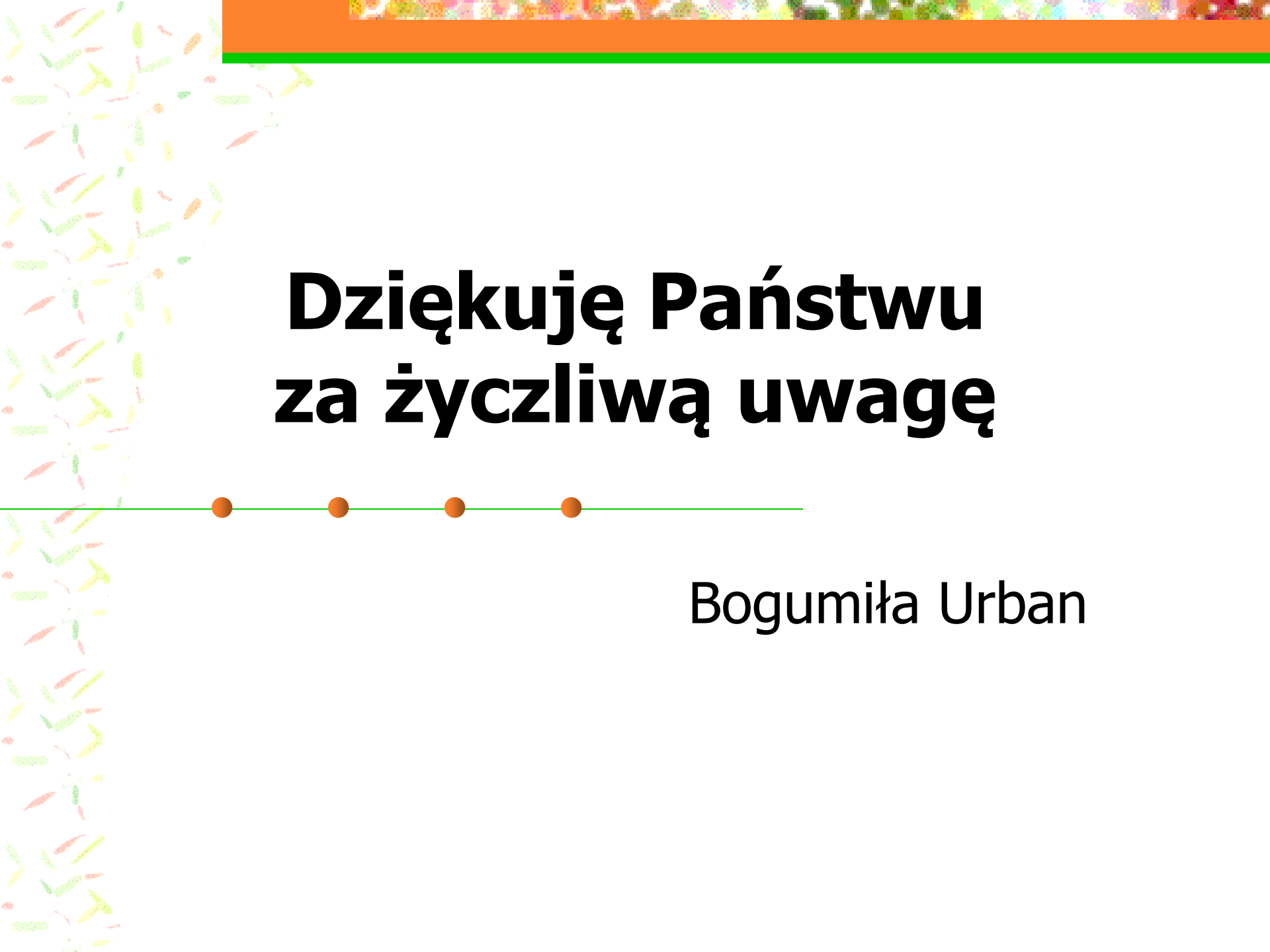
- **Ekstrawersja** - przeciwstawia rozmowność, asertywność i aktywność takim cechom jak milkliwość, bierność i zachowanie rezerwy.
- **Ugodowość** - przeciwstawia życzliwość, serdeczność i ufność wrogości, nieufności i egoizmowi.
- **Sumienność** - przeciwstawia rzetelność, niezawodność i dobre zorganizowanie niedbałości, nieważności i nierzetelności.
- **Neurotyczność** - przeciwstawia nerwowość, skłonność do ulegania nastrojom i wrażliwość na bodźce negatywne cechom związanym z umiejętnością radzenia sobie z negatywnymi doświadczeniami.
- **Otwartość na doświadczenia** - przeciwstawia wyobraźnię, ciekawość oraz twórczość płytkości i brakowi spostrzegawczości.

Koncepcja Kozieleckiego

■ Osobowość transgresyjna.

Ludzie o tej orientacji koncentrują swoją uwagę na czasie przyszłym. Stosują w życiu bardziej heurystyczne strategie wyboru, są bardziej skłonni podejmować ryzyko. W ich działaniu ważniejsze są emocje pozytywne niż negatywne „nadzieja dominuje nad lękiem”. Są bardziej przedsiębiorcze. Cecha ta przejawia się w inicjowaniu i podtrzymywaniu aktywności w zakresie nowych wdrożeń, projektów, pomysłów. Wśród cech determinujących bycie osobą o tej orientacji **obok motywacji osiągnięć, poczucia skuteczności własnych działań, optymizmu i poczucia humoru, występuje bardzo silnie motywacja poznawcza.**

- **Osobowość homeostatyczna** to osobowość ochronna, ukierunkowana na generowanie czynności zabezpieczających, powtarzalnych i reproduktywnych. Osoby o takiej osobowości koncentrują się głównie na redukcji zagrożeń i zaspakajania potrzeb pierwotnych. Najistotniejszą cechą tej postawy jest **zachowawczość, dążenie do utrzymania statutu względnej równowagi.**



**Dziękuję Państwu
za życzliwą uwagę**

Bogumiła Urban