

Menadżer
Doskonały

MOTYWACJA

GRZEGORZ SZCZERBA

Ten ebook zawiera darmowy fragment publikacji ["4 Menadżer doskonały. Motywacja"](#)

Darmowa publikacja dostarczona przez
[ZłoteMyśli.pl](#)

Copyright by Złote Myśli & Grzegorz Szczerba, rok 2013

Autor: Grzegorz Szczerba

Tytuł: 4 Menadżer doskonały. Motywacja

Data: 02.08.2016

Złote Myśli Sp. z o.o.

ul. Kościuszki 1c

44-100 Gliwice

www.zlotemysli.pl

email: kontakt@zlotemysli.pl

Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez Wydawcę. Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody Wydawcy. Zabrania się jej odsprzedaży, zgodnie z regulaminem Wydawnictwa Złote Myśli.

Autor oraz Wydawnictwo Złote Myśli dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo Złote Myśli nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

All rights reserved.

Spis treści

Wstęp.....	5
Motywacja i motywowanie.....	10
Sens pracy.....	13
Potrzeby	18
Definicja motywacji	29
Rodzaje motywacji.....	35
Zarządzanie i motywacja	53
Postawy menadżera	61
Rola menadżera	74
Co motywuje pracowników?.....	90
Czynniki pozbawiające motywacji.....	121
Finanse w motywowaniu	138
Nie mam w budżecie	149
Zakończenie	164
Bibliografia.....	170

Motywacja i motywowanie

W 2000 roku pojawiło się na ekranach kin wiele wspaniałych filmów. Nie wszystkie z nich w odniesieniu do tematu poruszanego na kartach tego poradnika zasługują na podkreślenie, jednakże przynajmniej jeden z nich może zostać w tym miejscu przywołany. Przed oczyma widzów, którzy postanowili zobaczyć go na dużym ekranie, pojawiła się kolejny raz Julia Roberts. Tym razem wcieliła się w rolę doświadczonej przez życie, dwukrotnie rozwiedzionej matki trojga dzieci — Erin Brockovich. Postać przez nią grana nie ma pieniędzy, wykształcenia ani żadnych perspektyw. Zamiast tego została obdarzona niezwykle wybuchowym charakterem i odziedziczyła (być może po rodzicach) kompletnie ekstrawagancki styl życia, ubioru i komunikacji z innymi. Mimo to w jednej z ostatnich scen tego filmu otrzymuje od swojego szefa czek na zawrotną sumę dwóch milionów dolarów. Czy ten chciał ją w ten sposób zmotywować? Gdzieś w podświadomości

niejednego z widzów powstać mogła szalona myśl: gdybym to ja otrzymał taką górę pieniędzy, na pewno zmotywowało by mnie to do lepszej pracy...

Porada nr 1

Na samym początku należy określić drobiazgi motywujące podwładnych do lepszej pracy. Każdy z nich jest inny i wymaga odrębnego, specjalnego traktowania. Dlatego też warto pochylić się nad poszczególnymi osobami i niejako „rozszyfrować” najlepiej działające na każdego drobiazgi. Mniej sprawdzają się „grupowe” programy motywacyjne, a bardziej indywidualnie dopasowane do każdego pracownika z osobna podejście.

Zasiejmy jednak ziarno niepewności: czy na pewno? Puśćmy wodze fantazji: być może wiele z otrzymujących tego typu dar osób zyskałoby szansę na odejście z pracy, umożliwiając każdej z nich prowadzenie spokojnego, rentierskiego życia na jednej z wysp, gdzieś wśród bezkresu błękitnych fal Morza Śródziemnego?

Erin nie liczyła na tak znaczne docenienie jej poświęcenia. Choć przyjmując warunki oferowane przez kancelarię adwokacką, nie mogła pochwalić się niczym znaczącym, pracowała z zupełnie innego powodu. Nie licząc traktowania

pracy jako źródła umożliwiającego zaspokojenie podstawowych potrzeb swoich dzieci i własnych, satysfakcję znajdowała w swobodzie i zaufaniu, jakim obdarzył ją jej szef. Nie bez znaczenia były także relacje z mieszkańcami Hinkley, dla których przygotowywała sprawę pozwu zbiorowego przeciwko potężnemu koncernowi chemicznemu. To było jej podstawowe źródło napędu. Dość już o Erin, zejdźmy na ziemię i zapytajmy czytających to opracowanie menadżerów: a otaczający was pracownicy z czego pozyskują energię do pracy?

Z opiewających na dwa miliony dolarów czeków? Można w to wątpić...

Porada nr 2

Podczas próby definiowania tego, co skłania podwładnych do podejmowania pracy, nie można tracić z oczu czynników pozamaterialnych. To dzięki nim ludzie stają się częścią większych grup społecznych. Kto nie chce być potrzebny innym? Bez zajęcia, pracy i współdziałania z innymi ludzie czują się odrzuceni i „puści”. Towarzysząca temu bezradność powoli opanowuje ich umysły, stopniowo przepędzając z nich to, co pozytywne. Tego nie potrafimy znieść. Pracownicy poprzez pracę chcą zyskiwać na pewności siebie, odwadze i samodzielności. To dzięki pracy jesteśmy w stanie docenić odpoczynek i zdefiniować własny, codzienny

rytm życia. Tylko (lekk) skrzywionego pracoholika nie cieszy wizja nadchodzącego weekendu lub coraz bliższych świąt, kiedy to wreszcie złapie odrobinę oddechu na to, by oddać się uciechom ciała i ducha.

Choć nie można wykluczyć tego, że kwota ta podziałałaby mobilizująco na każdego, raczej nie będziemy w stanie tego potwierdzić. Premie tego typu spotyka się naprawdę rzadko i jeśli występują, dotyczą bardzo wąskiego grona osób.

Wróćmy do pracowników. Z pewnością na nich działa wizja zarabiania pieniędzy, ale czy można powiedzieć, że jest to dla nich podstawowe źródło napędu? Nie zawsze. Czasami ludzie szukają pasji, samorealizacji, zadowolenia, obcowania z innymi, możliwości wykazania się i łakną sukcesu. Tych elementów jest wiele i przedstawieniu zostaną poświęcone kolejne rozdziały. Tutaj dla odmiany skoncentrujemy się raczej na sprawach związanych z samą motywacją. Ta bowiem, współ z odpowiednimi zachowaniami ze strony przełożonych, może stać się jednym z elementów wpływających na reprezentowany przez podwładnych styl pracy. Aby to udowodnić, zadajmy sobie pytanie: w jakim celu pracujemy?

Sens pracy

Gdyby stanąć na chodniku, w bardzo ruchliwym miejscu jakiegoś dużego miasta, i poprosić przechodzących obok ludzi o odpowiedź na pytanie: „dlaczego pracujemy?”, co mogli-

byśmy usłyszeć? Nie trzeba doszukiwać się w sobie jakichś nadprzyrodzonych zdolności, by zrozumieć, że najczęściej padająca odpowiedź byłaby związana z finansami. Może i jest to płytkie, ale ludzie pracują głównie dla pieniędzy.

Choć spora część populacji *homo sapiens* nie przyzna się do tego otwarcie, chęć posiadania pieniędzy jest tym czymś, co popycha gatunek ludzki do działania i w wielu przypadkach do podpisania umowy o pracę. Oczywiście ludzie ubierać to mogą w piękne słowa i szybko dopowiedzą, że pracują po to, by:

1. zapewnić przeżycie sobie samemu i bliskim,
2. zagwarantować należyty byt rodzinie,
3. umożliwić rozwój dzieciom,
4. zapewnić najbliższemu poczucie bezpieczeństwa,
5. realizować własne plany i marzenia.

Skoro tak jest, to czy możemy przyjąć, że podstawowym czynnikiem motywacyjnym dla większości ludzi jest pieniądze? Zapewne, ale płytkość tego stwierdzenia nie powinna zaciemniać całego obrazu. Choć podstawą jest chęć zarabiania pieniędzy, ludzie poszukują w pracy czegoś jeszcze.

Zastanówmy się przez moment: gdybyśmy mieli tylko w materii zatrudniania szerokie pole manewru i mając do wyboru prace z takim samym wynagrodzeniem, a jednak sprowadzające się do wykonywania zupełnie odmiennych działań, którą byśmy wybrali? Czy mając alergię na prowadzenie sprzedaży, zdecydowalibyśmy się na bycie przedstawicielem handlowym czy raczej zdecydowalibyśmy się na coś innego?

Zapamiętaj

Pracy największy sens nadają pieniądze. I nie ma się czemu dziwić, wszak z czegoś w końcu trzeba żyć. Jednak dopiero gdy ten element zostanie uzupełniony o inne, równie istotne czynniki, zbudowany w umyśle menadżera obraz stanie się kompletny. Przyjrzyjmy się młodym ludziom, którzy stają na progu wejścia w zupełnie samodzielne życie — studentom. Ta grupa ma pozytywne nastawienie do pracy. Niechęć do sprawadzania jej jedynie do funkcji zapewniania środków do życia staje się wyraźna aż u 80% z nich. Praca w ocenie studentów winna przynosić zadowolenie i być dopełnieniem życia. 72% pragnie, by kariera łączyła się z pasją, a dla 58% czerpanie zadowolenia z wykonywanych rzeczy jest ważniejsze od zarabiania pieniędzy, władzy czy wpływów. Co prawda, można od razu stwierdzić, że punkt widzenia zmienia się z wiekiem, a naiwność młodych lat tylko może to potwierdzić. Ale nie w tym rzecz, byśmy tutaj na ten temat dyskutowali. Skoro tak znacząca liczba osób uważa, że prawdziwy sukces można osiągnąć jedynie robiąc to, co się kocha, dlaczego tego nie wykorzystają? Pieniądze są bardzo ważne, ale czy zawsze są najważniejsze?

Coś w tym jest. Gdy bowiem przyjrzymy się szerszemu kontekstowi pracy i jej posiadania, zauważymy zupełnie

inne motywy, jakie mogą prowadzić do jej podjęcia. Jakże? Wielu pracowników przychodzi do niej dlatego, że może:

1. utrzymywać bliskie relacje z kolegami i koleżankami,
2. poznawać bardziej lub mniej ciekawe osoby.

Czy na tym można zakończyć listę innych, popychających ludzi do podejmowania pracy motywów? Nie. Formułowana przez nas lista jest znacznie dłuższa i tylko za najważniejsze może uchodzić:

1. chęć zdobycia wiedzy i ciągłego rozwoju,
2. zamiar nabrania doświadczenia,
3. wcielenie teorii w życie,
4. potrzeba niezależności i usamodzielnienia się,
5. zamiar rozpoczęcia drogi zawodowej i późniejszego awansu,
6. chęć kontaktu z ludźmi,
7. potrzeba zdobycia szacunku,
8. dbanie o własną emeryturę,
9. chęć „wyrwania” się z domu,
10. unikanie pustki,
11. wizja zakładania własnego biznesu w przyszłości,
12. potrzeba sprostania stawianym wyzwaniom.

Porada nr 3

Nie tylko w tematach związanych z motywowaniem, ale i w każdym innym przypadku warto zastanawiać się nad tym, co jest możliwe do zrobienia, niż zadreżać się tym, czego osiągnąć się nie da. Najprawdopodobniej wzrost wynagrodzeń o 100% nie jest w większości organizacji możliwy, a i nawet gdyby był, jaką pewność mielibyśmy, że właśnie ten element przyczyni się to do pobudzenia zadowolenia i satysfakcji z pracy u pracowników? Jeśli pogodzimy się z tym stwierdzeniem, od razu jasne się stanie, że należy szukać innych, prowadzących do tego samego celu metod.

I to rozbudowane zestawienie zapewne nie wyczerpuje całego tematu. Natomiast nie traćmy już czasu na określanie innych, wpływających na decyzje ludzi elementów. Ważniejsze jest to, że w tak przedstawionym, znacznie szerszym ujęciu, ludzie doszukują się w pracy czegoś znacznie mniej trywialnego niż comiesięczna pensja.

W tym miejscu można sobie pozwolić na dygresję, oddającą nie do końca uświadomioną przez wszystkich myśl: drogi menadżerze, o ile nie można tracić z oczu wielkości zarobków podlegających ci pracowników, o tyle warto sobie uświadomić, że w życiu znacznie częściej, niżby to mogło się wydawać, ma zastosowanie tekst umieszczony w tytu-

le jednego z filmów Juliusza Machulskiego. W tej mierze świetnie sprawdza się bowiem stwierdzenie: „pieniądze to nie wszystko”.

Co prawda świat się wokół nich kręci, ale upraszczanie wszystkiego i poleganie tylko na finansach sprowadza funkcję menadżera do ciągłego tłumaczenia się z tego, czego zrobić nie może z powodu znacznych różnic pomiędzy oczekiwaniami a realiami. Ważniejsze zdaje się to, czego ten może dokonać, pomimo mocno okrojonego budżetu. W takim wypadku możemy na moment odejść od tematu zarobków. Niektórzy pracują po to, by rozwijać swoją karierę zawodową oraz umiejętności, zdolności i talent. Kluczowe wydaje się zatem skuteczne docieranie do tego, co w ich ocenie zapewni im realizację własnych celów i na tym polu.

W tak oto przewrotny sposób doszliśmy do zakresu związanego z zaspokajaniem potrzeb. W tym celu posłużyć się należy znaną teorią potrzeb Abrahama H. Masłowa, i w gruncie rzeczy o niej dyskutować będziemy w kolejnej części tego opracowania.

Potrzeby

W 1954 roku Abraham H. Maslow, amerykański psycholog, opublikował swoją książkę *Motivation and Personality*. W niej została rozwinięta, zapoczątkowana już w 1934 roku, teoria zawierająca opis hierarchizacji potrzeb ludzkich (tzw. piramida Masłowa). Jego wizja tego, co motywuje ludzi do działania, jest uznawana na świecie do dzisiaj jako jedna z najbardziej wartościowych pozycji w tym zakresie. Nie

sposób przejść obok niej obojętnie podczas dyskusji o motywacyjnym aspekcie pracy menadżera. Ale zanim do niej dojdziemy, najpierw odpowiedzmy sobie na pytanie: czym jest potrzeba?

W najprostszym ujęciu, przez potrzebę ludzką określa się stan jakiegoś braku, który popycha człowieka do podjęcia niezbędnych kroków, służących tylko jednej rzeczy — zaspokojeniu powstałego niedoboru. Ten proces charakteryzuje się swoistym pożądaniem. Sąsiad zazdrości sąsiadowi nowego samochodu, ogrodu czy domu. Jeśli postrzegany przez niego deficyt popycha go do działania i ten krok po kroku zbliża się do momentu, w którym dostrzeżony niedobór zostanie zaspokojony, wszystko nabiera sensu. Nie z moralnego, ale psychologicznego punktu widzenia. Oczywiście upraszczanie i sprowadzanie czegoś do poziomu rzeczy materialnych może budzić wiele niezdrowych emocji. Dlatego też warto podkreślić, że potrzeby nie dotyczą tylko tego aspektu naszego życia. Gdy rodzina, która do tej pory nigdy nie jeździła na wakacje, nagle usłyszy o zagranicznej wycieczce ich znajomych, najprawdopodobniej rozbudzi w sobie potrzebę doświadczenia czegoś podobnego. Na ogół potrzebę ludzką określa się jako pożądanie czegoś niezbędnego do zapewnienia warunków rozwoju i funkcjonowania człowieka, zarówno w aspekcie materialnym, jak i emocjonalnym. Najprościej mówiąc, to uświadomienie sobie braku czegoś.

Według wspomnianego tutaj autora piramidy ludzkich potrzeb, ich zaspokajanie odbywa się stopniowo. Osoby, które zamierzając kupić pierwszy dom lub mieszkanie, zgromadziły niezbędny do tego kapitał, nie będą go raczej wyda-

wały na podróż (być może) ich życia i nagle nie postanowią doświadczyć uroków przebywania w australijskim interio-rze. Część z nich być może zacznie planować tego typu wy-prawę ale dopiero wtedy, gdy... zrealizują potrzeby niższego rzędu. Po ich zaspokojeniu, człowiek zaczyna odczuwać ko-lejne niedobory, tym razem jednak ich źródło znajduje się na nieco wyższej półce. Jak to rozumieć? Po zagwarantowaniu sobie tego, co podstawowe, ludzka wyobraźnia sięga dalej. Gdy w zasięgu rąk mamy wyżywienie, napoje, ciepło, ubra-nie, schronienie, odpoczynek, ruszamy z fantazją do kina, teatru, poświęcamy wolny czas na hobby. Gdy jednak objawi się niezaspokojenie jakiejś podstawowej potrzeby, uwidacz-nia się w zachowaniu człowieka ciągłe dążenie do uzupełnie-nia niedoboru, a wszystko, co robimy, zdaje się podporząd-kowane tylko temu. Ta zależność dotyczy każdej z opisanych w piramidzie Maslowa potrzeb.

W fundament własnej piramidy Maslow wpisał po-trzeby fizjologiczne. Te warunkują styl życia człowieka i są podstawą naszej egzystencji. Wyżywienie, ciepło, schronie-nie, ubranie i szereg innych, zupełnie podstawowych rze-czy, zaprzatają naszą uwagę aż do momentu, gdy wiążący się z nimi niedobór zostanie zaspokojony. Popatrzmy na nie przez pryzmat utraty pracy. Osoba, która doświadcza tego (*notabene* niezbyt miłego zjawiska), w pewnym momencie zaczyna odczuwać zagrożenie z tytułu jawiącej się możliwo-ści ich niezaspokojenia. Obciążona hipoteka w tym raczej nie pomaga. To popycha człowieka bez pracy do aktywnego poszukiwania zatrudnienia, nawet za niższą stawkę. Dopiero gdy wizja nowego angażu spędzi troski z twarzy takiej osoby,

ta zacznie przenosić swoją uwagę na zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu.

Zapamiętaj

W piramidzie potrzeb Maslowa zostało zdefiniowanych pięć rodzajów potrzeb, które zostały podzielone na grupy potrzeb niższego i wyższego rzędu. W pierwszej z przedstawionych tutaj grup należy wymienić (zaczynając od dołu piramidy) potrzeby:

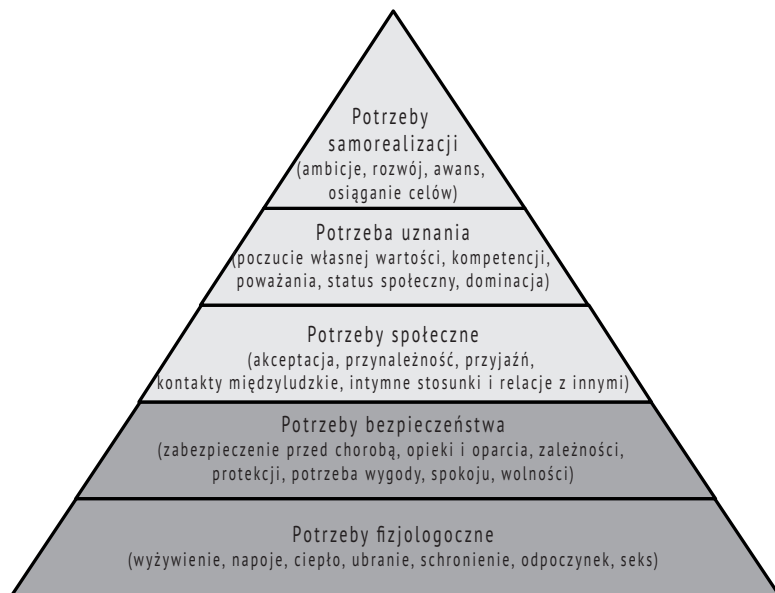
- fizjologiczne,
- bezpieczeństwa.

Druga kategoria, potrzeb wyższego rzędu, zawiera w sobie trzy składniki:

- społeczne,
- uznania,
- samorealizacji.

Nad potrzebami fizjologicznymi, ale ciągle w kategorii potrzeb niższego rzędu znajdują się wszystkie niedobory, jakie zidentyfikować można, patrząc na życie człowieka z punktu widzenia bezpieczeństwa. Wśród nich należy podkreślić elementy związane z poszukiwaniem równowagi psychicznej i emocjonalnej. Ludzie dążą do zapewnienia sobie bezpieczeństwa i życia bez martwienia się o to, czy wystarczy im do przysłowiowego pierwszego. Poszukują stabilności, ochrony

i dążą do minimalizacji wpływu czynników powodujących zagrożenie. Pragną sprawiedliwości, ochrony i porządku. Gdy brak w tej mierze zostaje zaspokojony, ludzie zaczynają stawiać na pierwszym miejscu miłość i przynależność.



Pierwsza z grupy potrzeb wyższego rzędu odnosi się do relacji człowieka z otoczeniem. Już w czasach starożytnych filozofów przypięto ludziom etykietę „zwierząt stadnych” i za wiele w tej mierze nie uległo zmianie, choć być może sformułowania tego dotyczące nabrały nieco ogłady. Ludzie dalej nawiązują kontakty z innymi przedstawicielami własnego gatunku. Budują przy tym relacje z otaczającymi ich istotami, nawiązują znajomości i zawierając przyjaźnie.

Potrzeby tego rzędu w znaczącej większości zaspokajane są przez kontakty rodzinne, ale nie bez znaczenia pozostaje dla nich również środowisko pracy. Rozwijanie tego, co może związać lepiej pracownika z firmą, dzieje się niejako poza zasięgiem menadżera. Ten bowiem nie ma wpływu na to, kogo dany człowiek polubi. Jednakże jest w stanie poprawiać jego samopoczucie, dzięki dostosowywaniu do predyspozycji i sympatii pracownika zleczanych mu do wykonania zadań. Nie warto formować na siłę zespołów z urodzonych do pracy samodzielnej indywidualistów.. Nie warto budować ich za wszelką cenę, gdyż w tego typu tworcach ludzie nie będą darzyć się sympatią.

Brak zaspokojenia potrzeb tego typu skutkuje wyobcowaniem, zamknięciem czy też samotnością. To odbija się niekorzystnie na efektywności i funkcjonowaniu poszczególnych osób.

Porada nr 4

Co wpływa w głównej mierze na zachowanie człowieka? Potrzeby niższego rzędu. Niedobory w tym zakresie spychają na dalszy plan pozostałe. Dzieje się tak z powodu obejmowania przez nie funkcji podstawowych motywatorów, popychających ludzi do działania. Dopiero gdy znikają z pola widzenia człowieka, staje się możliwe wprowadzenie w ich miejsce

zupelnie nowych pragnień. I choć należy to podkreślić z przykrością, warto sobie uzmysłwić, że w środowisku niegwarantującym odpowiedniego poziomu ich zaspokojenia, zdominują one cały umysł pracownika. Gdy ten jednak wpadnie już w wir potrzeb wyższego rzędu, każda z nich z osobna popychać go będzie w kierunku lepszego zaspokojenia kolejnych. Dowód? Kto jest najbardziej zmotywowanym pracownikiem w całej organizacji? Odpowiedź może zabrzmieć nieco zaskakująco: mowa tutaj o świeżo awansowanej osobie, której na dodatek wyznaczono kolejny poziom, na który może się wspiąć po kilku latach pracy...

Kolejny poziom piramidy to potrzeby uznania i szacunku. Ludzie ceną prestiż. Można go odbierać dwojako i dostrzegać zarówno we własnych, jak i w oczach innych ludzi. Potrzebujemy zaufania do siebie, pracujemy nad poczuciem własnej wartości, uznaniem dla kompetencji i poważaniem. Chcemy wzbudzać respekt i zdobyć uznanie ze strony innych osób. Ważne są dla nas: dobry status społeczny, uczucie dominacji, zwracanie na siebie uwagi oraz poczucie wolności.

Każdy z wymienionych tutaj elementów może być umniejszany przez niską ocenę zachowania poszczególnych jednostek, a jak powszechnie wiadomo, może być wystawiana przez pozostałych, otaczających ją ludzi. Gdzieś w hierarchii społecznej jawią się przed nami profesje, którym towa-

rzyszy raczej uznanie niskiego statusu. O czym tutaj mowa? O tych zawodach, co do których spora grupa osób odniesie się z „pogardą”. Osoby je wykonujące nie cieszą się w społeczeństwie prestiżem, należnym choćby pozycji zajmowanej przez prawnika. Niczego nie zmienia doświadczenie sukcesów zawodowych w niżej cenionych zawodach, a uznanie jakiegoś pracownika, wyrażone otrzymaniem tytułu sprzątaczkii miesiąca, raczej tylko pogłębi tę niesprawiedliwą ocenę.

Zapamiętaj

Ludzkie potrzeby zaspokajane są stopniowo. Dopiero gdy ludzie zaczynają sami sobie stawiać cele, a ich aspiracje rosną, będzie miało miejsce przejście od potrzeb niższego rzędu do pozostałych. Motywowanie ludzi jest skuteczne, gdy ich hierarchia nie ulegnie zatarciu. Człowieka napędza niedobór w zakresie potrzeb niższego rzędu i nad ich zaspokojeniem pracował on będzie ciągle. Dopiero po ich zaspokojeniu dostrzec może kolejne. Działania motywacyjne są skazane na niepowodzenie, jeśli zaspokajają się niewłaściwy poziom potrzeb, ignorując poziomy hierarchicznie niższe. Jeśli pracownika nie stać na zaspokojenie podstawowych niedoborów, szaleństwem trącać będzie przekonywanie go, że praca przynosi zarówno szczęście, jak i zadowolenie.

Tutaj jawi się już rola menadżera, który winien podkreślać i doceniać profesjonalizm każdego. Zaspokajając każdą z tych potrzeb można podczas pracy w organizacjach różnego typu dzięki pochwałom, delegowaniu uprawnień i poprawianiu uznania należnego jednostce przez pozostałe osoby z zespołu.

Ostatnie z wymienianych przez Masłowa potrzeby wyższego rzędu dotyczą samorealizacji. Ponoć pierwszy dzień, w którym pracownik dostrzeże, że nie jest w stanie rozwijać się w firmie, objawi się jako jego ostatni dzień, w którym pracował z zaangażowaniem. Jest w tym ziarno prawdy. Szef stający na drodze rozwoju pracownika winien o tym pamiętać. Jeśli ten nie będzie w stanie poznać smaku awansu, doświadczać zjawisk związanych z podnoszeniem kwalifikacji i wreszcie osiągać jakichś wyznaczonych przez „górze” celów, nie będzie w stanie dostrzec postępu w aspekcie samorealizacji. Stwarzać zatem należy możliwość, by ludzie zaspokajali i rozwijali własne ambicje. Jak to robić? Powierzać im zadania do samodzielnego wykonania, umożliwiać zdobywanie wiedzy, angażować w procesy decyzyjne. Warto podkreślić, że tych potrzeb nie jesteśmy w stanie zaspokoić w pełni. Ambicje otaczających nas ludzi nie mają końca i ciągle, w miejsce jednej, właśnie zaspokojonej potrzeby, pojawi się w większości przypadków coś nowego, co znowu popchnie człowieka do działania.

ZŁOTE MYŚLI POLECAJĄ



Menadżer doskonały. Komunikacja **Grzegorz Szczerba**

Umiejętności komunikacyjne, swoboda nawiązywania kontaktów w ocenie autora i nie tylko jego samego, stają się praktycznie najważniejszym elementem pracy menadżera. Dlaczego? Jeśli ten nie będzie w stanie porozumieć się z zarządzanymi przez siebie pracownikami, nie osiągnie niczego. Gdy ludzie nie pójdą za stojącym na czele przywódcą lub ruszą za nim tylko z przymusu, nie będzie możliwe wykorzystanie pełni drzemiącego w nich potencjału.

Dzięki książce *Menadżer doskonały. Komunikacja* m.in.:

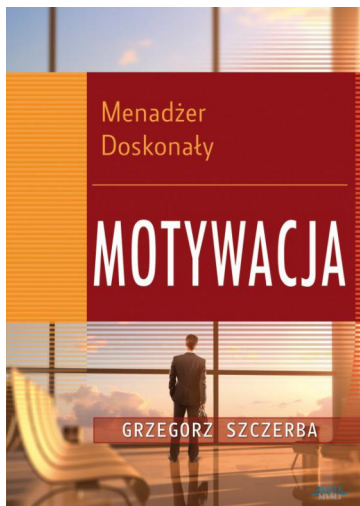
- ☞ poznasz zasady dobrego komunikowania,
- ☞ nauczysz się likwidować bariery komunikacyjne,
- ☞ dowiesz się, jak skutecznie komunikować z zespołem,
- ☞ nauczysz się lepiej rozumieć i lepiej przekazywać konieczne informacje.

Według najprostszego podziału menadżerów można podzielić na dwie kategorie: 1) grupa mówiących o sobie, podkreślających własne umiejętności, zasługi i osiągnięcia; 2) grupa, o której mówią inni, podkreślając ich własne umiejętności, zasługi i osiągnięcia. Warto zastanowić się, do której z nich pragnie się należeć. Jak sprawić, by Twój potencjał ujrzał światło dzienne, dowiesz się z tej publikacji.

Książkę możesz zamówić na stronie wydawnictwa Złote Myśli:

[HTTP://MENADZER-DOSKONALY-KOMUNIKACJA.ZLOTEMYSLI.PL](http://menadzer-doskonaly-komunikacja.zlotemysli.pl)

Dlaczego warto mieć pełną wersję?



Po co motywować pracowników? Pytanie raczej powinno brzmieć: jak ich motywować? Motywacja wpływa na działania, efekty i rozwój całej firmy. Menadżer doskonały nie może jej zaniedbać. "Na samym początku należy określić drobiazgi motywujące podwładnych do lepszej pracy. Każdy z nich jest inny i wymaga odrębnego, specjalnego traktowania. Dlatego też warto pochylić się nad poszczególnymi osobami i niejako „rozszyfrować” najlepiej działające na każdego drobiazgi. Mniej sprawdzają się „grupowe” programy motywacyjne, a bardziej indywidualnie dopasowane do każdego pracownika z osobną podejście" - fragment książki "Menadżer doskonały. Motywacja".

Czego konkretnie dowiesz się z książki "Menadżer doskonały. Motywacja"? - jakie są podstawy motywowania i motywacji; sens pracy i potrzeby - jak powiązać zarządzanie z motywacją; - jakie mogą być postawy menadżera; - jaka jest rola menadżera; - co motywuje pracowników; - jakie są czynniki pozbawiające motywacji; - co powinieneś wiedzieć o finansach w motywowaniu; - co robić, gdy "nie masz w budżecie". Zmotywuj swoich pracowników już teraz!

Pełną wersję książki zamówisz na stronie wydawnictwa Złote Myśli

<http://www.zlotemysli.pl/prod/12652/4-menadzer-doskonaly-motywacja-grzegorz-szczerba.html>

[Dodaj do koszyka](#)