

MURARZE

Pewien człowiek zapytał murarzy budujących katedrę, co robią?

1. Pierwszy powiedział, że układa cegły, bo mu za to płacą od sztuki.
2. Drugi powiedział, że buduje mury według poleceń nadzorca
3. Trzeci powiedział, że stara się jak najlepiej budować świątynię na chwałę Pana

MORALNOŚĆ PRACY

**CO ZROBIĆ, ABY LUDZIE W FIRMIE PRACOWALI
TAK, JAK TEN OSTATNI MURARZ?**

Innymi słowami:

**Jak powiązać pracę z potrzebą
własnej godności, sensu życia –
skoro i tak oddajemy jej 80%
swojego czasu i energii życiowej?**

POTRZEBY ZASPOKAJANE W PRACY

**1. POTRZEBA KORZYŚCI OSOBISTYCH –
LUDZIE IDĄ DO PRACY ZARABIAĆ NA
ŻYCIE**

**2. POTRZEBA WŁASNEJ WARTOŚCI I
GODNOŚCI – LUDZIE OCZEKUJĄ
GODNEGO TRAKTOWANIA PRZEZ
SZEFA I FIRMĘ**

**Innych potrzeb w sposób uprawniony nie
zaspokajamy w pracy**

Z POTRZEB BIORĄ SIĘ MOTYWY KIERUJĄCE LUDŹMI W PRACY

LUDZIE W PRACY KIEROWANI SĄ WYŁĄCZNIE
DWOMA MOTYWAMI:

- Motywem korzyści osobistej
- Motywem własnej wartości i godności

**ZARZĄDZAJĄC PRACOWNIKAMI ODWOŁYWAĆ SIĘ
MOŻEMY TYLKO DO TYCH DWÓCH MOTYWÓW.**

MOTYWY PRACOWNICZE

- Motywy korzyści – wynikają z potrzeb podstawowych, wpisanych w strukturę biologiczną i fizjologię organizmu.
 - **Odżywianie**
 - **Unikanie bólu, niewygody, nadmiernego wysiłku, etc.**
- Motywy GODNOŚCIOWE – wynikają z potrzeb EGO, wpisanych w jego strukturę
- **Podstawową potrzebą EGO jest potrzeba godności – dodatkowo samooceny, poczucia wartości, etc.**

Korzyści i wartości

KORZYŚCI

to, co mam
można je odebrać
zaspakajanie braku
nasylenie i zanik dążeń
dysonans godnościowy
domaga się redukcji
szczęście hedonistyczne
kalkulacja koszt-zysk

Model kontroli
Zarządzanie zasobami ludzkimi
Przedmioty pracy

WARTOŚCI

to, jaki jestem
nie można ich odebrać
dążenie do czegoś
ciągłe działanie motywu
konsonans godnościowy
domaga się powtórki
poczucie godności
etos

Model partnerstwa
Zarządzanie przez wartości
Podmioty pracy

Narzędzia PRZEDMIOTOWEGO ZARZĄDZANIA: kij i marchewka



- KIJ

Niemile działanie zapowiedziane i podejmowane przez kogoś w celu zmiany naszego zachowania

Np.:

Nagana przed frontem
Pozbawienie premii
Przymusowa praca

- MARCHEWKA

Miłe działanie zapowiedziane i podejmowane przez kogoś w celu zmiany naszego zachowania

Np.:

Pochwała przed frontem
Wypłacenie premii uznaniowej
Zwolnienie z przymusowej pracy



Kijem może być pozbawieniem marchewki

Marchewką może być uniknięciem kija

WIELKIE TWIERDZENIE BLIKLEGO O MARCHEWCE

Każda marchewka służy jedynie do tego,
aby zrobić z niej kij

marchewkij



Zakres zastosowań marchewkija

Przy pomocy marchewkija można łatwo i szybko (!)
zmusić prawie każdego, do prawie wszystkiego

z jednym wyjątkiem:

by coś polubił

np. by polubił swoją pracę

A to jest jedyna (!) gwarancja skuteczności zarządzania

METODY ZARZĄDZANIA PRACOWNIKAMI *KIJEM I MARCHEWKĄ*

WYNIKAJA Z POGLADU:

GŁÓWNY motyw **DZIAŁANIA**
PRACOWNIKA to

dążenie do korzyści materialnych.

SKUTKI UŻYWANIA MARCHEWKI

- **NISKA JAKOŚĆ PRACY**
 - wynika z braku samokontroli
- **FORMALIZACJA**
 - żądanie przez pracownika ściśle określonego zakres stałych obowiązków
- **ROSZCZENIOWOŚĆ**
 - każda zmiana = żądanie dodatkowych korzyści

EFEKTY UŻYWANIA MARCHEWKIJA

- **Lęk pracownika przed karą (odebraniem mu korzyści) i jego skutki:**
 - brak inicjatywy
 - ucieczka przed odpowiedzialnością
 - szukanie „podkładek”
 - brak satysfakcji z pracy
- **Normalizacja wysiłku i starań pracowników na zasadzie MINI-MAX:
WŁOŻYĆ MINIMUM WYSIŁKU – WZIAĆ
MAKSIMUM KORZYŚCI**

ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚCI = ZARZĄDZANIE PODMIOTOWE

Powiązanie procesu pracy z procesem zaspokajania potrzeby własnej godności:

- **WARTOŚCI OSOBIŚCIE CENIONE PRZEZ PRACOWNIKA („Jaki jestem?”) SŁUŻĄ DO PORÓWNANIA Z NIMI POLECEŃ SZEFA I CZYNNOŚCI PRACOWNICZYCH („Co robię?”).**
- Z tych porównań powstają konsonanse godnościowe zaspokajające potrzebę godności w procesie pracy.

KONSONANS GODNOŚCIOWY

- Zgodność pomiędzy
OBRAZEM JA - „*Jaki jestem?*”, a
ZACHOWANIEM - „*Co robię?*”
nazywamy
konsonansem godnościowym.
- Przynosi „satysfakcję wewnętrzną” i
emocjonalne przeżycie, które
zaspokajają potrzebę własnej
godności.

ZASPOKAJANIE POTRZEBY GODNOŚCI W PRACY ZARZĄDZANEJ PRZEZ WARTOŚCI

Wykonyw
anie pracy

Rzetelność
Odpowiedzialność
etc.

KONSONANS
GODNOŚCIOWY

Zarządzanie przez wartości -założenia:

1. **Nie korzyści, lecz godność własna to najważniejsza potrzeba zaspokajana w procesie pracy.**
2. **Motyw godności własnej pracownika poddaje się sterowaniu menadżerskiemu.**
3. **Samokontrola pracownicza to rezultat mądrego zarządzania.**
4. **Satysfakcja z pracy bierze się z zaspokojenia potrzeby godności pracownika.**

KAŻDY PRACOWNIK TO PORZĄDNY CZŁOWIEK

- Ceni osobiście powszechnie uznane wartości.
- Przypisuje je sobie jako przymioty własne, tworzy z nich obraz swojego JA – jestem uczciwy, rzetelny, sprawiedliwy, etc.
- Jego bliscy – rodzina, przyjaciele – mają go także za „człowieka wartości”.
- Jego koledzy z pracy i przełożeni również przypisują mu wartości moralne – albo go zwalniają.

CZY JEST PIĄTA WŁAŚCIWOŚĆ ODRÓŻNIAJĄCA GO OD ŁAJDAKA?

WARTOŚCI GODNOŚCIOWE

Wartości są najbardziej ogólnymi wzorcami zachowań, na ich podstawie zachowanie podlega społecznej ocenie – a sprawca jest globalnie oceniany jako osoba godna lub niegodna:

- uczciwość,
- rzetelność,
- sprawiedliwość,
- odwaga,
- lojalność,
- solidarność,
- dobroć,
- odpowiedzialność,
- prawdomówność,
- wielkoduszność,
- patriotyzm,
- tolerancja,
- bezstronność,
- profesjonalizm, itp.

RÓŻNE RODZAJE WARTOŚCI tj. standardów zachowania

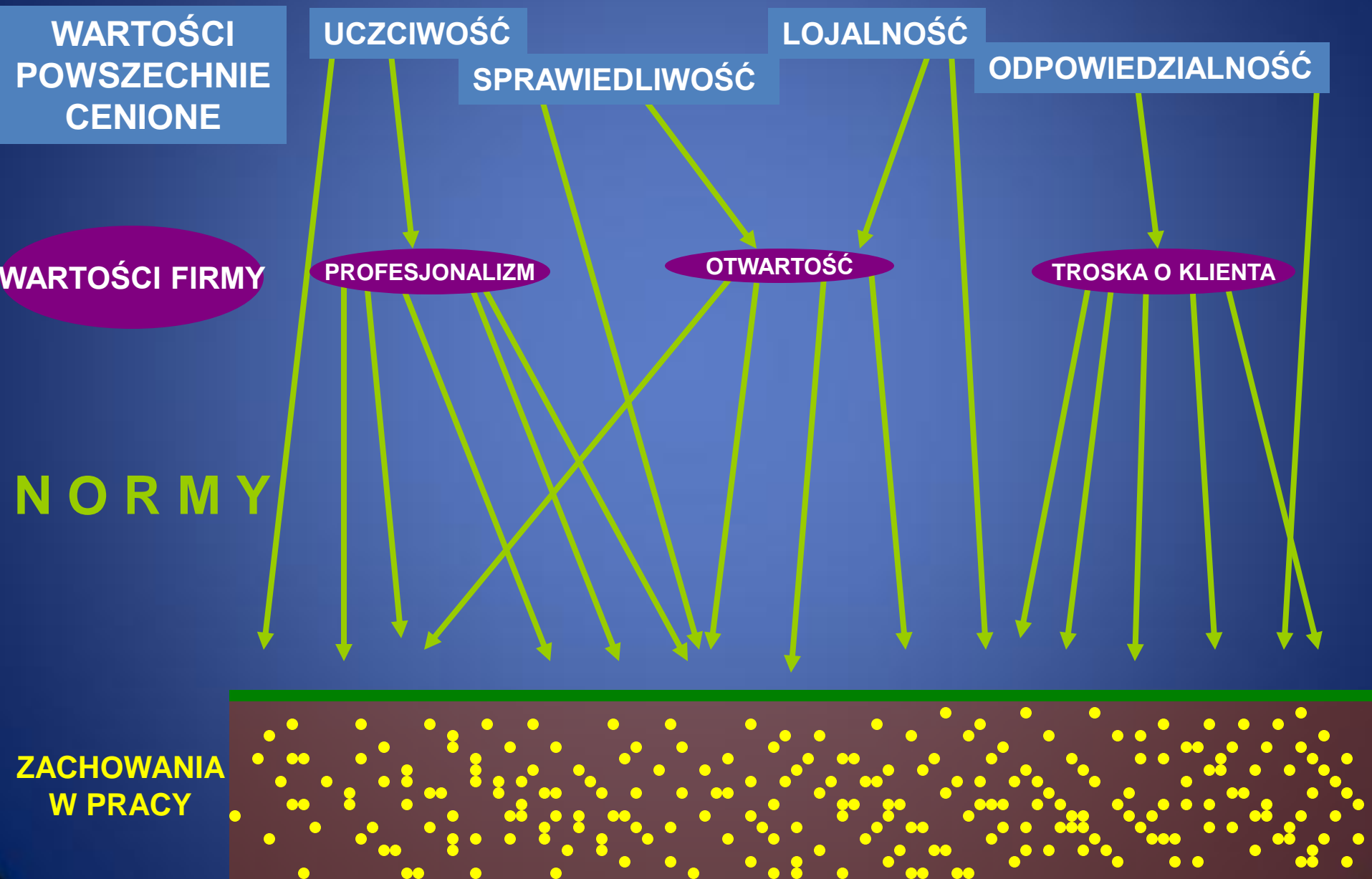


DLACZEGO I JAK WIAŻEMY WARTOŚCI Z PRACĄ?

Ponieważ powszechnie cenione wartości moralne posiadają najwyższy „ładunek” motywacji godnościowej.

Motywację tę trzeba „ściągnąć” do konkretności i powiązać z czynnościami pracownika w firmie

WARTOŚCI - NORMY - ZACHOWANIA



CO TO DAJE PRACOWNIKOM?

Umożliwia wszystkim pracującym zaspokajanie potrzeby godności poprzez uczestnictwo w procesie pracy.

TO PROWADZI DO:

- **POCZUCIA ZADOWOLENIA Z PRACY** - tworzy „osobistą dumę” z pracy w firmie, pozwala pochwalić się tym przed znajomymi.
- **DOBRYCH RELACJI Z SZEFEM I KOLEGAMI (TZW. DOBREJ ATMOSFERY W PRACY)**
- **POCZUCIA PRZYNALEŻNOŚCI DO ZESPOŁU**
- **POCZUCIA PODMIOTOWOŚCI W PRACY**
- **LOJALNOŚCI WOBEC FIRMY**

CO DAJE FIRMIE ZARZĄDZANIE PRZEZ WARTOŚCI?

Powstaje samokontrola w zespołach i samokontrola osobista.

To podnosi jakość pracy.

Zwiększa się identyfikacja i lojalność pracowników.

ZARZĄDZANIE PODMIOTAMI W PRACY

**Nagrody symboliczne są
JEDYNYM narzędziem
zarządzania, wywierania
menadżerskiego wpływu na
godnościową motywację do
pracy – nadają jej kierunek i
wiążą godność własną
pracownika z konkretnym
działaniem**

NAGRODY MATERIALNE A SYMBOLICZNE

**NAGRODY MATERIALNE DZIAŁAJĄ TYLKO
NA MOTYW OSOBISTEJ KORZYŚCI.
Motywacja godnościowa jest na nie
niewrażliwa.**

SYSTEM NAGRÓD I KAR SYMBOLICZNYCH

MUSI BYĆ:

- LOGICZNIE SPÓJNY,
- ZRÓŻNICOWANY,
- SPRAWIEDLIWY,

DODATKOWO MUSI JESZCZE BYĆ:

- ZNACZĄCY EMOCJONALNIE,
- DOSTOSOWANY DO OSOBY SZEFA.

NAGRADZANIE SYMBOLICZNE

ZASADY POSTĘPOWANIA LIDERA ZESPOŁU

Czemu służą nagrody symboliczne?

Motywacja godnościowa sterowana może być wyłącznie nagrodami godnościowymi – a więc **nagrodami symbolicznymi**

Nagrody materialne szkodzą etosowi pracowniczemu, tłumią motywację godnościową w pracy.

Prawo Dwóch Porządków

**Nagrody symboliczne a
wynagrodzenia**

Treść

Nagradzanie i wynagradzanie:

- **odwołują się do odmiennych potrzeb**
- **rządzą się odmiennymi prawami**
- **prowadzą do odmiennych skutków**

Treść

**Wynagrodzenia nie motywują do
lepszego pracy – LECZ DO WYBORU
PRACODAWCY**

**Zaspokajają potrzeby podstawowe, są
ważne dla zatrudnionych, lecz nie
mają wpływu na motywację
godnościową – nie można przy ich
pomocy zarządzać personelem**

Treść

Nagrody symboliczne są narzędziem zarządzania, wywierania menadżerskiego wpływu na godnościową motywacją do pracy – nadają jej kierunek i wiążą godność własną pracownika z konkretnym działaniem

nie są przeznaczone do zaspokajania potrzeby własnej godności pracownika, który czuje się niedowartościowany

Postępowanie

Utwórz ze stosowanych nagród symbolicznych odrębny i logicznie uporządkowany system:

- **zróznicuj nagrody**
- **nadaj im hierarchię**
- **przypisz do konkretnych osiągnięć**

Postępowanie

Jakość pracy nagradzaj
symbolicznie , a decyzyjność i
odpowiedzialność w pracy
wynagradzaj awansem.

Postępowanie

- Stosuj nagrody symboliczne za działanie pracownika:
 - **wymagające samokontroli,**
 - **za zaangażowanie i postawę świadczącą o zainteresowaniu pracą,**
 - **za inwencję i pomysłowość,**

jednym słowem za pracę jakościowo lepszą.

Postępowanie

**Stosuj – PREMIE – nagrody pieniężne
TYLKO WYJĄTKOWO za czynności
rutynowe:**

– ZLECONE PRZEZ FIRMĘ ponad przyjęte limity i
konieczne do wykonania w czasie wolnym

**jednym słowem za pracę ilościowo
większą.**

Postępowanie

Nie dopuszczaj do tego, aby dało się wycenić wartość nagród symbolicznych w kategoriach materialnych.

Postępowanie

Wiedz dokładnie:

- Kiedy, za co i jak nagradzasz symbolicznie,
- Kiedy, za co i jak płacisz i wynagradzasz.

Jesteś wówczas liderem zespołu , a nie tylko jego przełożonym

Postępowanie

Unikaj konieczności dodatkowego wynagradzania.

Wynagrodzenia materialne nie motywują do lepszej pracy, lecz tylko demotywują i są źródłem konfliktów pracowniczych

PRAWO SYNERGII
nagród symbolicznych
i wynagrodzeń

Treść

Nagrody symboliczne i awanse
- wynagrodzenia zawsze
muszą się wzajem wzmacniać,
i nigdy nie mogą sobie
przeczyć.

Postępowanie

Awans – i podwyżka wynagrodzenia - jest tym działaniem szefa, gdzie najpełniej i najlepiej działać może prawo synergii

Awans na wyższe stanowisko następować powinien w ślad za częstym symbolicznym wyróżnianiem pracownika.

Postępowanie

Rozwijaj i wzbogacaj symbolikę awansu na wyższe stanowisko – tego nigdy za wiele.

Rozważ, czy np. wymyślono symboliczne pożegnanie awansowanego w dawnym zespole - podarunek, wizytę wyższego przełożonego, etc.?

Postępowanie

**Lansuj zasadę – więcej
umiesz, wyżej zajdziesz.**

**Szkolenie pracownika stanowić
musi rodzaj symbolicznego
wyróżnienia go i być kojarzone z
jego przyszłym awansem.**

Postępowanie

Tandeta otrzymana przez pracownika jako nagroda symboliczna to utrata szacunku do firmy i do siebie.

Nie kieruj pracowników w nagrodę na szkolenia pozorowane, o niskiej jakości i użyteczności.

Postępowanie

**Nie awansuj ludzi źle lub
miernie pracujących**

**Spowodujesz, że przestanie znaczyć
symbolika awansu i ustanie
szacunek dla firmy i jej szefów.**

Prawo Sapera.

Treść.

- **Nagradzanie symboliczne wymaga *uwagi i sprawiedliwości,***
- **Opiera się na faktach, a nie na słowach lub dobrych intencjach.**

Treść.

**Rozdzielanie nagród symbolicznych
nie toleruje błędu i rządzi się
Prawem Sapera**

**Każda pomyłka może spowodować,
że tracą one swoją wagę i
emocjonalne znaczenie.**

CZEGO NIE ROBIĆ?

Postępowanie

**Nie rozdzielaj symbolicznych
nagród według upodobań,
lecz według zasług.**

Treść.

**Nie rozdzielaj symbolicznych
nagród dla podniesienia
nastroju i dowartościowania
pracowników**

**To są nagrody za wyróżniające się
osiągnięcia**

Postępowanie

Nie manipuluj symboliką dla doraźnych celów

To niszczy cały system nagród symbolicznych

Przykładem na to jest tworzenie fałszywych osiągnięć „socjalistycznych przodowników pracy”, aby podnieść wymagania wobec pracujących.

ETOS PRACOWNICZY

**JEST TO STYL
ZASPOKAJANIA POTRZEBY GODNOŚCI
W PRACY.**

**KULTURA ORGANIZACYJNA FIRMY
KSZTAŁTUJE GO U PRACOWNIKÓW.**

ETOS PRACOWNICZY

**Powstaje powoli jako wynik
NATURALNEGO PROCESU
DOWARTOŚCIOWANIA PRACY**

**Powstaje szybko w procesie świadomego
wiązania pracy z poczuciem własnej
wartości
czyli
ZARZĄDZANIA PODMIOTOWEGO.**

NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA PRZEZ WARTOŚCI

- MISJA,
- WIZJA,
- WARTOŚCI WAŻNE DLA FIRMY -KODEKS
WARTOŚCI

CZEMU SŁUŻĄ TE NARZĘDZIA?

Tworzeniu warunków sprzyjających powstawaniu konsonansów godnościowych w codziennym wykonywaniu pracy, w relacjach pracownika z kierownictwem i kolegami.

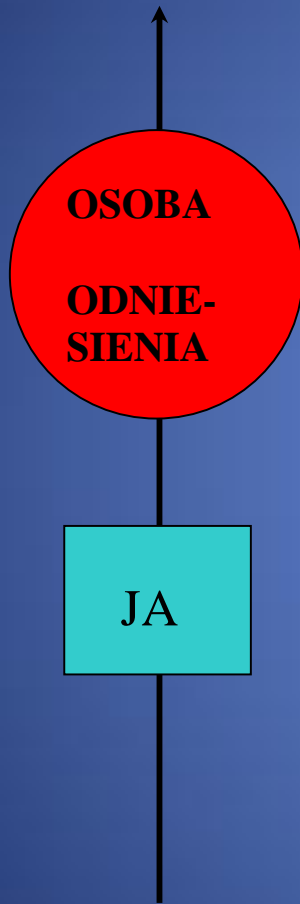
- **CEL STRATEGICZNY:**

Zaspokajanie potrzeby godności pracowników w procesie pracy.

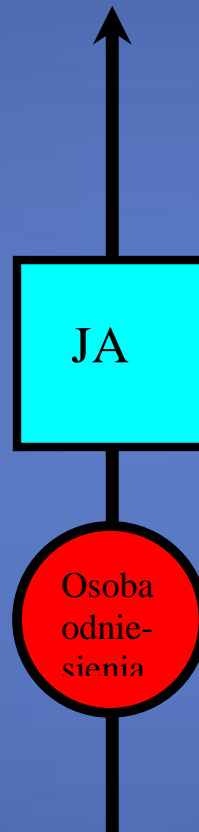
Czy jest TAŃSZY i prostszy sposób pobudzenia MOTYWACJI GODNOŚCIOWEJ?

- TAK – TRZEBA JEDNAK PAMIĘTAĆ, ŻE *TANIE MIĘSO PSI JEDZĄ*.
- Można tworzyć **ETOS RELACYJNY**
- Wtedy wartości służą za skale do porównywania ludzi „lepszy – gorszy”.

RELACYJNE ZASPOKAJANIE POTRZEBY GODNOŚCI



RZETELNOŚĆ



ODPOWIEDZIALNOŚĆ

RELACYJNY ETOS ORGANIZACJI

WYŚCIG SZCZURÓW.

Niebezpieczeństwa:

- **DEZINDYWIDUACJA** – o mojej godności decyduje opinia otoczenia i autorytety
- **AGRESYWNY SKRÓT DO GODNOŚCI** – pomniejszanie innych – odbieranie innym godności, aby przydać jej sobie.

DEMOKRACJA TO RZĄDZENIE PODMIOTAMI POPRZEZ WARTOŚCI

Powiązanie funkcjonowania instytucji publicznych z procesem zaspokajania potrzeby własnej godności ludzi

tworzenie warunków sprzyjających powstawaniu konsonansów godnościowych *w codziennym funkcjonowaniu obywatela z władzą i z innymi ludźmi*

Rezultat:

Powstaje etos społeczny jako styl zaspokajania potrzeby godności obywateli

ETOS SPOŁECZNOŚCI WSPÓLNOTA LUDZI GODNYCH

Wartości osobiście cenione („Jaki jestem?”)

**służą do porównania z nimi własnego
zachowania („Co robię?”)**

**i uzyskiwania konsonansów godnościowych
zaspokajających potrzebę godności.**

Etos to własna droga do godności

- Etos to styl zaspokajania potrzeby godności.
- Etos osobisty to własny, osobowy styl godnego zachowania.
- Etos społeczny, grupowy, zawodowy, pracowniczy to styl pewnej grupy, w której styl ten jest ważną częścią społecznej więzi

Etos honoru

- Etosy wojowników – samuraje, rycerze, ninja, zawodowi zabójcy (z filmów)
- Etosy rodów, klanów, rodzin arystokratycznych
- Inne przykłady
- Rytuały i odwaga fizyczna podstawą etosu honoru

Etos wysoki

- Bliskość norm i wartości
- Odwaga cywilna zamiast odwagi fizycznej
- Czy święci mężowie mają honor?
- Styl godnego zachowania w etosie wysokim

Walka o godność osobistą w trudnej sytuacji

- Etos ludzi więziennych
- Etos prostytutek – czy istnieje i w czym się wyraża?

JAK KUNDLĄ SIĘ ELITY
POLITYCZNE?

KAŻDA WŁADZA DEMORALIZUJE

Rodzaje władzy:

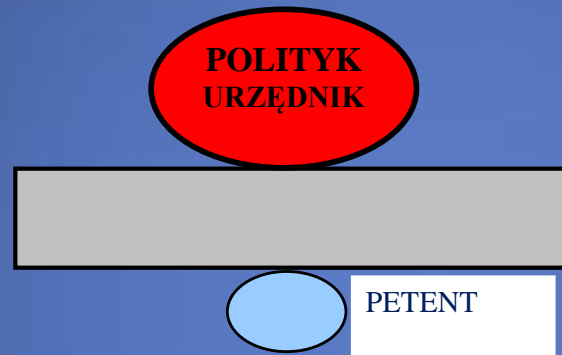
- Polityczna
- Menadżerska
- Rodzicielska
- Nauczycielska
- Administracyjna
- Policyjna, etc.

WYZWANIA GODNOŚCIOWE DLA POLITYKA I URZĘDNIKA

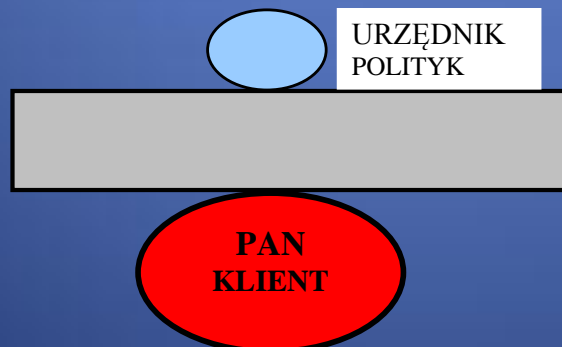
- Po stronie posiadającego władzę powstaje chęć nadużycia władzy i tworzenia innym **sytuacji upokorzenia**
- Po stronie poddanej władzy urzędnika rodzi się chęć tworzenia mu **sytuacji pokusy**

WŁADZA A RELACYJNOŚĆ I GODNOŚĆ WŁASNA

1. TWORZENIE SYTUACJI UPOKORZENIA OKAZYWANIE „WAŻNOŚCI”



2. TWORZENIE SYTUACJI POKUSY KUPOWANIE WŁADZY



UCZCIWI LUDZIE CZASEM KRADNĄ , ALE Z REGUŁY POSTĘPUJĄ UCZCIWIE

**Dlaczego uczciwi ludzie kradną częściej,
gdy dostaną władzę polityczną?**

Bo są częściej eksponowani na większe pokusy

Bo łatwiej im uzgadniać usprawiedliwienia mając
władzę

Bo istnieje silna i dziedziczona społecznie
anomia polityczna

ANOMIA TO REZULTAT NIEUNIKNIONY EKPOZYCJI NA SYTUACJĘ POKUSY

Ludzie eksponowani wspólnie w grupie na taką samą, powtarzającą się sytuację pokusy – I POZOSTAWIENI SAMI SOBIE - **ZAWSZE** wpadają w pułapkę sytuacji pokusy i uzgadniają usprawiedliwienia.

SEKTOROWOŚĆ ANOMII

Usprawiedliwienia utrzymują wiarygodność tylko w sytuacjach, dla których je uzgodniono.
Dlatego anomia ma charakter "sektorowy".

Dlatego kelner z kolegami okrada ludzi zawyżając im rachunek lub dolewając tanją wódkę do koniaku – poza tym „sektorem” przestrzega uczciwości.

Dlatego diler bankowy z korzyścią dla siebie zanizuje klientowi dochody z inwestycji, lecz oddaje mu zgubiony portfel.

Dlatego polityk oszukuje obywateli, bo to uzgodnił z kolegami partyjnymi, lecz ich nie oszukuje, a także nie oszukuje żony i dzieci.

ANOMIA PARTYJNA I POLITYCZNA

- Wynikiem procesu uzgadniania usprawiedliwień w kręgach partyjnych jest ANOMIA PARTYJNA.
- **ANOMIA POLITYCZNA to rezultat uzgadniania usprawiedliwień „ponad podziałami” partyjnymi.**

Charakteryzują ją:

- okoliczności uznane za usprawiedliwiające
- reguły „uczciwego” korzystania w najczęściej spotykanych sytuacjach pokusy
- ograniczenia i zasady podziału korzyści pomiędzy członków „wielopartyjnej” grupy, etc.

SKUTKI ANOMII POLITYCZNEJ

Z POLITYCZNEJ GÓRY IDĄ USPRAWIEDLIWIENIA
– A NIE PRZYKŁADY

Rezultat:

Wzrost anomii społecznej, przedostawanie się
usprawiedliwień do kultury masowej.

PRZECIWDZIAŁANIE ANOMII POLITYCZNEJ

- Przez wyborców i opinię publiczną –
ROZBIJANIE USPRAWIEDLIWIENÍ
- Przez **wolne** media masowe, które ujawniają techniki i procesy uzgadniania usprawiedliwień w elitach politycznych
- .

Nierozłączność anomii i etosu

ANOMIA usprawiedliwień i ETOS godności

CZŁOWIEK JEST MORALNIE SŁABĄ KREATURĄ -
POZOSTAWIONY SAM SOBIE:

- **W sytuacji pokusy demoralizuje siebie racjonalizacjami, a innych uzgadnianiem z nimi usprawiedliwień.**
- Łatwo zmienia rozumienie wartości, przykrawa je normami do swojej sytuacji życiowej i tworzy etos „niskiego lotu”