

Ekonomiczny Uniwersytet Dziecięcy



Temat

**Jak budować zespół
i motywować współpracowników**

Dariusz Perło

Organizatorzy

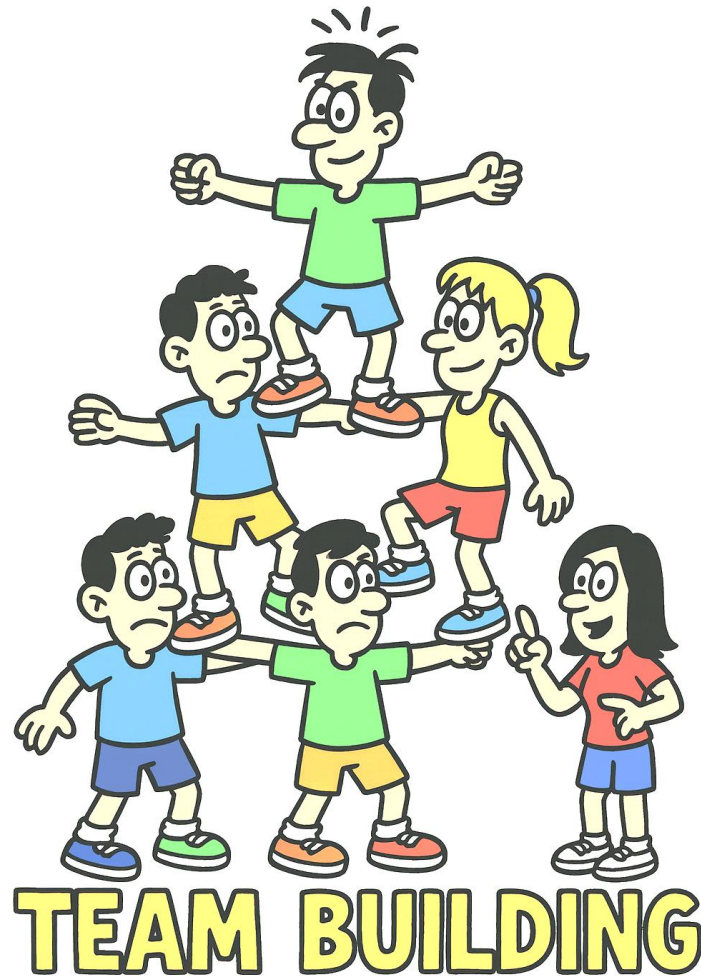
Politechnika Białostocka
Wydział Inżynierii Zarządzania
Data: 21 listopada 2025 r.



**Wydział Inżynierii
Zarządzania**

POLITECHNIKA BIAŁOSTOCKA

Jak budować zespół?



Z badań wynika, że ponad połowa zatrudnionych pracuje w systemie pracy zespołowej.



Zespołem **nie** jest...

Zbiór osób które przypadkowo znajdują się w tym samym miejscu pracy:

- mają tego samego szefa
- wykonują w jednym dziale te same zadania



Zespół

Grupa społeczna, obejmująca więcej niż dwie osoby, które:

- **Postrzegają** siebie jako członków grupy i identyfikujących się z nią;
- Świadomie **kontaktują się ze sobą**;
- Mają **wspólny cel**, wspólne normy i tworzą pewną charakterystyczną **strukturę**;
- Wykonują **określone zadania**;
- Występuje między nimi **podział zadań**.

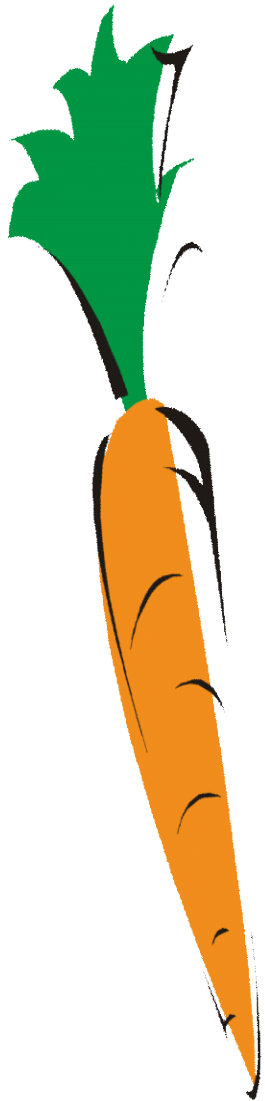


Motywacja

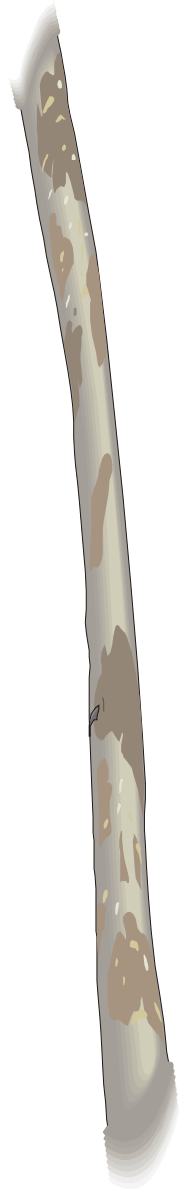
Stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania



Rodzaje motywacji



- **motywacja pozytywna** polega na stworzeniu pracownikowi perspektyw coraz lepszego urzeczywistniania jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy (np. wyższe pobory, bardziej intratne stanowisko, większa samodzielność pracy).
- **motywacja negatywna** opiera się na lęku, który pobudza do pracy przez stwarzanie poczucia zagrożenia (np. przesunięciem do mniej płatnej pracy, groźbą utraty części wynagrodzenia w razie gorszego wykonania zadań, obniżeniem uznania).



Teoria X opiera się na następujących założeniach:

- ☐ przeciętny człowiek ma wrodzoną niechęć do pracy i będzie jej unikał, jak tylko może;
- ☐ większość ludzi trzeba zmuszać do pracy, kontrolować, kierować nimi i grozić karami, aby wyegzekwować od nich wysiłek potrzebny do osiągnięcia celów organizacji;
- ☐ większość ludzi woli, by nimi kierowano, chce unikać odpowiedzialności, ma małe ambicje; ludziom tym przede wszystkim chodzi o bezpieczeństwo.

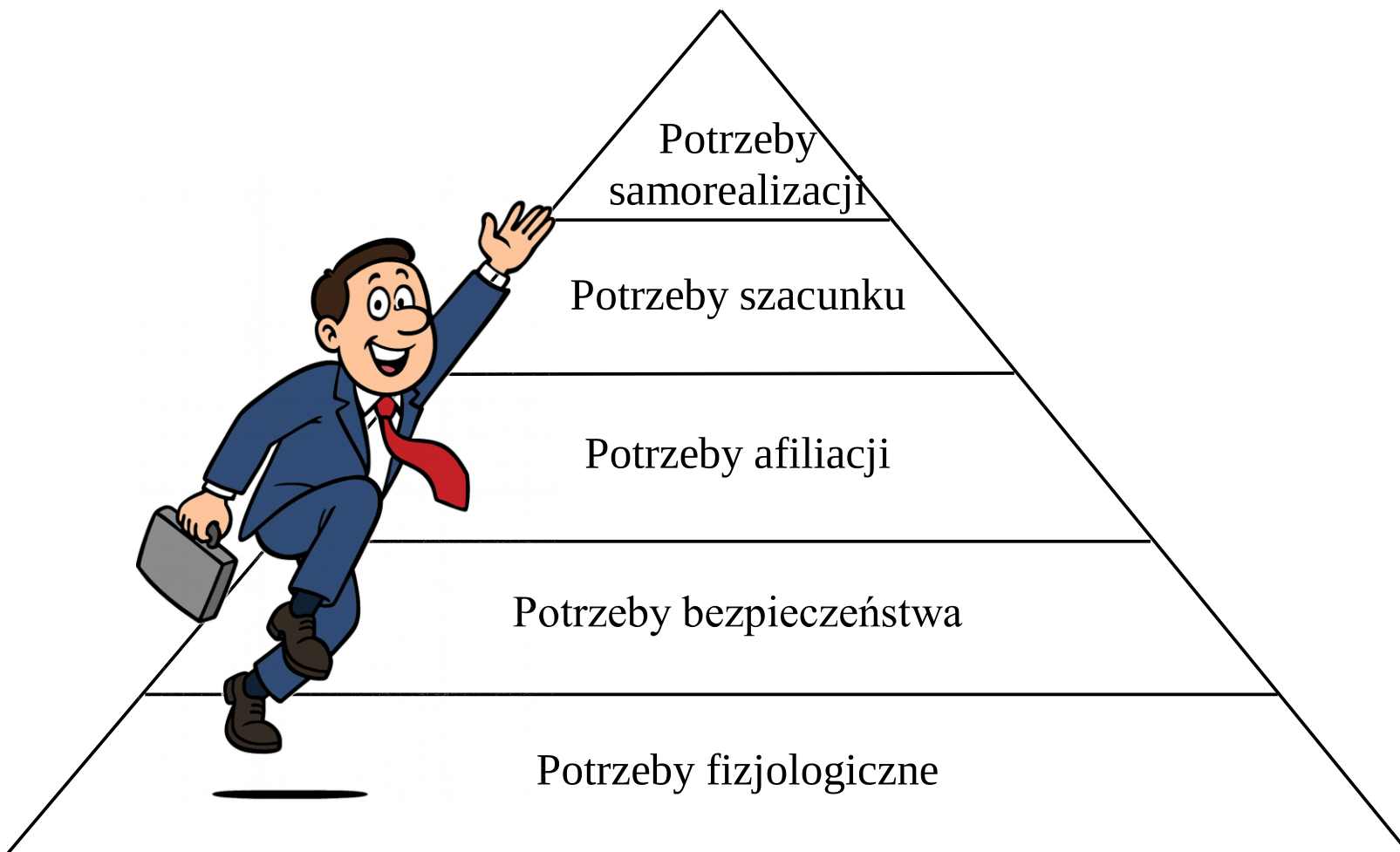


Teoria Y natomiast zakłada, że:

- ☐ fizyczny i umysłowy wysiłek przy pracy jest czymś równie naturalnym i potrzebnym jak zabawa i wypoczynek;
- ☐ zewnętrzna kontrola i kary nie są jedynymi sposobami skierowania wysiłku zatrudnionych w kierunku osiągania celów organizacyjnych. Człowiek zdolny jest do kierowania sobą i samokontroli dla osiągnięcia celów, które uznał za swoje;
- ☐ uznanie celów za własne jest funkcją nagród związanych z ich osiągnięciem;
- ☐ przeciętny człowiek uczy się w pewnych warunkach nie tylko akceptować odpowiedzialność, ale i szukać jej, natomiast uchylanie się od odpowiedzialności jest zwykle wynikiem osobistego (negatywnego) doświadczenia;
- ☐ wśród ludzi powszechny jest stosunkowo wysoki poziom wyobraźni, pomysłowości, twórczego myślenia i inicjatywy w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych;
- ☐ w warunkach współczesnego przemysłu intelektualne zdolności przeciętnego człowieka wykorzystywane są jedynie częściowo.



Piramida potrzeb Masłowa



Teoria motywacji oparta na koncepcji sprawiedliwości

$$\frac{\text{wyniki moje}}{\text{nakłady moje}} \stackrel{?}{=} \frac{\text{wyniki innych}}{\text{nakłady innych}}$$

Podstawy władzy

wg B.H. Ravena

Informacja
Nagroda
Kara
Znawstwo
Więź
Uprawnienia

- ➔ **Władza informacji**
- ➔ **Władza nagradzania**
- ➔ **Władza wymuszania**
- ➔ **Władza ekspercka**
- ➔ **Władza odniesienia**
- ➔ **Władza uprawnień formalnych**



CECHY LIDERA



- Ambicja
- Zdecydowanie
- Uczciwość
- Odpowiedzialność
- Otwartość
- Motywacja by być liderem
- Chęć osiągnięcia ważnych celów
- Inteligencja
- Wiedza
- Zdolności twórcze
- Elastyczność działania

Style kierowania

wg R. Lippita i R.K. White'a

Autokratyczny. Odgórne podejmowanie decyzji, bez konsultacji z grupą. Polecany w sytuacjach kryzysowych i na etapie tworzenia zespołu.

Demokratyczny. Decyzje są podejmowane w konsultacji z grupą, szczególnie na etapie planowania. Często deklarowany, rzadziej stosowany. Niezbędny przy tworzeniu nowych rozwiązań.

Liberalny. Kierownik zachowuje się przyjaźnie, pozostawia podwładnym całkowitą swobodę, nie ingeruje, nie informuje o celach i zadaniach. Przeradza się w styl towarzysko – zabawowy, w zespole pojawiają się często cele zastępcze.