

**Název předmětu:** MANAGEMENT

**Téma:** Motivace – motivační teorie a nástroje

**Cíl:** Představit hlavní teoretická motivační nástroje

**Úkoly pro samostatnou práci:**

1. Vyberte si libovolné pracovní místo a stručně jej popište. Dále navrhnete motivační systém pro pracovníky na tomto pracovním místě. Zaměřte se zejména na následující aspekty motivace:
  - Ocenění práce (např. Procentuální poměr základní a nadstavbové složky)
  - Hmotné a společenské podmínky práce, zaměstnanecké výhody
  - Způsoby morálního ocenění práce
  - Způsoby zvyšování atraktivnosti a smysluplnosti práce
  - Všechny zvolené postupy odůvodněte.
2. Delegování – zásady a pravidla, výhody a nevýhody. Co všechno by měl manažer při delegování zvažovat? Jaké úkoly delegovat a které nikoliv?
3. Hodnocení zaměstnanců – jaké zásady by měl manažer dodržovat při hodnocení zaměstnanců? Jak by měl komunikovat při hodnocení podřízených?

**Studijní literatura:**

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, L. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2007. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 8020005927.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. 127 s. ISBN 9788024734477.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

**Obsah:**

1. Motivace
2. Motivační teorie
3. Motivační nástroje

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

PROJEKT JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY.

# 1. Motivace

Motivaci lze vymezit z několika různých pohledů:

- **Ovlivňování** - proces vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu, jímž se z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezuje takové chování, kterým řízený objekt vytyčené cíle efektivně realizuje
- **Řízení lidských zdrojů** (Human Resources Management - HR) – lidský faktor je chápán nejen jako zdroj pro efektivní využití, ale jako faktor rozhodující o úspěšnosti organizace, do jeho rozvoje je tedy žádoucí a nezbytné investovat
- **Motivace** – všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí

Východiskem motivačního procesu je neuspokojená potřeba, která způsobuje napětí. Uklidnění napětí iniciuje kroky směřující k uspokojení potřeby a tím ke snížení napětí. Dosažení cíle uspokojuje potřebu a tím je proces motivace kompletní.

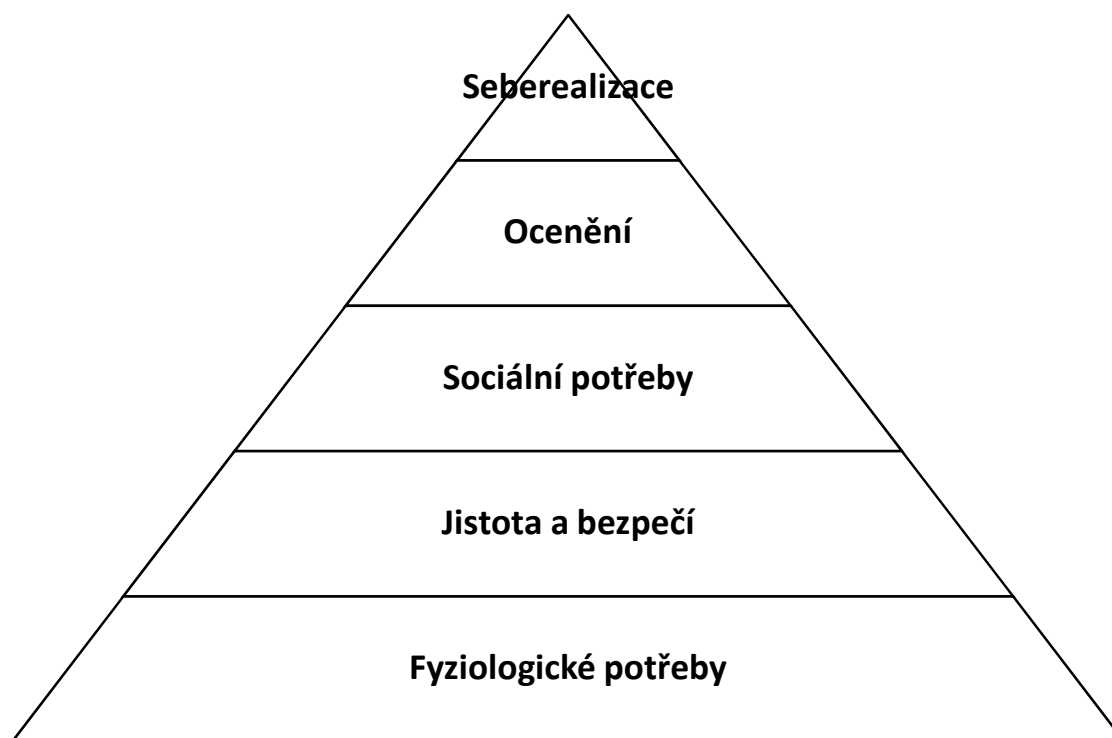
## 2. Motivační teorie

Motivační teorie osvětlují, proč se lidé chovají, jak se chovají. Lze je rozdělit do dvou základních skupin:

- **Teorie zaměřené na obsah** – co vyvolává a udržuje určité chování?
  - Maslowova teorie hierarchie potřeb
  - Herzbergova dvoufaktorová teorie
  - Teorie tří kategorií potřeb
- **Teorie zaměřené na proces** – vysvětlení a popis procesu, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a ukončeno
  - Teorie očekávání – Vroomova expektační teorie
  - Teorie spravedlivé odměny

### 2.1. Maslowova teorie hierarchie potřeb

Autorem teorie je Abraham Maslow (Motivation and Personality, 1954). Vychází z předpokladu, že lidské potřeby rozděleny do pěti hierarchicky uspořádaných skupin. Uvedené potřeby existují u člověka souběžně, nicméně k významnější aktualizaci potřeb vyšších dochází až při určité míře naplnění potřeb nižších.



Možné oblasti působení manažera v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb:

- Fyziologické potřeby
  - Spravedlivá odměna, pohodlné pracovní podmínky, teplo, světlo, prostor, klimatizace
- Jistota a bezpečí
  - Jistota zaměstnání, bezpečná práce, zaměstnanecké výhody
- Sociální potřeby
  - Příležitosti k sociální interakci, stabilita pracovní skupiny, povzbuzování spolupráce
- Uznání a ocenění
  - Uznání dobrého výkonu, pověření významnými pracovními aktivitami, respekt budící název práce, pověřování odpovědností
- Seberealizace
  - Podnětnost práce, prostor pro tvořivost, motivace k vyšším cílům

## 2.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie

Autorem teorie je Frederick Herzberg (The Motivation to Work, 1959) který zde vychází z myšlenky dvou skupin vzájemně odlišných faktorů:

**Motivátory** (motivační faktory) ovlivňují pracovní spokojenost. Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost. Například se může jednat o dosažení cíle, uznání, povýšení, práce samotná, možnost osobního růstu, odpovědnost.

**Frustrátory** (udržovací, hygienické vlivy) potom ovlivňují pracovní nespokojenost. Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž

pouze absenci nespokojenosti. Jako příklad frustrátorů lze uvést vztahy s nadřízenými i podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení.

### 2.3. Teorie očekávání

Teorie očekávání nebo také (Vroomova expektační teorie) byla formulována Victorem H. Vroomem (Work and Motivation, 1964). Stojí na myšlence, že motivační síla se odvíjí od faktorů:

- Hodnota, tj. subjektivní hodnocení cíle (V)
- Očekávání, tj. subjektivní posouzení pravděpodobnosti, že bude cíle dosaženo (E)

Celková motivace je dána přímou úměrou mezi subjektivním hodnocením V a pravděpodobností E. Zvýšení motivace tedy lze dosáhnout prostřednictvím zvýšení subjektivně vnímané hodnoty faktoru (např. pochvaly) nebo zvýšením pravděpodobnosti jejího získání (např. místo akce *zaměstnanec roku* zavést *zaměstnance měsíce*).

### 2.4. Teorie spravedlivé odměny

Autorem Teorie spravedlivé odměny je J.S. Adams (Inequity in Social Exchange, 1965). Vychází z poznání, že ve společnosti je běžný sklon lidí k sociálnímu srovnávání, spojený s tendencí k rovnováze. Zaměstnanec tedy srovnává s jinými pracovníky to, co do práce vkládá a to co za práci získává. Jedinec porovnává své vklady a zisky se vklady a zisky spolupracovníků na stejné/podobné pracovní pozici. Vyjádřitelné vztahem:

$$P/Z = P_i/Z_i$$

P a Z je vklad a zisk daného jedince

P<sub>i</sub> a Z<sub>i</sub> je vklad a zisk srovnávaných osob

Je-li mezi zlomky rovnost, je daný vztah vnímán jako spravedlivý. Objeví-li se nerovnost v neprospěch daného jedince, je daný vztah vnímán jako nespravedlivý, což snižuje motivovanost. Opětovné nastolení rovnováhy je potom hlavním principem k odstranění nespravedlnosti a zvýšení motivace.

## 3. Motivační nástroje

Za hlavní skupiny motivačních nástrojů považujeme:

- Ocenění práce
- Podmínky práce
- Práce samotná

Organizace by měla vždy pečlivě zvažovat vztah mezi motivačním efektem a náklady na jeho vytvoření. Skutečnost, že ve většině případů není možno tento vztah přesněji určit, by neměla vést k rezignaci. Celkový motivační efekt není dán účinností jednotlivých motivačních nástrojů, nýbrž účinností celého motivačního systému vzniklého integrací těchto nástrojů

### **3.1. Ocenění práce**

Základem ocenění práce je plat, který za práci náleží. Jedná se o základní motiv práce v zaměstnání. Další složkou jsou nepeněžní odměny, mezi které patří zejména zaměstnanecké výhody - jsou zaměstnancům poskytovány s cílem zvýšení jejich loajality a motivace. V neposlední řadě zde patří také morální ocenění, jako je například pochvala před nastoupenou jednotkou.

### **3.2. Podmínky práce**

Tyto motivační nástroje jsou do značné míry ovlivněny legislativou, zejména v oblasti materiálních podmínek. Dále sem řadíme společenské podmínky, jako jsou mezilidské vztahy, které mají rovněž zásadní vliv na výkonnost zaměstnanců. Jedním z motivačních nástrojů, které tuto oblast dokáží stimulovat, je například teambulding.

### **3.3. Práce samotná**

Motivační význam práce a pracovních podmínek vzrůstá. Velký motivační náboj má práce, která baví, a práce, u níž existuje (subjektivní) přesvědčení o její užitečnosti či dokonce o morální povinnosti ji vykonávat. Složitější práce s vyšší mírou pravomoci a zodpovědnosti vůči jejímu vykonávání je pro pracovníky atraktivnější a má vyšší motivační účinek.

Obohacování práce je jednou z možností, jak zaměstnance motivovat v oblasti samotné práce. K obohacování práce dochází prostřednictvím:

- Růstu rozsahu práce
- Prohlubováním jejího rozsahu
- Pět dimenzí, které činí práci bohatší
- Rozmanitost
- Celistvost úkolu
- Významnost úkolu
- Autonomie
- Zpětná vazba