

Management

Motivace – motivační teorie a 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

Motivace

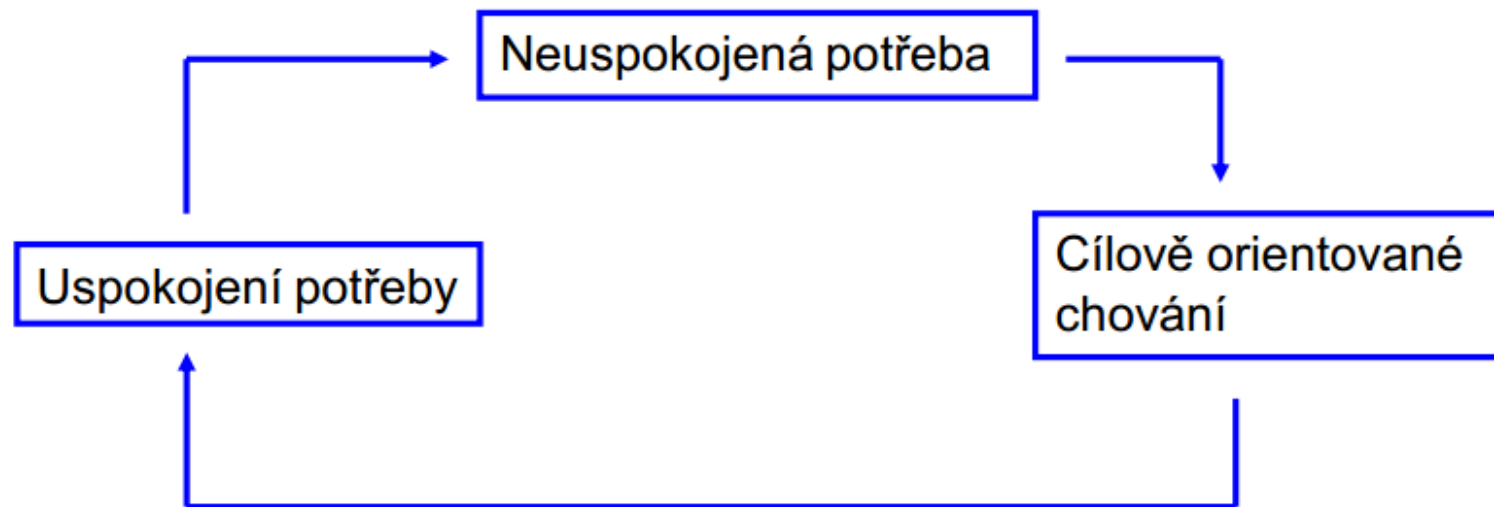
- Motivace pracovníků se úzce dotýká oblasti řízení lidských zdrojů
 - Ovlivňování – proces vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu, jímž se z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezuje takové chování, kterým řízený objekt vytyčené cíle efektivně realizuje
 - Řízení lidských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

Motivace

- Motivace je ochota vynaložit značné úsilí pro dosažení cílů organizace, podmíněna tím, že jednotlivec současně uspokojí své potřeby
 - Obecně lze říci, že motivace je úsilí vynaložené na dosažení jakéhokoli cíle, zaměříme se na chování ve vztahu k práci
 - Potřeba je určitý vnitřní stav, který činí výstupy atraktivními
- Motivační proces začíná neuspokojenými potřebami

Motivační proces

- Východiskem je neuspokojená potřeba => ta způsobuje napětí
=> kroky směřující k uspokojení potřeby a tím ke snížení napětí
=> dosažení cíle uspokojuje potřebu => proces motivace je kompletní

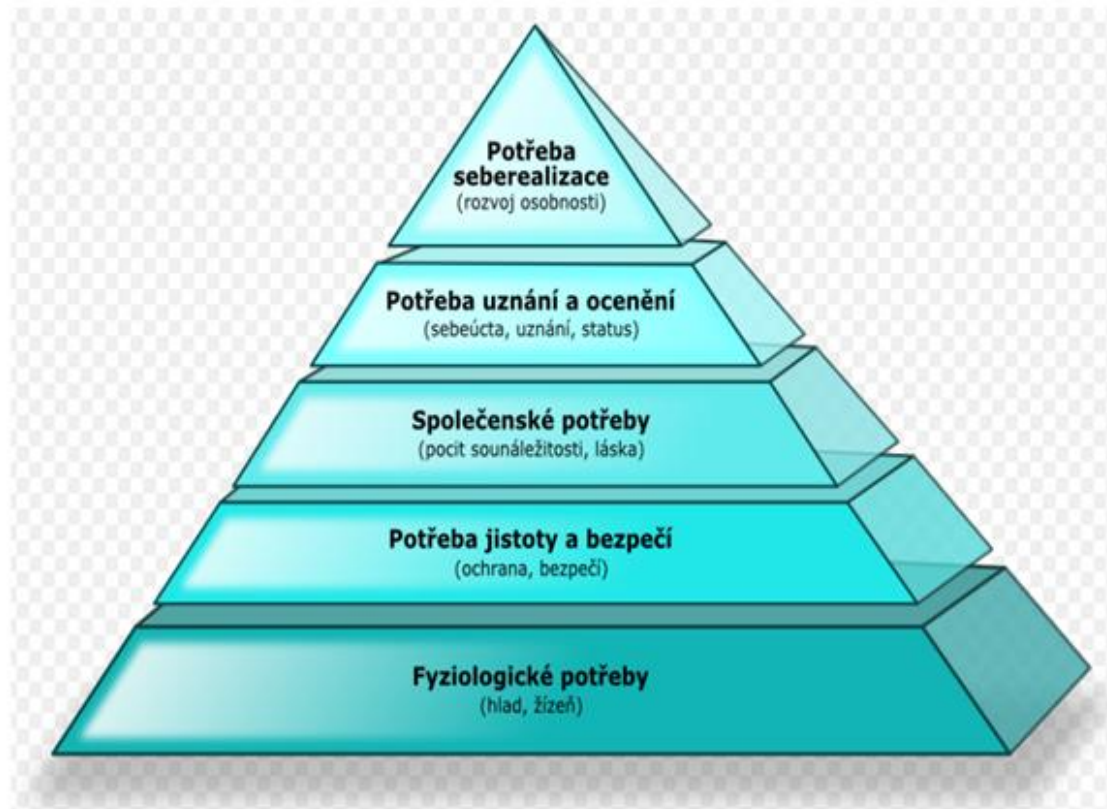


Teorie motivace

- Teorie osvětlují, proč se lidé chovají, jak se chovají
 1. Teorie zaměřené na obsah – co vyvolává a udržuje určité chování?
 1. Maslowova teorie hierarchie potřeb
 2. Herzbergova dvoufaktorová teorie
 3. Teorie tří kategorií potřeb
 2. Teorie zaměřené na proces – vysvětlení a popis procesu, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a ukončeno
 1. Teorie očekávání – Vroomova expektační teorie
 2. Teorie spravedlivé odměny

Maslowova teorie hierarchie potřeb

- Abraham Maslow – „Motivation and Personality“ (1954)
 - Lidské potřeby rozděleny do pěti hierarchicky uspořádaných skupin



Uvedené potřeby u člověka existují souběžně, nicméně k významnější aktualizaci potřeb vyšších dochází až při určité míře naplnění potřeb nižších

Maslowova teorie hierarchie potřeb

- Možné oblasti působení manažera v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb:

KATEGORIE POTŘEB	Oblast působení manažerů
SEBEREALIZACE	Podnětnost práce, Prostor pro tvořivost, Motivace k vyšším cílům
UZNÁNÍ A OCENĚNÍ	Uznání dobrého výkonu, Pověření významnými pracovními aktivitami, Respekt budící název práce, Pověřování odpovědností
SOCIÁLNÍ POTŘEBY	Příležitosti k sociální interakci, Stabilita pracovní skupiny, Povzbuzování spolupráce
JISTOTA A BEZPEČÍ	Jistota zaměstnání, Bezpečná práce, Zaměstnanecké výhody
FYZIOLOGICKÉ POTŘEBY	Spravedlivá odměna, Pohodlné pracovní podmínky, Teplo, světlo, prostor, klimatizace

Herzbergova dvoufaktorová teorie

- Frederick Herzberg – „The motivation to Work“ (1958)
- Dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů
 1. **Motivátory** – (motivační faktory) ovlivňují pracovní spokojenost. Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost
 - Dosažení cíle, uznání, povýšení, práce samotná, možnost osobního růstu, odpovědnost
 2. **Frustrátory** – (udržovací, hygienické vlivy) ovlivňují pracovní nespokojenost. Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek **nepřináší** pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti
 - Vztahy s nadřízenými i podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení

Teorie očekávání (Vroomova expektační teorie)

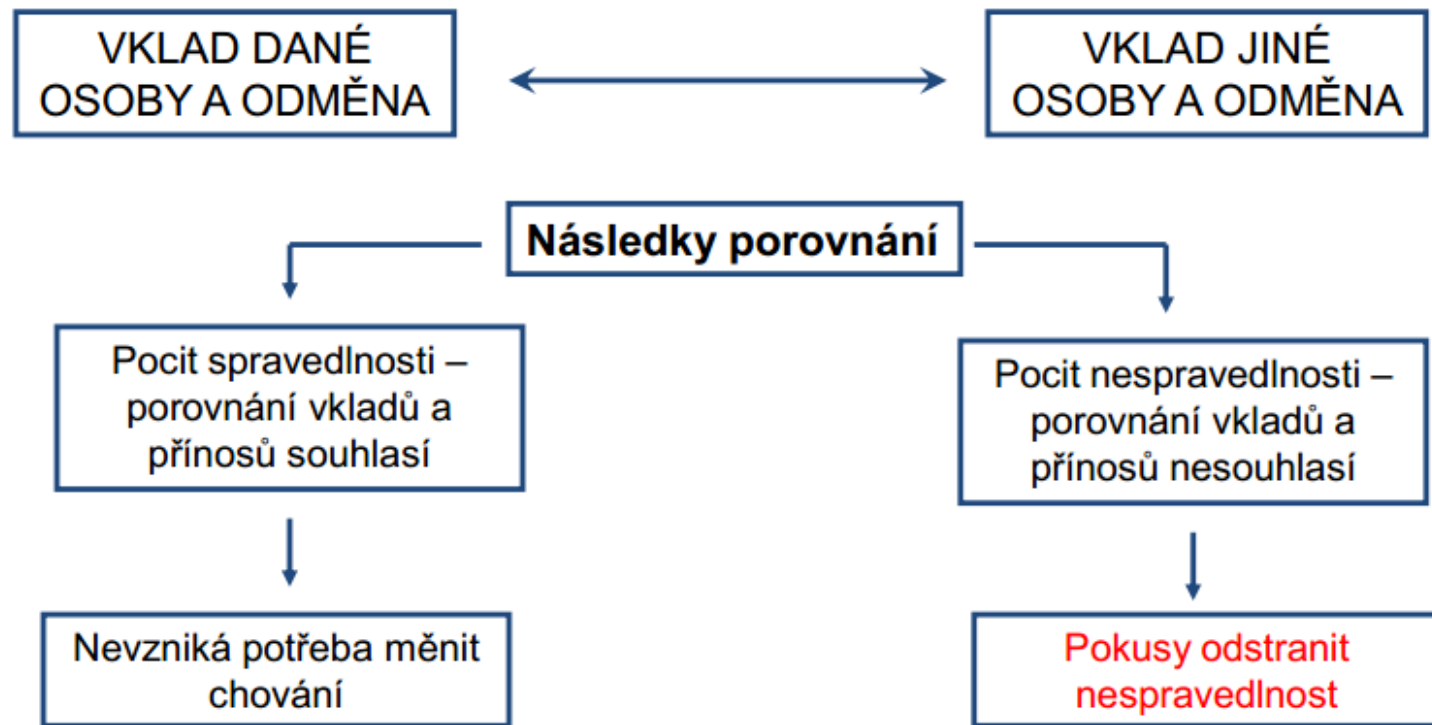
- Victor H. Vroom – „Work and Motivation“ (1964)
- Motivační síle se odvíjí od faktorů:
 - Hodnota – tj. subjektivní hodnocení cíle (V)
 - Jakou hodnotu připisují cíli
 - Jak moc chci splnit zadaný úkol/cíl
 - Očekávání – tj. subjektivní posouzení pravděpodobnosti, že bude cíle dosaženo (E)
 - Jak vysoká je pravděpodobnost, že cíle skutečně dosáhnu

$$M = V \times E$$

Teorie spravedlivé odměny

- J. S. Adams „Inequity in Social Exchange“ (1965)
- Sklon lidí k sociálnímu srovnávání, spojený s tendencí k rovnováze
- Zaměstnanec srovnává s jinými pracovníky
 - to, co do práce vkládá
 - Čas, vzdělání, výcvik, zkušenost, dovednosti, tvořivost, praxe, kladný vztah k organizaci, věk, osobní kvality, vynaložené úsilí, image osoby...
 - co za práci získává
 - Výdělek, příplatky, důležité pověření, povýšení, kariéra, statusové symboly, dobré pracovní prostředí, možnost osobního rozvoje, dobrý vedoucí, uznání, účast na rozhodování...
- Tendence lidí srovnávat svoji práci s jinými lidmi
 - Jedinec porovnává své vklady a zisky s 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_i** a **Z_i** je vklad a zisk srovnávaných osob
 - Je-li mezi zlomky **rovnost**, je daný vztah vnímán jako spravedlivý
 - Je-li mezi zlomky **nerovnost** v neprospěch daného jedince, je daný vztah vnímán jako nespravedlivý => motiv k odstranění nespravedlnosti

Teorie spravedlivé odměny



Motivační nástroje

- Ocenění práce
- Podmínky práce
- Práce samotná



Ocenění práce

1. Plat – základní motiv práce v zaměstnání
2. Nepeněžní odměny
 - Zaměstnanecké výhody – jsou zaměstnancům poskytovány s cílem zvýšení jejich loajality a motivace
3. Morální ocenění
 - Peníze ovlivňují úsilí i stálost výkonu
 - Má-li systém odměňování motivovat, pak musí být dobrý výkon navázán na vyšší odměnu
 - Jaké mohou být důsledky nespokojenosti s platem?

„Lidé, kteří se snaží nedělat nic víc, než za co jsou placeni, nikdy nedostanou zaplaceno za víc, než co udělají.“

Elbert Hubbard

Podmínky práce

1. Materiální podmínky
 - Hmotné vybavení a zabezpečení pracoviště
2. Společenské podmínky
 - Mezilidské vztahy
 - Vliv na výkonnost zaměstnanců
 - Teambuilding
 - Utužení kolektivu
 - Formální část
 - Neformální část

Práce samotná

- Motivační význam práce a pracovních podmínek vzrůstá
- Velký motivační náboj práce:
 - která baví
 - 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 (ale pozor na výjimky!)
- Obohacení práce
 - K obohacování práce dochází prostřednictvím:
 - růstu rozsahu práce
 - prohlubováním jejího rozsahu

Práce samotná

- 5 dimenzí, které činí práci atraktivnější:
 - Rozmanitost
 - Celistvost úkolu
 - Významnost úkolu
 - Autonomie
 - Zpětná vazba
- Motivační nástroje
 - Organizace by měla vždy pečlivě zvažovat vztah mezi motivačním efektem a náklady na jeho vytvoření. Skutečnost, že ve většině případů není možnost 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

Doporučená literatura

- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
- DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert. ISBN 80-247-1300-4.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
- VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.