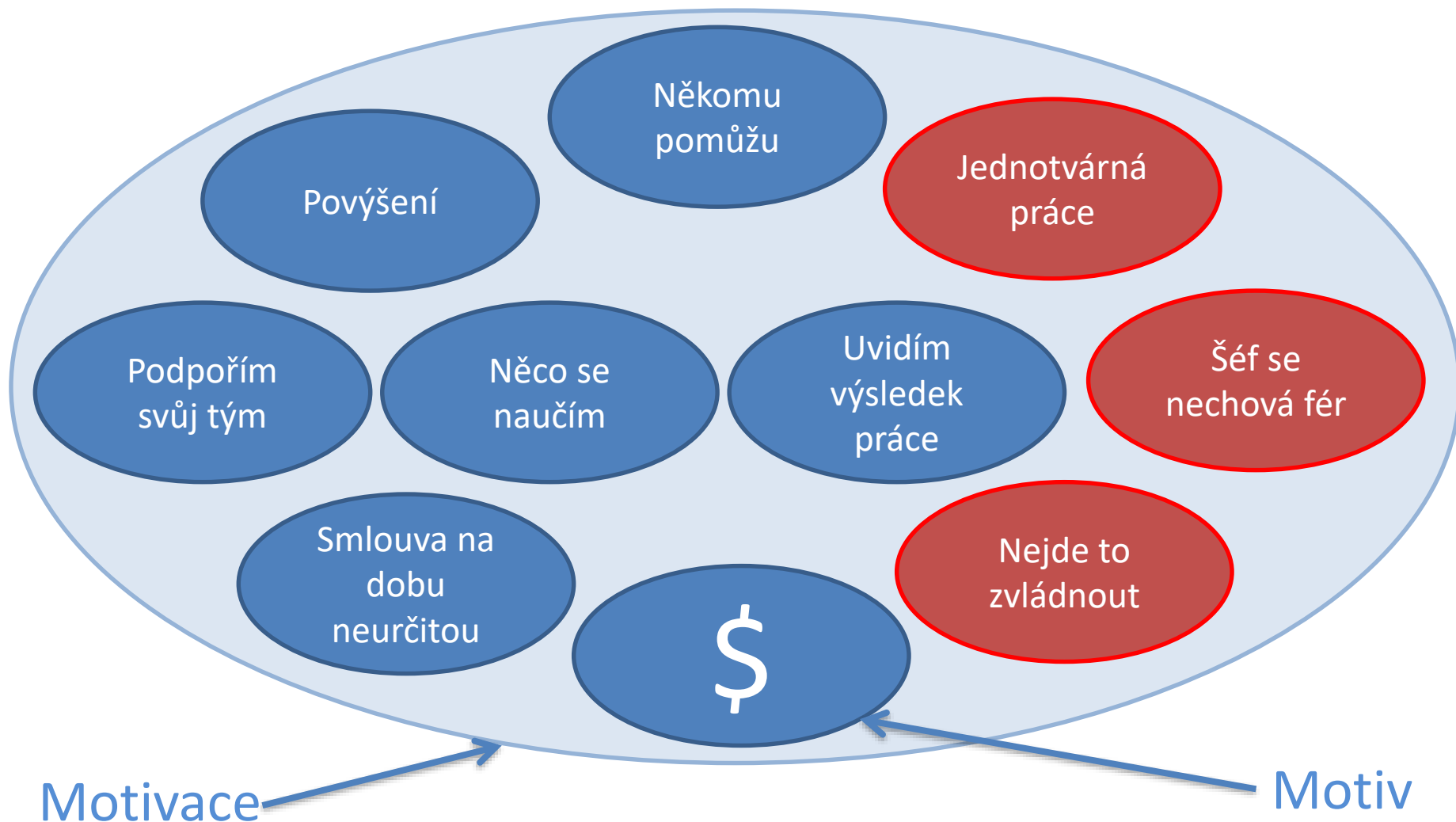


Pracovní motivace

Ing. Mgr. Jakub Procházka, Ph.D.

Motivace k práci



Osnova setkání

Motivační teorie

- Teorie potřeb
- Teorie spravedlnosti
- Motivace skrz re-design pracovní pozice
- Teorie stanovení cílů

Přesahy do

- Řízení pracovního výkonu
- Hodnocení pracovníků
- Odměňování

Teorie potřeb

Nenaplněná potřeba je zdrojem motivace
Potřeby je možné členit do kategorií
Mezi potřebami existuje hierarchie.

Vyšší potřeba se může objevit, i když není naplněna nižší potřeba.
Kategorie by měly vypadat jinak, než původně navrhoval Maslow.
Jsou i jiné zdroje motivace než nenaplněné potřeby.
Teorie neumožňuje předpovídat budoucí pracovní chování.



Teorie spravedlnosti

Mé výnosy

=?

Jeho výnosy

Mé vstupy

Jeho vstupy

Peníze, uznání, jistoty...

Úsilí, čas, dovednosti...

**Distribuční
spravedlnost**

„Výše a forma mých výnosů odpovídá výši mých vstupů.“

**Procedurální
spravedlnost**

„V mé organizaci jsou odměny rozdělovány spravedlivě.“

**Interakční
spravedlnost**

„Mí nadřízení se chovají spravedlivě.“

Spravedlnost v odměňování

Časté zdroje pocitu nespravedlnosti:

- Různá mzda za stejnou práci v jiné organizaci
- Různá mzda za stejnou práci ve stejné organizaci
- Stejná mzda za různě náročnou/obtížnou práci
- Nejasná kritéria pro určení variabilní složky mzdy
- Chybná/špatně komunikovaná kritéria pro určení var. složky
- Nedodržování kritérií pro určení variabilní složky mzdy
- Malá možnost ovlivnit variabilní složku mzdy
- Přeceňování kvality vlastní práce

Dilemata:

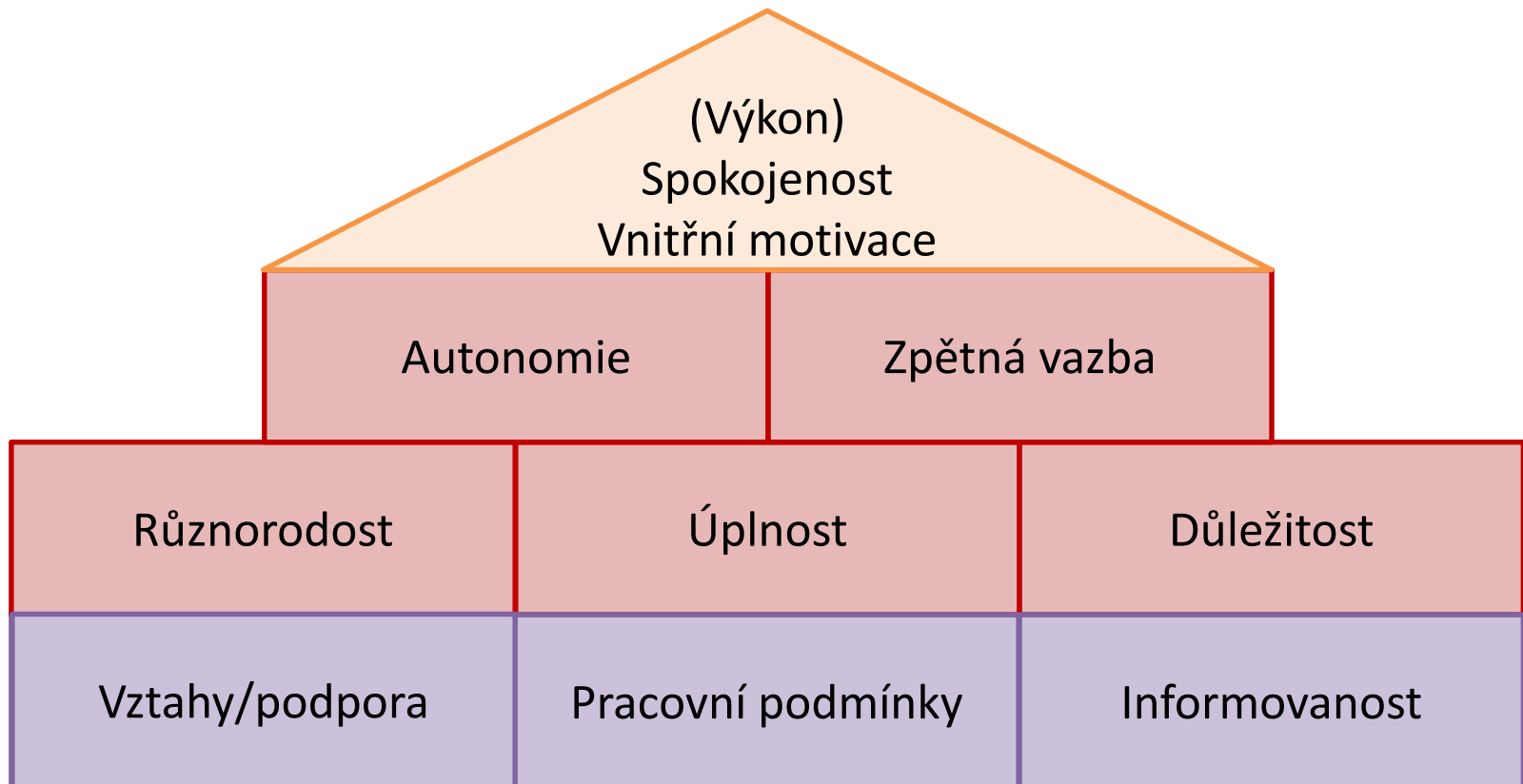
- Veřejně známé vs. utajované mzdy
- Nízká vs. vysoká variabilní složka mzdy
- Týmové odměny
- Snižování osobního ohodnocení

Spravedlnost v hodnocení

Časté zdroje pocitu nespravedlnosti:

- Kritéria stanovujeme ex post
- Kritéria jsou stanovena pozdě na to, aby mohla být naplněna
- Časté změny kritérií
- Hodnotíme jen některé důležité aspekty práce
- Hodnotíme jen část hodnoceného období (typicky poslední měsíce)
- Nevyslechneme pohled zaměstnance
- Zaměřujeme se jen na negativa, ne na pozitiva
- Nedržíme slovo
- Různý metr na různé lidi
- Jiný metr na podřízené než na sebe
- Nejasná vazba hodnocení a odměňování a kariérního postupu

Motivace skrz re-design pracovní pozice



DOTAZNÍK DESIGNU PRACOVNÍ POZICE (WDQ): VALIDAČNÍ STUDIE ČESKÉHO PŘEKLADU

JAKUB PROCHÁZKA^{1,2}, KATEŘINA BÍLOVSKÁ¹, ADAM ŤÁPAL^{1,3},
MARTINA FEJFAROVÁ⁴, MARTIN VACULÍK¹

¹Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Katedra psychologie

²Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství

³Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, Institut výzkumu dětí, mládeže a rodiny

⁴Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně-ekonomická fakulta, Katedra řízení

ABSTRACT

Work Design Questionnaire (WDQ):
validation study of the Czech version

*J. Procházka, K. Bilovská, A. Ťápal,
M. Fejfarová, M. Vaculík*

Objectives. The aim of the study was to assess the psychometric characteristics of a Czech adaptation of the Work Design Questionnaire (WDQ) that measures 21 work characteristics.

Sample and setting. A sample of 461 people working in Czech organizations completed a Czech adaptation of WDQ. In order to assess the convergent validity of WDQ, the respondents also completed 4 other questionnaires.

Results. Confirmatory factor analyses showed a similar fit of the 21-factor model (RMSEA = 0.046; CFI = 0.89; TLI = 0.88) to the original English WDQ. The standardized factor loadings were high ($\lambda = 0.60$ to 0.90), only the item WDQ25 did not load on the job complexity factor ($\lambda = .21$) as it should have according to the theoretical model. The authors do not recom-

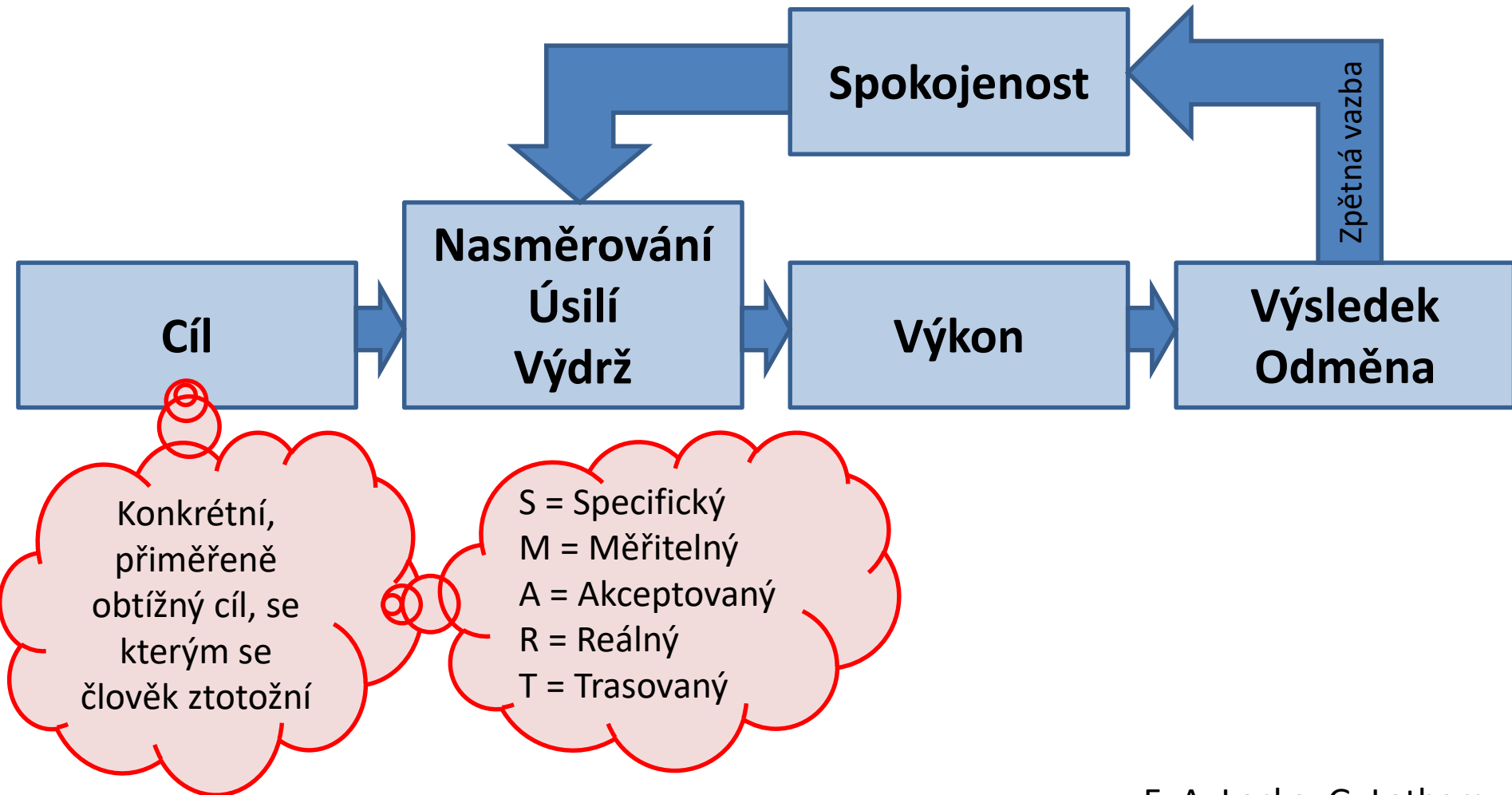
consistency ($\omega = 0.75$ to 0.96) except the social support subscale ($\omega = 0.64$). The convergent validity of the subscales is supported by the correlations of their scores to job satisfaction, organizational commitment, intrinsic motivation, and perceived own work performance. The analyses also showed the criterial validity of the subscale interaction outside an organization, as the respondents in sales and services scored higher than the respondents who worked in different positions.

Limitations. Respondents with an university degree and respondents doing knowledge work prevailed in the sample. The data about work characteristics and other variables came from the same source – the self-report questionnaires.

key words:

work design,
work characteristics,
psychometric analysis,
questionnaire adaptation

Teorie stanovení cílů



Dobrý cíl

Specifický: Jednoznačný, konkrétní, uchopitelný (nasměrování)

Měřitelný: Umožňující jednoznačné vyhodnocení (nasměrování, výdrž)

Akceptovaný: Smysluplný, zaměstnanec i vedoucí/organizace se s ním ztotožňují a vnímají přínos z jeho naplnění (úsilí)

Reálný: Splnitelný s daným časem, schopnostmi a kontextem (úsilí)

Trasovatelný: S průběžnými a konečným termínem (výdrž)

Příklady z praxe

Jsou toto dobré cíle pro roční plán?

- Bude se chovat slušně k zákazníkům.
- Přijde s 10 vlastními návrhy na vylepšení interních procesů, které získají u managementu podporu pro realizaci.
- Zlepší úroveň své angličtiny z A2 na minimálně C1.
- Absolvuje školení komunikačních dovedností.
- Průměrné hodnocení zákaznické spokojenosti v době jeho směn bude nejvýše 1,3.
- Počet stížností zákazníků na jeho chování klesne o 80 %.
- Míra pozdních příchodů na začátku směny bude nižší než 1 %.

Trasování plnění cílů

„Na začátku roku je termín pro splnění cíle daleko a není potřeba mu věnovat pozornost. Na konci roku už není dost času cíl splnit a tak ani nemá smysl začínat.“

Trasování plnění cílů:

- Cíle zůstávají aktuálním tématem
- Posiluje pocit důležitosti a priority
- Možnost dělat revize, přizpůsobovat cíle situaci

Jak? Reporty, rozhovory (1-to-1), evidence v intranetu

Hodnocení plnění cílů

Nástroje (příklady):

- Metoda kritické události
- Vícezdrojová zpětná vazba
- Mystery shopping
- Průzkumy a ankety
 - Průzkumy u stálých zákazníků (např. držitelé zákaznické kartičky / uživatelé aplikace)
 - Post Service Interview (před prodejnou s vybranými zákazníky)
 - Post Service Rating (pultík s tlačítky)
- Interní data
 - Prodeje v čase směn
 - Průměrný čas na odbaveného zákazníka
 - Manka na pokladně
 - Mimořádné události
 - Spontánní stížnosti a pochvaly zákazníků
- Sebehodnocení

Práce s málo motivovaným zaměstnancem

- Je odměňovaný spravedlivě?
- Máme férově nastavené interní procesy?
- Chovají se k němu manažeři fér?
- Je jeho práce pestrá?
- Vidí smysl své práce?
- Jsou na pracovišti dobré vztahy?
- Má možnost se v něčem rozhodovat?
- Daří se mu v práci? Může to poznat?
- Ví, co se od něho očekává?
- Má přiměřeně těžké pracovní cíle?
- Ztotožňuje se se svými pracovními cíli?

Teorie spravedlnosti

Motivace skrze re-design

Teorie stanovování cílů

Shrnutí

Motivace je souhrn motivů, které vedou člověka aby něco udělal či neudělal.

Zdrojem motivace a zejména amotivace může být pocit nespravedlnosti.

Baví nás různorodá, úplná a důležitá práce, ke které dostáváme ZV a při které zažíváme pocit autonomie a kvalitních vztahů.

Pro vysokou výkonovou motivaci je důležité mít správný „cíl“.

Práce s motivací je o kladení otázek, hledání odpovědí a o individuálním přístupu.

Děkuji za pozornost