Ovlivňování

Ing. Ladislava Kuchynková

fppt.com

O v l i v ň o v á n í

1. Osobní – mezilidské působení

- tzv. „měkké“ (soft) faktory řízení
- jejich souhrn = podniková kultura

(vliv pracovní skupiny, vliv osobního příkladu, podnikové klima, delegování odpovědnosti, identifikace s firmou aj.)

2. Neosobní – působení formálních pravidel

- tzv. „tvrdé“ (hard) faktory řízení
- jejich souhrn = řízení procesů

(organizační struktura, formální pravidla řízení, pracovní řády, pracovní příkazy, závazné pracovní postupy aj.)

fppt.com

O v l i v ň o v á n í

1. **Motivace**
2. **Styl vedení**
3. **Jednání a vyjednávání**

fppt.com

Motivace

- Vnitřní stav člověka daný přáními, tužbami, úsilím a představami, který způsobuje určité chování či aktivitu člověka
- Síla, která vyvolává chování zaměřené na uspokojení určité potřeby
- Není originální lidská vlastnost, je to následek určitého procesu
- Podléhá silným vlivům

fppt.com

Motivace versus stimulace

Motivace – vnitřní podnět k reakci, která vede k uspokojení potřeby člověka

Stimulace – vnější okolnost (či impuls), která podněcuje člověka k aktivitě

fppt.com

Zdroje motivace

1. **Potřeba** - člověkem prožívaný nedostatek něčeho, co je pro daného jedince důležité
2. **Návyk** - zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci
3. **Zájem** - trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů nebo jevů
4. **Hodnota** - všechno, čeho si jedinec cení nebo váží
5. **Ideál** - představa něčeho dokonalého a vzor nejvyšších hodnot – významný cíl snažení jedince

fppt.com

Pracovní motivace

- Ovlivňování smýšlení a chování vedených lidí, aby bylo v souladu s posláním firmy
- Spojení osobního zájmu a úsilí pracovníka s potřebami organizace, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka
- **Ideální stav** = harmonie mezi vnitřní potřebou člověka a potřebami firmy

fppt.com

Faktory ovlivňující prac. motivaci

- Náplň práce
- Osobní a profesní rozvoj
- Efektivní komunikace
- Informovanost
- Participace na rozhodování
- Spravedlivý systém odměňování
- Sociální systém
- Způsob chování nadřízeného atd.

fppt.com

Příčiny demotivace

- Chybně zvolené motivační nástroje
- Nedostatečná informovanost
- Chybné řídící praktiky
  - upřednostňování některých pracovníků,
  - uzavřenost, tajnůstkářství, nekomunikace,
  - nejednoznačné, zmatené, nejasné pokyny,
  - rozpor slov a činů
- Netečnost vůči změnám prostředí

fppt.com

Motivační teorie

- **Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin**
- **Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu**

fppt.com

Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

- Teorie hierarchie potřeb – **Maslow**

  (40. – 50. léta 20. stol.)
- Teorie tří kategorií potřeb – **Alderfer** (70. léta)
- Teorie potřeba dosáhnout úspěchu – **McClelland** (60. léta)
- Teorie dvou faktorů – **Herzberg** (50. – 60. léta)

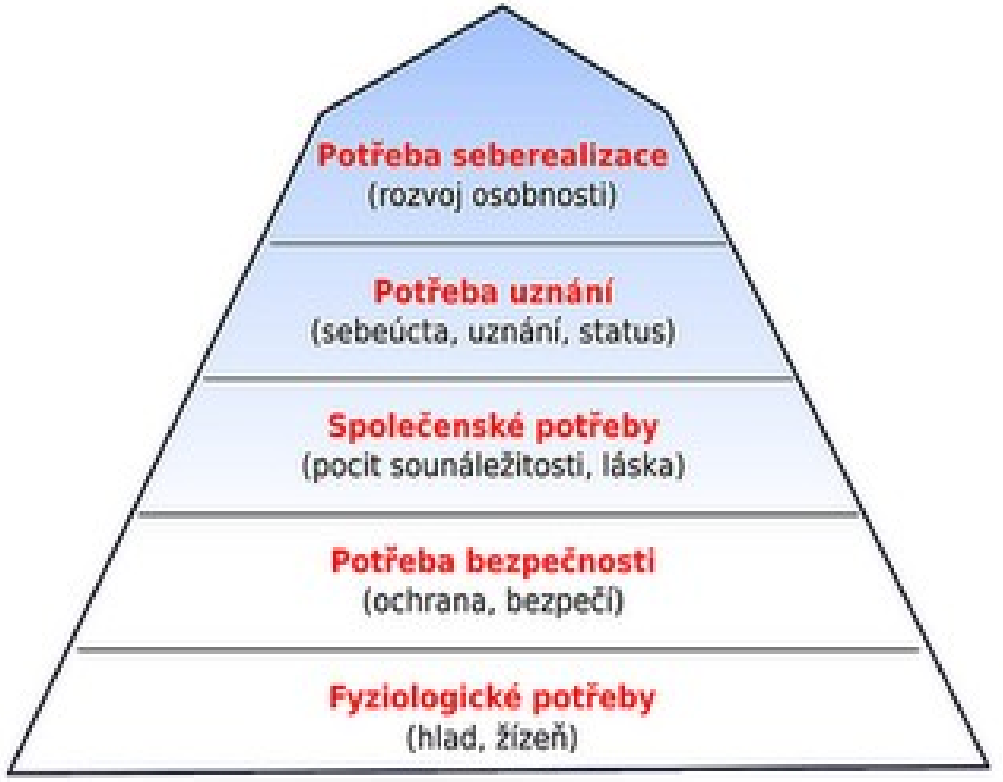
fppt.com

„Teorie hierarchie potřeb“
Abraham Maslow

1. **Fyziologické potřeby** (hlad, žízeň, chlad, spánek, pracovní podmínky aj.)
2. **Potřeby jistoty a bezpečí** (bezpečnost, zdravotní stav, dodržování smluv, jistota zaměstnání, penze aj.)
3. **Sociální potřeby** (sounáležitost s týmem, sdružování s ostatními, přátelství, láska aj.)
4. **Potřeba uznání** (postavení, úspěch, ocenění)
5. **Potřeba seberealizace** (rozvoj a využití vlastních schopností, uspokojení z práce aj.)

fppt.com

Maslowova pyramida potřeb



- Potřeby lze uspořádat hierarchicky
- Potřeby každého jednotlivce jsou individuální
- Potřeby se vyvíjejí v závislosti na okolnostech

fppt.com

„Teorie tří kategorií potřeb“
Clayton P. Alderfer

Potřeby rozděleny do tří skupin:

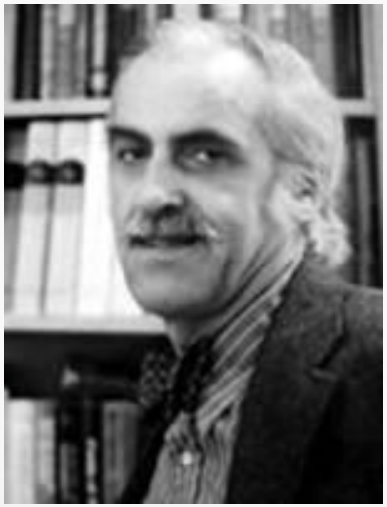
1. **Existence**
2. **Sociální vztahy** k pracovnímu okolí
3. **Další osobní rozvoj**, resp. profesní a kvalifikační růstu

- Vychází z Maslowovy teorie
- Mezi potřebami 2. a 3. skupiny je možná substituce

fppt.com

„Teorie potřeby dosáhnout úspěchu“
David McClelland

Motivační potřeby vedoucích pracovníků:



1. **Sounáležitost**
2. **Prosazení a moc**
3. **Úspěšné uplatnění**

- Také vychází z teorie Maslowa
- Specifická svým zaměřením na manažery

fppt.com

„Teorie dvou faktorů“
Frederick Herzberg

1. <u>motivující</u>

- vedou k uspokojení potřeb,
- vztahují se k práci samé (vnitřní motivátory), např. povýšení, tvůrčí práce, osobní růst aj.

2. <u>udržovací</u> (tzv. hygienické, frustrující)

- nemají žádný pozitivní vliv na motivaci,
- vztahují se k vnějším podmínkám práce (vnější motivátory), např. firemní politika, pracovní podmínky, vztahy v kolektivu, plat aj.

fppt.com

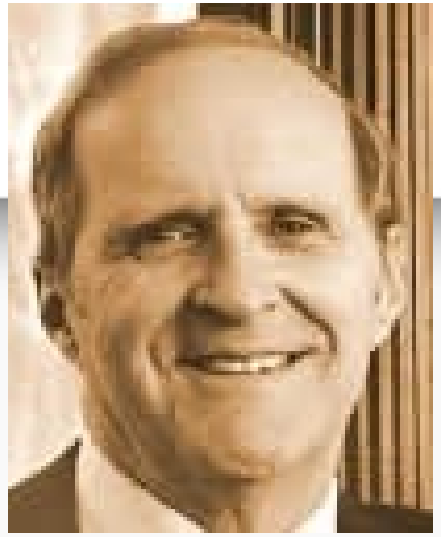
Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Všechny teorie vznikly v 60. letech 20. stol.:

- Teorie očekávání – **Vroom**
- Rozšířený model teorie očekávání
  - **Porter a Lawler**
- Teorie spravedlivé odměny – **Adams**
- Teorie zesílených vjemů - **Skinner**

fppt.com

„Teorie očekávání“
Victor H. Vroom



M = V x E

M … motivační síla

V … valence (subjektivně vnímaná hodnota cíle)

E … expektace (subjektivně vnímaná pravděpodobnost dosažení cíle)

- V a E mohou a nemusí být vzájemně závislé
- Náročný cíl mívá vysokou hodnotu apod.

fppt.com

„Rozšířený model teorie očekávání“
Lyman W. Porter a Edward E. Lawler

- V x E zde nevede přímo k výkonu, ale závisí také na schopnostech člověka

  (zvažuje, zda se mu vynaložené úsilí na splnění úkolu vyplatí, resp. zda je adekvátní hodnotě cíle či slíbené odměně)
- Vychází z teorie V.H.Vrooma
- Aplikace zejména pro motivaci manažerů k vyšší výkonnosti

fppt.com

„Teorie spravedlivé odměny“
John S. Adams

- Vychází z myšlenky, že se lidé subjektivně srovnávají s jinými lidmi (pracovní pozice, výkon, odměna)

Z1/V1 = Z2/V2

Z1 … zisk dané osoby

V1 … vklad dané osoby

Z2 … zisk kolegy (plat, uznání)

V2 … vklad kolegy (čas, námaha, schopnosti)

- Tendence nadhodnocení vlastních vkladů a podhodnocení svých zisků (u kolegů naopak)

fppt.com

„Teorie zesílených vjemů“
Frederic Skinner

- Předpokládá, že dříve získané dojmy a zkušenosti předurčují reakce člověka na podobné situace v současnosti:

1. **Pozitivní motivace** (odměna, pochvala)
2. **Negativní motivace** (kritika práce, postih)
3. **Utlumení určité aktivity** (lhostejnost, ignorování snahy nebo výsledků)
4. **Plně negativní trestání** (vyloučení či zamezení dalšímu opakování škodlivého jednání, např. krádež)

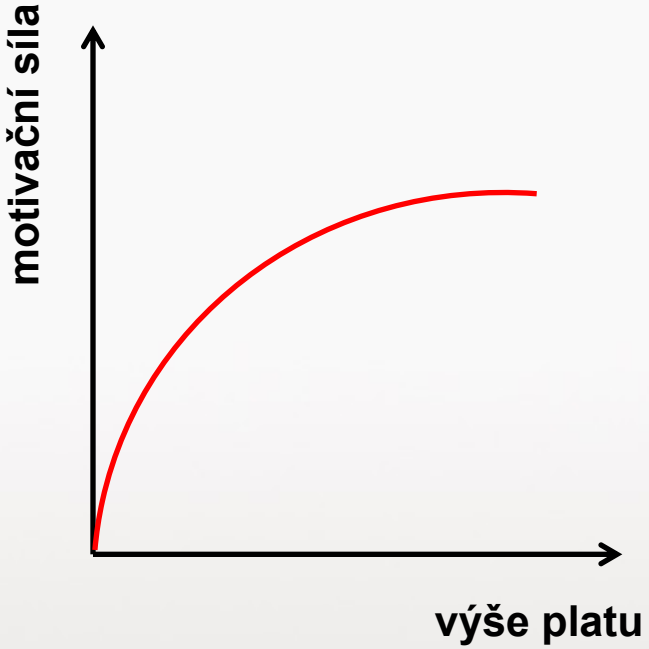
fppt.com

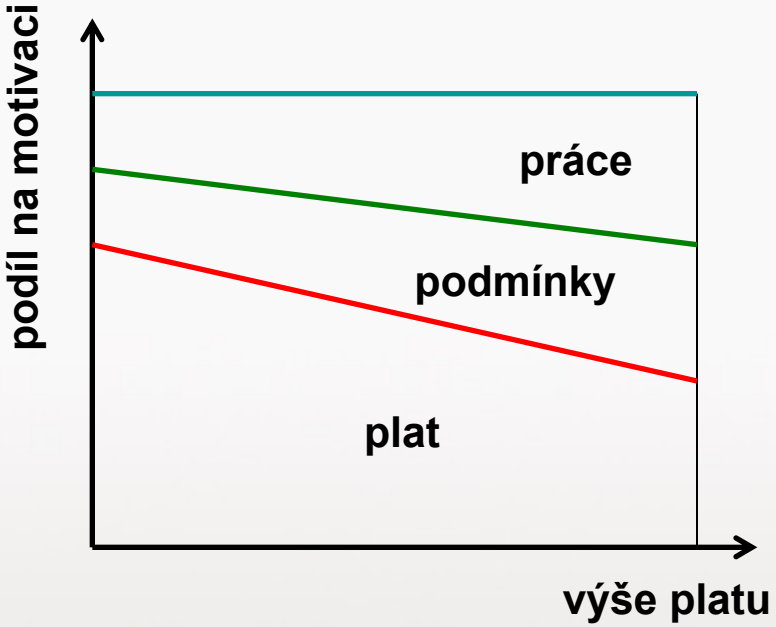
Motivační nástroje

- **Ocenění práce**
  (mzda, nepeněžní odměna, morální ocenění)
- **Podmínky práce**
  (materiální, společenské)
- **Práce samotná**
  (atraktivita, odpovědnost, smysluplnost aj.)

fppt.com

Účinnost motivačních nástrojů





fppt.com

Benefity

- zaměstnanecké výhody poskytované podnikem
- v současnosti hojně využívány
- snaha o udržení kvalitních zaměstnanců
- zdroj spokojenosti zaměstnanců
- pocit sounáležitosti s firmou
- motivace k lepšímu výkonu
- přispívají k budování pozitivní atmosféry
- budování dobrého jména firmy
- daňové zvýhodnění

fppt.com

Benefity

- **peněžní** – příspěvek na stravování, penzijní připojištění, životní pojištění, příspěvek na kulturní a sportovní akce, jazykové a jiné vzdělávací kurzy aj.
- **nepeněžní** – pružná pracovní doba, práce z domova, delší dovolená, dary, pracovní volno, slavnostní večeře aj.

fppt.com

Cafeteria systém

- **výběr z několika vhodně sestavených souborů benefitů**
- každý zaměstnanec je motivován jinými odměnami
- rozpočet a menu nabídky lze diferencovat dle přínosu
- možnost volby se opakuje a nabídka aktualizuje
- posílení osobní odpovědnosti zaměstnance
- nabídka volby mezi penězi a časem
- optimální alokace zdrojů
- složitost zavedení a náročnost na administrativu

fppt.com

O v l i v ň o v á n í

1. Motivace
2. Styl vedení
3. Jednání a vyjednávání

fppt.com

Vedení versus řízení

- Vedení je ovlivňování a usměrňování pracovníků správným směrem
- Řízení je formalizovaný postup, dělba práce a pravomocí v zájmu efektivity

* Řídit = dělat věci správně
* Vést = dělat správné věci

fppt.com

Vedení

- Uplatňování moci prostřednictvím pozice, osobních schopností a znalostí
- Užití autority v rozhodovacím procesu
- Koordinace činností pracovníků a řízení jejich úsilí, které směřuje k naplnění cílů organizace
- Proces práce s lidmi a zdroji vedoucí k vyřešení zadaného úkolu

fppt.com

Teorie X a Y

Douglas McGregor (1960) – pozorování v prům.firmách USA

Dosavadní pohled na řízení lidí – <u>teorie X</u>:

1. Lidé jsou líní a snaží se práci vyhnout.
2. K práci musí být nuceni systémem odměn a trestů, musejí být kontrolováni.
3. Vyhýbají se odpovědnosti a chtějí být řízeni.
4. Existuje malá skupina lidí, pro kterou toto neplatí. Ti řídí a kontrolují ostatní.

(metody přímého řízení a kontroly, odměny a tresty…)

fppt.com

Teorie X a Y

Nová humanistická teorie Y:

1. Práce je přirozená aktivita jako zábava nebo odpočinek.
2. Člověk rád přijímá odpovědnost.
3. Schopnost samostatného rozhodování není jen záležitostí malé skupiny lidí.
4. Organizace dostatečně nevyužívají tento potenciál, snaží se dirigovat a kontrolovat.

(zaměstnanec jako potenciální, aktivní tvůrce hodnot)

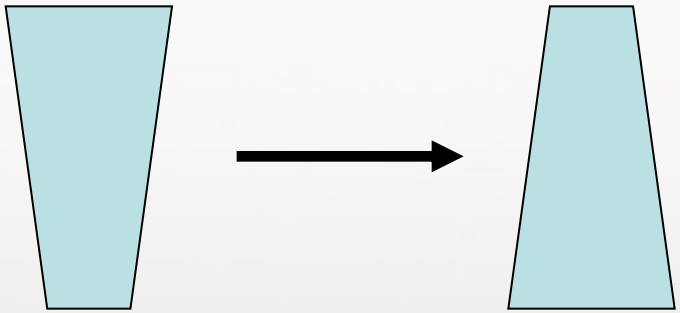
fppt.com

Styl vedení

- **Teorie X a Y – základní východisko**

- **Základní typy stylu vedení**

  - *autokratický*
  - *participativní*
  - *liberální*



fppt.com

Styl vedení

- **autokratický**

Tvrdá disciplína, hrozba trestů, jednoduché práce

- **participativní**

Kooperace na řešení úkolů, náročná komunikace

- **liberální**

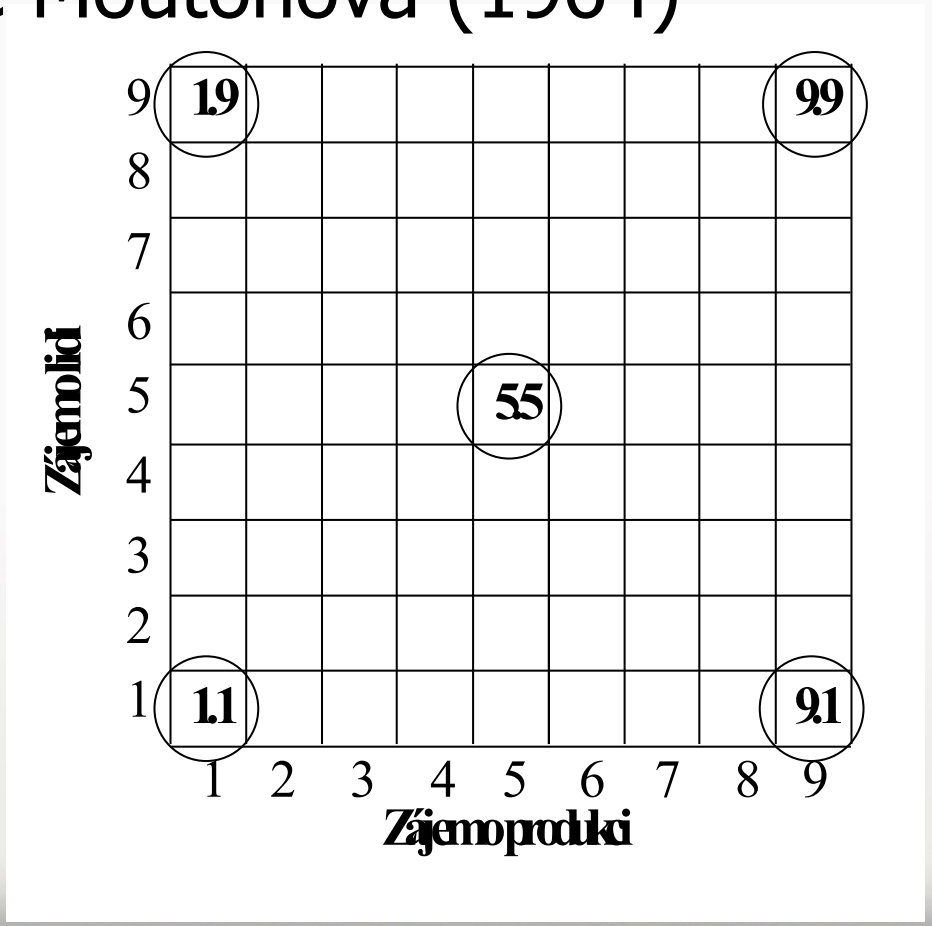
Vedení týmů vysoce kvalifikovaných pracovníků

fppt.com

Manažerská síť (mřížka)

- Robert Blake a Jane Moutonová (1964)

- 65% manažerů věří, že je 9.9 (participace, důvěra, otevřenosti, vzájemný respekt aj.), avšak pouze 16% z nich po pochopení principů…



fppt.com

Situační vedení

- Paul Hersey a Ken Blanchard (1969)

fppt.com

Situační vedení

- Nutnost volby konkrétního stylu vedení dle konkrétní situace (způsobilost pracovníka, náročnost úkolu…), tzn. neexistuje jediný správný styl vedení

Přikazování - direktivní stanovení úkolů a důsledná kontrola

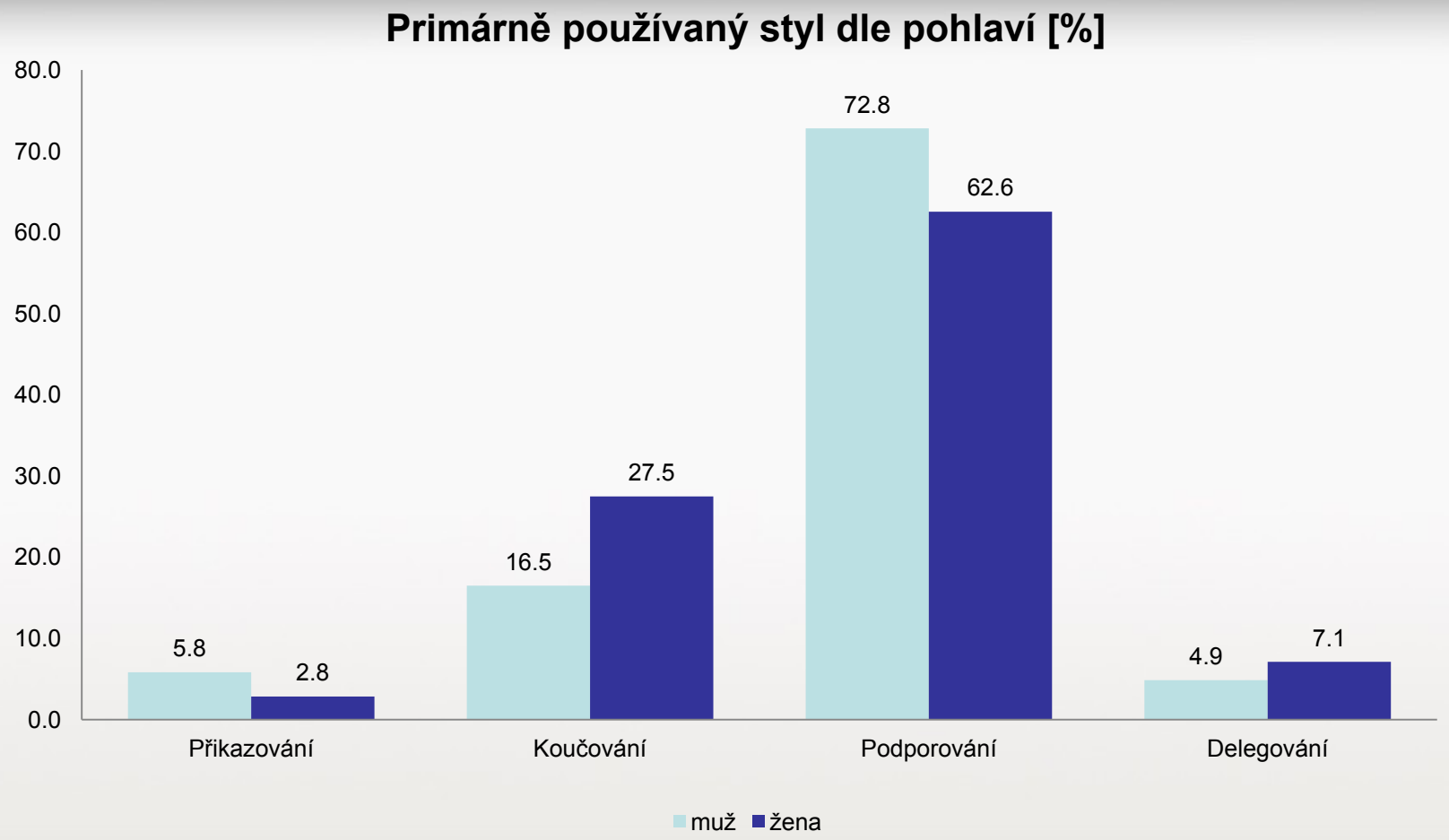
Koučování - rozhoduje vedoucí, ale pracuje také s návrhy jiných

Podporování - participace na rozhodování, důvěra v podřízené

Delegování - předávání úkolů a zodpovědnosti podřízeným

fppt.com

Situační vedení



Zdroj: Vlastní výzkum (314 českých manažerů)

fppt.com

Koncept vůdcovství

- Konec 20. století
- **Transakční vedení** = směna hodnot (vedoucí získává za plat hodnotu práce zaměstnance, resp. naopak), tzn. hodnoty a zájmy jsou rozdílné.
- **Transformační vedení** = vyznávání společných hodnot a sjednocování zájmů (využívání prvků racionálních i emocionálních), uspokojování vyšších potřeb zaměstnance – atraktivní vize apod.

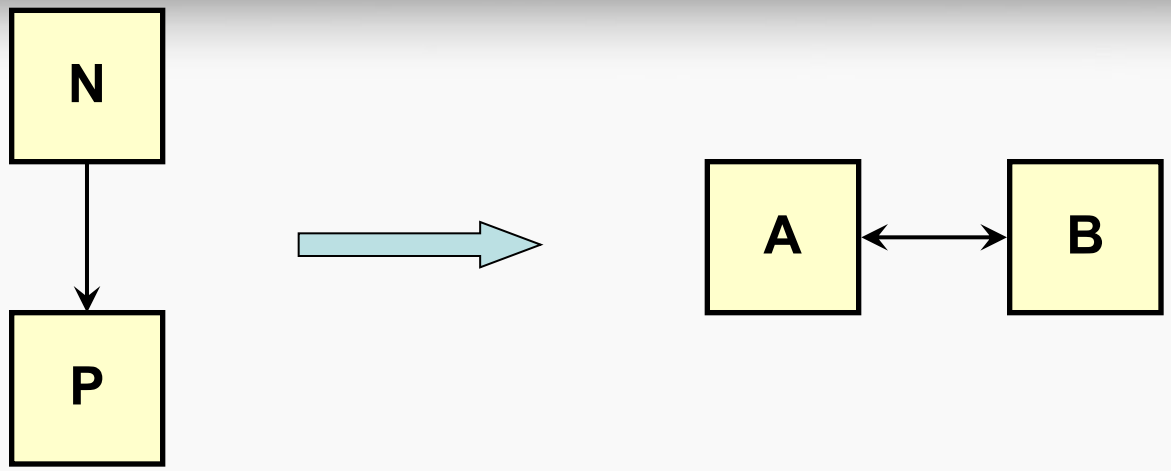
fppt.com

O v l i v ň o v á n í

1. Motivace
2. Styl vedení
3. Jednání a vyjednávání

fppt.com

Od nařizování k vyjednávání a spolupráci



model „nadřízený – podřízený“

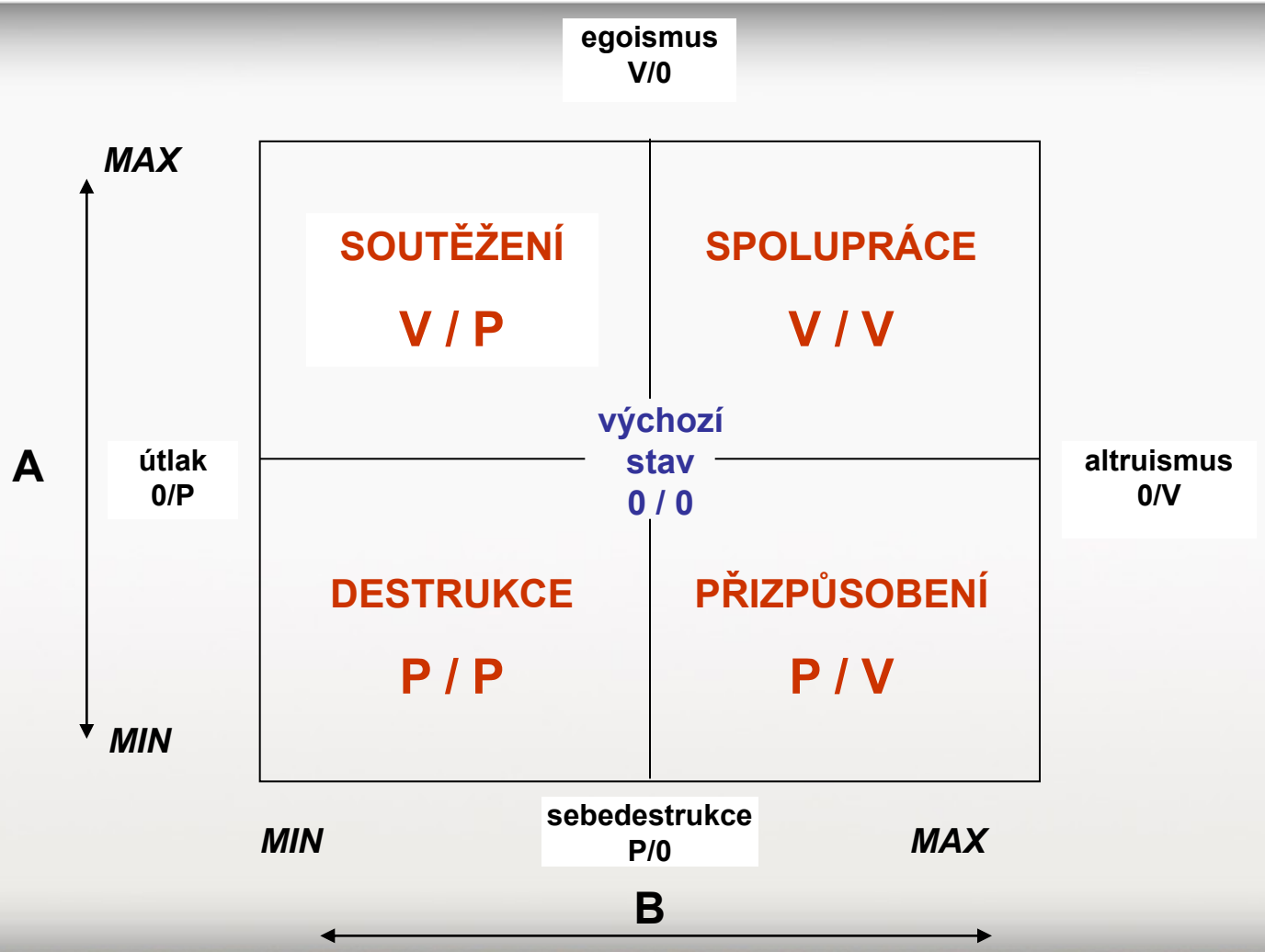
NAŘIZOVÁNÍ

model „partnerů“

VYJEDNÁVÁNÍ A SPOLUPRÁCE

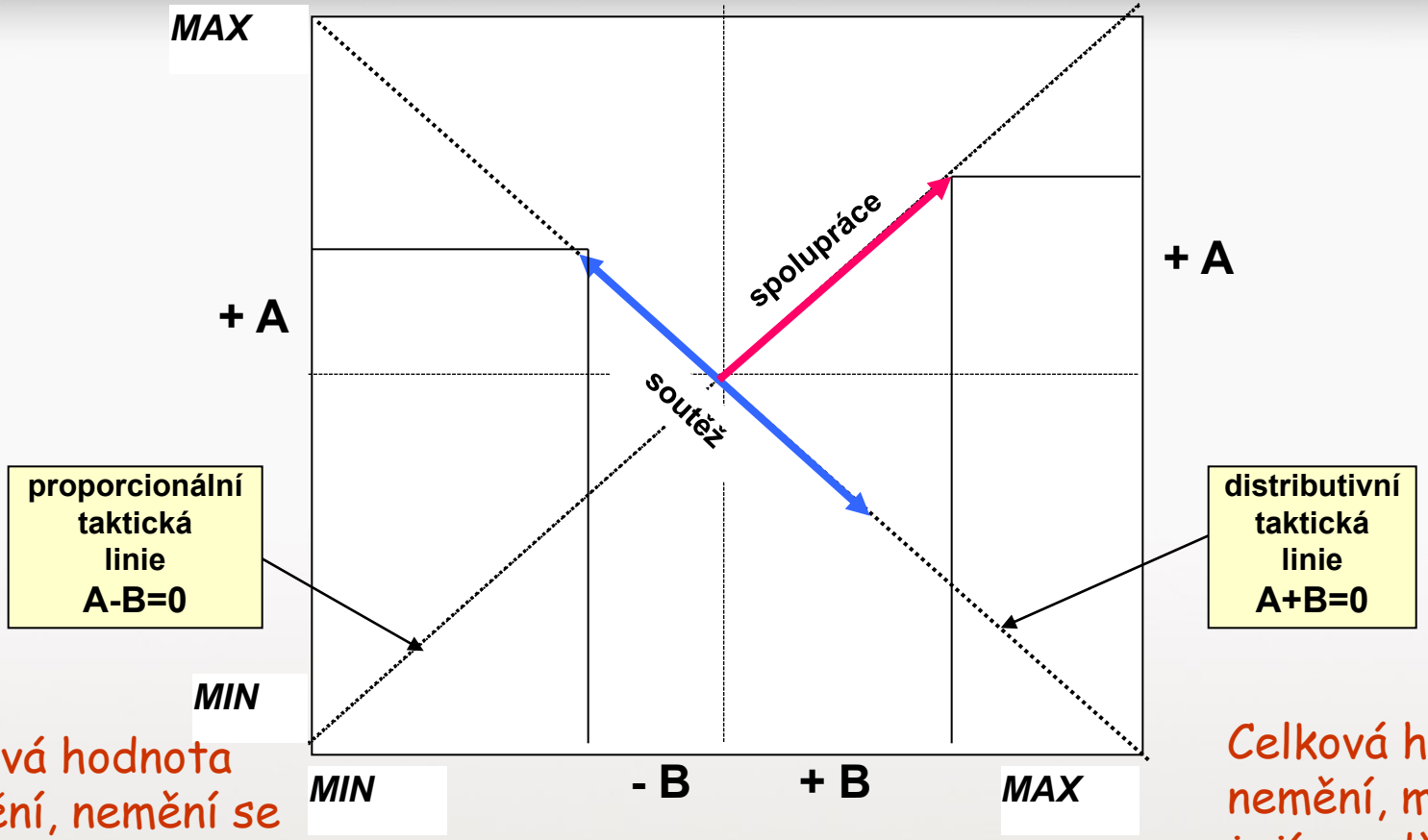
fppt.com

Vztahové chování



fppt.com

Taktiky vztahového chování



Celková hodnota se mění, nemění se její rozdělení mezi partnery

Celková hodnota se nemění, mění se její rozdělení mezi partnery

fppt.com

Směna hodnot

Spolupráce: *altruismus* ⟶ *racionální kalkul*

Partner A

- nabízí to, co má pro něho menší hodnotu než pro partnera B, naopak poptává to, co má pro něj větší hodnotu než to, co nabízí partnerovi B

Partner B

- nabízí to, co má pro něho menší hodnotu než pro partnera A, naopak poptává to, co má pro něj větší hodnotu než to, co nabízí partnerovi A

Nabídka manažera (zaměstnavatele)

- mzda, morální ocenění, zajímavost práce, podmínky práce, zaměstnanecké výhody…

Nabídka spolupracovníka (zaměstnance)

- kvalifikace, čas, loajalita, kreativita, vynaložené úsilí, adaptabilita…

fppt.com

Závěr

- Váš podřízený je Vaším partnerem.
- Partnerství je založeno na dobrovolnosti.
- Rozchod partnerů je možný, je však spojen s transakčními náklady.
- Soutěž motivuje partnery ke spolupráci nebo k rozchodu.
- Hodnota roste díky směně, směňujte menší hodnotu za větší…

fppt.com