

# Ovlivňování I.

**Ladislava Kuchynková**

# 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.)

# Ovlivňování

**1. Motivace**

**2. Styl vedení**

# 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

# Motivace versus stimulace

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

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

# 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

# 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

# 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.



# Motivační teorie

➤ **Teorie zaměřené  
na poznání motivačních příčin**

➤ **Teorie zaměřené  
na průběh motivačního procesu**

# Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

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

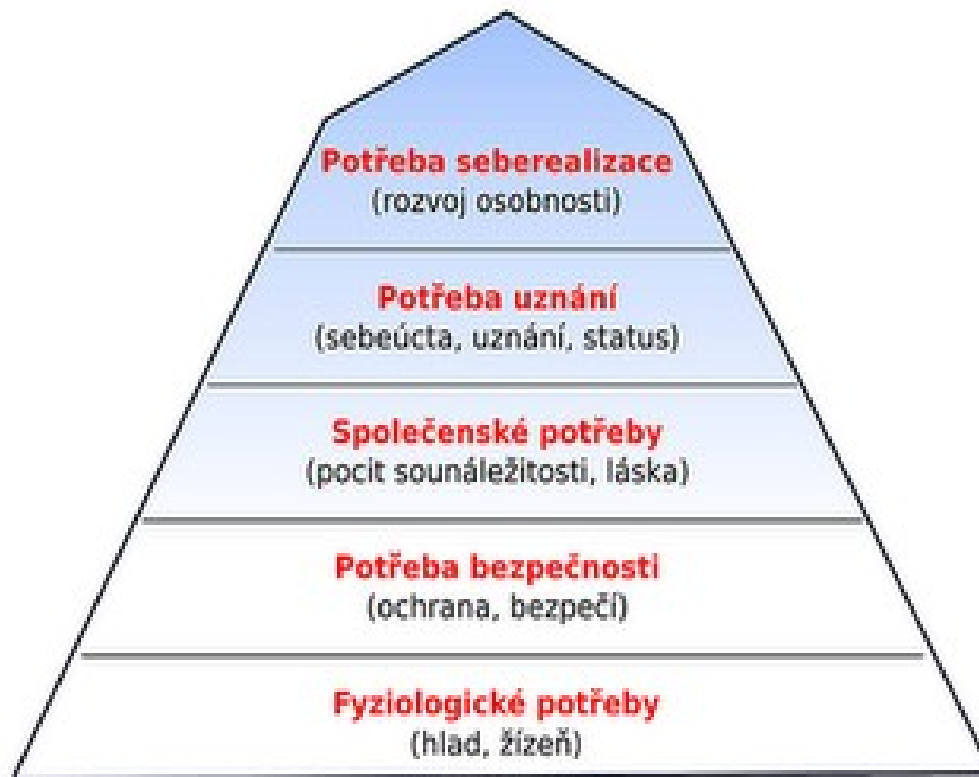
# „Teorie hierarchie potřeb“

## 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.)

# Maslowova pyramida potřeb



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

# „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

# „Teorie potřeby dosáhnout úspěchu“ **David McClelland**

Motivační potřeby vedoucích pracovníků:

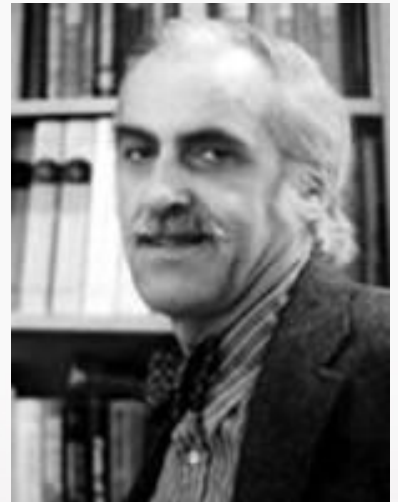
**1. Sounáležitost**

**2. Prosazení a moc**

**3. Úspěšné uplatnění**

➤ Také vychází z teorie Maslowa

➤ Specifická svým zaměřením na manažery



# „Teorie dvou faktorů“ **Frederick Herzberg**



## **1. motivující**

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

## **2. udržovací (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.

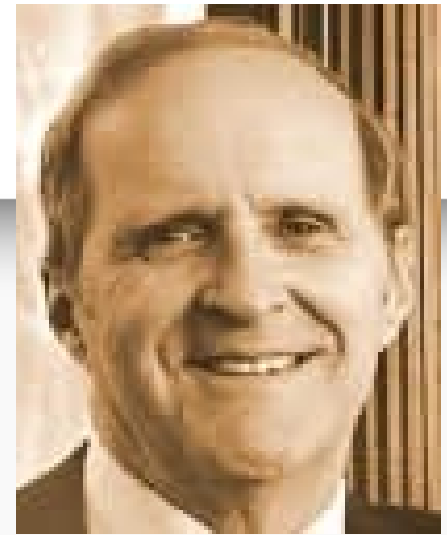
# Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

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**



# „Teorie očekávání“ Victor H. Vroom



$$M = V \times E$$

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.

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

- $V \times E$  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

# „Teorie spravedlivé odměny“

## John S. Adams

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

$$\mathbf{Z1/V1 = Z2/V2}$$

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)

# „Teorie zesílených vjemů“

## Frederic Skinner

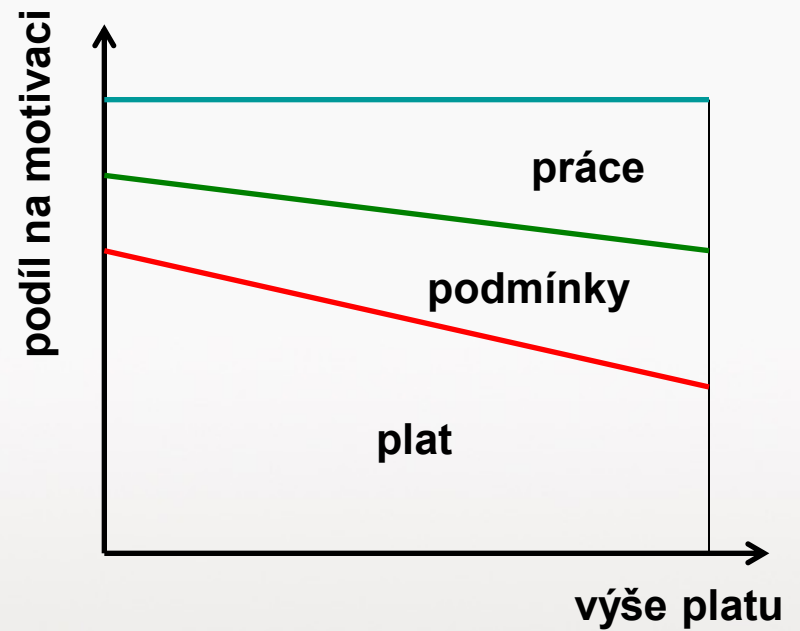
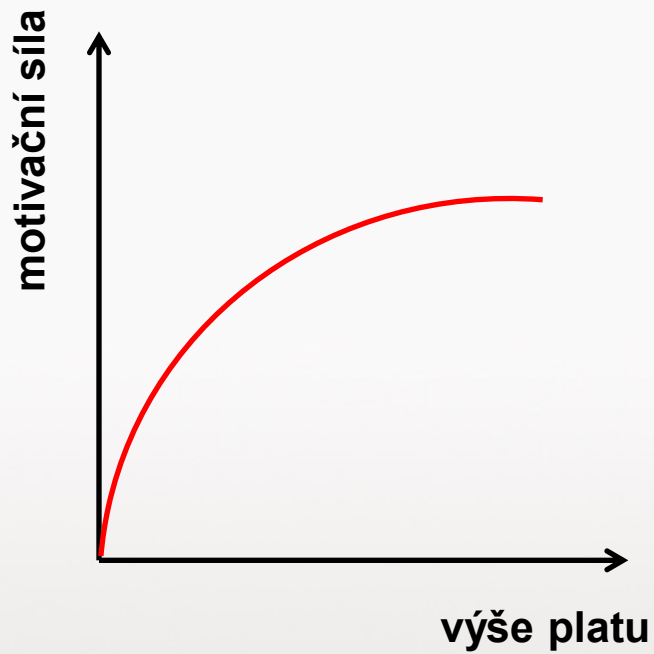


- Předpokládá, že dříve získané dojmy a zkušenosti předurčují reakce člověka na podobné situace v současnosti:
- 1. Pozitivní motivace** (odměna, pochvala)
  - 2. Negativní motivace** (kritika práce, postih)
  - 3. Utlumení určité aktivity** (lhostejnost, ignorování snahy nebo výsledků)
  - 4. Plně negativní trestání** (vyloučení či zamezení dalšímu opakování škodlivého jednání, např. krádež)

# Motivační nástroje

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

# Účinnost motivačních nástrojů



# Benefits

- 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

# Benefits

- **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 apod.



# 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

# Příčiny demotivace

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