

MOTIVACE A POSTOJE

MGR. ALENA OKÁČOVÁ



PRACOVNÍ POSTOJE

vyjadřují vztah člověka k práci a k organizaci – projevuje se v reakci na určitou pracovní situaci

Složky postojů

- **kognitivní** - je postavena na informacích, které člověk o věci získal, na rozumových úvahách
- **emocionální** - radost, přátelství, oddanost či naopak nechuť či nenávisť
- **konativní** - snaha jednat ve prospěch objektu nebo proti němu

Vytváří se:

- V předškolním věku – vliv rodičů
- Vlivem formálních a neformálních skupin
- Zážitky a zkušenostmi v životě

Vliv postojů na pracovní jednání

- Postoj k práci (vztah k práci, pracovní návyky)
- Postoj k nadřízenému/k organizaci
- Postoj k organizaci



PRACOVNÍ POSTOJE

- **A) Pracovní spokojenost** – je podmínka k pracovní výkonnosti, nespokojení zaměstnanci se nesnaží a často firmu opouští
- **B) Vztah k organizaci** – míra identifikace osobních cílů s cíli organizace
- **C) Identifikace s pracovní pozicí – postoj k práci** – míra zaujetí profesí, práce „jen“ pro peníze

KONTRAPRODUKTIVNÍ CHOVÁNÍ - důsledek negativních postojů k práci a k organizaci (u nespokojených zaměstnanců)

- chování zaměstnanců, které poškozují pověst a výkonnost firmy
- úmyslné poškozování produktů, zařízení, pomluvy, porušení mlčenlivosti...



MOTIVACE

Motiv – pohnutka, příčina určitého chování

Motivace = psychický jev, který podněcuje člověka k určitému chování (intenzita, vytrvalost v úsilí, směr ke stanovenému cíli)

Motivování = záměrné vyvolání motivů k určitému jednání

Pracovní motivace = ovlivňování pracovního chování lidí



MOTIVACE, MANIPULACE A ETIKA

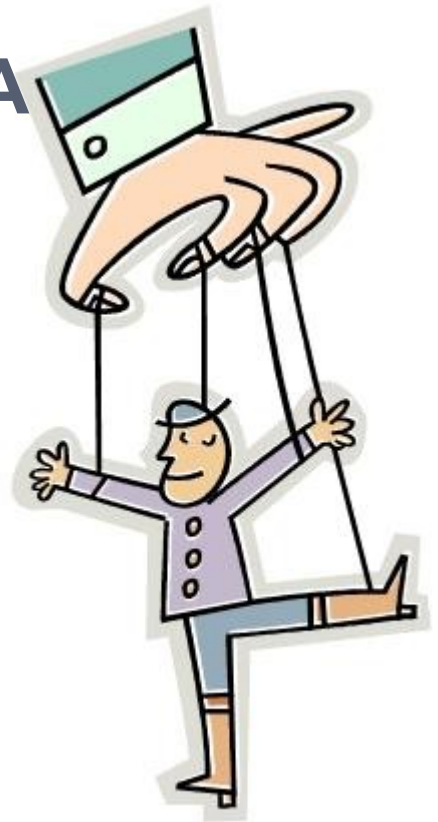
Motivace ≠ manipulace

Etická motivace

- otevřená komunikace, vyjasnění organizačních či osobních cílů
- v osobním zájmu zaměstnance
- prospěšná pro obě strany

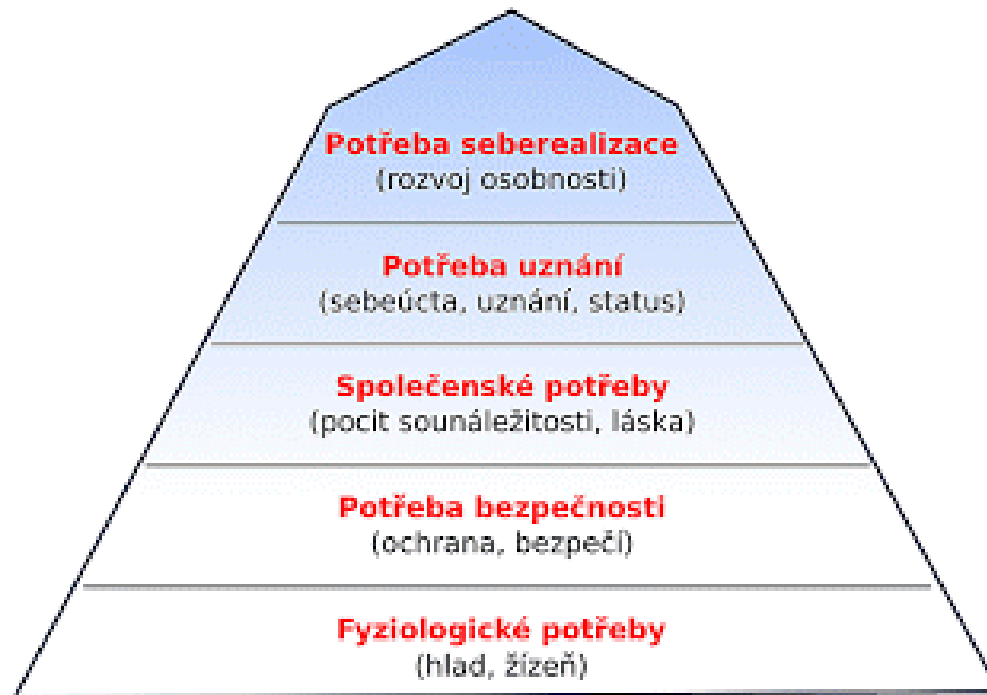
Manipulace - neetická motivace - snaha ovlivnit chování pracovníků působením na jejich svědomí

- hmotné nebo citové vydírání
- prospěšná pouze pro manipulátora



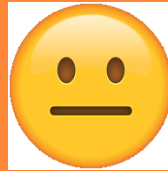
TEORIE MOTIVACE

Maslowova hierarchie potřeb



HERZBERGROVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE

Hygienické faktory - demotivátory



vyvolávají pracovní **nespokojenost** (nevýplacená mzda, špatné vztahy na pracovišti, špatná židle....) –
Jejich přítomnost demotivuje, jejich nepřítomnost je vnímána jako standard, ale nemotivuje.

Motivátory = uspokojovatele, nabuzují **motivaci** a spokojenost (například úspěch, uznání, profesní růst, odpovědnost, atd.)



K čemu je Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie v praxi?

- Nenaplnění **hygienických faktorů** demotivuje nespokojenost, ale jejich naplnění nevyvolává pocit spokojenosti nebo dokonce zloby zaměstnanců.
- Naplnění **motivačních faktorů** - podmínkou pro motivaci k vyšším pracovním výkonům a jejich nenaplnění nutně neznamená nespokojenost.



TEORIE X A TEORIE Y

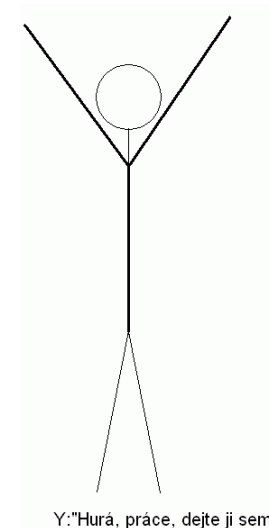
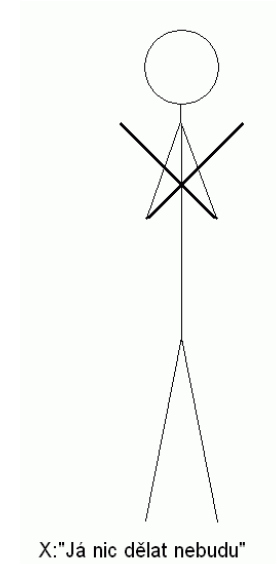
Autor: Douglas McGregor

Charakter pracovníka odpovídající teorii X:

- Zaměstnanec nerad pracuje a vyhýbá se práci
- Motivace zaměstnanců je založena na donucovacích faktorech pomocí vnějších **stimulů** (tresty, odměny)
- Práce zaměstnanců musí být kontrolována
- Zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti, raději jsou řízeni
- Zaměstnanci mají nechuť ke změnám

Charakter pracovníka odpovídající teorii Y:

- Pro zaměstnance je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava či odpočinek
- Zaměstnanec rád přijímá samostatnost a odpovědnost a dokonce ji aktivně vyhledává
- Zaměstnanec se plně ztotožňuje s cíli organizace
- Zaměstnanec má dostatek sebekázně a sebeřízení k plnění cílů organizace
- Zaměstnanec prokazuje aktivně tvořivý a inovační přístup k řešení úkolů organizace



McCLELLANDOVA TEORIE ZÍSKANÝCH POTŘEB

Teorie tří potřeb 1958, autor **David McClelland**.

Motivace člověka je ovlivněna třemi druhy potřeb.

- **Potřeba něčeho dosáhnout** - něco dokázat, předstihnout ostatní a hledají uznání
- **Potřeba moci** - vládnout, ovlivňovat ostatní a mít nad nimi moc
- **Potřeba někam patřit** - být součástí něčeho a chtějí rozvíjet vztahy a touží po přátelství

Jak lze využít v praxi?



VROOMOVA TEORIE OČEKÁVÁNÍ

Člověk přizpůsobuje své pracovní úsilí podle svého subjektivního přesvědčení o **dosazitelnosti a atraktivnosti cíle**:

- Je pro mě cíl atraktivní? Vyplatí se mi vynaložené úsilí?
- Je pravděpodobné, že úkol splním?
- Je pravděpodobné, že za splněný úkol dostanu odměnu, která odpovídá mým očekáváním a mému úsilí?
- Manažer by proto měl při komunikaci pamatovat na všechny uvedené faktory motivace.



ADAMSOVA TEORIE SPRAVEDLNOSTI

Motivaci člověka ovlivňuje (zvyšuje) pocit spravedlnosti ve dvou rovinách:

- Podle srovnatelných měřítek je odměna ve vztahu k odvedenému výkonu adekvátní, tudíž **spravedlivá**
- Je adekvátní také vůči ostatním kolegům v práci, tudíž **spravedlivá**
- Pocit spravedlnosti při udělování odměn výkon pracovníka zvyšuje a pocit nespravedlnosti naopak působí opačně.

Jak lze využít Adamsovu teorii spravedlnosti v praxi?

GOAL-SETTING THEORY

TEORIE STANOVENÍ CÍLŮ

- Autor – Edwin Locke
- **Teorie je postavena na vztazích mezi vědomými úkoly (Co mám dělat), záměry (Proč to mám dělat) a tím je ovlivněn pracovní výkon**

Úkol:

- Specifičnost – co mám dělat
 - Obtížnost – reálně splnitelný
 - Zpětná vazba – průběžná komunikace
 - Soutěž – např. prodejci, v týmu nelze
 - Participace na stanovení úkolu – přispívá k identifikaci s úkolem, motivuje
- Inspirace metody SMART



EMPOWERMENT = ZMOCNĚNÍ

- Přenos pravomocí a zodpovědností z vyšších stupňů rozhodovací hierarchie na nižší
- S využitím celkového potenciálu zmocněných pracovníků (na rozdíl od delegování)
- **Význam zmocňování:**
 - Učí samostatně rozhodovat a tím se profesně rozvíjejí
 - Vedoucí pracovník si uvolňuje ruce od nadbytku rozhodování
 - Motivace - větší volnost jednání, obohacuje jejich práci
 - Flexibilnější



SELF-EFFICACY

- Víra ve vlastní schopnosti, sebevědomí
- Přesvědčení o možnosti kontroly nad událostmi
 - lépe zvládá životní těžkosti, optimismus, šťastnější život

Manažer má podporovat a zvyšovat sebedůvěru u zaměstnanců – průběžná zpětná vazba, mentoring, podpora vzdělávání, participace na řešení problémů, zájem o jeho názory...

OPAKEM:

Nízké sebevědomí → stres → neúspěch
→ demotivace → nechut' k čemukoli



SEBENAPLŇUJÍCÍ SE PROROCTVÍ

Jev, kdy očekávání budoucích událostí vede k chování, které zapříčiní, že se daná věc opravdu stane

- **Rosenthalův efekt, Pygmalion efekt** – manažer upřímně očekává od pracovníků, že dané úkoly úspěšně splní, což podporuje kladný výsledek projektu
- **Golemův efekt** – negativní očekávání vede k negativnímu výsledku



KOGNITIVNÍ DISONANCE

- Stav mysli, který vzniká rozporem mezi dvěma poznáními, například mezi postoji, znalostmi, vírou, chováním
- Člověk je přirozeně motivován k odstranění vnitřního napětí
- Hledáme si omluvy pro svoje chování



10 NÁSTROJŮ MOTIVACE

1. Pochvala, osobní poděkování - upřímně a bezprostředně pro úspěšném vykonání úkolu
2. Vyslechnout a respektovat názory, doporučení nebo stížnosti zaměstnanců
3. Včasná a konkrétní zpětná vazba o výkonnosti, snaha pomoci odstranit nedostatky
4. Pravidelné informace o tom, jak firma prosperuje, jaké nové výrobky chystá, jakou má strategii vůči konkurenci apod.
5. Vysvětlení významu práce zaměstnance pro cíle celé organizace
6. Účast zaměstnanců na rozhodování, která se jich osobně dotýkají.
7. Povzbuzovat zaměstnance v jejich odborném růstu a získávání nových schopností.
8. Poskytnout zaměstnanci jasnou osobní odpovědnost a přiměřenou možnost samostatného rozhodování.
9. Podporovat nové myšlenky, nápady a iniciativu zaměstnanců
10. Neformální akce mimo pracoviště



10 ZABIJÁKŮ MOTIVACE

1. uvádění nepravdivých informací nebo zatajování důležitých skutečností.
2. rozpor mezi slovy a činy - nesoulad mezi proklamovanými zásadami organizace a skutečným chováním jejích manažerů.
3. časté změny cílů a úkolů vedoucí k nutnosti předělávat již vykonanou práci.
4. nespravedlivé hodnocení
5. zanedbávání „zpětné vazby“ – zaměstnanec má pocit, že jeho nadřízeného jeho práce nezajímá.
6. hodnocení zaměřené jen nebo především na kritiku
7. tolerování nízké výkonnosti nebo stejné odměňování různého výkonu.
8. nemožnost využít své schopnosti, nedostatek pracovních úkolů.
9. vytváření zbytečných pracovních pravidel a omezení bránící samostatné práci
10. projevy trvalého pesimismu nebo rezervovanosti ze strany manažerů

