

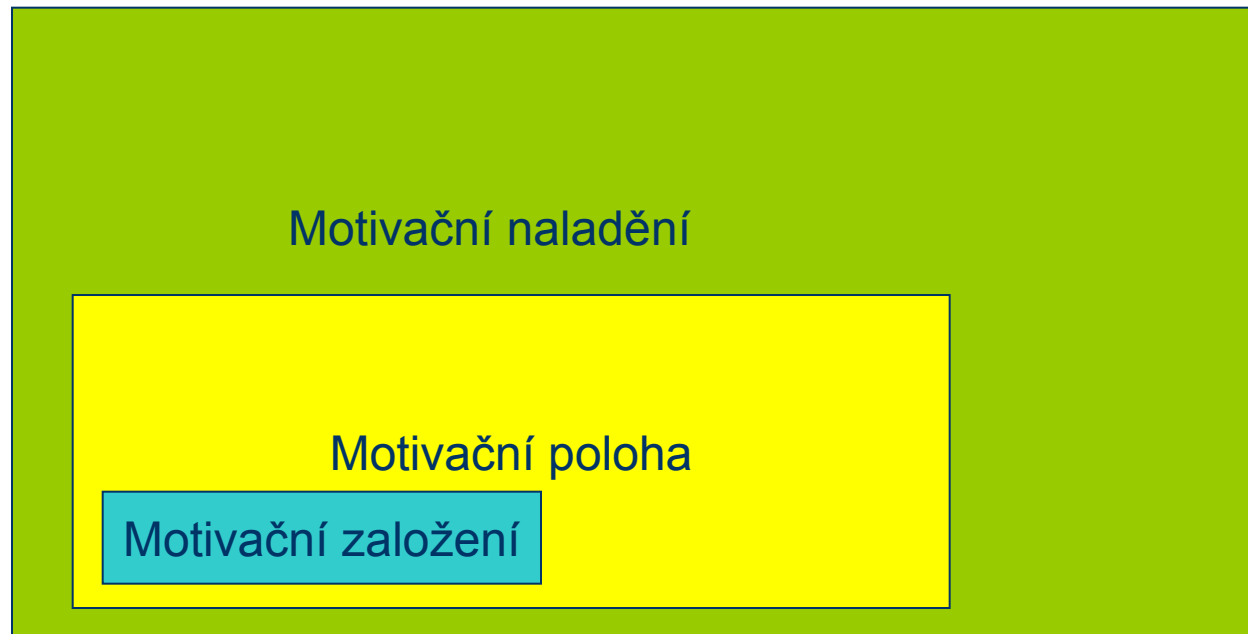
Proces motivace – motivační systém

- 1. Koncept motivace
- 2. Vztah motivace a výkonu
- 3. Vztah motivace a spokojenosti
- 4. Základní teorie motivace
- 5. Stimulace pracovního výkonu
- 6. Motivační systém organizace

1. Pojetí motivace

- **soubor motivů** orientujících jednání
- **míra ochoty** realizovat konkrétní činnosti (motivovanost)
- **záměrné působení na lidi** (stimulace)

1.2. Struktura motivačního pole



2. Vztah motivace a výkonu

- **pracovní výkon** = množství práce za čas
- **základní determinanty:**
 - motivace a schopnosti pracovníka (subjektivní faktory)
 - podmínky prostředí (objektivní)

$$\text{Výkon} = \text{motivace} \times \text{podmínky} \times \text{schopnosti}$$

2.1. Aktivace a výkon

- **Yerkes-Dodsonův zákon**
 - vztah mezi úrovní aktivace a výkonu
 - optimální výkon - střední úroveň aktivace
 - příliš vysoká – přetížení
 - příliš nízká – neochota k činnosti
- **obtížnost úkolu**
 - obtížnější a komplexnější úkoly - vhodnější nižší míra aktivace

3. Vztah motivace a spokojenosti

- **Definice pracovní spokojenosti :**
 - vnitřní stav je vyjádřením hodnocení všech osobnostně významných faktorů souvisejících s prací
- **Uspokojení potřeb pracovníků zvyšuje jejich spokojenost**
- **Determinanty spokojenosti:**
 - hodnotové soudy
 - individuální zkušenosti
 - aktuální společenské postavení
 - životní plány a perspektivy do budoucna

4. Teorie motivace



4. 1. Maslowova teorie hierarchie lidských potřeb

- několik základních typů potřeb
- mohou vznikat a být uspokojovány pouze v určitém pořadí
- nejdříve základní potřeby – fyziologické a bezpečí a až poté se mohou rozvíjet růstové potřeby, jako je např. uznání nebo seberealizace
- **Přínos:** zaměření se na psychogenní potřeby - zkvalitnění péče organizace o své zaměstnance

4.1.1. Manažerská verze MT



seberealizace

uznání

příslušnost

bezpečí

4.1.2. Pyramida stimulů MT



4.2. Přínos Herzbergových výzkumů

- zaměření se na obsah práce
- rozdělení faktorů na:
 - *motivátory*: zvyšují výkon
 - *satisfaktory*: prevence nespokojenosti (hygienické)
- základ pro personální techniky:
 - obohacování a rozšiřování práce

5. Stimulace pracovního výkonu

- hledání užitečných postupů jak:
 - pozitivně ovlivnit pracovní ochotu lidí
 - podnítit nebo omezit určitou aktivitu
- stimulace:
 - působí „přes“ vnitřní prostředí osobnosti
 - stimuluje to, co je v souladu s potřebami a hodnotami pracovníků

5. 1. Nástroje stimulace pracovního výkonu

- **Hodnocení a odměňování**
 - hmotné odměny, neformální hodnocení, zaměstnanecké výhody
- **Okolnosti práce**
 - atmosféra pracovní skupiny a firmy
 - kvalita pracovního prostředí
- **Charakteristiky pracovní činnosti**
 - pestrost, identita, významnost úkolů
 - informovanost o práci a situace v organizaci
- **Vzdělávání a rozvoj**
 - osobní a profesní rozvoj - kariérní postup

5. 2. Základní principy motivace

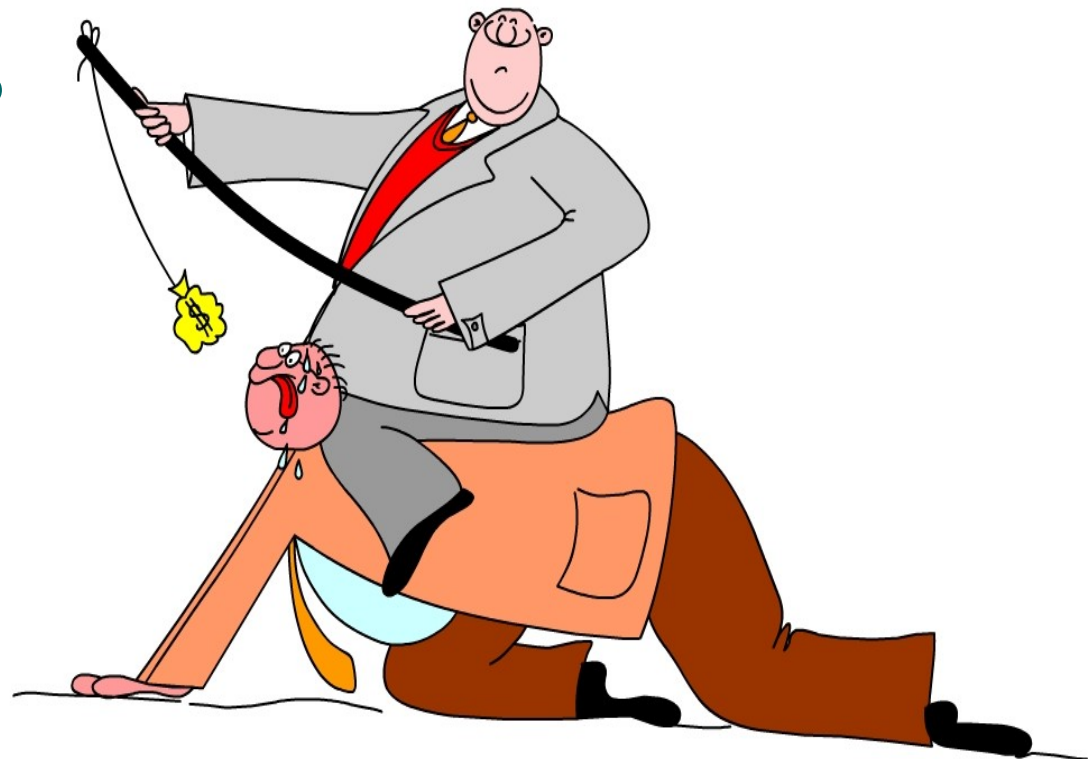
- 1. nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem
- 2. lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím
- 3. Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty, než vy
- 4. Obavy z nepříjemného mohou motivovat stejně jako touha po příjemném
- 5. Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit
- 6. Při motivování myslete na druhého, ne na sebe

– Zdroj: Plamínek, J. (2007): Tajemství motivace. Praha: Grada

6. Motivační systém organizace

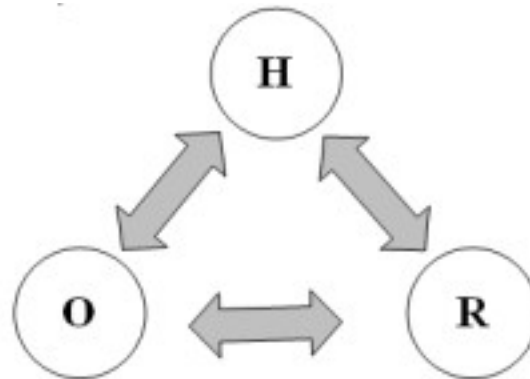
nástroj systematického
ovlivňování pracovního
jednání

součást personálního
sub-systému
organizace



6.1. Efektivní motivační systém (Hroník)

- jádro: **hodnocení, odměňování a rozvoj**
- efektivnost – provázanost těchto činností



6.2. Cíle a úkoly motivačního systému

- **pracovníci mají pocit perspektivnosti své práce**
- **přijetí organizačních cílů pracovníky**
- **dosažení žádoucích změn v chování pracovníků**
- **zvyšování pracovní spokojenosti a vnitřní motivace pracovníků**

6.3. Diferenciační působení

- **cíl** - rozdíly v pracovním chování se odrazí v ohodnocení pracovníků
- **nástroje:**
 - variabilní složka mzdy (provize)
 - cílové finanční i nefinanční odměny
 - výkonnostní soutěže
- **limity:** potřeba –“změřit“výkon
- **problematické důsledky:** nerovnosti

6.4. Integrační působení

- vzájemné potřeby mezi organizací a jejími členy.
- snižování rozdílů mezi cíly pracovníků a organizačními
- **Cíle:**
 - stabilizace pracovníků
 - vytváření a posilování pozitivního vztahu zaměstnanců k organizaci.
- **Nástroje:**
 - podnikové výhody,
 - podnikové kulturní a sportovní akce zaměřené na team-building
- **Limity:**
 - Výsledek je spíše nárůst spokojenosti zaměstnanců spojený s možným snižováním fluktuace

6.5. Převaha jednoho přístupu

- Jaké jsou podle Vás důsledky převahy jednoho z přístupů ?
- Napadají Vás typy organizací, kde by byla uvedená „převaha“ vhodná ?