

Proces motivace – motivační systém



Základní osnova

- Koncept motivace
- Základní teorie motivace
- Vztah motivace a výkonu
- Stimulace pracovního výkonu
- Vztah motivace a spokojenosti
- Motivační systém organizace

Pojetí motivace

- 1. motivace jako soubor motivů orientujících jednání
- 2. motivace jako míra ochoty realizovat konkrétní činnosti
- 3. motivace jako záměrné působení na lidi

Ad 1. Motivace = soubor motivů

- **Motiv** = elementární pohnutka k jednání
- **Motivace** = výsledek interakce řady dílčích motivů
- **Působení motivace**
 - dává lidskému chování směr
 - určuje intenzitu
 - energetizuje

Ad 2. Motivace = míra ochoty

- hledisko konkrétního pracovníka
- jeho postoj ke konkrétní činnosti
- přesnějším označení - **motivovanost.**

Ad 3. Motivace = záměrné a cílené ovlivňování

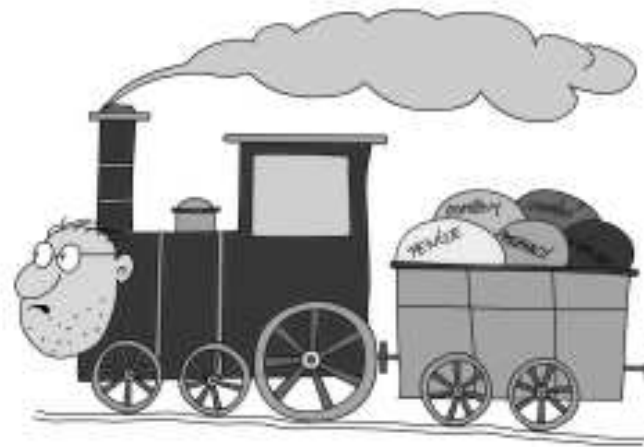
- Cíl - zvyšování pracovního výkonu
- Základní součást manažerské práce
- Vhodnější termín - **stimulace**
 - *def. záměrné podněcování a orientování chování pomocí externích stimulů nejčastěji s cílem zvýšit výkon (Nakonečný, 1992).*

Typy motivace

- předpoklad rozdílné kauzality pracovního chování
- **vnitřní (intrinsická)**
 - projevy - pozitivními nebo negativními pocity
 - dosažení cíle jako odměna sama o sobě.
- **vnější (extrinsická)**
 - vliv prostředí - řízení druhými
 - působení odměn
 - (potřeba odměňování, jistoty, sociálních kontaktů...)

Zdroje motivace

- Míra motivovanosti člověka závisí na druhu a intenzitě působících **motivačních**
- příčiny chování



Potřeby

- nepříjemně prožívaný stav nedostatku vztahující se k individu (Nakonečný, 1999).
- vazbu na konkrétní činnost - odstranění prožívaného nedostatku.
- proces: vznik potřeba - tužby – cíle – jednání
- typy: somatické, sociální, psychické
- neuspokojení – deprivace

Zájmy

- trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů (Bedrnová, Nový, 1994).
- pozitivní pocity a emoce spojené s výkonem činnosti
- jsou s nimi spojené procesy zdokonalování a učení se

Zvyky

- Opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání v určité situaci (Bedrnová, Nový, 1994).
- vyzkoušený a ověřený způsob jednání
- Vznik - působení odměn a trestů
- Negativní - **zlozvyky**

Hodnoty

- vztahují k žádoucím věcem - preference
- co považujeme za dobré a správné
- hierarchii hodnot - subjektivním pořadí významnosti
- vztaženými k pracovní oblasti
 - příklady: úspěšnost, poctivost, pečlivost, přátelství, apod.

Vztah motivace a výkonu

- **pracovní výkon** = množství práce vykonané za určité čas
- **klíčové determinanty:**
 - motivace a schopnosti pracovníka (subjektivní faktory)
 - podmínky prostředí (objektivní f.)
- **$V = f (M \times S \times P)$**
 - M - motivace, S – schopnosti, P - podmínky k práci

Aktivace a výkon

- **Yerkes-Dodsonův zákon**

- funkční vztah mezi úrovní aktivace a výkonu vyjadřuje
- optimální výkon - střední úroveň aktivace
- příliš vysoká – přetížení, příliš nízká – neochota k činnosti

- **obtížnost úkolu**

- obtížnější a komplexnější úkoly - vhodnější nižší míra aktivace

Vztah motivace a spokojenosti

- Uspokojení potřeb pracovníků – spokojenost
- Základ
 - postoj (soubor postojů) pracovníka vyjadřující vztah ke konkrétní práci
- Def.:
 - vnitřní stav je vyjádřením hodnocení všech osobnostně významných faktorů souvisejících s prací
- Determinanty spokojenosti:
 - hodnotové soudy
 - individuální zkušenosti
 - aktuální společenské postavení
 - životní plány a perspektivy do budoucna

Management spokojenosti pracovníků

- řízení a měření pracovní spokojenosti - součást personální práce
- **funkce** - identifikovat vznikající problémy
- **nástroje**:
 - proces výběru pracovníků – nejvhodnější kandidáti
 - řízení procesu adaptace pracovníků na pracovní podmínky a požadavky organizace
 - zvyšování zajímavosti práce
 - monitorování míry pracovní spokojenosti
 - periodické a systémové – např. dotazníkové šetření
 - každodenní - neustálá komunikace manažerů se svými podřízenými

The image features a minimalist design. On the left side, there is a large, light grey shape that resembles a stylized letter 'C' or a partial 'U'. The right side of the image is white. At the bottom, a thick, solid black horizontal bar spans across the width of the page. The text 'Teorie motivace' is centered in the white area.

Teorie motivace

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
- Kritika: zjednodušení a kulturní omezenost
- Přínos: zaměření se na psychogenní potřeby - zkvalitnění péče organizace o své zaměstnance

Proces motivace – motivační systém



Hezbergova teorie

- **Satisfactory**

- Seberozvoj
- Práce sama o sobě
- Výkon a úspěch
- Odpovědnost
- Postup
- Uznání

- **Motivatory**

- Status
- Vztahy
- Důvěryhodnost nadřízeného
- Personální politika
- Sociální program
- Mzda

Přínos Herzbergových výzkumů

- zaměření se na obsah práce
- základ pro personálních techniky:
 - obohacování práce
 - rozšiřování práce

Příklady dalších teorií

- Teorie modifikace organizačního chování B. F. Skinnera
- Teorie spravedlivého odměňování - Adamse
- Vroomova teorie expektakce

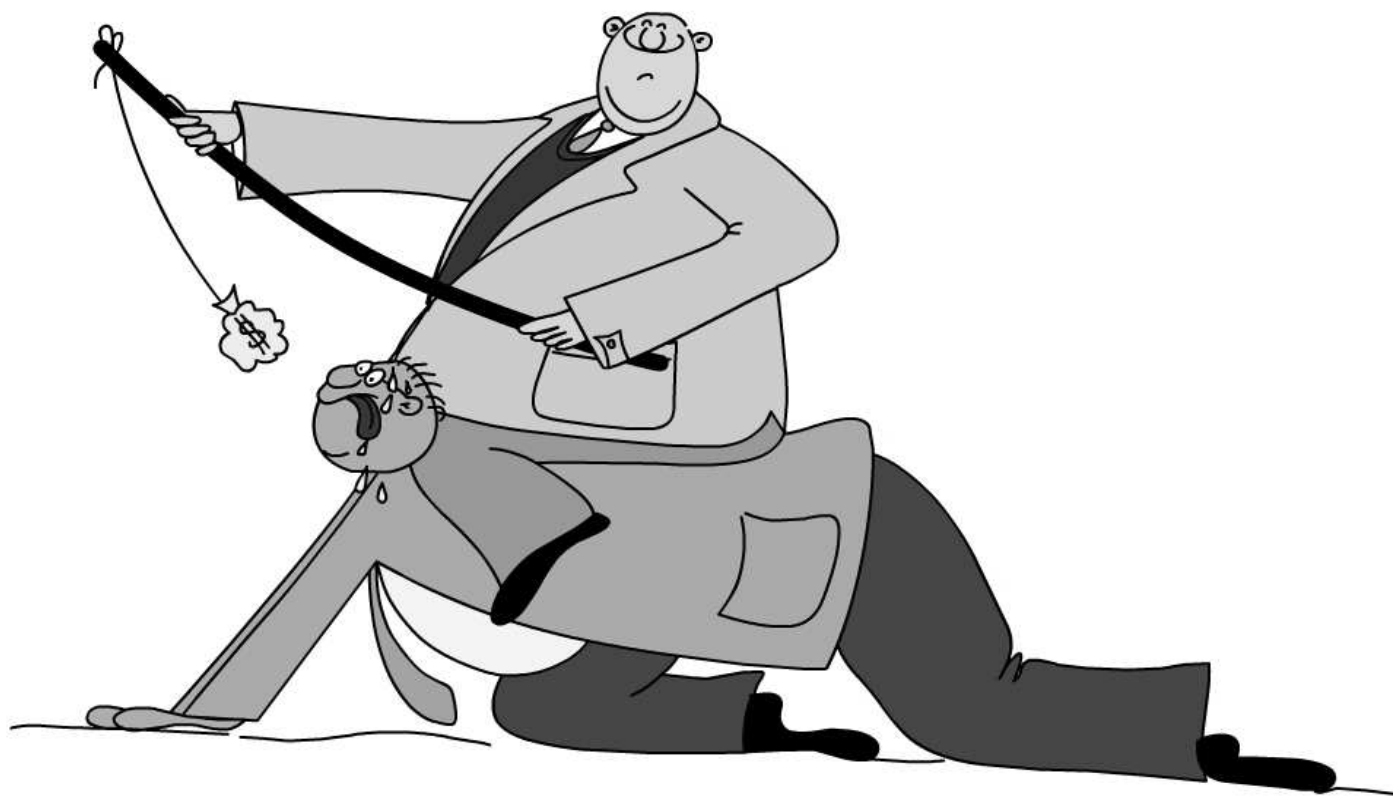
Stimulace pracovního výkonu

- hledání užitečných postupů jak:
 - pozitivně ovlivnit pracovní ochotu lidí
 - podnítit u pracovníků určitou aktivitu nebo ji omezit.
- stimulace působí nepřímo na chování
 - přes vnitřní podmínky konkrétní osobnosti
- stimuluje to, co je v souladu s potřebami a hodnotami pracovníků

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

Motivační systém organizace

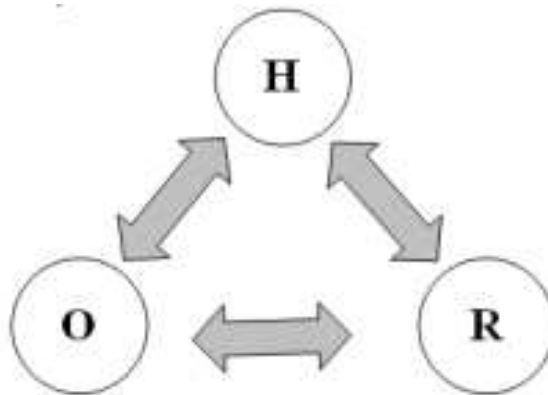


Motivační systém

- nástroj systematického ovlivňování pracovního výkonu
- součást personálního sub-systému organizace

Efektivní motivační systém (Hroník)

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



Diferenciační působení

- **cíl** - rozdíly ve výkonnosti - rozdíly v ohodnocení práce pracovníků
- **nástroje**:
 - variabilní složka mzdy (provize)
 - cílových finanční i nefinanční odměny
 - výkonnostní soutěže
- **limity**: závislost na měřitelnosti výkonu
- **problematické důsledky**: vznik výrazných nerovností

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

Diferenciace X Intergrace

- působí proti sobě
- Důsledky převahy diferenciačního přístupu
 - eskalace soutěživosti mezi pracovníky
 - ohrožující atmosféra, přetěžování pracovníků
 - dlouhodobé důsledky : vyšší nemocnost, vyčerpání – syndrom burn-out a vysoká fluktuace pracovníků
- Řešení – dynamická rovnováha

Cíle a úkoly motivačního systému

- **pracovníci mající pocit perspektivnosti své práce**
 - osobního a profesního růstu
 - plány osobního rozvoje, vize budoucnosti organizace
- **přijetí organizačních cílů pracovníky**
 - participativní management
- **dosažení žádoucích změn v chování pracovníků**
- **zvyšování pracovní spokojenosti a vnitřní motivace pracovníků**

Tvorba motivačního systému

- základ
 - personální strategie
 - obecné poznatky o motivaci pracovního jednání
- znalost motivačního systému **konkurenčních organizací**
- soubor sociálně-psychologických a ekonomických informací o organizaci
 - je nutná častá aktualizace
- **limity:**
 - finančními možnostmi organizace
 - nabídka a poptávka po určitých profesích na pracovním trhu

Informace důležité pro tvorbu motivačního systému

- podmínky konkrétního podniku
- charakteristika personálního řízení
- výrobní proces
- pracovní podmínky
- pracovníci organizace