

# **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

# Motivace ?



- Co se Vám vybaví, když se řekne motivace ?

# Pojetí motivace

- **soubor motivů** orientujících jednání
- **míra ochoty** realizovat konkrétní činnosti
- **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
- Adekvátnější **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 představuje odměnu sama o sobě
- **vnější (extrinsická)**
  - vliv prostředí „řízení druhými“
  - působení externích stimulů – odměny, tresty a další formy zpětné vazby

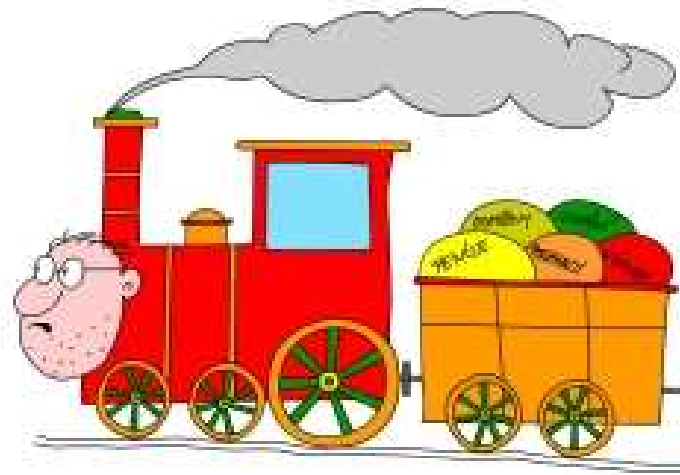


# **Několik důležitých pojmů z oblasti motivace**



# 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 objektům - preference
- co považujeme za dobré a správné
- hierarchii hodnot – subjektivní významnost

# **Základy pracovní motivace se zaměřením na výkon**



# Vztah motivace a výkonu

- **pracovní výkon** = množství práce vykonané za určité čas
- **základní 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

# 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

# Hezbergova teorie

- **Dissatisfactory**

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

- **Motivatory**

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

# 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 nebo omezit určitou aktivitu
- Stimulace:
  - působí „přes“ vnitřní prostředí osobnosti
  - stimuluje to, co je v souladu s potřebami a hodnotami pracovníků

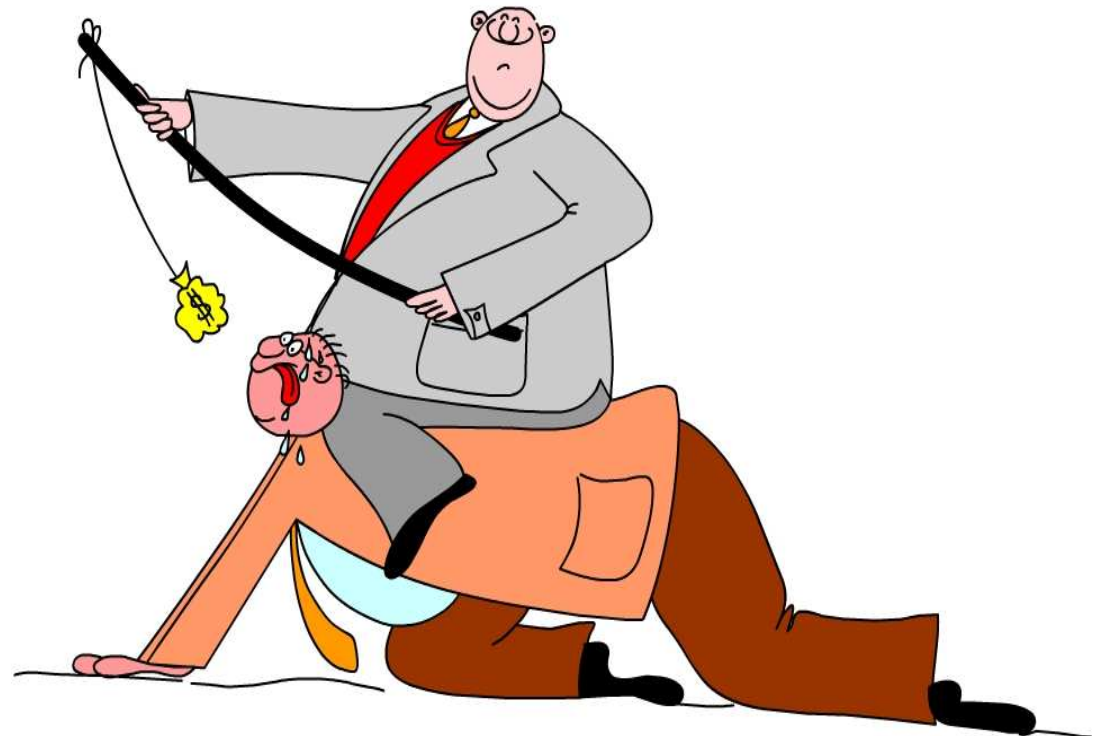
# Nástroje stimulace pracovního výkonu

- **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

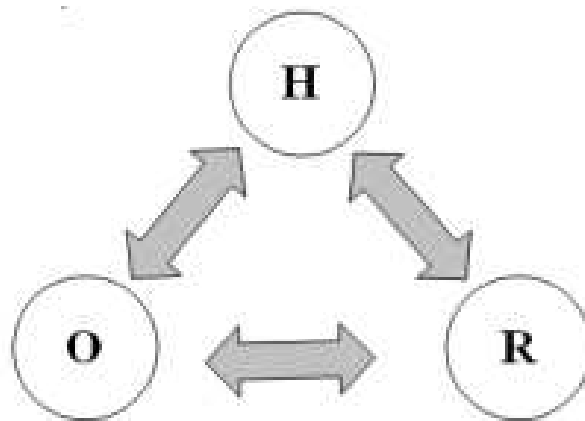
nástroj systematického  
ovlivňování pracovního  
jednání

součást personálního  
sub-systému organizace



# Efektivní motivační systém (Hroník)

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



# 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

# 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

# Převaha jednoho přístupu

- Jaké by podle Vás byly krátko a dlouhodobé důsledky převahy difirenciačního (integračního) přístupu ?
- Napadají Vás typy organizací, kde by byla uvedená dominance vhodná ?

# 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 + poznatky o motivaci pracovního jednání
- znalost motivačního systému **konkurenčních organizací**
- soubor aktuálních sociálně-psychologických a ekonomických informací o organizaci
- **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