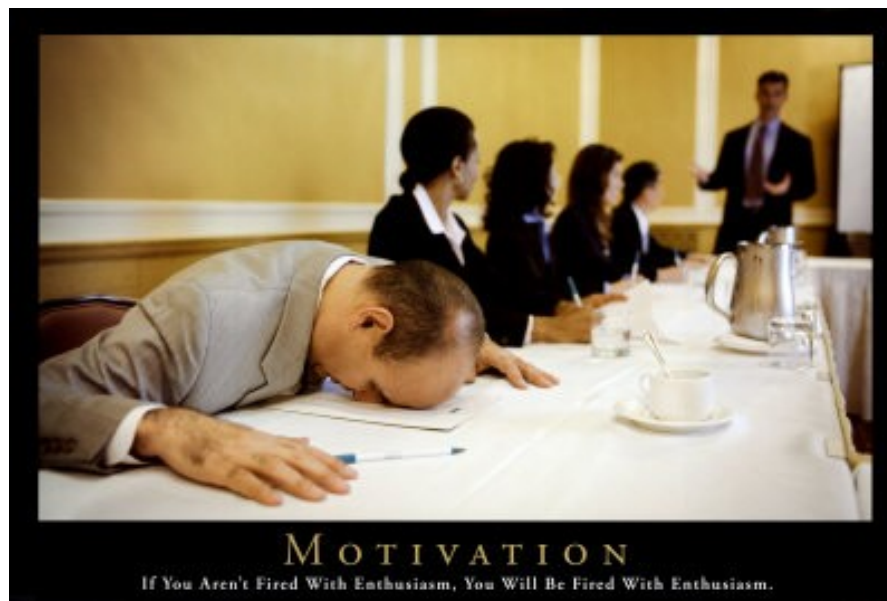




INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Motivace a vedení lidí



Ing. Eva Štěpánková, Ph.D.  
62740@mail.muni.cz

# Řízení lidských zdrojů

*„Konkurenci nelze porážet velikostí, předstihnout se musí myšlením.“ R. Solow*

**Ovlivňování** - proces vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu, jímž se z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezuje takové chování, kterým řízený objekt vytyčené cíle efektivně realizuje.

**Řízení lidských zdrojů (human resources management - HR)** – lidský faktor je chápán nejen jako zdroj pro efektivní využití, ale jako faktor rozhodující o úspěšnosti organizace, do jeho rozvoje je tedy žádoucí a nezbytné investovat.

**Motivace** – všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí.

# Vedení lidí

- Vedení je součástí řízení.
- Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se snažili dosáhnout stanovených cílů.
- Je to lidský faktor, který dává skupinu dohromady a orientuje ji na cíl.



# Vedení lidí

## Teorie X a Y

- Douglas McGregor

### Předpoklady teorie X:

- Člověk má vrozenou nechuť k práci, vyhýbá se jí. Pracuje pouze pro zajištění obživy.
- Nechuť k práci nezlomí ani příslib mzdy. Plat člověk sice přijímá, ale stále vyžaduje přidání. Peníze samy člověka nepřimějí, aby se snažil.
- Je zapotřebí hrozba trestu.
- S pracovištěm ani s podnikem ho nespojují žádné pozitivní vztahy.
- Člověk chce být veden, nechce přebírat odpovědnost, má málo ctížádosti, nechce podstupovat riziko, nemá ambice.

### Předpoklady teorie Y:

- Člověk má k práci přirozený sklon a práce ho těší.
- Práce je prostředkem uplatnění znalostí, schopností a dovedností, pracovní činnost je místem seberealizace.
- Má dobrý vztah ke svému zaměstnání i k firmě, která mu ho poskytuje. Ztotožňuje se s posláním a cíli podniku, je loajální a angažuje se ve prospěch jejich plnění.
- Je ochoten se podřídit sebekázi a sebekontrolé.
- Člověk vyhledává odpovědnost. Má přirozenou ctížádost a ambice.

# Vedení lidí

=> 2 přístupy k vedení lidí:

1. styl vedení vycházející z předpokladů teorie X - autoritativní styl, založený na hrozbě trestu, neumožňující žádnou rozhodovací autonomii vedených pracovníků.
2. vedení ve smyslu teorie Y - liberální styl, hlavním motivátorem je tvůrčí práce, široká rozhodovací autonomie pracovníků.

# Styly vedení

## 1. Autokratický styl vedení

- vedoucí rozhoduje sám a svá rozhodnutí sděluje formou příkazů.
- disciplína, podřízení mají minimální a zcela přesně vymezenou autonomii pro vlastní rozhodování.
- očekávání odměn i hrozba trestů

## 2. Participativní styl vedení

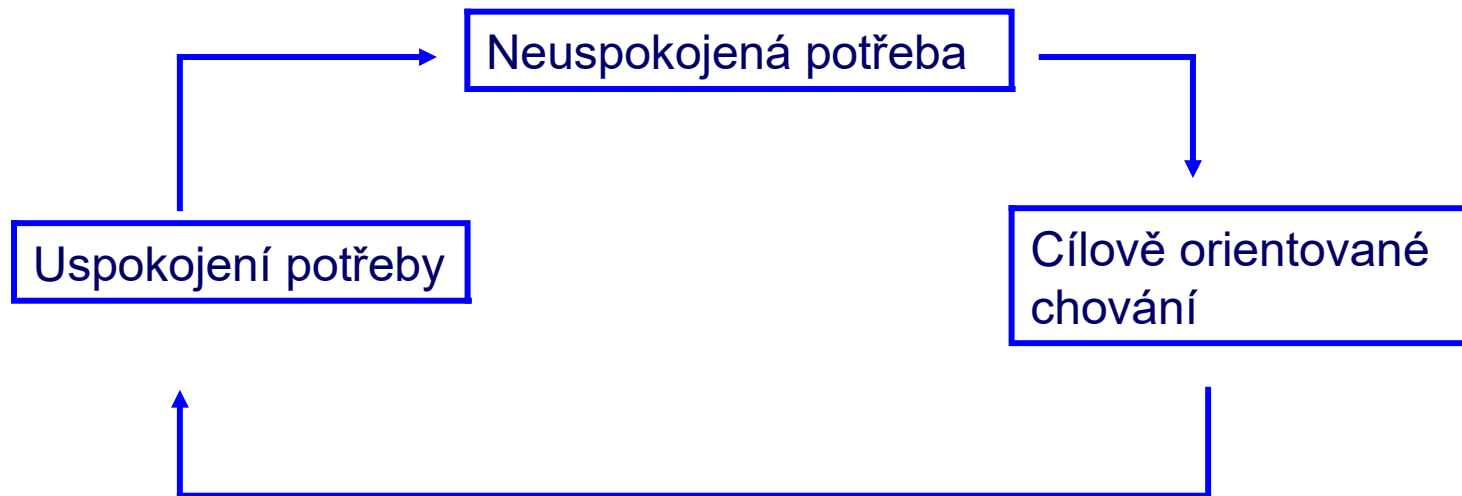
- vedoucí formuluje úkoly a postupy jejich řešení za účasti svých spolupracovníků.
- Relativně širěji vymezená autonomie pracovníků
- Motivace - odměny a aktivní spoluúčast na přípravě rozhodnutí.

## 3. Liberální styl vedení

- relativně vysoká autonomie spolupracovníků
- rozšiřování liberálního stylu vedení

# Motivační proces

- Východiskem je neuspokojená potřeba -> způsobuje napětí -> kroky směřující k uspokojení potřeby a tím ke snížení napětí -> dosažení cíle uspokojuje potřebu  
=> proces motivace je kompletní.



# Teorie motivace

„Můžete naučit létat veverku. Ale je jednodušší najmout orla.“

D. McClelland

Dobře motivovaný pracovník:

- Pracuje pilně
- Jeho výkon nemá výkyvy
- Je automaticky orientován na důležité cíle

Teorie motivace:

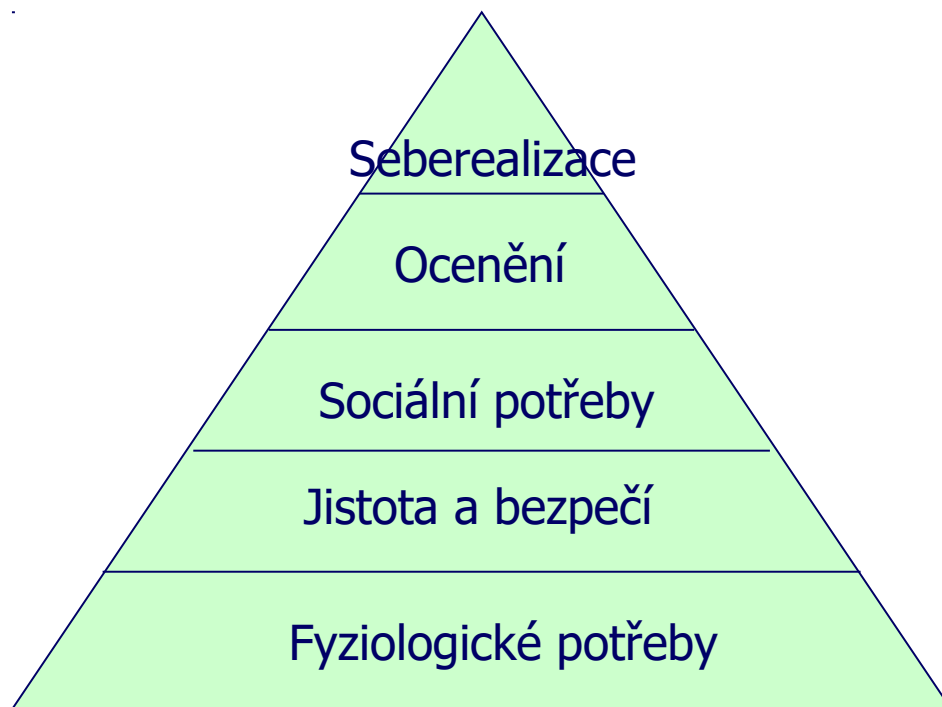
1. **Teorie zaměřené na obsah** – co vyvolává a udržuje určité chování?
  - Maslowova teorie hierarchie potřeb
  - Herzbergova dvoufaktorová teorie
  - Teorie tří kategorií potřeb
2. **Teorie zaměřené na proces** – vysvětlení a popis procesu, jak je chování vyvoláváno, řízeno, udržováno a ukončeno.
  - Teorie očekávání – Vroomova expektační teorie
  - Teorie spravedlivé odměny



# Maslowova teorie hierarchie potřeb

Abraham Maslow - „Motivation and Personality“ (1954)

- Lidské potřeby rozděleny do pěti hierarchicky uspořádaných skupin:



# Maslowova teorie hierarchie potřeb

- Všechny uvedené potřeby u člověka existují souběžně, nicméně k významnější aktualizaci potřeb vyšších dochází až při určité míře naplnění potřeb nižších.
- Možné oblasti působení manažera v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb:

KATEGORIE POTŘEB	Oblast působení manažerů
<b>Seberealizace</b>	Podnětnost práce, Prostor pro tvořivost, Motivace k vyšším cílům
<b>Uznání a ocenění</b>	Uznání dobrého výkonu, Pověření významnými pracovními aktivitami, Respekt budící název práce, Pověřování odpovědností
<b>Sociální potřeby</b>	Příležitosti k sociální interakci, Stabilita pracovní skupiny, Povzbuzování spolupráce
<b>Jistota a bezpečí</b>	Jistota zaměstnání, Bezpečná práce, Zaměstnanecké výhody
<b>Fyziologické potřeby</b>	Spravedlivá odměna, Pohodlné pracovní podmínky, Teplo, světlo, prostor, klimatizace

# Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg - „The Motivation to Work“ (1959)

- dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů:
  1. **motivátory (motivační faktory)** - ovlivňují pracovní spokojenost. Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost.  
př.: dosažení cíle, uznání, povýšení, práce samotná, možnost osobního růstu, odpovědnost.
  2. **frustrátory (udržovací, hygienické vlivy)** - ovlivňují pracovní nespokojenost. Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti.  
př.: vztahy s nadřízenými i podřízenými, plat (?) jistota práce, pracovní podmínky, postavení

# Teorie očekávání (Vroomova expektační teorie)

Victor H. Vroom „Work and Motivation“ (1964)

Motivační síla se odvíjí od faktorů:

- hodnota, tj. subjektivní hodnocení cíle
- očekávání, tj. subjektivní posouzení pravděpodobnosti, že tohoto cíle bude dosaženo.

$$M = E \times O$$

# Teorie spravedlivé odměny

J.S. Adams „Inequity in Social Exchange“ (1965)

- sklon lidí k sociálnímu srovnávání, spojený s tendencí k rovnováze.

Člověk srovnává s jinými pracovníky:

- to, co do práce vkládá
- co za práci získává

-> vyjádřitelné vztahem:

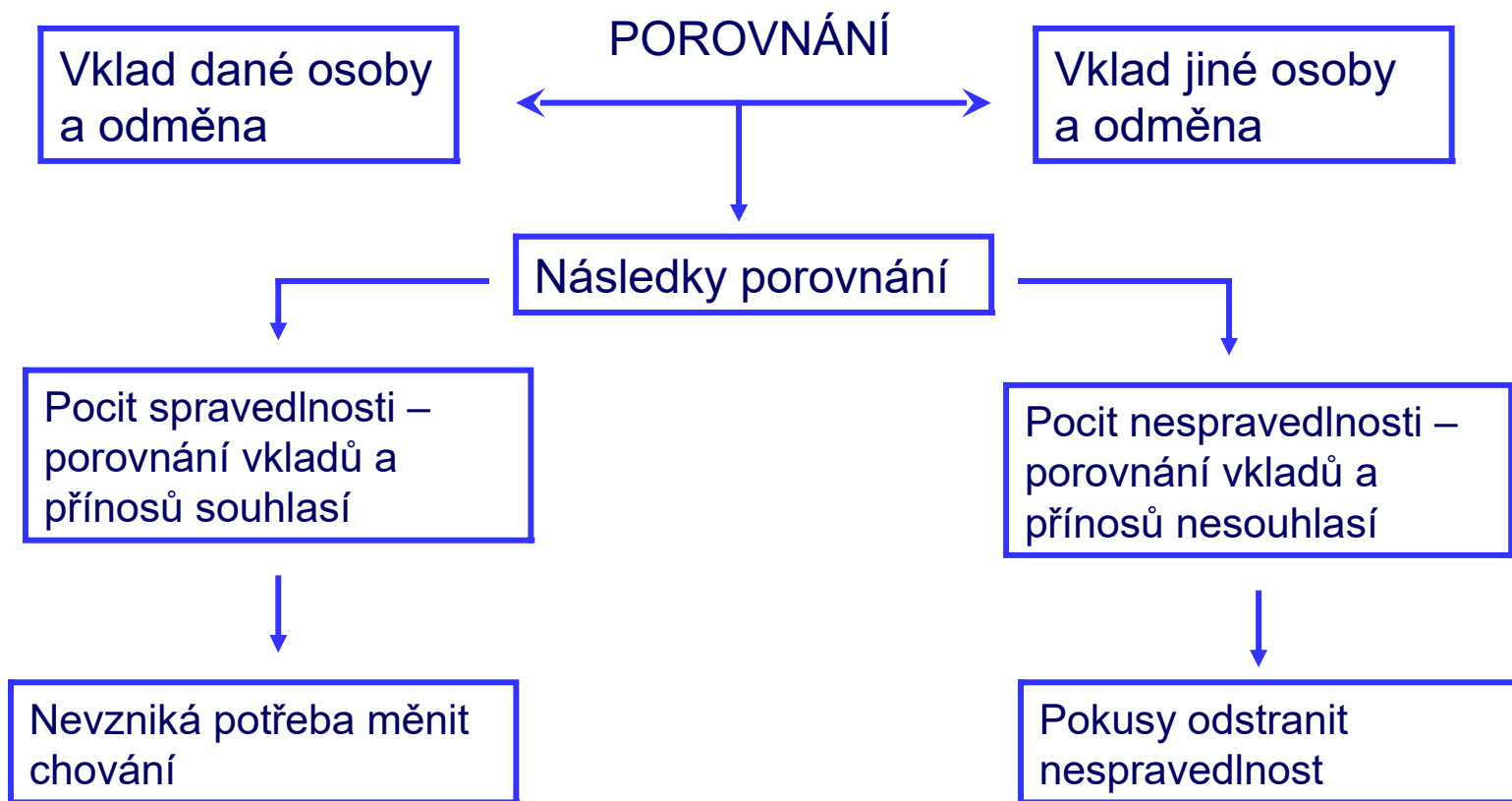
$P/Z = P_i / Z_i$  , kde

- P a Z je vklad a zisk daného jedince,
- $P_i$  a  $Z_i$  je vklad a zisk srovnávaných osob.

⇒ Je-li mezi zlomky rovnost, je daný vztah vnímán jako spravedlivý.

⇒ Objeví-li se nerovnost v neprospěch daného jedince, je daný vztah vnímán jako nespravedlivý -> motiv k odstranění nespravedlnosti.

# Teorie spravedlivé odměny



# Motivační nástroje

1. ocenění práce
2. podmínky práce
3. práce samotná



# Motivační nástroje

## Ocenění práce

1. plat – základní motiv práce v zaměstnání.
2. nepeněžní odměny

Zaměstnanecké výhody - jsou zaměstnancům poskytovány s cílem zvýšení jejich loajality a motivace.

3. morální ocenění

### Odměňování odrážející výkon

- peníze ovlivňují úsilí i stálost výkonu.
- Má-li systém odměňování motivovat, pak musí být **dobrý výkon navázán na vyšší odměnu.**



# Motivační nástroje

## Podmínky práce

1. materiální podmínky
2. společenské podmínky - mezilidské vztahy.

# Motivační nástroje

## Práce

Motivační význam práce a pracovních podmínek vzrůstá.

Velký motivační náboj má práce:

- která baví,
- práce, u níž je přesvědčení o její užitečnosti či dokonce o morální povinnosti ji vykonávat.
- složitější práce s vyšší mírou pravomoci a zodpovědnosti vůči jejímu vykonávání je pro pracovníky atraktivnější a má vyšší motivační účinek.

# Motivační nástroje

- Organizace by měla vždy pečlivě zvažovat vztah mezi motivačním efektem a náklady na jeho vytvoření. Skutečnost, že ve většině případů není možno tento vztah nějak přesněji určit, by neměla vést k rezignaci.
- Celkový motivační efekt není dán účinností jednotlivých motivačních nástrojů, nýbrž účinností celého motivačního systému vzniklého integrací těchto nástrojů.

# Literatura

- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Brno : Computer Press a.s., 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
- DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha : Academia, 1997. 270 s. ISBN 8020005927.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace : jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha : Grada, 2010. 127 s. ISBN 9788024734477.
- VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.