

Motivování k práci

(aplikační koncept motivace)

Inspirováno a volně zpracováno podle:
Psychologiczne podstawy efektywności organizacji,
in: Katz, D., Kahn, K.L., 1979. *Společná psychologia organizacj*.
Warszawa: PWN

Organizace jsou vysoce efektivní díky různým faktorům:

- Technickým (organizace má vynikající zařízení a moderní technologie).
- Ekonomickým (organizace má strategicky vynikající pozici vzhledem na přístup k surovinám, k trhu distribuce tovarů apod.)
- Organizačním (povedlo se jí vypracovat efektivní systém rolí pro naplnění úloh).
- Psychologickým (motivace lidí, kteří jsou členy organizace).

V oblasti motivovania organizácie často zjednodušene pristupujú k problematike

Vychádzajú z toho, že

- organizácia je podobná jedincovi (používajú sa jednaké odmeny pre všetkých);
- pre celú organizáciu možno určiť jediný problém týkajúci sa motivácie a nájsť naň jedinú odpoveď (rieši sa napr. „všeobecná atmosféra vo firme“).
- prístup *human relations* je jediný správny (abstrahuje od toho, že zamestnanci sú členmi formálnych štruktúr a bazíruje iba na neformálnych štruktúrach a na malých skupinách).

Miesto motivovania k práci v riadení ľudských zdrojov

Motivovanie k práci je proces uvedomelého a cieleného pôsobenia organizácie na motiváciu zamestnancov k práci, a to prostredníctvom nástrojov a podmienok, ktoré organizácia vytvára pre realizáciu očakávaní a hodnôt zamestnancov tak, aby pri rešpektovaní vonkajšieho prostredia oboch strán dosahovala svoje ciele.

Motivovanie zamestnancov k práci je jednou z hlavných funkcií riadenia: analyzovanie, plánovanie (rozhodovanie), organizovanie, motivovanie, kontrolovanie.

Motivovanie je jednou z funkcií ŤLZ: utvárať pracovný team vhodne štrukturovaný, kvalifikovaný, motivovaný a výkonný.

AKÉ ČINNOSTI MUSÍ ORGANIZÁCIA VYVOLAŤ U SVOJICH ČLENOV, ABY PRETRVALA A BOLA EFEKTÍVNA?

(Inspirováno a voľne spracováno podle: Psychologiczne podstawy efektywności organizacji,
in: Katz, D., Kahn, K.L., 1979. *Spółeczna psychologia organizacji*. Warszawa: PWN)

Na túto otázku treba odpovedať, ak chceme v organizácii vypracovať systém motivácie. Odpoveď sa skladá z odpovedí na tri podotázky:

- I. Aké typy individuálneho správania sú nevyhnutné pre efektívne fungovanie rôznych organizácií? (V každej organizácii je potrebných niekoľko typov takého správania.)
- II. Aké motivačné vzory môžu byť využité v rôznych organizáciách?
- III. Aké nástroje majú byť použité a aké podmienky musia byť splnené, aby sa v danej organizácii podarilo vyvolať vhodný motivačný vzor?

Ad I. Typy individuálneho správania nevyhnutné pre fungovanie a efektívnosť organizácie

(podľa Katz, D., Kahn, K.L., 1979. *Společna psychologia organizacj*. W-wa: PWN)

- 1. Zapojenie sa do organizácie a zotrvanie v nej.**
- 2. Spoľahlivosť správania: plnenie rolí v organizácii.**
- 3. Inovatívne a spontánne správanie v organizácii.**

Ad 1. Zapojenie sa do systému a zotrvanie v ňom.

- Nábor.
- Nízka absencia.
- Malá fluktuácia.

Ad 2. Spoľahlivosť správania: plnenie rolí v systéme.

- Plnenie alebo prekročovanie kvantitatívnych noriem realizácie úloh.
- Plnenie alebo prekročovanie kvalitatívnych noriem realizácie úloh.

Ad 3. Inovatívne a spontánne správanie.

- Kooperatívne činnosti.
- Činnosti ochraňujúce systém, alebo podsystem.
- Tvorivé návrhy týkajúce sa zlepšenia organizácie.
- Samovzdelávanie sa v súvislosti s dodatočnými povinnosťami v organizácii.
- Utváranie priaznivej pre organizáciu atmosféry v jej vonkajšom prostredí .

Ad II. Motivačné vzory, ktoré tvoria základ pre utváranie rôznych typov požadovaného správania

(Voľne podľa Katz, D., Kahn, K.L., 1979. *Spoleczna psychologia organizacji*. W-wa: PWN)

- A. Podriadenie sa predpisom.
- B. Inštrumentálna satisfakcia (vonkajšie odmeny).
- C. Internalizovaný, zvnútornený vzor samorealizácie, sebauvedomenia a osobného rozvoja. Uspokojenie plynúce z využitia a prejavenia svojich vlastností a schopností (vnútorné odmeny).
- D. Internalizované hodnoty organizácie a obraz „ja“. Ciele alebo podciele organizácie sú uznané za odraz hodnôt a obrazu „ja“ (stotožnenie sa s organizáciou).

A. Podriadenie sa predpisom.

- Zabezpečenie súhlasu s príkazmi rolí a s organizačnými prostriedkami kontroly prostredníctvom odvolania sa na ich legitímnosť.

(Ide o prístup opierajúci sa o dodržiavanie predpisov, charakteristický pre jednoduchú mechanistickú teóriu. V mechanizovaných prevádzkach možno kontrolovať výrobu aj manipuláciou s technologickým postupom, napríklad sa mení rýchlosť posunu výrobného pásu.)

B. Inštrumentálna satisfakcia.

(Ide o motivačný vzor, v ktorom sa s požadovaným správaním spájajú inštrumentálne odmeny. Je schopný motivovať ľudí iba k takému správaniu, ktoré je rutinným plnením role. Je to prístup charakteristický pre modifikovanú mechanistickú teóriu. Podstata tohto motivačného vzoru spočíva v tom, že medzi potreby zamestnanca a ich uspokojenie organizácia vkladá sprostredkujúci článok, ktorým je určité požadované správanie sa v organizácii.)

- **B-1 Odmeny individuálne** – prémie a povyšovanie na základe individuálnych zásluh.
- **B-2 Odmeny systému (benefity)** - získavané vďaka príslušnosti k organizácii, alebo na základe času zotrávania v nej (seniorita) – prídavky, zvyšovanie platu na úrovni zvyšovania inflácie a iné dávky, ktoré sa týkajú celého osadenstva organizácie.
- **B-3 Aprobácia vedúceho** - inštrumentálna identifikácia s vedúcim, zamestnanec chce získať aprobáciu a podporu od svojho vedúceho.
- **B-4 Aprobácia skupiny** – potreba afiliácie, získania podpory vlastnej pracovnej skupiny, tímu.

C. Internalizovaný, zvnútornený vzor sebarealizácie, sebauvedomenia a osobného rozvoja

Uspokojenie zamestnanca plyní z toho, že má možnosť prejaviť a uplatniť svoje vlastnosti a schopnosti.

Efektivita a výkonnosť sú v tomto vzore zvnútornené tak, že realizácia úloh sa stáva činnosťou, ktorá je hodnotou sama v sebe. Nadriadený je potrebný viac ako coach a koordinátor úsilia celého tímu než ako ten, kto vykonáva dozor a povzbudzuje k adekvátnemu výkonu.

D. Vzor harmonizácie cieľov organizácie a vlastných cieľov zamestnanca

Hodnoty organizácie sú zosúladené s obrazom „ja“, s vlastnými hodnotami. Ciele alebo podciele organizácie sú uznané za odraz hodnôt a obrazu „ja“.

Efektivita a výkonnosť sú v tomto vzore zvnútornené tak, že realizácia úloh sa stáva činnosťou, ktorá je hodnotou sama v sebe. Nadriadený je potrebný viac ako coach a koordinátor úsilia celého tímu než ako ten, kto vykonáva dozor a povzbudzuje k adekvátnemu výkonu.

**Ad III. Nástroje a podmienky pre
vyvolanie vhodných motivačných
vzorov a dôsledky týchto vzorov
na správanie sa v organizácii**

(Voľne podľa Katz, D., Kahn, K.L., 1979. *Společna psychologia organizacjii*. W-wa:
PWN)

A. Nástroje úspešného použitia motivačného vzoru A – „podriadenie sa predpisom“

- **Príkazy a zákazy**

Stupeň imperatívности je tu najvyšší. Sú adresované alebo všetkým, alebo menovite niektorým.

- **Pokyny**

Majú podobu formálnu alebo neformálnu. Adresované sú celej skupine/skupinám, alebo jednotlivcom.

- **Doporučenia**

Stupeň imperatívности je tu najnižší.

A. Podmienky, ktoré ovplyvňujú úspešné použitie nástrojov motivačného vzoru A – „podriadenie sa predpisom“

Podmienky	Sprostredkujúce premenné psychologického charakteru	Výsledok
1.Využitie symbolov nadriadenosti	Identifikácia a akceptácia symbolov	Množstvo a kvalita práce sa udržiava na minimálnej úrovni
2.Transparentnosť legálnych noriem a požiadaviek	Neexistuje subjektívna mnohoznačnosť (ktorá umožňuje interpretovať požiadavky podľa priania)	Môže sa znížiť absencia
3.Použitie špecifických trestov	Individuálne obavy pred „prichytením“	Môže sa zvýšiť fluktuácia
4.Odstraňovanie nonkonformistov	Túžba zostať v systéme: systém ovplyvňuje spôsob existencie zamestnancov	Nepriaznivý vplyv na inovatívne správanie a na iné správanie, ktoré sa nachádza mimo predpísané povinnosti

B. Nástroje úspešného použitia motivačného vzoru B – „inštrumentálna satisfakcia“

Ide o nástroje, ktoré plnia funkciu vonkajších stimulov.

Materiálne sú zamerané na zamestnancov ako

- jednotlivcov (fixné odmeny, krátko a dlhodobé stimuly),
- členov prac. skupín (krátko a dlhodobé stimuly, benefits),
- členov celej organizácie (benefity).

Nemateriálne sú zamerané na zamestnancov ako

- jednotlivcov (spojené so sociálnymi podmienkami práce a hodnotenie efektov práce),
- členov prac. skupín (dtto)
- členov celej organizácie (formálny systém odmien a uznání).

B – 1. Podmienky, ktoré ovplyvňujú úspešné použitie nástrojov motivačného vzoru B-1 „individuálne peňažné odmeny“

Podmienky	Sprostredkujúce premenné psychologického charakteru	Výsledok
1.Veľkosť odmeny za individuálne úsilie	1.Referenčný rámec (kritériá) používaný pri hodnotení: aké normy sa používajú pri porovnávaní?	Môže sa znížiť fluktuácia. Možné obmedzenie absencií. Možný nárast produktivity.
2.Bezprostrednosť	2.Referenčný rámec času u daného jedinca.	Možný nárast tvorivých návrhov.
3.Stálosť odmien	3.Vnímanie závislosti medzi prácou na odmenami; vnímanie toho, že sa neznižujú tarify; iné dôsledky úsilia o získanie odmeny, také ako dezaprobácia kolegov.	Možný rast chovania kooperujúceho a solidárneho.

B – 2. Podmienky, ktoré ovplyvňujú úspešné použitie nástrojov motivačného vzoru B-2 „odmeny systému“

Podmienky	Sprostredkujúce premenné psychologického charakteru	Výsledok
1. Alternatívny systém prístupný jedincovi	1. Vnímanie alternatív a právo na minimum úsilia.	- Zníženie fluktuácie. - Určité zníženie absencie.
2. Prevalencia benefitov organizácie nad benefitmi iných organizácií	2. Vnímanie týchto rozdielov a ich význam pre jednotlivca.	- Minimálna úroveň plnenia pracovnej role – kvantitatívne aj kvalitatívne.
3. Jednotnosť odmien systému pre všetkých členov organizácie, alebo danej kategórie zamestnancov	3. Vnímanie rovnosti.	- Nezabezpečuje tvorivý prístup, ale určitú úroveň kooperácie, solidarity a priaznivej atmosféry vo vonkajšom prostredí.

B - 3. Podmienky, ktoré ovplyvňujú úspešné použitie nástrojov motivačného vzoru B-3 „aprobácia a podpora zo strany nadriadených“

Podmienky	Sprostredkujúce premenné psychologického charakteru	Výsledok
Psychologická odmena zo strany vedúceho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pochvala a povzbudenie každému členovi skupiny, ktorý plní stanovené požiadavky. 2. Pochvala iba pre tých, ktorí prekračujú požiadavky a normy. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presvedčenie všetkých, že pracovať v organizácii je fajn. 2. Zvýši sa motivácia „vybraných“ a zvýši nechuť ostatných. <p>Vzniká riziko vzájomnej psychickej závislosti podriadených a nadriadeného a v konečnom dôsledku nie sú odmeňovaní pracovití, ale</p>

B – 4. Podmienky, ktoré ovplyvňujú úspešné použitie nástrojov motivačného vzoru B-4 „aprobácia a podpora zo strany pracovného tímu“

Podmienky	Sprostredkujúce premenné psychologického charakteru	Výsledok
Súdržnosť skupiny	<ol style="list-style-type: none">1. Väzby jednotlivca so skupinou.2. Previazanie skupinových noriem s cieľmi organizácie.	<p>Zníženie absencie a fluktuácie.</p> <p>Možný rast, alebo úpadok, produktivity.</p> <p>Nie vždy nutná súvislosť s chovaním, ktoré presahuje rámec povinností.</p>

C. Nástroje úspešného použitia motivačného vzoru C – sebarealizácia a rozvoj

Ide o nástroje vnútornej motivácie. Sú spojené s

- **S obsahom vykonávanej práce.**
 - Jednotlivec - autonómia v realizácii úloh, participácia na riadení a formulovaní vlastných úloh.
 - Prac. skupina – skupinové formy organizácie práce.
- **S osobou zamestnanca.**
 - Pomoc zamestnancovi v jeho rozvoji v súlade s jeho predstavami.

C. Podmienky povzbudzovania rozvoja zamestnancov - vplyvajú na identifikáciu s prácou

Podmienky	Sprostredkujúce premenné psychologického charakteru	Výsledok
1.Zložitosť práce a vyžadovaná kvalifikácia	1.Zodpovedajúca kvalifikácia, dovednosti jednotlivca.	- Nemusí, ale môže súvisieť s fluktuáciou.
2.Zodpovednosť a autonómia spojená s pracovným miestom	2.Stupeň normálneho sebarozvoja, alebo stupeň pribrzdenia rozvoja osobnosti.	- Zníženie absencie. - Vysoká produktivita. - Určitý rast kooperácie, ale
3.Možnosti iných pracovných činností	3.Vnímanie alternatívnych možností.	malý vplyv na chovanie, ktoré presahuje rámec pracovných povinností.

D. Nástroje úspešného použitia motivačného vzoru D – harmonizácia cieľov

Ide o nástroje, ktoré má v rukách hlavne vedúci. Usporiadané sú od menej po viac účinné.

- Informácia, komunikácia.
- Inšpirovanie, rady, odporúčania.
- Coaching.
- Konzultácie a presviedčanie.
- Participácia – skupinové formy organizácie práce, finančná participácia a pod.
- Pôsobenie na emócie – uznanie, pochvaly a pod.

D. Podmienky, ktoré vplyvajú na harmonizáciu cieľov organizácie a cieľov zamestnancov

Podmienky	Sprostredkujúce premenné psychologického charakteru	Výsledok
1.Stupeň rizika spojeného s cieľmi organizácie.	1.Individuálna citlivosť na heroizmus a dramatickosť.	Zníženie fluktuácie a absencie.
2.Ciele organizácie vyjadrujú kultúrne hodnoty zamestnanca.	2.Adekvátnosť z hľadiska hodnôt, ktoré uznáva jednotlivec.	
3.Vedúci organizácie je vzorom.	3. Identifikácia so vzorom.	Zvýšenie produktivity.
4.Účasť na prijímaní rozhodnutí.	4-5.Vnímanie seba ako dôležitej súčasti organizácie.	Chovanie spontánne (nerutinné) a inovatívne.
5.Účasť na odmenách.		

ČO, KTO, AKO, ZA ČO, KEDY MUSÍ V ORGANIZÁCIÍ UROBIŤ?

- **Na túto otázku musíme poznať odpoveď, ak v organizácii chceme vypracovať program motivácie. Odpoveď sa skladá z odpovedí na štyri „podotázky“:**
- 1. Akú podobu má problém, ktorý riešime? (*príčiny a dôsledky problému, súvisiace dilemy*).
- 2. Čo chceme dosiahnuť, aká je legitimita našich cieľov a kritériá ich dosiahnutia cieľov.
- 3. Ako chceme dosiahnuť naše ciele? (*princípy riešenia, nástroje, prostriedky, čas*)
- 4. Ako budeme hodnotiť dosiahnuté efekty?