

**MUNI**  
**PED**

# **Motivace k pracovnímu výkonu**

Nikola Straková

# Motivace k pracovnímu výkonu

- Co by měli organizace dělat pro to, aby dosáhli trvale vysoké úrovně výkonu lidí?
- Jaké jsou nejvhodnější způsoby motivování lidí pomocí nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí, práce, podmínky v organizaci.
- Cíl: Vytvořit a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí napomáhající tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

# Proces motivace

- Motiv = důvod pro to, abychom něco udělali
- Motivace = faktory, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali

# Tři složky motivace

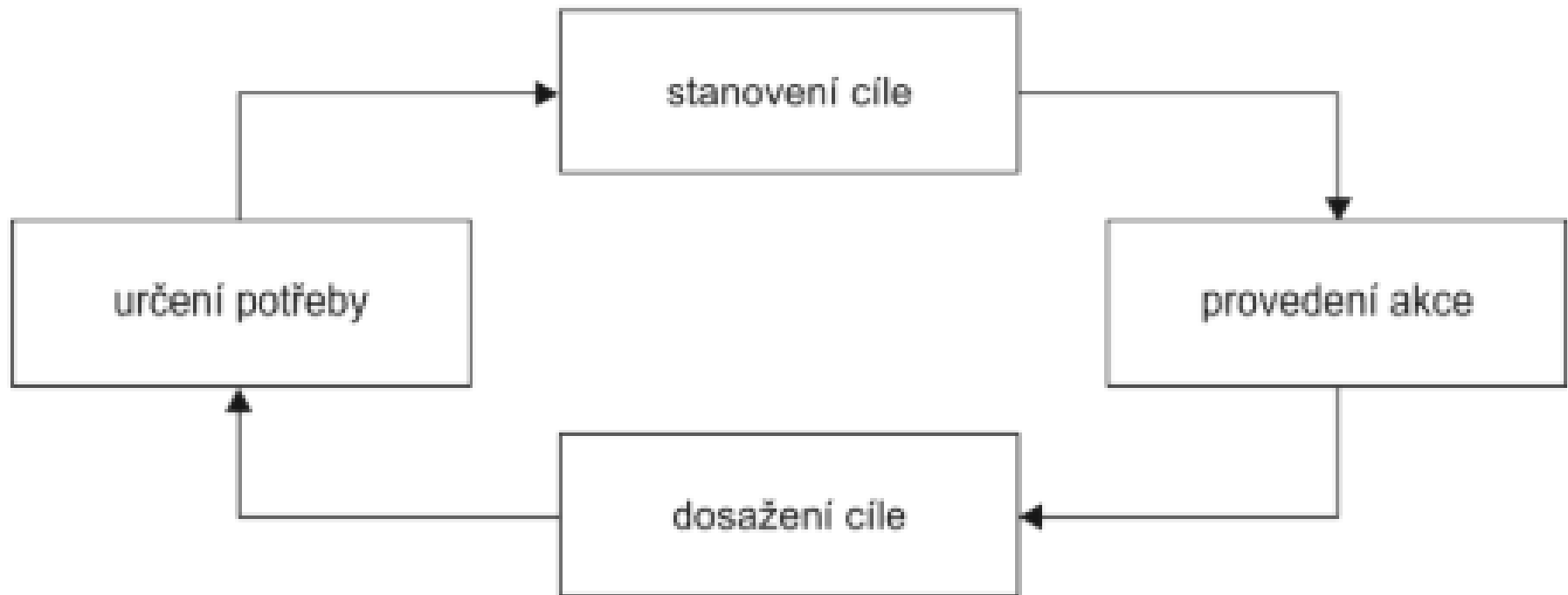
1. Směr – co se nějaká osoba pokouší udělat
2. Úsilí – s jakou pílí se o to pokouší
3. Vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší

- Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku.
- Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tam, kam chcete.
- Motivování = cílově orientované chování
- Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny (takové která uspokojuje jejich potřeby).

# Model procesu motivace

- Motivace je iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb
- Potřeby vytvářejí přání něco získat
- Pro uspokojení potřeby a přání jsou stanoveny cíle
- Volí se cesty vedoucí k dosažení cílů
- Uspokojení potřeby

# Proces motivace založený na uspokojování potřeb



# Typy motivace

- Vnitřní
- Vnější



# Vnitřní motivace

- Faktory, které si lidé vytvářejí sami
  - Odpovědnost (pocit, že práce je důležitá)
  - Autonomie (volnost konat)
  - Příležitost využívat a rozvíjet své dovednosti a schopnosti
  - Zajímavá a podnětná práce
  - Příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí

# Vnější motivace

- Faktory určené k motivování druhých
  - Odměny – zvýšení platu, pochvala, povýšení
  - Tresty – disciplinární řízení, snížení platu, kritika
- Stimulace – působení na psychiku z vnějšku, prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka
  - Vědomé a záměrné ovlivňování činnosti druhého člověka

# Teorie motivace

- Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace
- Nejvlivnější teorie jsou:
  - Teorie instrumentalisty
  - Teorie zaměřené na obsah
  - Teorie zaměřené na proces

# Teorie instrumentalisty

- Jedině odměny a tresty zabezpečí chování lidí žádoucím způsobem
- Taylorismus – lidé budou motivováni k práci, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem
  - Motivování pomocí stimulů – zřídka efektivní motivátor

# Teorie zaměřené na obsah motivace

- Účelem motivace je uspokojování potřeb => identifikace hlavní potřeby, která ovlivňuje chování
- Maslowova teorie potřeb – hierarchie 5 potřeb, kdy potřeby vyšší úrovně se objeví až po uspokojení potřeb nižší úrovně
  - Nemá praktický význam – orientuje pozornost na různé potřeby, které motivují, a na to, že když je potřeba uspokojena již není motivátorem

# Teorie zaměřené na proces

- Zaměřené na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním
- Adamsova teorie spravedlnosti – lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě
  - Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání
- Teorie cílů Lathama a Locka – motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby
  - Poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovení cílů a zpětnou vazbu

# Spokojenost s prací

- Požadavky na spokojenost s prací:
  - Vyšší plat
  - Spravedlivý systém odměňování
  - Reálné příležitosti k povýšení
  - Ohleduplné a participativní řízení
  - Dostatečný stupeň sociální interakce při práci
  - Zajímavé a rozmanité úkoly
  - Vysoký stupeň autonomie
- +
- Vlastní potřeby a očekávání
- Prostředí ve kterém pracují

# Termín spokojenost s prací

= pozitivní a příznivé postoje k práci

= morálka skupinová – pocit, že jsme akceptováni skupinou pracovníků a že do ní patříme prostřednictvím oddanosti společným cílům

= morálka individuální – pocity pracovníka týkající se jeho práce



# Hlavní faktory ovlivňující spokojenost s prací

- Příležitost ke kariéře
- Možnost ovlivňovat svou práci
- Týmová práce
- Podnětnost a náročnost práce

# Zkoumání spokojenosti s prací

- Strukturované dotazníky
  - Příklad dotazníku (Armstrong, 2007)
- Použití rozhovorů
- Kombinace dotazníků a rozhovoru
- Využití diskusních skupin