Řízení lidských zdrojů motivace a její význam v ŘLZ

Motivace – úvedení do problému

- Nesofistikovaný průmysl a jeho role
- I. Začněme u práce, u které se nám motivace zdá být vcelku jednoduše dosažitelná – manuální, spíše nekvalifikovaná práce – ještě v 80. letech minulého století v USA většina automobilového průmyslu kopírovala mírně pozměněný Fordův model motivace – mechanická, bezmyšlenkovitá práce, vyžadující minimum vzdělávacích programů, spojená s přísnou kontrolou a odměňováním na základě výkonu.

Motivace – úvedení do problému

- Nesofistikovaný průmysl a jeho role
  - Tento přístup stále nastoloval dva problémy:
  - 1. Problém nových zaměstnanců – nikoliv zvládnutí samotné práce, ale zvládnutí mimořádně neatraktivní práce. (A přejmenování těchto prací (Německo, USA) to v dlouhodobé perspektivě neřeší.
  - 2. Konstantní nesnižující se míru absentérismu, odchodů pracovníků atd.
  - Motivace je tedy problém nejen vyšších míst, ale problém napříč celou organizací.

Motivace – úvedení do problému

- Pojmy v teorii motivace

- **hodnota** – to co odpovídá potřebě člověka, co cítí jako hodnotné (role emocí, hodnota jako součást světa)
- **potřeba** – to co prožíváme jako nedostatek, vztah k něčemu, co nemáme, ale má to pro nás hodnotu v představě, že bychom to měli
- **stimul** – vnější podnět, to co k nám přichází z vnějšku
- motiv – vnitřní podnět, to co k nám přichází zevnitř
- **cíl** – mezistupně, o jejichž dosažení usilujeme
- **ultimátní cíl** – to co již nevede k dalším cílům, ale je cílem samo o sobě

Motivace – úvedení do problému

- Definice motivace (dle R. L. Fultona – slovy M. Hájka)
- **Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to spíše interní síla, která nás „tlačí“ k uspokojení našich nenaplněných potřeb a dále k dosažení osobních i nadosobních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.**

Motivace – úvedení do problému

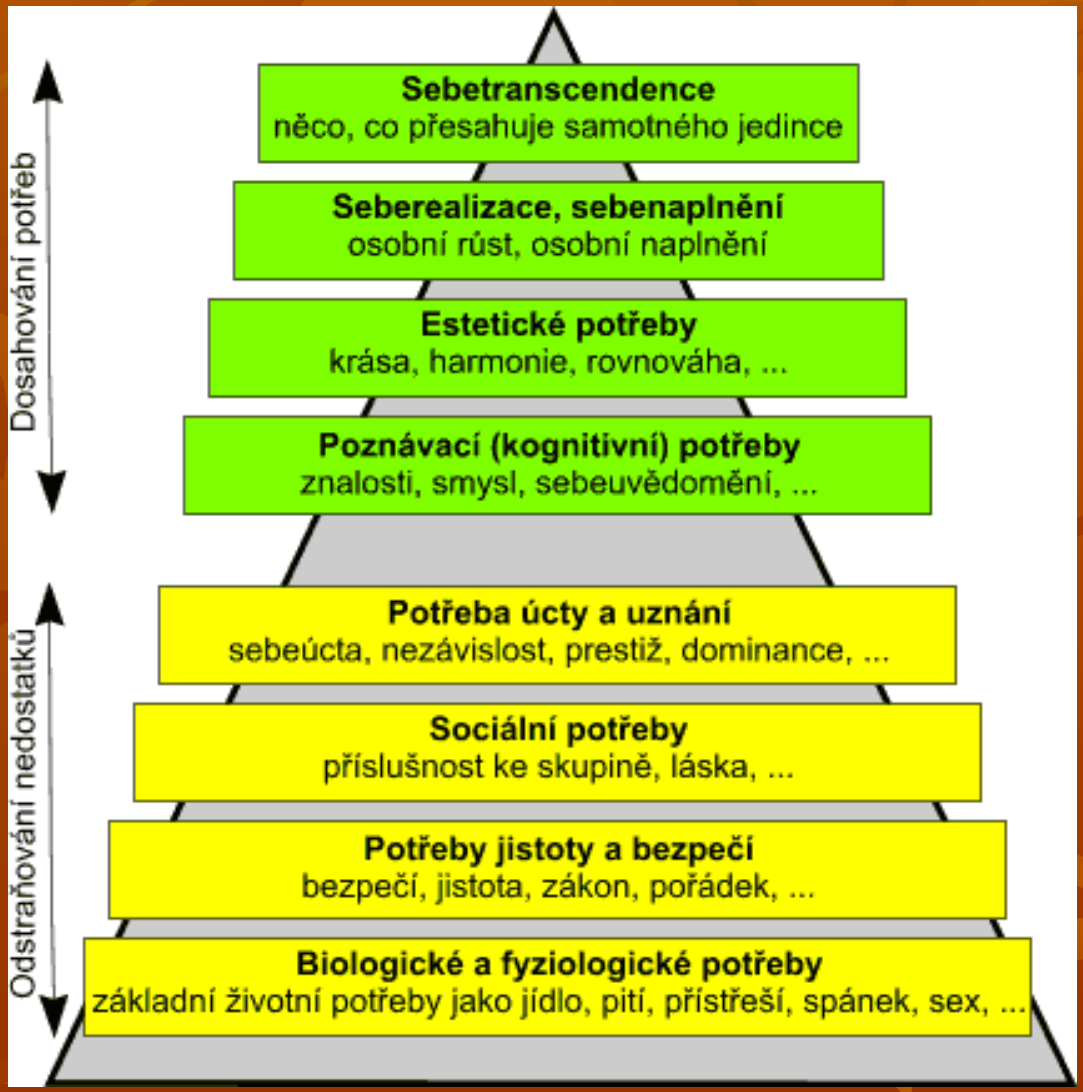
- **Různé přístupy k teorii motivace:**
- ***striktně ekonomický (homo economicus, perfect racionality, tzv. Paretovo optimum)***
- V tomto konceptu člověk vždy počítá zisky a ztráty a rozhoduje se na základě výhodnosti pro sebe (v rozšířeném modelu výhodnosti pro určitý celek). Z předpokladu perfect racionality a homo economicus vychází např. teorie her – hrajeme tak, abychom vždy maximalizovali výhru (např. válka jako teorie her).
- Ukázalo se, že takto naprostá většina lidí nejedná – racionální výhodnost zvažujeme, ale je to jen jedna – ta méně podstatná složka vnitřích motivů.

Motivace – úvedení do problému

- **Různé přístupy k teorii motivace:**
- ***Biologický (sociobiologický)***
- V tomto konceptu se na člověka pohlíží jako na nevědomí (homo economicus). Tzn. není jedna strategie jednání (a jeden motiv), ale existují různé typy strategií a jejich úspěšnost je závislá na celkovém nastavení systému (kolik lidí kolem Vás jedná určitým způsobem). Takže homo economicus je výborná strategie, pokud kolem Vás není mnoho lidí „homo economicus“, ale pokud jsou všichni homo economicus, stává se to strategií neúspěšnou. Dle biologické teorie je nejrozšířenější – protože nejvýhodnější – strategie „půjčka za oplátku“, resp. „rozšířená půjčka za oplátku“. V základech biologické teorie motivace je člověk – vehicul, který si své motivace namlouvá a poslouchá přitom vždy své biologické já.

Motivace – úvedení do problému

- **Abraham Maslow**



Motivace – různé teorie

- Abraham Maslow
- ***Pět úrovní základních potřeb***
- *I. 1. Tělesné potřeby – útulné prostředí, odpovídající vybavení, dostatek volného času, dostatečný plat*
- *I.2. Potřeba odpovídajícího zabezpečení – minimalizace rizik, minimalizace stresových rizikových situací, informace o stavu společnosti, zabezpečení kompenzacemi*

Motivace – různé teorie

- Abraham Maslow
- ***Pět úrovní základních potřeb***
- *I.3. Sociální potřeby – úroveň socializace a mezilidských vztahů. Poznatelnost a průhlednost.*
- *I.4. Potřeby spojené s úctou k sobě samému – sebehodnocení na základě „zdrcadlového“ principu.*
- *I.5. Potřeby sebenaplnění.*

Motivace – různé teorie

- Abraham Maslow
- ***Motivační profil***
- *U různých lidí existuje různý důraz na jednotlivé vrstvy motivace, ovšem v případě nenaplnění nižších je velmi složitá práce s těmi vyššími. Proto je dle kvalifikace, věku a charakteru pracovníka vhodné vytvořit tzv. motivační profil zaměstnance – spojení s individuálním kariérním plánem, průběžného hodnocení atd. (Kritika ze strany Maslowa a dalších.)*

Motivace – různé teorie

- Nehiarchické vidění motivace – S. Covey, E. Fromm – opak homo economickus, limity tohoto přístupu:

Motivace – různé teorie

- Nehiarchické vidění motivace – kritika ABCD
- Covey se mýlí, protože naše motivace nejsou pouze pozitivní:
- **A – Acquire** – potřeba získávat materiální, abstraktní i symbolické objekty, které nás krátkodobě či dlouhodobě zvýhodňují vůči ostatním lidem.
- **B – Bond** – potřeba mít „neekonomicky“ podložené vzájemné vztahy s dalšími lidmi
- **C – Comprehend** – potřeba rozumět světu, který nás obklopuje (tato potřeba má více úrovní)
- **D – Defend** – potřeba zabezpečovat a chránit to co nás obklopuje a považujeme to za blízké

Motivace – různé teorie

- **ABCD**

- N. Nohria (jeden z autorů ABCD), tvrdí, že tento přístup ukazuje RLZ široké pole možností jak aktivizovat motivace lidí a zároveň ukazuje na skutečnost, že naše vnitřní motivace mohou být mezi sebou v rozporu – tzv. dynamický přístup k motivacím – motivace jsou vektory, které působí různým směrem a výslednice je vždy součet a odečet těchto vektorů.
- **Cílem je dosáhnout stavu, kdy všechny vektory působí přibližně stejným směrem.**
- ABCD je mnohem realističtější než H.E. či P.R. i než E. Fromm či S. Covey.

Motivace – různé teorie

- **Hezbergova dvoufaktorová teorie**

- Existují dva symetricky převrácené faktory:
- A. První faktory, pokud chybí, zapřičiňují nespokojenost, ovšem pokud nechybí, nevedou ke spokojenosti.
- B. Druhý typ faktorů, když chybí, nevede k nespokojenosti, ovšem když jsou přítomny, přináší spokojenost.
- A. Nazval faktory „hygienické“ B. faktory „motivační“.
- A – dobré pracovní podmínky, dobrý plat, dobré vztahy s podřízenými i nadřízenými, pracovní benefity.
- B – úspěch, osobní rozvoj, uznání ze strany ostatních, důvěra ostatních.

Motivace – různé teorie

- **Hezbergova dvoufaktorová teorie**

- Mezi faktory A. a B. existují zásadní rozdíly: uspokojení A. může přinést krátkodobě motivační efekt, ale dlouhodobá motivace souvisí s dosahováním faktorů B. (POZOR – toto není univerzální pravidlo – výjimky!)
- Příplatek, který dále nezdůvodňujeme bez pozitivní zpětné vazby rozhodně nerozlobí, ale stane se standardem bez silného pozitivního motivu.
- Plněním hygienických faktorů vytváříme předpoklad „nerozlobeného klidu“ motivujeme ale faktory motivačními.

Motivace – různé teorie

- **V. Vroom a jeho „teorie očekávání“**

- Každý si vytváří – pomocí racionálního předpovídání „mentální mapy budoucnosti“, které určují, co je a co není pro nás atraktivním a zároveň dosažitelným cílem. Co je pro nás nejpřitažlivějším cílem určují tři vektory:
- 1. Jak je pro nás cíl přitažlivý (to je logické).
- 2. Jak je dosažitelný – zda je v našich rukou a jak je snadné cíle dosáhnout v případě určité zvolené strategie.
- 3. Přesvědčení o tom, že zvolenou strategii ovládáme tak, že v ní nenastanou překážky.
-

Motivace – různé teorie

- **Teorie pozitivního posílení**

- Základem této teorie je „mechanistický“ přístup k jednání člověka.
- Reakcí na jednání můžeme motivaci k jednání buď posilovat nebo zeslabovat –
- Posilování – pozitivní, tzn. po určitém chování přichází odměna; negativní, tzn. po chování mizí něco nežádoucího.
- Oslabování – za chováním nenásleduje posílení (postupné vyhasnutí chování), za chováním následuje trest (vyhnutí se chování).
- POZOR – negativní posilování není negativní zpětnou vazbou (příkladem je – když je nám v cizím městě zima vyhledáme hotel, udělali jsme něco, abychom se vyhnuli něčemu negativnímu)

Motivace – různé teorie

- **Teorie pozitivního posílení**

- Základem je tedy posilovat (nejrůznějšími nástroji) žádoucí chování zaměstnanců a zeslabovat nežádoucí.
- Co je funkčním posilovačem či zeslabovačem lze zjistit pouze ad-hoc metodou pokusu omylu.
- U nežádoucího jednání je potřeba hledat „alternativní“ nabídku. (viz K.B. přístup).

Motivace – různé teorie

- *C. P. Alderfer ERG – teorie*
- Více pozitivisticky – behaviorální – pokud nenaplňujeme jednotlivé složky, bobtnají ty ostatní a existuje princip nahraditelnosti.

- *John T. Dorsey*
- Cílové zaměření – tzv. teorie budoucího zaměření.