



**Řízení lidských zdrojů
motivace a její význam
v ŘLZ**

Motivace – uvedení do problému

Uvedení do problému

Na otázku „Co je motivace?“ lze odpovědět nejprve rozdělením tří důležitých složek motivace:

1. Směr (k čemu (nebo od čeho) jsme motivováni.
2. Úsilí: jak silně jsme k objektu z věty 1 motivováni.
3. Přetrvávání: jak dlouho jsme ochotni se k objektu 1 silou 2 blížit. /Přetrvávání (vytrvalost motivace) má několik ovlivňujících složek (viz Dan Ariely a jeho sebemotivace po zranění).

(Z výzkumů (Blau, 1993) vyplývá, že zejména směr a úsilí (které nejsou na sobě přímo závislé) determinují kvalitu práce.)

Motivace – uvedení do problému

Máme tedy směr, sílu (úsilí) a vytrvalost (přetrvávání). K tomuto rozlišení si ještě přidejme několik zásadních poznatků obecných.

- Lidé jsou (až na výjimky) motivováni k něčemu (i když toto něco může být snaha vyhnout se práci. Takže vždy, když analyzujeme motivaci je nutné započítat různé směry. (Často je to více než jeden.)
- Motivace je pouze jedním (jakkoliv důležitým prvkem), i s vynikající motivací můžete mít velmi chabé výsledky.
- Motivace je abstraktní veličinou (jakkoliv významnou), tak že jí nemůžeme přímo empiricky měřit.

Motivace – uvedení do problému

Co si lidé o motivaci myslí (tři přístupy „zdravého rozumu“):

1. Teorie X: Lidem obecně nelze věřit. Jsou iracionální, nespolehliví, přirozeně líní. Proto k motivaci potřebují kontrolu, hrozby, tresty a finanční „pozitivní“ motivaci. Pokud kontrola chybí, lidé sledují své vlastní cíle, které jsou z 90% v konfliktu s cíli organizace.
2. Teorie Y: Lidé hledají v práci nezávislost, osobní rozvoj, kreativitu. Jsou v zásadě etické (morální) bytosti a zacházíme-li takto s nimi pracují pro dobro organizace.
3. Teorie S (sociální): Lidé hledají v práci smysluplné sociální vztahy a svoje místo v nich. To je nejdůležitější motivační prvek.

Motivace – uvedení do problému

Jak vidí teorii X, Y a S lidé?

Vysokoškolští studenti (ekonomické fakulty): 50% S, 40% Y, 10% X. (Kde sedí a na které termíny se hlásí?).

Majitelé firem do 10 zaměstnanců: 27% S, 35% Y, 38% X.

Vy? 😊

Motivace – uvedení do problému

Důsledky

Žádný s přístupů není 100% správný (pokud k tomu budeme takto přistupovat budeme mít neřešitelné problémy s některými zaměstnanci).

Fungování organizace (a preference řídicích pracovníků) ovlivňuje míru, jakou reflektují sami sebe zaměstnanci.

Struktura analýzy motivací na základě „zdravého rozumu“ není využitelná pro praxi v příliš častém počtu případů.

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.
- Typický přístup X. Oproti VW či BMW mnohem horší výkon.

Motivace – úvedení do problému

- Ford po převzetí Land Rover od BMW:
- 1. Zásadní přestavba podniku (otevřené, čisté, architektonicky propracované prostředí).
- 2. Rodinný přístup (oslovování jmény, viditelný management, kultura otevřenosti).
- Důsledky: Po určité fázi nadšení návrat k nižší výkonnosti oproti BMW.

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

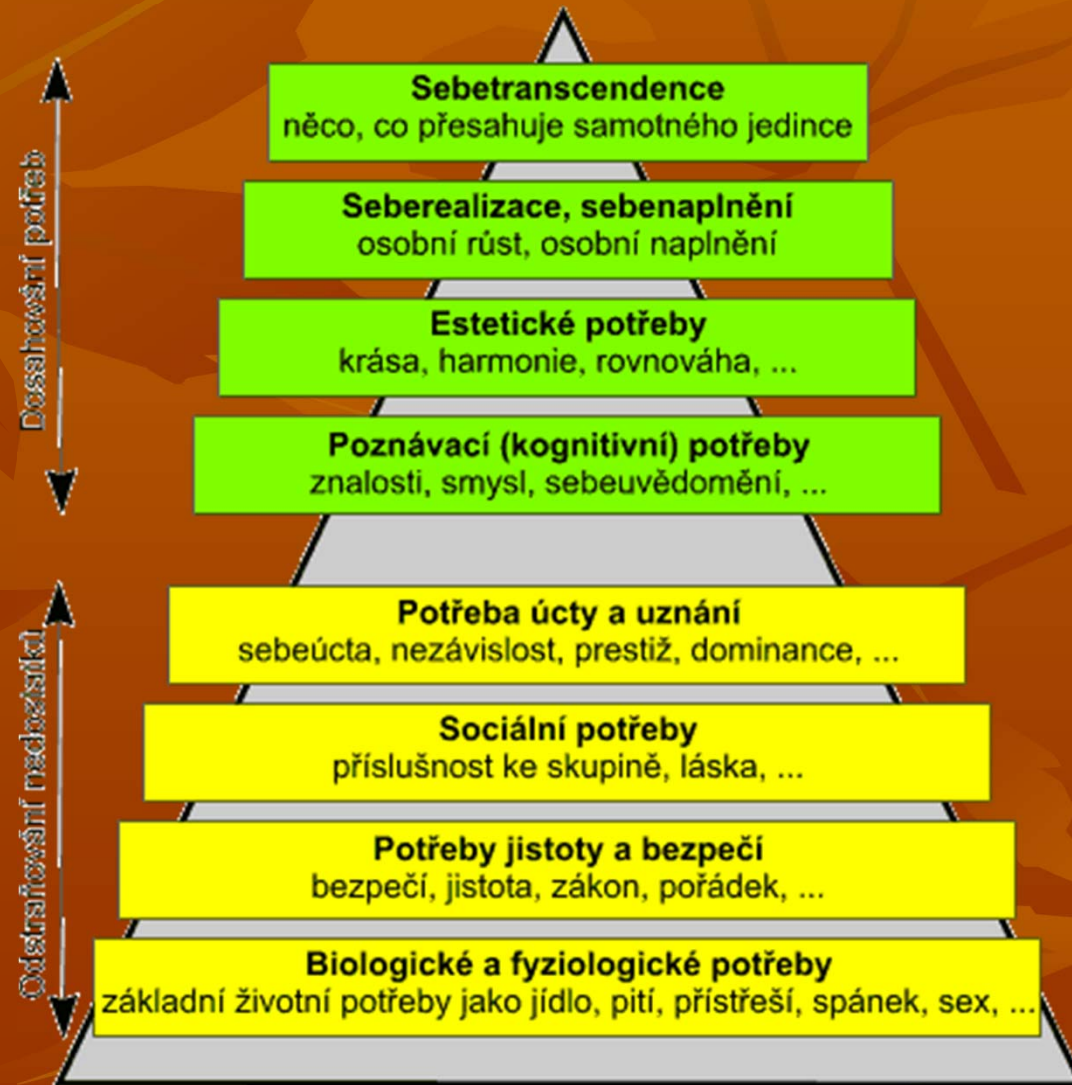
- Různé přístupy k teorii motivace:
- *striktně ekonomický (homo economicus, perfect rationality, tzv. Paretovo optimum) zdravý rozum X*
- V tomto konceptu člověk vždy počítá zisky a ztráty a rozhoduje se na základě výhodnosti pro sebe (v rozšířeném modelu výhodnosti pro určitý celek). Z předpokladu perfect rationality 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*
- *1. Fyziologické potřeby: pití, jídlo, sex. Nejzákladnější lidské potřeby.*
- *2. Bezpečí: potřeba fyzického a psychického bezpečí, tzn. předvídatelné a neohrožující prostředí.*
- *3. Sounáležitost – cítit sounáležitost s jinými jednotlivci a skupinami.*
- *4. Úcta – potřeba cítit se respektován a uznáván sebou a druhými*
- *5. Potřeba sebeaktualizace: naplnit svůj potenciál, rozvíjet se, vyjádřit své schopnosti.*

Motivace – různé teorie

- Abraham Maslow
- Maslow byl humanista, takže tvrdil, že lidé přirozeně usilují o pohyb nahoru v rámci této teorie, tzn. když naplní nižší patro zákonitě směřují k vyššímu. Či přesněji – pokud není naplněna potřeba 1. o našem chování rozhoduje její naplňování (tzn. jsme motivováni jejím naplněním), jestliže je o našem chování rozhoduje potřeba 2. pokud i ta je naplněna, o chování rozhoduje potřeba 3. atd. To odpovídá tzv. human relation přístupu.

Motivace – různé teorie

- Podobný koncept jako Maslow vytvořil Alderfer existenční – souvislostní – růstový.
- Maslow byl po určitou dobu považován za klasika motivace, ale objevily se zásadní problémy:
- potřeby se neseskupují předpovídaným způsobem
- z Maslowovy teorie se nedá odvodit, kdy se určité potřeby stanou důležitými
- není vyjasněn vztah mezi potřebami a chováním (pragmaticky stěží využitelné)

Motivace – různé teorie

- Podobný koncept jako Maslow vytvořil Alderfer existenční – souvislostní – růstový.
- Maslow byl po určitou dobu považován za klasika motivace, ale objevily se zásadní problémy:
 - potřeby se neseskupují předpovídaným způsobem
 - z Maslowovy teorie se nedá odvodit, kdy se určité potřeby stanou důležitými
 - není vyjasněn vztah mezi potřebami a chováním (pragmaticky stěží využitelné)

Motivace – různé teorie

Kritické zhodnocení M. teorie:

1. Sounáležitost je zásadní potřebou u většiny lidí (85%) a dokáže v určitém rozsahu zastínit i nedostatek naplnění jiných potřeb. (tzn. není na 3 místě jak předpokládal Maslow). /Baumeister a Leary, 1995/
2. Sebeaktualizace není univerzální potřebou a nevyskytuje se u všech lidí. U některých je ovšem zásadní potřebou a bez ní nejsou schopni sebemotivace. /Leclerc a kol., 1998/.
3. Maslow nepočítá s určitou formou kompetitivních potřeb, či potřeb pro kompetici (soutěž) s ostatními. Ty jsou ovšem velmi důležité.

Motivace – různé teorie

Expektační teorie (teorie očekávání) Vrooma (1964-1968):

Motivace je výsledkem součinu následujících proměných:

1. Expektace (jsem schopen uskutečnit co chci?)
2. Instrumentalita (povede uskutečnění toho co chci k cílům?)
3. Valence (jakou hodnotu pro mě cíl má)

Přičemž všechny tři složky musí mít hodnotu větší než nula, abych byl motivován k sledování takového jednání.

Motivace – různé teorie

Pokud Expektační teorie (teorie očekávání) platí, pak platí i následující:

K motivaci je nutné splnit následující 3 podmínky:

- A. Zaměstnanci jsou si vnitřně jistí, že na splnění úkolů disponují nezbytnými dovednostmi.
- B. Zaměstnanci mají za to, že když své úkoly zvládnou dobře, budou odměněni.
- C. Zaměstnanci vnímají odměnu, která souvisí se zvládnutím úkolu jako hodnotnou.

Motivace – různé teorie

Pokud Expektační teorie (teorie očekávání) platí, pak platí i následující:

K motivaci je nutné splnit následující 3 podmínky:

- A. Zaměstnanci jsou si vnitřně jistí, že na splnění úkolů disponují nezbytnými dovednostmi.
- B. Zaměstnanci mají za to, že když své úkoly zvládnou dobře, budou odměněni.
- C. Zaměstnanci vnímají odměnu, která souvisí se zvládnutím úkolu jako hodnotnou.

Motivace – různé teorie

Pokud Expektační teorie (teorie očekávání) platí, pak platí i následující:

Lidé se při výběru z možných akcí řídí podle svých názorů na své schopnosti, na to zda akce podle nich vede k cíli (odměně) a zda ta stojí za to.

Také VIE se ukázala jako sice praktičtější než Maslow, ale s mnoha problémy:

- Měření VIE je komplikované a často vede k protikladným výsledkům
- VIE je příliš obecná

Motivace – různé teorie

Teorie spravedlnosti:

Vnímání spravedlnosti – je naprosto zásadní a má evoluční kořeny.

Teorie cílů:

Zaměřenost na cíl je vyjímečným motivačním nástrojem.

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 economicus, 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

■ Herzbergova dvoufaktorová teorie

- Existují dva symetricky převrácené faktory:
- A. První faktory, pokud chybí, zapříčiňují 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

■ Herzbergova 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 nejpritažlivějším 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 strategií ovládneme 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 nenaplnujeme jednotlivé složky, bobtnají ty ostatní a existuje princip nahraditelnosti.
- *John T. Dorsey*
 - Cílové zaměření – tzv. teorie budoucího zaměření.