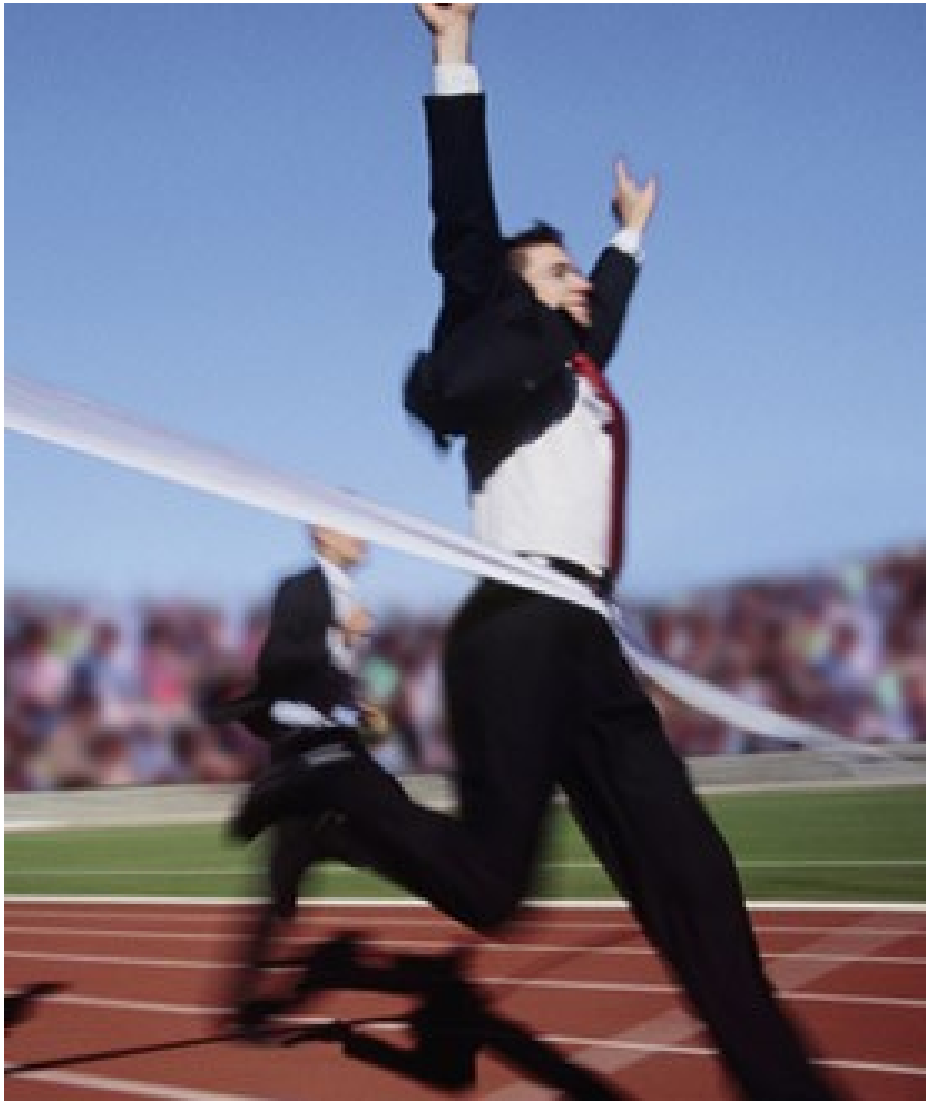
PRACOVNÍ MOTIVACE



Motivovaný člověk

- pracuje pilně
- pracuje bez výkyvů
- je orientován na důležité cíle

- **motivace = úsilí + vytrvalost + cíle**

Cesty k motivovanému pracovnímu chování

Zdroje motivace:

- vnitřní (pohnutky)
- vnější (incentivy)

Historický pohled (starší představy o motivaci)

- teorie instrumentality
- humanistické teorie
- rozvoj mnoha konkurenčních teorií o povaze pracovní motivace

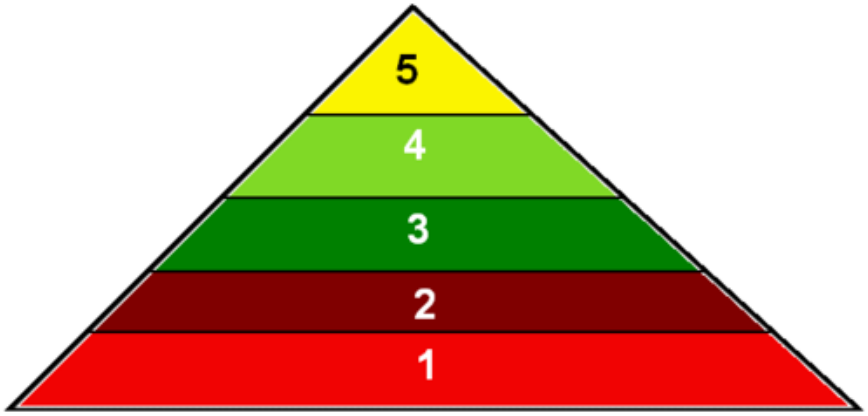
Tradiční teorie pracovní motivace

- **1. teorie zaměřené na obsah** (teorie potřeb)
  - **Maslow**
  - **Herzberg**
  - **Alderfer (ERG teorie)**
  - **McClelland**

- **2. teorie zaměřené na proces** (tzv. vlastní teorie motivace)
  - **teorie očekávání/ expektační teorie (Vroom)**
  - **teorie spravedlnosti (Adams)**
  - **teorie cíle (Latham, Locke)**

1a) Maslow – hierarchie potřeb

- vlastní Maslowovy úvahy neověřené v praxi
- v oblasti managementu obecně přijata – stále má velký vliv
- je dobrým východiskem pro úvahy o řízení lidí (jednoduchá, přehledná



1b) Herzberg – dvoufaktorová teorie potřeb

- založena na studiu uspokojování potřeb a na deklarovaných motivačních efektech tohoto uspokojování

- **udržovací (hygienické) faktory / dissatisfaktory**

- **motivační faktory (motivátory, satisfaktory)**

1c) Alderfer – ERG teorie

- „zahuštěná“ Maslowova pyramida do **3 úrovní** + principy **teorie systémů**:
  - existenční potřeby (existence)
  - potřeba vztahů (relatedness)
  - potřeba růstu (growth)
- popíral hierarchii potřeb
- **„frustrační regresní efekt“**

1d) McClellandova teorie potřeb

- **3 hlavní potřeby**:
  - **potřeba výkonu/úspěchu** (N-Ach – need for achievement)
  - **potřeba moci** (N-Pow – need for power)
  - **potřeba sdružování/spojenectví** (N-Aff – need for affiliation)
- **intenzita** jednotlivých potřeb **se individuálně liší**

2a) Teorie očekávání (Vroom) – expektační teorie

- motivace = proces řídící volbu
- **hlavní myšlenka**: jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který bude mít za následek žádoucí (preferovanou) odměnu
- **hlavní proměnné**:
  - volba
  - očekávání
  - preference (valence)

- dále navázali Porter a Lawler

2b) Teorie spravedlnosti/ekvity (Adams)

- hlavní předpoklad: uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou
- je založena na **principu sociálního srovnávání**
- **Ov /Iv = Od/Id**

2c) Teorie cíle (Latham a Locke)

- **motivace a výkon jsou vyšší**, když:
  - jsou jedincům stanoveny specifické cíle
  - jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné
  - když existuje zpětná vazba na výkon

- důležitá je **participace** jedinců na stanovování cíle

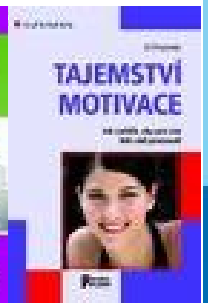
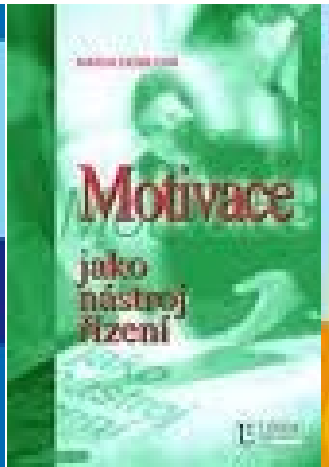
- spojena s koncepcí řízení pomocí cílů (MBO – 60. léta)

Novější teorie pracovní motivace

- **teorie (psychologie) zmocnění (empowerment)**
- zahrnuje:
  - manažerské postupy
  - postupy řízení lidských zdrojů
  - psychologii
- motivace pomocí přestrukturování práce
- psychologie zmocnění **zvyšuje autonomii**

F102
FINISH
Salle
THAT WORKS

Literatura:

- **Armstrong, Michael.** ***Řízení lidských zdrojů*****.** Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- **Bělohlávek, František.** ***Organizační chování.*** 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- **Dědina, Jiří - Cejthamr, Václav.** ***Management a organizační chování.*** 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 8024713004.
- **Koubek, Josef.** ***Personální řízení.*** *2.* Vyd. Praha: Economica, 2006. 136 s. ISBN 8024510227.

- ...a mnoho dalších