

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, dává smysl)

1b) Herzberg – dvoufaktorová teorie potřeb

- založena na studiu uspokojování potřeb a na deklarováných 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
- $O_v / I_v = O_d / I_d$

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

Motivace prostřednictvím restrukturování pracovních míst

- Snaha o zvýšení:
 - rozmanitosti
 - autonomie
 - ucelenosti
- Možnosti, jak toho lze dosáhnout:
 - rotace pracovních míst
 - horizontální rozšíření
 - vertikální rozšíření (posílení)
 - empowerment
 - poloautonomní pracovní skupiny
 - samořízené týmy

Model charakteristiky pracovního místa

(Hackman,
Oldham,
1976, 1980)

- 5 zákl. charakteristik pracovního místa:
 - rozmanitost práce
 - integrita úkolu
 - význam úkolu
 - autonomie
 - zpětná vazba
- 3 kritické psychologické stavy:
 - zažívaná smysluplnost práce
 - zažívaná zodpovědnost za výsledky práce
 - znalost skutečných výsledků pracovních aktivit
- výsledky:
 - vysoká vnitřní motivace
 - vysoké uspokojení z práce
 - vysoká efektivita práce

Motivační faktory

- náplň práce
- participace na cílech firmy
- delegování
- efektivní komunikace a zpětná vazba
- informovanost o dění ve firmě
- dobré vztahy na pracovišti
- možnost osobního o kariérního růstu
- spravedlivý a transparentní systém hodnocení a odměňování
- sociální politika podniku, zaměstnanecké benefity
- styl vedení
- pracovní režim a organizace práce
-

Jak tedy motivovat?

- poznat a naučit se používat nejobvyklejší modifikace motivačních teorií a způsoby jejich aplikace v praxi
- znát své podřízené a jejich potřeby, hodnoty a individuální motivační profily – pracovat s motivačními systémy a programy
- propojovat motivační teorie s motivací jednotlivých zaměstnanců i s potřebami a možnostmi organizace jako celku
- propojovat motivační systém s ostatními systémy, které mohou pozitivně působit na motivaci zaměstnanců
- aktivně rozvíjet potenciál (kompetence) zaměstnanců a vytvářet pro jejich práci optimální pracovní prostředí a podmínky
- nezapomínat na sebemotivaci 😊

Literatura:

- Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- Tureckiová, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- Dědina, Jiří - Cejthamr, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- Bělohlávek, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- ...a mnoho dalších