MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC

MANAGEMENT 2

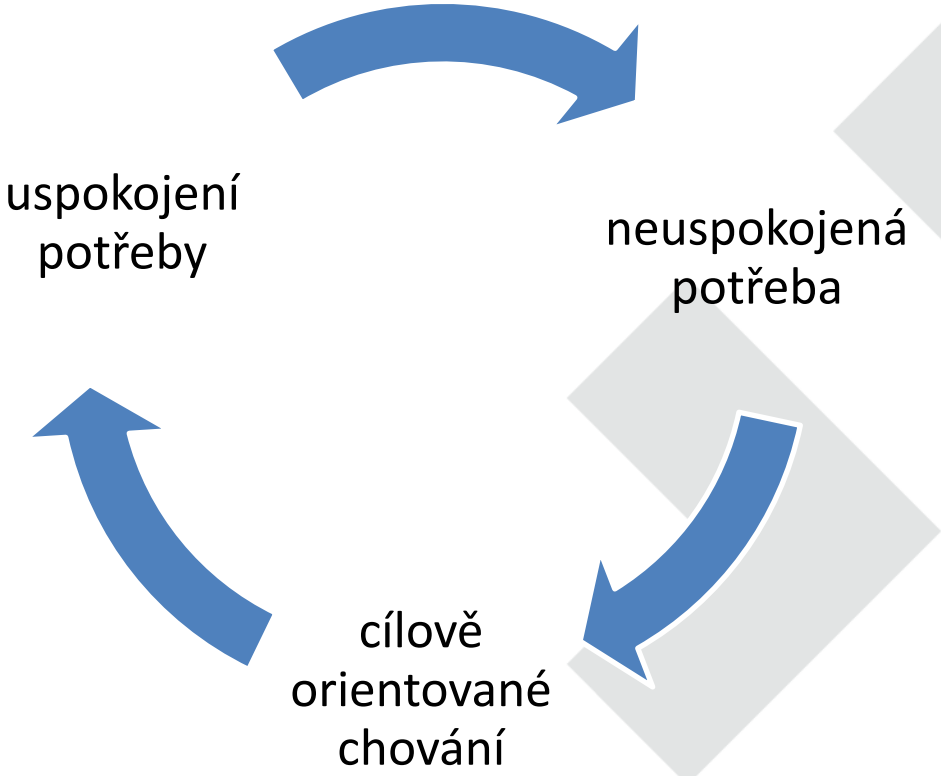
5. cvičení

MOTIVOVÁNÍ

Co je to MOTIVACE ?

- podněty, které způsobí, že se jednotlivec chová a jedná určitým způsobem
- kombinace intelektuálních, psychologických a fyzických procesů, které v daných situacích určují, jak energicky jednáme a jakým směrem je naše energie zacílena
- předmět personální práce v oblasti řízení lidských zdrojů
- uskutečňuje se pomocí stimulů a pobídek (hmotných i nehmotných)

PROCES MOTIVACE



MOTIV X STIMUL

- **VNITŘNÍ** příčina lidského chování
- souhrn osobnostních determinantů (potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, role, atd.)
- člověk dělá, co sám chce

- **VNĚJŠÍ** nástroj působení v procesu motivace
- hmotné odměňování, stimuly sociální povahy, atd.
- člověk dělá, co musí, aby…

ČINITELÉ MOTIVACE

SUBJEKTIVNÍ (vnitřní)

- osobnost
- výkonová kapacita (vzdělání, znalosti, adaptační schopnosti)
- motivační kapacita (zájmy, hodnoty)
- společenská kapacita

OBJEKTIVNÍ (vnější)

- způsob a styl řízení
- technologie výroby
- organizace práce
- hodnocení a odměňování
- technické vybavení
- mimopracovní aktivity
- bezpečnost

ZÁKLADNÍ ÚČELY MOTIVOVÁNÍ (1/2)

- dosažení výsledků a cílů
- zvyšování kvalifikace
- spolupráce lidí a útvarů
- stabilita pracovníků
- získávání pracovníků

ZÁKLADNÍ ÚČELY MOTIVOVÁNÍ (2/2)

- disciplína (pracovní režim a kázeň)
- vztah k zákazníkovi (ke klientovi)
- iniciativa
- loajalita

MOTIVAČNÍ TEORIE

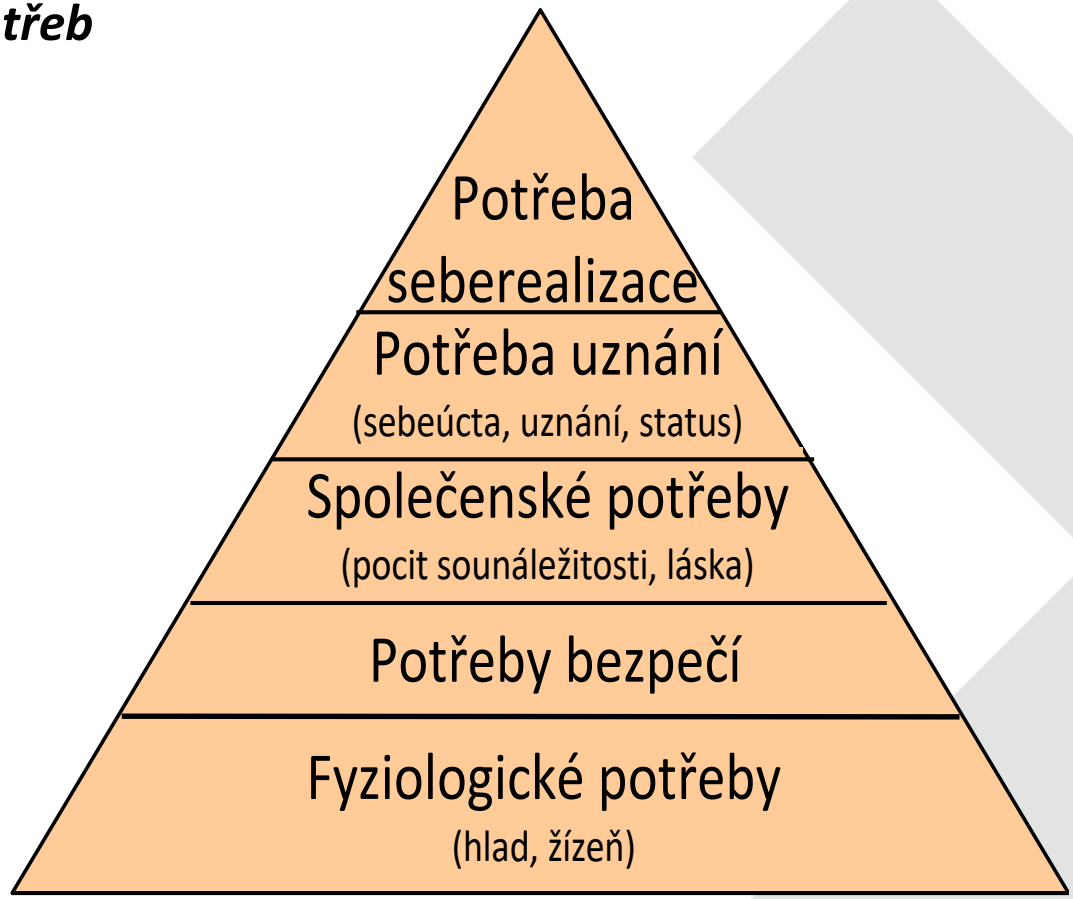
- Maslowova teorie
- Herzbergova dvoufaktorová teorie
- McGregorova teorie X a Y
- Vroomova expektační teorie
- Teorie spravedlnosti

Maslowova teorie (1/3)

- americký psycholog Abraham Maslow (*1908 - †1970)
- člověka ovlivňuje celá řada potřeb, které lze **hierarchicky uspořádat**

Maslowova teorie (2/3)

Maslowova pyramida potřeb



Maslowova teorie (3/3)

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
seberealizace	• podnětnost práce • příležitost k povýšení • prostor pro tvořivost • motivace k vyšším cílům
uznání	• veřejné uznání dobrého výkonu • pověřování významnými pracovními aktivitami • respekt budící název práce • pověřování odpovědnosti
sounáležitost	• příležitost k sociální interakci • stabilita pracovní skupiny • povzbuzování spolupráce
jistota a bezpečí	• bezpečné pracovní podmínky • jistota v zaměstnání • zaměstnanecké výhody
fyziologické	• spravedlivá odměna • pracovní podmínky (teplo, světlo, prostor)

Herzbergova dvoufaktorová teorie (1/2)

1. Udržovací – hygienické faktory

- přítomnost není příčinou nespokojenosti ani spokojenosti
- nepřítomnost vyvolává nespokojenost

→vztahují se k samotné práci

2. Motivační faktory

- nepřítomnost není příčinou nespokojenosti ani spokojenosti
- přítomnost vyvolává spokojenost

→vztahují se k vnějšímu prostředí práce

Herzbergova dvoufaktorová teorie (2/2)

Udržovací faktory:

- vztahy s nadřízeným
- vztahy s podřízenými
- firemní kultura
- plat
- jistota práce
- pracovní podmínky
- pracovní postavení

Motivační faktory:

- dosažení cíle
- uznání
- povýšení
- samostatná práce
- možnost osobního růstu
- kompetence
- odpovědnost

nespokojenost ↔ neutrální neutrální ↔ spokojenost

McGregorova teorie X a Y

- kritizuje koncepci vědeckého řízení a byrokratickou organizaci řízení
- řešení problému motivace hledá jako kompromis X a Y v závislosti na konkrétních podmínkách

teorie X

- předpokládá vrozený **odpor k práci**, snahu vyhýbat se odpovědnosti, potřebu nechat se vést
- pracovníci musí být k výkonům nuceni a neustále kontrolováni, tzv. **krátké vodítko**,
- lidé jsou k práci podněcováni určitou **odměnou nebo trestem** a **nechtějí přebírat zodpovědnost** za práci
- vyžadují autoritativní, **direktivní řízení**, bez rozhodovací autonomie pracovníků.

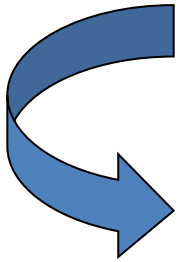
teorie Y

- předpokládá, že člověk má potřebu uplatnit se a pracovat, člověk je **iniciativní** a nemusí být silně kontrolován, tzv. **dlouhé vodítko**,
- uspokojení **potřeb vlastního já** je nejlepší odměnou, lidé se snaží o **odpovědnost** a využití příležitosti,
- označuje se také jako měkké metody řízení – volnější struktury, sebekontrola, neformální vztahy,
- lidé vyžadují demokratický, **liberální styl vedení** s plnou rozhodovací autonomií pracovníků, jsou ochotni přebírat odpovědnost,
- kontroly a tresty nezvyšují úroveň motivace

Vroomova expektanční teorie

(vychází částečně z Muchinského)

- pracovník si volí mezi různými způsoby chování (pomalá/rychlá, pilná/nekvalitní práce, …)
- vynaložené úsilí pracovníka je přímo úměrné žádoucí odměně



1. **úsilí** musí mít za následek přiměřený **výsledek**
2. **výsledek** musí být oceněn náležitou **odměnou**
3. **odměna** musí mít pro pracovníka **význam**

Teorie spravedlnosti (J. Stacy Adams) (1/2)

- spravedlnost motivuje X nespravedlnost frustruje
- srovnávání vlastních vstupů a navazujících výstupů se vstupy a výstupy ostatních
- diferencovat!!!

Teorie spravedlnosti (2/2)

VSTUPY	VÝSTUPY
čas	výdělek
vzdělání	příplatky
zkušenost	důležité pověření
dovednosti	bezpečnost práce
tvořivost	povýšení, kariéra
praxe	statusové symboly
kladný vztah k organizaci	dobré pracovní prostředí
věk	možnosti osobního rozvoje
osobní kvality	dobrý nadřízený
vynaložené úsilí	uznání
image osoby	účast na rozhodování

Jak kritizovat a postihovat ?

- je nutné zjistit důvody selhání
- vytýkáme nedbalost a nezodpovědnost
- kritizujeme podstatné, o čem byl pracovník jasně informován
- výtka musí být adresná
- vytýkají se konkrétní věci
- výtka nesmí obsahovat osobní napadení
- výtka face to face (nadřízený → podřízený)
- výtka musí mít odpovídající formu

Jak správně chválit ?

- pochvala má být adresná
- pochvala má být konkrétní
- pochvalu zahrnout do komunikace
- pochvala se musí dostat na místo určení
- je nutné hledat příležitosti pro pochvalu

Jak stanovit finanční odměnu ?

- výkonnost ⟶ pohyblivá složka mzdy
- pevná složka mzdy ⟶ setrvání i k náboru
- zainteresování na výsledcích celku
- diferenciace dobrých a špatných pracovníků
- jednodušší systém ⟶ silnější motivace
- včasnost odměny
- adekvátnost výše odměny odvedené práci
- informovanost pracovníka o výši odměny
- mzda a výše odměn je předmětem tajemství

Děkuji za pozornost