

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



Management 2

3. Motivace

Omar Ameir

Cíle prezentace:

- **definovat základní podstatu motivování;**
- **charakterizovat rozdíl mezi motivem a stimulem;**
- **vysvětlit a porovnat stěžejní motivační teorie;**

Osnova prezentace

1. Proces motivace
2. Motivační činitelé
3. Účel motivování
4. Motivační teorie

1. Proces motivace

- Vytváření motivačních prostředků ➤ **personalisté.**
 - Používají motivačních prostředků ➤ **manažeři (při motivování svých podřízených pracovníků).**
 - Motivování by mělo být:
 - cílené;
 - individuálně přizpůsobené (charakteru a osobnosti každého pracovníka).
- ↓
- Provádí přímý nadřízený (u kterého se předpokládá osobní znalost motivovaného pracovníka).

1. Proces motivace

- **Definice: cílené vytváření podnětů, které způsobují, že se jednotlivec chová a jedná určitým způsobem.**
- **Jde o kombinaci procesů:**
 - intelektuálních;
 - psychologických;
 - fyzických.
- **Tyto procesy určují, jak energicky podřízený jedná a jakým směrem je jeho energie zacílena.**

1. Proces motivace

- Lidské chování řídí existence potřeb.
- Z této existence potřeb vychází princip motivace.
- Princip:

Člověk pociťuje určitou neuspokojenou potřebu (motiv).



Přizpůsobení chování (na základě stimulu), aby bylo dosaženo cíle v podobě uspokojení dané potřeby.



Jakmile je však daná potřeba uspokojena, objeví se jiná, kterou člověk rovněž touží uspokojit.

1. Proces motivace

Tohoto principu neustálých lidských potřeb (motivů) a následného cíleného chování (na základě stimulu) využívají manažeři v procesu motivování.

2. Motivační činitele

- **Motivační činitele dělíme na:**
 - a) **vnitřní (subjektivní) – motiv;**
 - b) **vnější (objektivní) – stimul.**

2. Motivační činitelé

ad a) Motiv:

- vnitřní příčina lidského chování;
- souhrn osobnostních determinantů jako např.:
 - přístupy;
 - potřeby;
 - zájmy;
 - hodnoty a postoje;
 - vzdělání a dovednosti;
- odhalování a následné působení na motivy pracovníků je proces obtížný, ale velmi účinný;
- motiv je jako láska – jeho uvědomění často není spontánní, ale o to vytrvalejší.

2. Motivační činitelé

ad a) Příklady vnitřních motivačních činitelů:

- hlad;
- potřeba bezpečí;
- potřeba někam patřit;
- touha po seberealizaci;
- potřeba zapůsobit apod.

2. Motivační činitelé

ad b) Stimul:

- vnější nástroj působení v rámci procesu motivace;
- jde zpravidla o hmotné odměňování či o stimuly sociální povahy;
- při používání stimulů člověk dělá, co musí, aby na tyto stimuly dosáhl;
- jde tedy pouze o vnější pobídku, jež je však, v porovnání s působením na vnitřní motivy, dlouhodobě poměrně méně účinná (zejména pokud jde pouze o peníze);
- stimul je jako zamilovanost – z počátku je intenzivně příjemný, brzy však (pokud není propojen z vnitřním motivem) vyprchá.

2. Motivační činitelé

ad b) Příklady vnějších motivačních činitelů:

- **hodnocení a odměňování (nejznámější stimul – proto krátkodobý účinek);**
- **způsob a styl řízení;**
- **technologie výroby;**
- **organizace práce;**
- **technické vybavení;**
- **mimopracovní aktivity;**
- **bezpečnost.**

3. Účel motivování

Motivování je spojeno se snahou přimět pracovníky k efektivnější práci.

To ovšem není jediným možným cílem motivování. Pracovníky motivujeme i k celé řadě dalších aktivit, jako např.:

- dosažení výsledků a cílů;
- zvyšování kvalifikace;
- spolupráce lidí a útvarů;
- stabilita pracovníků;
- získávání pracovníků;
- disciplína;
- vztah k zákazníkovi;
- iniciativa;
- loajalita.

.....spousta z výše uvedeného souvisí s firemní kulturou.

4. Motivační teorie

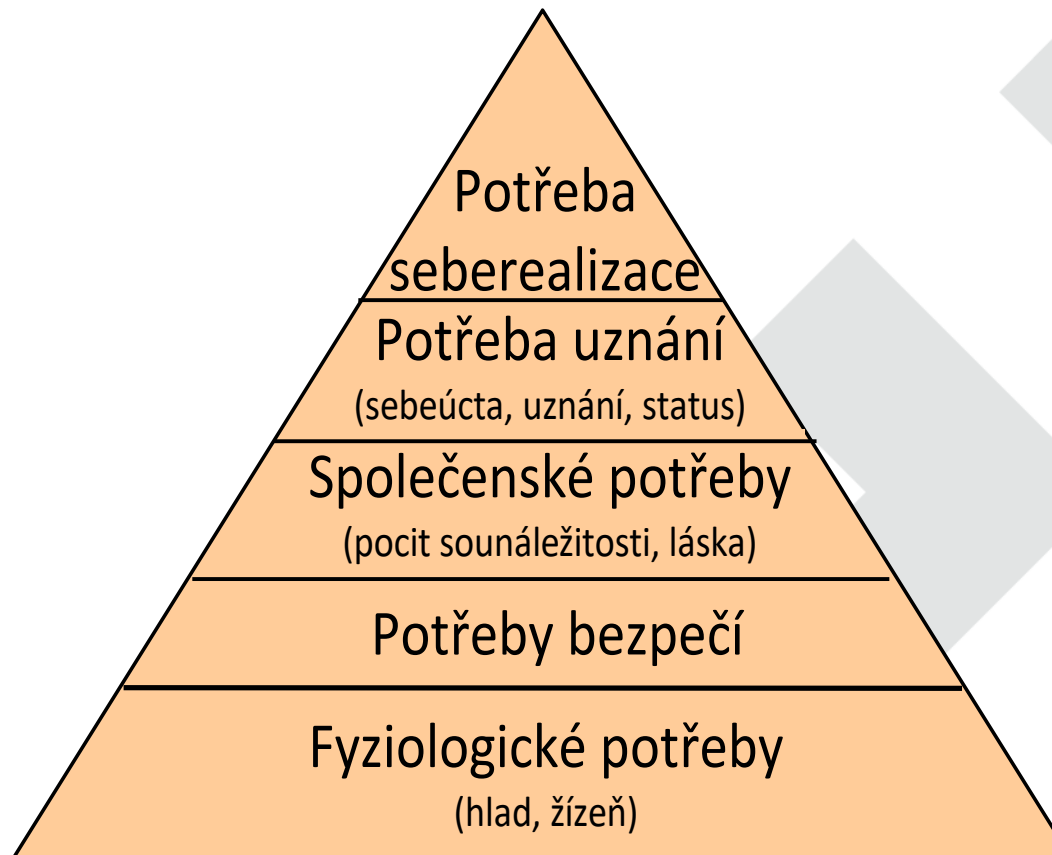
- **Motivačních teorií je celá řada. Popsány budou jen ty nejzásadnější. Jsou jimi:**
 - a) **Maslowova hierarchie potřeb;**
 - b) **Herzbergova dvoufaktorová teorie;**
 - c) **McGregorova teorie X a Y;**
 - d) **Vroomova expektanční teorie;**
 - e) **Adamsova teorie spravedlnosti**

4. Motivační teorie

- **Ad a) Maslowova hierarchie potřeb:**
 - **zakladatel: Americký psycholog Abraham Maslow;**
 - **vychází ze samotného principu motivace;**
 - **lidské potřeby jsou utříděny a následně hierarchicky seřazeny do podoby pyramidy – od základních (nejnižších) po nejvyšší;**
 - **předpoklad, že u člověka potřeby vyvstávají postupně.**

4. Motivační teorie

- Ad a) Maslowova hierarchie potřeb:



4. Motivační teorie

- **Ad b) Herzbergova dvoufaktorová teorie:**
 - zakladatel: Frederick Herzberg;
 - vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti pracovníků – pocit spokojenosti ovlivňují dvě skupiny faktorů – udržovací (hygienické) a motivační;
 - přítomnost udržovacích faktorů není příčinou nespokojenosti, ale ani spokojenosti;
 - nepřítomnost udržovacích faktorů vyvolává u pracovníků pocit nespokojenosti;
 - udržovací faktory považují pracovníci za samozřejmé, tzn. nikoliv nijak zvlášť motivující;
 - vztahují se k samotné práci.

4. Motivační teorie

- **Ad b) Herzbergova dvoufaktorová teorie:**
 - **příklady udržovacích:**
 - vztahy s nadřízeným;
 - vztahy s podřízenými;
 - firemní kultura;
 - plat;
 - jistota práce;
 - pracovní podmínky;
 - pracovní postavení.

4. Motivační teorie

- **Ad b) Herzbergova dvoufaktorová teorie:**
 - nepřítomnost motivačních faktorů není příčinou nespokojenosti, ale ani spokojenosti;
 - Naopak, jejich přítomnost vyvolává u pracovníků spokojenost;
 - jedná se tedy o faktory, které by pracovníky měly přimět k žádoucí aktivitě;
 - vztahují se k vnějšímu pracovnímu prostředí;
 - při srovnání Herzbergovy teorii s Maslowovou hierarchií potřeb je vidět, že Herzbergovy motivační faktory z velké míry odpovídají vyšším patrům Maslowovy pyramidy.

4. Motivační teorie

- **Ad b) Herzbergova dvoufaktorová teorie:**
 - **příklady motivačních faktorů:**
 - dosažení cíle;
 - uznání;
 - povýšení;
 - samostatná práce;
 - možnost osobního růstu;
 - kompetence;
 - odpovědnost.

4. Motivační teorie

- **Ad c) McGregorova teorie X a Y:**
 - nezaměřuje se primárně na potřeby pracovníků, ale na samotné pracovníky;
 - teorie dělí pracovníky do dvou skupin (teorie X a Y) podle jejich přístupu k práci;
 - nabízí manažerům vhodné chování vůči jednotlivým skupinám.

4. Motivační teorie

- **Ad c) McGregorova teorie X a Y:**

- **Teorie X:**

- **pracovník:**

- má vrozený odpor k práci;
 - vyhýbá se odpovědnosti;
 - má potřebu nechat se vést;
 - má nechuť ke změnám;

- **manažer:**

- používá donucovací prostředky;
 - motivuje prostřednictvím vnějších stimulů (není nutné přemýšlet, co je vnitřní motiv pracovníka, protože ten většinou žádný pořádný není);
 - musí pracovníky pravidelně kontrolovat;
 - uplatňuje tzv. krátké vodítko.

4. Motivační teorie

- **Ad c) McGregorova teorie X a Y:**

- **Teorie Y:**

- **pracovník:**

- má potřebu uplatnit se a pracovat;
 - je iniciativní a nemusí být silně kontrolován;
 - snaží se o odpovědnost a využití příležitosti;
 - plně se ztotožňuje s cíli organizace;

- **manažer:**

- deleguje větší míru rozhodovacích pravomocí;
 - uplatňuje demokratický či liberální styl vedení;
 - spíše chválí a odměňuje;
 - motivuje zejm. prostřednictvím vnitřních motivů (zaměřuje se na to, co jsou vnitřní přání pracovníka, protože ta jsou velmi bohatá a jejich naplnění žádoucí pro úspěch).

4. Motivační teorie

- **Ad d) Vroomova expektanční teorie:**
 - **teorie očekávání vychází ze dvou předpokladů, kterými jsou:**
 - pracovník si volí mezi různými přístupy k práci (kreativní/bezinvenční, kvalitní/nekvalitní, iniciativní/neiniciativní apod.);
 - vynaložené úsilí pracovníka je pak přímo úměrné žádoucí odměně;
 - **na základě těchto dvou předpokladů je motivace závislá na třech proměnných:**
 - **valenci** (subjektivní přitažlivost cíle);
 - **očekávání** (pravděpodobnost dosažení cíle);
 - **instrumentalita** (prostřednictvím cíle dosažení žádoucí hodnoty).

4. Motivační teorie

- **Ad d) Vroomova expektanční teorie:**
 - rozhodování pracovníka o vynaložení či nevynaložení zvýšeného úsilí je popisováno ve třech stupních:
 1. úsilí musí mít za následek přiměřený výsledek;
 2. výsledek musí být oceněn náležitou odměnou;
 3. odměna musí mít pro pracovníka význam.

4. Motivační teorie

- **Ad e) Adamsova teorie spravedlnosti:**
 - princip sociálního srovnávání pracovníků a jejich snaha o udržení rovnováhy;
 - předpoklad:
 - pocit spravedlnosti motivuje;
 - pocit nespravedlnosti frustruje;
 - pocit spravedlnosti či nespravedlnosti pak je pak založen na srovnávání, jež probíhá na dvou úrovních:
 - pracovník porovnává své vstupy (úsilí) s dosaženými výstupy (odměnou);
 - pracovník porovnává své vstupy a navazující výstupy se vstupy a výstupy ostatních.

4. Motivační teorie

- **Ad e) Adamsova teorie spravedlnosti:**
 - **manažer musí:**
 - ke svým podřízeným přistupovat individuálně;
 - dávat najevo, jaké vstupy pracovníků si váží a náležitě oceňuje;
 - **příklady vstupů a výstupů:**
 - čas – příplatek;
 - vzdělání – pozice;
 - zkušenost – uznání;
 - iniciativa – povýšení.

Děkuji za pozornost