# **7. Motivace**

## Ot.: Co dělat pro dosažení a udržení vysokého pracovního výkonu?

## Prolínání (1) individualizovaných charakteristik s (2) ekonomicko organizačními parametry pracovního procesu na pozadí (3) celkového společenského klimatu

## Motivace = faktory ovlivňující chování, které směřuje k určitému cíli

## 3 složky motivace: směr – co dělat

## úsilí – jak intenzivně to dělat

## vytrvalost – jak dlouho to dělat

## Sociální podmíněnost motivačních faktorů

Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky povedou k dosažení cíle a tím uspokojení potřeby

Stanovení cíle

Potřeba Jednání

Dosažení cíle

Typy motivace: vnitřní – odpovědnost, autonomie, využívání schopností a dovedností, charakter práce,

profesní kariéra

vnější – odměny a sankce

# **Teorie motivace**

## **Teorie instrumentality** – člověk bude motivován tehdy, budou-li odměny a tresty přímo provázány s jeho výkonem (Taylor)

## Předpoklad – lidé pracují jen pro peníze

## Založena na systému vnější kontroly ALE formální systém kontroly může být ovlivněn neformálními vztahy (přátelé, sousedé)

Vedoucí musí zachovávat odstup od podřízených

**Teorie potřeb** – neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy – je třeba uspokojit potřebu, aby bylo dosaženo cíle

Každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami

Maslowova hierarchie potřeb:

1. Fyziologické – kyslík, jídlo, pití, sex

2. Jistota a bezpečí – ochrana před nebezpečím

3. Sociální potřeby – láska, přátelství, sociální skupina

4. Potřeba uznání – sebehodnocení, prestiž

5. Potřeba seberealizace – rozvoj schopností a dovedností, nemůže být nikdy naplněna

V případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní vyšší potřeba - pouze neuspokojená potřeba motivuje chování

Kritika – potřeby nejsou přísně hierarchické, zejm. ve středu pořadí

Herzbergův dvoufaktorový model

Vypracován na základě výzkumu techniků a účetních.

a) satisfaktory (motivátory) – motivují k vyššímu výkonu

b) dissatisfaktory (udržovací, hygienické faktory) – charakterizují prostředí, slouží k prevenci nespokojenosti, mají malý vliv na pozitivní postoje k práci *(Mayo)*

Lidé jsou schopni určit podmínky, které je uspokojují a neuspokojují *(problém uvědomění si jich!)*

Přání: a) rozvíjení odbornosti a kvalifikace = satisfaktory = motivace

b) slušné zacházení, odměňování, vedení, dobré pracovní podmínky = dissatisfaktory = prevence

Kritika: neexistuje důkaz o vztahu mezi spokojeností a výkonem, tj. zda satisfaktory skutečně motivují k výkonu

**Teorie kognitivní** – důraz na psychologické procesy

Ot. jak lidé vnímají své prostředí a způsoby jeho chápání a interpretace – vhodnější pro řízení (ALE laboratorní podmínky)

Hlavní problém – subjektivismus hodnocení

a) Procesy očekávání: expektační teorie

Pravděpodobnost, že úsilí povede k výsledku

Motivace je možná jen tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasný vztah a výsledkem je považován za nástroj uspokojení potřeb *(mzda je jasně propojená s úsilím)*

Čím větší je hodnota odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že jejich získání závisí na úsilí, tím větší úsilí bude vyvinuto k jejich dosažení

Úsilí musí být efektivní – význam hrají:

schopností – inteligence, znalosti, dovednosti

vnímání role – očekávané chování

b) Procesy dosahování cíle: teorie cíle

Motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li stanoveny cíle náročné, ale přijatelné.

Význam participace na stanovování cílů – nutnost zpětné vazby (reálnost cílů)

c) Procesy vnímání spravedlnosti: teorie spravedlnosti

Jak lidé vnímají, jak se s nimi ve srovnání s ostatními zachází – spravedlnost = stejné zacházení

Spravedlivé zacházení = lepší motivace

2 formy spravedlnosti:

distributivní – jak ji lidé vnímají ve vztahu k sobě

procedurální – jak vnímají používané postupy

# **Motivační faktory**

## Nikdy nepůsobí jen jeden motivační faktor

## Struktura faktorů je závislá na složitosti práce

## Nejvíce motivují faktory podmiňující možnosti vlastního výkonu práce

## Význam faktorů se mění podle měnících se potřeb

## Plat – jako motivační faktor působí v nominální podobě (méně) a v podobě vnímání spravedlnosti v odměňování (více)

## Prestiž – jako motivační faktor působí pouze u profesí s vyšší pozicí

## Charakter práce – čím vyšší je složitost práce, tím více motivuje práce sama

## Práce = zaměstnání – jistota práce jako motivační faktor