



Motivace pracovního jednání

Lucie Depoo

Markéta Šnýdrová

Ivana Šnýdrová

Gabriela Ježková Petrů

Hana Urbancová

Edice učebních textů

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

VŠEM

VYSOKÁ

ŠKOLA

EKONOMIE

A MANAGEMENTU

MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Motivace pracovního jednání

Seznam autorů:

doc. Ing. Lucie Depoo, Ph.D. (kapitoly 4 a 6)

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D. (kapitoly 2 a 5)

PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc. (kapitola 3)

PhDr. Gabriela Ježková Petrů (kapitola 1)

Ing. Hana Urbancová, Ph.D. (kapitola 7)

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2021

Vydání první. Všechna práva vyhrazena

ISBN: 978-80-88330-21-9

Vysoká škola ekonomie a managementu

www.vsem.cz

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

Obsah

Seznam obrázků	5
Seznam tabulek	6
Značky a symboly v učebním textu	7
Předmluva	8
1. KAPITOLA: MOTIVACE K PRÁCI	10
1.1 Proces a typy motivace	11
1.2 Teorie motivace	12
1.3 Motivace a pracovní výkon	15
1.4 Stanovení cílů a zařazení pracovníků podle motivačních typů	15
1.5 Styl řízení a prosazování autority manažera	16
1.5.1 Přístup universalistický a situační	16
1.5.2 Styly řízení a prosazování autority manažera – klasické teorie	16
1.5.3 Rozvinuté teorie	17
1.6 Stanovení cílů motivace	18
1.7 Zařazení pracovníků podle motivačních typů	19
1.8 Variabilita chování a jednání zaměstnanců	19
1.9 Identifikace a práce s individuálními potřebami	20
2. KAPITOLA: MOTIVAČNÍ PROGRAM	24
2.1 Motivační program	25
2.2 Motivační profil	26
2.3 Tvorba motivačního programu	27
3. KAPITOLA: MOTIVAČNÍ FAKTORY	34
3.1 Význam motivačních faktorů a jejich členění	35
3.2 Charakteristika významných faktorů pracovní motivace	38
3.2.1 Obsah práce	38
3.2.2 Odměňování	40
3.2.3 Atmosféra pracovní skupiny a pracovní vztahy	42
3.2.4 Pracovní podmínky a organizace práce	43
3.2.5 Rozvoj a vzdělávání	45
3.2.6 Možnost kariérního postupu	47
3.2.7 Styl vedení	47
3.2.8 Komunikace a sdělování informací	49
3.2.9 Hodnocení a zpětná vazba	51
3.2.10 Kultura a klima na pracovišti	52
3.2.11 Individuální vlastnosti	54

4. KAPITOLA: DŮSLEDKY DEMOTIVACE	60
4.1 Příčiny a negativní důsledky demotivace	61
4.1.1 Fluktuace zaměstnanců jako důsledek demotivace	62
4.1.2 Faktory managementu lidských zdrojů ovlivňující de/motivaci	64
4.2 Role organizační kultury v demotivaci zaměstnanců	67
4.3 Vliv demotivace na produktivitu	70
4.4 Ztráta znalostí jako důsledek demotivace	72
4.5 Doporučení pro snížení demotivace zaměstnanců	74
5. KAPITOLA: NÁVAZNOST ČINNOSTÍ MANAGEMENTU LIDSKÝCH ZDROJŮ NA MOTIVACI	79
5.1 Adaptace zaměstnanců	80
5.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků	84
5.3 Talent management	87
5.4 Hodnocení pracovníků	90
5.5 Odměňování a složky odměňování včetně benefitů a jejich funkce	91
5.6 Řízení a hodnocení pracovního výkonu	95
5.7 Kariérní management	98
6. KAPITOLA: MĚŘENÍ MOTIVACE	105
6.1 Základní evaluační a diagnostické metody měření motivace	106
6.1.1 Testování vhodnosti připravovaného výzkumu	107
6.1.2 Obecný postup při realizaci výzkumných metod	108
6.1.3 Práce s daty	109
6.2 Základní kvalitativní metody	111
6.3 Základní kvantitativní metody	111
7. KAPITOLA: MOTIVACE K PRÁCI JEDNOTLIVÝCH GENERACÍ	115
7.1 Vymezení generací X, Y, Z	116
7.1.1 Generace X	116
7.1.2 Generace Y	117
7.1.3 Generace Z	120
7.2 Motivace jednotlivých generací k práci	121
7.3 Motivační faktory jednotlivých generací	126
7.4 Změny v motivaci v období covid-19	127
Glosář	131
Seznam literatury	135
Vzorový test	145

Seznam obrázků

Obrázek 1.1 Maslowova hierarchie potřeb	13
Obrázek 3.1 Vztah osobnosti a prostředí	55
Obrázek 4.1 Vzájemná provázanost faktorů ovlivňujících demotivaci	67
Obrázek 4.2 Matice přístupu k uchování znalostí	73
Obrázek 5.1 Proces Talent managementu	88
Obrázek 5.2 Celková odměna	92
Obrázek 5.3 Následnost pořadí procesů řízení pracovního výkonu	96
Obrázek 5.4 Proces řízení kariéry	99
Obrázek 6.1 Induktivní a deduktivní prokazování	107

Seznam tabulek

Tabulka 2.1 Motivační profil zaměstnance - příklad	26
Tabulka 2.2 Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace	29
Tabulka 3.1 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace	37
Tabulka 4.1 Organizační příčiny a následky frustrace	64
Tabulka 4.2 Definice a vysvětlení faktorů ovlivňujících de/motivaci	65
Tabulka 4.3 Vliv úrovně podpory zaměstnanců a kultury organizace na fluktuaci a produktivitu	71
Tabulka 5.1 Hlavní nástroje adaptačního programu	82
Tabulka 5.2 Atraktivní zaměstnanecké výhody z pohledu zaměstnanců	95
Tabulka 5.5 Hodnocení pracovního výkonu a jeho porovnání s řízením pracovního výkonu	97

Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.

Definice



Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.

Příklad



Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.

Otázky k procvičení a úkoly



Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.

Klíčová slova



Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.

Shrnutí kapitoly



Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.

PŘEDMLUVA

Organizace musejí v současné době klást důraz na motivaci zaměstnanců, protože lidský kapitál, znalosti a inovativnost jsou největší konkurenční výhodou. Je proto nutné se o hlavní zdroj v organizaci umět kvalitně postarat. Je nutné klást důraz na ztotožnění se zaměstnanců s vizí organizace a kulturu a tuto sounáležitost dále podporovat, protože spokojení zaměstnanci, kteří vidí ve své práci smysl, pracují na nejvyšší úrovni výkonnosti. Organizace disponující těmito zaměstnanci zvyšují svou efektivitu nejen úsporou nákladů na proces fluktuace a přijímání nových zaměstnanců, ale i již zmíněnou vyšší výkonností zaměstnanců, neboť nespokojení zaměstnanci nemají motivaci jakkoli zvyšovat svůj výkon nad hranici nutnosti udržení se na pracovním místě. Zaměstnanci, kteří jsou v organizaci spokojeni a motivováni, nemají tendenci snižovat svůj výkon nebo organizaci opouštět. Pokud jsou skutečně motivováni, často se spokojí i s platem nebo mzdou, která je v průměru nebo mírně pod průměrem daného odvětví. Aby bylo dosaženo pozitivního rozvoje a výkonnosti organizace, je třeba se věnovat potřebám zaměstnanců v průběhu celé doby, kdy působí v organizaci. Monitoring a práce s motivací zaměstnanců přináší další výhody – identifikace hlavních oblastí motivátorů, získání dodatečných informací o talentovaných zaměstnancích, zkvalitnění náboru a personálních činností, rozvoje, vzdělávání, udržení znalostí, integrity i know-how.

Příčiny a důsledky motivace i demotivace a práce s ní jsou blíže rozebrány v této publikaci. Vysvětlují způsob práce se zaměstnanci ve smyslu monitorování potřeb a očekávání jednotlivých pracovních skupin i jednotlivců, neboť současné organizace zaměstnávají osoby s různými pracovními nároky, pocházející z různých kultur a různého věku. Tato specifika vyžadují aktivní přístup odpovědného manažera, který má příslušné vědomosti týkající se práce s diferencovanými typy zaměstnanců. Jednotliví vedoucí by měli znát své podřízené a vědět, čím je v práci stimulovat, jaké jsou jejich cíle, aby o ně zbytečně nepřicházeli. I přes měnící se prostředí a podmínky zůstávají stejné hlavní potřeby všech zaměstnanců. Je to potřeba důvěry, naděje, ocenění a uznání. Ať už manažeři či personalisté pracují s jakýmkoli podřízenými, vždy musí mít na paměti, že se jedná o lidské bytosti, které mají svá přání, očekávání a potřeby. Mezi tyto potřeby patří i potřeba smysluplné práce, tvorba hodnot a seberealizace na pracovní pozici. Zaměstnanci mají sami potřebu pracovat, záleží jen na managementu, zda jim uspokojování této potřeby usnadní, nebo zkomplikují. Platí totiž tvrzení, že spokojené zaměstnance není třeba motivovat, motivují se sami.

1

kapitola

Motivace k práci

1. kapitola

Motivace k práci

Úvod

Díky svému akceleračnímu charakteru nás motivace jako hybná síla provází napříč všemi oblastmi života. Pracovní motivaci lze označit jako předpoklad úspěšného vedení zaměstnanců a jako předpoklad úspěchu celé organizace. Vzhledem k základnímu cíli organizace, tedy zvyšování efektivity výkonu prostřednictvím pracovníků, je proto nezbytné, aby management věnoval pracovní motivaci adekvátní pozornost a vhodně nastavil motivační a stimulační program. Pracovní motivace by měla být dostatečně flexibilní, aby byla schopna reflektovat různé potřeby jednotlivých pracovníků. Někdy se nevěnuje dostatečná pozornost motivům jako je uznání, spoluúčast, respekt apod., což vyplývá z názoru vedení, že podřízeného lze motivovat výhradně pobídkou ekonomického charakteru (Mayerová & Růžička, 2000). Motivaci je nutné zasazovat do sociálního rámce, podle kterého je práce sice instrumentální aktivitou vyžadující výdej energie a úsilí, uplatnění schopností a respektování závazků, norem a očekávání, ale vztahuje se zároveň k těm podmínkám práce, které vytvářejí pracovní prostředí. Vztah jedince k práci proto vyjadřujeme pomocí tří dimenzí: postoje, kdy je práce chápána jako hodnota, motivační, kdy se uplatňuje psychologický důvod pracovní činnosti a výkonové, kdy je kladen důraz na faktický pracovní výkon. Při nastavování motivačního programu je nutné brát v potaz řadu faktorů, které motivaci k práci ovlivňují. Cílem práce manažera by mělo být pomoci zaměstnancům objevit jejich vlastní vnitřní motivaci a následně na ni zacílit tak, aby zaměstnanci ze svého vlastního přesvědčení plnili stanovené úkoly, tedy nastolit proces, který u zaměstnanců způsobí změnu v jejich přístupu k práci.

Cíle kapitoly

- Definovat základní pojem motivace.
- Vysvětlit studentům proces a typy motivace.
- Seznámit studenty s teoriemi motivace a jejich obsahem.
- Charakterizovat vliv motivace na pracovní výkon.
- Představit styly řízení a prosazování autority manažera.
- Vysvětlit princip zařazení pracovníků podle motivačních typů.
- Charakterizovat faktory ovlivňující variabilitu chování a jednání pracovníků.
- Objasnit principy identifikace a práce s individuálními potřebami.

1.1

Proces a typy motivace

Motivace představuje sílu, která aktivuje, směřuje a udržuje chování člověka. Vysokého výkonu je možné dosáhnout prostřednictvím dobře motivovaných jedinců, kteří jsou připraveni vynaložit vysoké úsilí, tzn., že odvádí takový výkon, který se od nich očekává. Lidé jsou motivováni za předpokladu, že jejich jednání povede k dosažení nějakého cíle a získání určité odměny, která uspokojí jejich potřeby. Motivace také vyjadřuje cíle, které si lidé určili a způsoby, jakými jich budou dosahovat. Motivace zahrnuje vnitřní faktory, které popohánějí k určité činnosti a vnější faktory, jež slouží jako pobídky k určité činnosti (Koubek, 2015).

Z etymologického hlediska má termín původ v latinském slovesu *movere*, které lze přeložit jako *hýbat se*. V případě motivace je tím míněn pohyb směrem k určitému chování a motivací je právě taková skutečnost, která tento druh pohybu vyvolává. Jde tedy jednoduše řečeno o důvod, respektive pohnutí, která v jedinci vzbudí určitou reakci, nějaký konkrétní způsob chování (Armstrong, 2012). Motivace se vztahuje na vnitřní aktivaci, což představuje vzbuzování aktivity organismu a současně na regulaci chování a jednání člověka a jeho zaměřování se určitým směrem (Provazník, 2004).

V pracovním poměru je motivací příslib odměny za odvedenou práci, přičemž taková odměna může mít různou podobu od obyčejné pochvaly až po finanční nebo hodnotnou materiální odměnu. Zaměstnanec, který může důvodně očekávat, že vysoký výkon a vysoká kvalita jeho práce povedou k vyšším nebo pro něj zajímavějším odměnám, je dobře motivován k tomu, aby právě takový výkon a kvalitu práce dobrovolně odvedl.

Motivační přístup je nejčastěji založen na Herzbergově dvoufaktorové teorii motivace, na Hackmanově a Oldhamově modelu charakteristik práce a na teorii sociotechnických problémů (Facová, 2009).

Každý člověk potřebuje ke své práci nějaký druh motivace, ke které může dojít dvěma způsoby. V prvním případě motivují lidé sami sebe pomocí vykonané práce, která následně uspokojuje jejich potřeby, minimálně však od ní očekávají splnění svých cílů (tzv. vnitřní motivace). V druhém případě přichází motivace od managementu organizace pomocí různých metod, mezi které řadíme pochvalu, odměny, povyšování (vnější motivace).

Vnitřní motivace

Konstrukt vnitřní motivace popisuje přirozený sklon člověka ke zkoumání, zdokonalování se a spontánnímu zájmu (Ryan, Deci, 2000). Vnitřní motivace vychází z psychologických teorií a výzkumů (White, 1959; Harter, 1978), které poukazují na fakt, že děti jsou od narození aktivní, zvědavé a hravé, a to i bez přítomnosti konkrétní odměny. Tato zjištění podporují vyjádření odborníků na motivaci, že lidé disponují vnitřními motivačními tendencemi a faktory (Ryan a Deci, 2000).

DEFINICE



Vnitřní motivace

Vnitřní motivaci určují faktory, které si lidé sami vytvářejí, a zároveň jsou jimi ovlivněni do té míry, že se chovají způsobem, který vede k jejich uspokojení. Z této definice tedy vyplývá, že vnitřní motivace je základem seberealizace. Pomocí výše zmíněných faktorů vzniká odpovědnost (pocit kontroly nad vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a dále rozvíjet dovednosti se schopnostmi, zajímavá a podmíněná práce a příležitost k funkčnímu postupu. Cílem vnitřní motivace je dosažení akce, tedy zcela specifické činnosti (Nakonečný, 2014).

Vnější motivace

Vnější motivace je taková, která podněcuje k určitému chování opatřeními z vnějšku.

DEFINICE



Vnější motivace

Vnější motivace je podněcována odměnou nebo naopak trestem, respektive hrozbou trestu. Vnější motivátory mohou mít materiální charakter (peníze) nebo charakter psychologický (pochvala, příslib kariérního postupu), který se sice zpravidla váže na zvýšení odměny za práci, ale také většinou přináší větší odpovědnost, svobodu, autoritu a ve svém výsledku dále podněcuje motivaci vnitřní (Armstrong, 2012).

Lze shrnout, že vnější motivace představuje soubor činností vykonávaných manažerem pro motivování zaměstnanců (Urban, 2012). Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Jako vnější motivaci lze označit to, co organizace dělá pro lidi, aby v nich vyvolala motivaci. Tvoří ji odměny, zvýšení platu, pochvala nebo povýšení. Zahrnuje rovněž tresty, snížení platu, kritiku (Armstrong, 1999). Současné pojetí lidských zdrojů vyžaduje vzhledem k pracovním pozicím kreativní přístup při vytváření vnější stimulace, než tomu bylo v minulosti (Ludwig, 2013). Součástí vnější motivace je stimulace, která musí korespondovat s motivací vnitřní (Bedrnová, 2002). Stimulace je charakterizována jako vnější záměrné působení na motivaci člověka. Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře a určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět (Bedrnová, 2002).

Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování. Její účinnost závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ke svému příjemci. V podstatě ji lze charakterizovat tak, že čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, kterého chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější.

Elementem stimulace je stimul, který se používá v následujících významech (Bedrnová, 2002):

- vnější podnět;
- pobídka;
- popud;
- incetiva.

Mezi stimulací a motivací vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navykklé způsoby jednání, jeho vlastní sebe-pojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění. Stimulace funguje jako vnější motivace jen pokud je využívána v souladu s motivací vnitřní (Bedrnová, 2002).

CVIČENÍ 1



Charakterizujte vnitřní a vnější motivaci.

1.2

Teorie motivace

Tématu motivace se věnuje celá řada odborníků, především z řad psychologů, kteří vytvořili množství teorií. Jednou z nejznámějších teorií je teorie potřeb, která vychází z Maslowovy hierarchie potřeb (obrázek 1.1).

 OBRÁZEK 1.1
Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Plamínek, 2015

Maslow formuloval pět základních kategorií potřeb poprvé ve své práci *Theory of human motivation* (Teorie lidské motivace) z roku 1943 a následně v roce 1954 ve knize *Motivation and personality* (Motivace a osobnost). Jeho teorie se zakládá na tom, že člověk má rozdílně silnou tendenci uspokojovat každou z těchto potřeb. Na nejnižší úrovni jsou potřeby fyziologické, kam patří například dýchání, potrava, spánek apod. Tyto potřeby jsou primární. Pro znázornění těchto potřeb je typické pyramidové vyobrazení potřeb, kde jsou fyziologické potřeby zobrazeny nejnižší a vytvářejí základy pyramidy. Neuspokojená potřeba motivuje k chování, které má za cíl ji uspokojit. Teprve jsou-li uspokojeny fyziologické potřeby, může se pozornost jedince soustředit na potřebu o úroveň vyšší, kterou je potřeba bezpečí a jistoty. V případě uspokojení obou potřeb se jedinec může zaměřit na další, vyšší úroveň. K potřebám na nižší úrovni se jedinec opakovaně vrací, kdykoli znovu vzniknou (Armstrong, 2012). Maslow přitom předpokládal, že potřeba seberealizace nemůže být nikdy zcela uspokojena (Kocianová, 2010).

Maslowova teorie byla často kritizována, a to proto, že je formulována jako hypotéza, která však není podložena empirickými důkazy, a také proto, že je hierarchie formulována příliš rigidně a nezohledňuje individualitu jedince (Kocianová, 2010). Přesto je tato teorie stále považována za velmi významnou a poměrně často je aplikována v rámci řízení lidských zdrojů.

Maslowově hierarchii potřeb a jejímu rozšíření či upřesnění se věnovala řada dalších psychologů. Jedním z nich byl Clayton Alderfer, který vytvořil nový model hierarchie potřeb, označovaný jako ERG. V tomto modelu pět Maslowových kategorií shrnul do tří a řadil je následovně (Srivastava, 2005):

- 1) Existenční potřeby, kterými jsou veškeré potřeby, jejichž uspokojení slouží k zachování lidské existence. Zahrnují tedy potřeby jak fyziologické, tak potřebu bezpečí.
- 2) Vztahové potřeby se týkají vztahu jedince k okolnímu sociálnímu prostředí a zahrnují potřeby smysluplných sociálních a mezilidských vztahů.
- 3) Růstové potřeby, které jsou na nejvyšší úrovni pomyslné pyramidy, zahrnují potřebu sebeúcty a seberealizace.

Adelfer navíc na rozdíl od Maslowa tvrdí, že je možné uspokojovat vícero kategorií zároveň, a dále že vedle procesu „uspokojení – postup“ (tj. postoupení na vyšší úroveň potřeby v případě uspokojení potřeby nižší úrovně) existuje rovněž proces „frustrace – regrese“, tedy v případě, že se jedinci dlouhodobě nedaří uspokojovat potřeby růstové, mohou se primárními potřebami opětovně stát potřeby vztahové, přestože již byly uspokojeny (Srivastava, 2005).

Obě popsané teorie jsou označovány jako teorie zaměřené na obsah, jejichž cílem je identifikovat faktory související s motivací (Armstrong, 2012). Dalšími jsou teorie zaměřené na proces, které se za-