

Motivace a stimulace pracovního jednání

Zdá se mi, že poslední dobou se v oblasti zaměstnávání pracovníků a všech oblastech s tímto tématem souvisejícím „šermuje“ se silnými slovy jako motivace, burnout, mobbing, workoholismus a dalšími aniž by většina lidí (i těch, kteří tyto výrazy používají stejně často jako sloveso být) tušila co vlastně znamenají. Já jsem si pro svou práci vybral na první pohled banální téma: motivace a stimulace. Možná právě zjednodušování a spojování těchto dvou výrazů je základem neúspěchu mnoha a mnoha pracovních aktivit. Sám již delší dobu pracuji v menším kolektivu a mám možnost na sobě i na svých spolupracovnících pozorovat různé činnosti, procesy a změny, které s (hlavně nízkou) motivací a stimulací úzce souvisí. Po nastudování materiálů pro zpracování této práce musím již v úvodu konstatovat: Každý, kdo chce jakýmkoliv způsobem vést lidi, by měl znát základní principy a vzorce motivace lidského chování... A ten kdo chce vést a řídit lidi opravdu dobře by měl tyto principy znát, jak se říká, i když ho vzbudíte o půlnoci...

V úvodu bych rád osvětlil několik výrazů a jejich základních charakteristik:

Pojmem **motivace** vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé (uvědomované) vnitřní síly – pohnutky, motivy, které člověka – jeho činnost určitým směrem orientují (zaměřují), které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.

Motivace působí ve třech základních dimenzích.

Dimenze směru: motivace člověka (jeho činnost) vždy určitým směrem zaměřuje.

Dimenze intenzity: činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle (intenzitě motivace), vždy více či méně usilovná, jedinec na dosažení cíle vynakládá více či méně energie.

Dimenze stálosti: Schopnosti jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní bariéry, překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti.

Základními zdroji motivace jsou: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a ideály. Již z názvů je poměrně zřejmé co která skupina zdrojů motivace obsahuje a nebudu tuto oblast více rozvádět.

V souvislosti s motivací se objevují další pojmy frustrace a deprivace. Tyto jevy se objevují, pokud není možno dosáhnout motivované činnosti a uspokojení aktivované potřeby.

Frustrace představuje zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti. A to jednak určitou specifickou objektivně definovanou situací, tak i určitý vnitřní subjektivní prožitek, který je důsledkem nemožnosti uspokojit aktivovanou potřebu, důsledkem frustrační situace.

Deprivace je psychický stav vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k ukojení některé jeho základní (vitální) psychické potřeby v dostačující míře a po dosti dlouhou dobu

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka (jeho činnost) určitým směrem orientuje, která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl. V psychice člověka v daný okamžik nepůsobí zpravidla jeden, ale několik motivů současně. Tyto motivy můžou mít různý směr, intenzitu i perzistenci. Obvykle se pak objeví otázka jakým směrem, s jakou intenzitou a s jakou perzistencí se bude ubírat činnost člověka.

Stimulace je vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.

Motivační profil představuje syntetickou, individuální, v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka, jejímž obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní

motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.

Stimul je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají stimuly rozlišovány na vnitřní a vnější.

Apirace představuje osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon, resp. interindividuálně odlišný charakter cílů, které si jedinec v životě klade a které mohou být vysoké či nízké (ev.žádné), cílů, jejichž dosažení může být relativně náročné či naopak snadné.

Snahy o poznání a vysvětlení motivace lidského chování patří k významným a nejzajímavějším tématům psychologie. Teorií motivace je velmi mnoho. Mě zaujala výkladová teorie S. Freuda a nejvíce humanistický model motivace podle Abrahama Maslowa. U modelu A. Maslowa mi trochu zkazilo radost, když jsem se dočetl, že jeho teorie bývá nejčastěji citovanou a že tedy nejsem první, kdo objevil poměrně velkou „pravdivost“ v jeho teorii.

Freudův model lidské osobnosti se mi vždy líbil, už jen z toho titulu, že se z člověka v podstatě nesnaží dělat nic jiného než jen inteligentní zvíře. Je to sice poměrně extrémní pohled na věc, ale je stejně extrémní jako obrácený přístup, že člověk je něco víc a touží jen po rozvoji a růstu. Nemyslím, že Freudův model je dokonalý a vše vysvětlující, ale pohled z druhé strany může být podnětný a navíc, pravda je vždy někde uprostřed...

S. Freud tedy svojí psychoanalytickou teorií představil současně pozoruhodný koncept motivace lidského chování.

Pro základní, z hlediska vývojového starší, primární, nevědomé psychické pochody je příznačná specifická tendence, kterou se tyto pochody řídí. Jde o tendenci, která je snadno rozpoznatelná a která je označována jako princip slasti a nelibosti. Tyto pochody směřují k získání slasti; před akty, které mohou vyvolat nelibost. Toto tíhnutí ke slasti, k dosažení libida, je vlastní z ontogenického hlediska první substruktuře osobnosti – vrstvě „Ono“ („Id“) „Nadjá“ („Superego“) je Freudem charakterizováno naopak jako ta vrstva osobnosti, která je reprezentantem „vyššího“ v člověku, jako ideál, který vyhovuje veškerým nárokům, které jsou kladeny na onu vyšší bytost v člověku. V průběhu vývoje jedince nejprve rodiče (zvláště otec), pak učitelé a autority ukládají do této vrstvy svými příkazy a zákazy svoji moc a jakožto svědomí provádějí morální cenzuru.

„Prostřední“ vrstva osobnosti – „Já“ („Ego“), která je částečně vědomá, částečně také nevědomá, plní roli jakéhosi zprostředkovatele mezi libidósními tendencemi prýšticími z „Id“ a morálními imperativy vycházejícími ze „Superega“ a také zajišťuje spojení osobnosti člověka se skutečnou realitou.

Výsledné motivační charakteristiky jedince a podoba jeho motivačního profilu pak odrážejí relativní zastoupení uvedených třech osobnostních vrstev v celkovém uspořádání osobnosti.

Podle Abrahama Maslowa má v sobě každá lidská bytost dva druhy sil. Jedny vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět. Druhá skupina sil táhne člověka dopředu, k celku a jedinečnosti „já“, k plné funkční schopnosti všech sil a k důvěře k vnějšímu světu.

Teorii potřeb a jejich uspokojení považuje Maslow za nejdůležitější a zásadní princip zdravého lidského vývoje. Hlásá princip hierarchie našich potřeb a tendenci k uspokojování nových, vyšších potřeb, pokud jsou nižší potřeby dostatečně uspokojeny.

Potřeby rozdělil Maslow do 5 skupin. První 4 skupiny jsou potřeby deficitní a poslední, 5. skupina jsou potřeby růstové.

1. potřeby (motivy) biologické (fyziologické)

- potřeby kyslíku, tepla, potravy, vyměšování, odpočinku a spánku, potřeby sexuální
- 2. potřeby bezpečí a jistoty
 - potřeba vyhnout se neznámému, nezvyklému, potřeba stability, struktury, pořádku, event. obnovení jistoty
- 3. potřeby sounáležitosti a lásky
 - potřeba někam (k někomu) patřit, potřeba být pozitivně přijímán, milován, potřeba mít někoho rád
- 4. potřeby uznání a úcty
 - potřeba být druhými lidmi ceněn a uznáván, potřeba dosažení úspěšného výkonu a prestiže, potřeba pozitivního sebehodnocení
- 5. potřeby seberealizace, sebeaktualizace
 - potřeba sebenaplnění, tendence uskutečnit to, čím člověk potenciálně je, potřeba poznávání pro poznání samé, potřeba porozumět podstatě věcí a řádu světa, potřeba estetických prožitků, potřeba krásna a souladu

Jedním z významných aspektů, které Maslow formuloval je hypotéza funkční autonomie potřeb: „... jakmile již jednou bylo dosaženo úrovní vyšších potřeb i hodnot a chutí, které přinášejí, mohou se tyto vyšší potřeby stát autonomními, dále již nezávislými na uspokojování potřeb nižších.“ Samozřejmostí je, že autonomie vyšších potřeb je pouze relativní, v případě absolutního neuspokojování potřeb biologických končí vše živé.

Z specifických teorií pracovního jednání mi nejzajímavější připadá dvoufaktorová teorie motivace Fredericka Herzberga. (tzv. motivačně – hygienická teorie). tato teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb: potřeba vyhnout se bolesti a potřeba psychického růstu.

Na pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny podmínek:

faktory vnější – hygienické, které působí v dimenzi: *pracovní nespokojenost – pracovní ne-nespokojenost*: nají-li okolnosti vnější, hygienické faktory, nepříznivý charakter vyvolávají nespokojenost, ovšem pokud mají příznivý charakter nevyvolávají spokojenost, ale pouze ne-nespokojenost a na pracovní motivaci v pozitivním smyslu výrazněji nepůsobí.

faktory vnitřní – motivátory, které působí v dimenzi: *pracovní nespokojenost – pracovní spokojenost a motivace*: jsou-li skutečnosti této skupiny pracovních podmínek v nepříznivé podobě, vyvolávají nespokojenost a nežádoucí, nepříznivou pracovní motivaci. V opačném případě vytvářejí předpoklad pracovní spokojenosti a příznivé pracovní motivace.

Přiřazení jednotlivých skutečností k jedné ze dvou skupin faktorů (motivátorů nebo hygienických faktorů) je diskutabilní. Tato teorie nepříliš respektuje individuální motivační strukturu jednotlivých pracovníků.

Dle mého názoru pokud ale je tato teorie aplikována individuálně na každého pracovníka musí dosahovat velké úspěšnosti. Možná je to i tím, že má v podstatě neomezená „zadní vrátka“. Situace, kdy jakýkoliv faktor můžu zařadit jak mezi hygienické faktory tak mezi motivátory dává v podstatě neomezené možnosti aplikace. V čemž je na druhou stranu síla této teorie.

Tato teorie mě zaujala také protože jsem si ji mohl poměrně dobře vyzkoušet na sobě. Před několika týdny v mém zaměstnání došlo k poměrně velkým úpravám pracovišť. Z místnosti kde byla hlava na hlavě jsme byli rozděleni do místností dvou poměrně velkých a vzdušných. Na tuto úpravu se všichni těšili a všichni si libovali, jak dobře se bude pracovat. Po přesunu ale stejně nikdo nezměnil své pracovní nasazení (motivaci) a právě došlo jen k přehoupnutí z oblasti nespokojenosti do oblasti ne-nespokojenosti.

Modely řízení se nehodlám příliš dlouho zabývat ani dělat jakékoliv přehledy. Každý z modelů má svá pro a proti a každý bude někde úspěšný a někde neúspěšný. Nejlepší by měl

být humanistický model řízení, který zdůrazňuje nejvyšší potřebu člověka - seberealizaci. Ale i kdyby tento model řízení překonal všechny individuality jednotlivců, všechny jejich odlišné nároky, názory a postoje, stejně si myslím, že nikdy nebude fungovat na všechny vrstvy lidské společnosti. Možnost jeho nasazení na „vyšší pracovníky“ je nepopiratelná. Zcela jistě zde dojde k obrovskému zvýšení motivace a i pracovního výkonu. Ovšem základní podmínka je možnost seberealizace. Neumím si představit jak by firma chtěla nabídnout možnost seberealizace při práci člověku, který 8 hodin stojí u pásu a vykonává pořád dokola tutéž činnost. Zde je podle mě hranice tohoto systému, kterou dnešní lidská společnost není schopna překonat. Možná až všechnu sebenerealizující činnost budou dělat roboti, může nastat období, kdy bude možno aplikovat humanistický model řízení bez rozdílu. Zatím myslím, že je to krásná idea, ale její použití v masovějším měřítku by selhalo.

Jak motivace ovlivňuje pracovní výkon?

Základní vztah mezi úrovní motivace a výkonem lze vyjádřit jednoduchým vztahem

$$V = f(M * S)$$

kde V je úroveň výkonu (kvalita i kvantita), M je úroveň motivace a S je úroveň schopností daného jedince.

Praktické důsledky tohoto nepochybně pravdivého výrazu jsou jasné: Když člověk nechce, tak se věci zpravidla nedaří a výsledek je špatný. Naopak, když chce moc, je vnitřně nepnutý a toto napětí narušuje normální fungování lidské psychiky a výkon tak také zeslabuje.

Tento vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem graficky vyjadřuje tzv. Yerkes-Dodsonův zákon, označovaný jako „obrácená U-křivka“. Tento zákon vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu za předpokladu nízké motivace bude nízká, s růstem intenzity motivace roste i úroveň výkonu ovšem jen do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivovanost člověka určitou mez, výkon se snižuje. Nutné je ještě doplnit, že pro každý typ úkolu existuje jistá optimální úroveň motivace. Tato úroveň závisí na obtížnosti úkolu – pro náročné úkoly se jako optimální jeví úroveň nižší naopak pro úkoly snadné je optimální vysoká motivovanost.

Přemotivovanost je motivace vyšší než optimální a ovlivňuje výkon negativně. S přemotivovaností se lze setkat například u zkoušek nebo u sportovních výkonů. V běžné pracovní praxi je přemotivovanost spíše výjimkou, protože jde o dosahování dlouhodobého výkonu a nikoliv jen v koncentrované a časově omezené situaci.

Při pracovní činnosti přichází problematika přemotivovanosti v úvahu například při výběrových řízeních, nebo v případech kdy otázka pracovního postupu je závislá na vyřešení jednoho konkrétního úkolu. Při těchto situacích lze negativní vliv omezit například tím, že není dopředu známo, že tento úkol je rozhodující pro postup...

S krásným příkladem přemotivovanosti jsem se setkal u jednoho svého kamaráda. Ten se zakoukal do mladší sestry jiného kamaráda. O její existenci všichni věděli, ale nikdo jí nepřikládal důležitost. Byla to jenom mladší „Kádlova ségra“. O to více všechny překvapilo, když se najednou mezi námi začala objevovat mladá, krásná a milá slečna. Ten můj kamarád se po několika týdnech rozhodl, že Pavlu někam pozve a „určitě to musí vyjít“... Tak se odhodlal a zvedl telefon a chystal se odříkat stokrát připravenou řeč, jenže v okamžiku kdy Pavla zvedla telefon on nebyl schopen ze sebe vypravit ani větu. Věděl jen, že ve své připravené řeči byl pozdrav a oslovení. Tak ze sebe vykotal: „Čau...“ a najednou si vůbec nemohl rozpomenout na její jméno a tak řekl: „Kádlova ségra“. Další vývoj rozhovoru už myslím není potřeba popisovat a věřte tomu nebo ne, ale mezi nimi nikdy k ničemu nedošlo...

Jak spokojenost ovlivňuje výkon?

Spokojenost může nabývat 3 různých úrovní a její vztah k výkonu je takovýto:

- spokojenost jako vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance (pracovním podmínkám) – výkon v podstatě neovlivňuje (pracovní ne-nespokojenost)
- spokojenost jako vnitřní uspokojení z práce (aktivní naplnění pracovníka) – mobilizuje pracovní síly – motivuje
- spokojenost jako nízká úroveň nároků (pasivní sebeuspokojování pracovníka) – demobilizace pracovních sil

V otázce spokojenosti je tedy velmi důležité správně rozlišovat význam slova spokojenost.

Na závěr bych rád shrnul předchozí poznatky a vyvodil závěry jak správně stimulovat pracovníka, aby dosahoval pokud možno maximálního výkonu.

Základním problémem je pochopit rozdíl mezi stimulací a motivací. Resp. že stimulace nemusí nutně znamenat změnu motivace (aspoň v daném směru), neboť stimulace je nejdříve „zpracována“ motivačním strukturou daného jedince a teprve poté se adekvátně změní motivace. Z toho plyne, že i dobře míněná stimulace může mít nakonec efekt zcela opačný...

Mezi základní stimulační prostředky patří:

- hmotná odměna – pro ni by měla platit jistá pravidla jako přiměřenost k výkonu, měla by přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, atd.
- obsah práce
- povzbuzování – neformální hodnocení – velmi významné, protože umožňuje objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Důležité je hlavně zvýrazňování pozitivních prvků.
- atmosféra pracovní skupiny
- pracovní podmínky a režim práce
- identifikace s prací, profesí a podnikem

Rád bych více probral obsah práce a atmosféru pracovní skupiny jako prostředek stimulace, protože je považuji za nejdůležitější (aspoň pro mě).

Atmosféra skupiny je velmi důležitým faktorem. Vedoucí pracovník má možnost ovlivňovat dění ve skupině a působit na ní. Další velmi důležitou skupinou působení na motivaci jsou samy vztahy a atmosféra skupiny. Pokud například ve skupině panuje pracovní atmosféra a nový člen nemá v úmyslu pracovat je stejně nakonec zachycen skupinou a začíná pracovat – skupina ho motivuje k výkonu...

Na tuto oblast v jejich zaměstnání jsem se ptal několika lidí a dostal jsem přibližně tyto odpovědi:

- 1) šéf nikdy nikoho nemotivuje a s nikým nemluví, když někomu něco říká, tak proto, že je něco špatně
- 2) nesnáším se s kolegou/kolegyní
- 3) všichni se snaží „přetlouct“ pracovní dobu a myslí už jen na to, že půjdou domů
- 4) ...obdoby předchozích – vše v negativním duchu...

Pouze jedna odpověď byla: „Ano můj šéf se nás snaží motivovat a to se mi na práci líbí. Pracuje se mi zde lépe než všude jinde předtím...“

Z vlastní zkušenosti i ze zkušeností ostatních vím, jak důležité je, aby na pracovišti panovala pracovní nálada a nadřízený se snažil lidi motivovat k práci a šel jim příkladem. Dnešní vedoucí, kteří si honosně říkají manažeři by si ale měli uvědomit, že lidé a jejich práce jsou jejich největší potenciál. Málo kdo z nich si to ale opravdu uvědomuje.

Na úplný závěr poslední věc, kterou považuji za nejdůležitější stimulační faktor – obsah práce.

Vím, že málokomu se splní sen o ideálním obsahu práce. Faktem ale je, že pokud (podle Herzberga) dosáhneme nejvyššího stupně potřeb – seberealizace - jsme spokojeni a motivováni. Většina lidí by chtěla, aby jejich práce měla smysl, bylo za nimi vidět, že něco vytvořili, mohli se realizovat. Pokud tedy chceme pracovníka motivovat je potřeba mu dát možnost realizace potřeb nejvyšších... Připomíná mi to píseň „... i cesta může být cíl“. Pokud chceme opravdu dobrého a motivovaného pracovníka, musíme u něho docílit, že „cesta je cíl“...