

**Porovnanie Maslowovej,
Alderferovej a
Herzbergerovej teórie
ľudských potrieb**

Pojem motivácia (konania človeka)

- Je odvodený od latinského slova „movare“, čo znamená hýbať sa, pohybovať sa. Označuje všetko, čo spôsobuje určitú aktivitu, určité správanie sa človeka. Odpovedá tiež na otázku, čím bola aktivita vyvolaná alebo prečo sa zmenila. Pojem motivácie sa viaže na aktiváciu, t.j. na vyvolávanie aktivity človeka, na organizovanie jeho organizmu, ale zároveň na usmerňovanie vyvíjaných aktivít určitým smerom, na určitý cieľ. Ide pritom o psychickú a fyzickú aktiváciu.
- Motivácia je žiadúce správanie cestou motívov a stimulov, **motív** ako vnútorná pohnútko, vnútorná hnacia sila človeka, **stimul** ako vonkajší podnet, ekonomický, neekonomický. Podstata motivácie spočíva v spojení vnútorného motívu s objektívnym stimulom, aby to viedlo k žiaducemu správaniu zameranému na určitý cieľ.
- Motivácia je i psychologický proces, ktorý aktivuje ľudské správanie a dáva mu účel a smer. Je to vnútorná hnacia sila, ktorá ženie k uspokojeniu nenaplnených potrieb. Je to hnacia sila, ktorá vedie k dosiahnutiu osobných a organizačných cieľov. Je to vôľa niečo dosiahnuť.

Potreby

- Ľudské správanie je takmer vždy niečím psychologicky motivované. Pohnútkami ľudského správania sú však i biologické, kultúrne a situačné aspekty. I keď človek často vedome rozhoduje o tom, či bude konať na základe svojich motivácií, tie pôsobia na človeka i na podvedomej úrovni (napr. vplyv skrytou silou reklamy).
- Základnou formou motívov sú potreby, ostatné formy sa vyvíjajú z potrieb. Potreba je stav nedostatku či nadbytku niečoho, čo nás vedie k činnostiam, ktorými túto potrebu uspokojujeme.

Potreby delíme na:

- biologické (primárne, vrodené) - potreba dýchať, potravy, bezpečia, spánku ...
- sociálne (získané) - kultúrne (vzdelanie, kultúrny život ...) a psychické (radosť, šťastie, láska ...)

Vplyv motivácie na pracovný proces

- Motivácia je jedným z najdôležitejších faktorov ovplyvňujúcich úspešnosť života jedinca. Je pre neho dôležité, aby sa venoval činnostiam a práci, ktorá ho motivuje - oduševňuje a naplňa a práve v týchto oblastiach je potom schopný podávať nadpriemerné výkony. Úspešnosť alebo neúspešnosť motivácie silne ovplyvňuje výrobu (jej kvantitu i kvalitu). Len sa výnimočne vyskytujú aj prípady, keď prehnaná motivácia pôsobí brzdiaco, no vo všeobecnosti platí, že produktivita práce a podaný výkon vzrastajú priamo úmerne s rastom pozitívnej motivácie.

Záver z východísk motivácie pre formovanie teórií:

- ľudské správanie je podmienené, nie je náhodné, má svoju príčinu v podnetoch fyzickej alebo psychologickéj povahy
- ľudské správanie smeruje k dosiahnutiu určitého cieľa
- ľudské správanie je motivované snahou uspokojiť potreby
- východiskom procesu motivácie sú neuspokojené potreby

Motivačné teórie

- Všetky motivačné teórie sa zakladajú na teórii ľudských potrieb a ich uspokojovania. Ľudské potreby môžu byť očividné alebo potenciálne. Pri očividných potrebách si jednotlivec potrebu uvedomuje, cíti ju ako vážny nedostatok a je ochotný uvoľniť energiu na to, aby potrebu uspokojil. V prípade neuspokojenia potreby sa môže dostaviť frustrácia alebo priamo smrť. (Treba si však uvedomiť, že trvalá frustrácia vedie rovnako k fyzickému zániku.)
- Okrem očividných potrieb má jednotlivec aj potreby potenciálne. To znamená, že si ich ešte neuvedomuje, ale pôsobením na istú časť jeho psychiky ich možno dostať do popredia do tej miery, že ich začne považovať za nutkavé. Tento poznatok sa hojne využíva práve v reklame a pri marketingu výrobkov. Dlhodobé neuspokojenie týchto potrieb vedie u jednotlivca takisto k silnej frustrácii, ktorá takisto môže skončiť jeho fyzickým zánikom.

Abraham Harold Maslow

- bol americký psychológ, psychiater a filozof (predchodca New Age), zakladateľ humanistickej psychológie. Skúmal hierarchiu ľudských potrieb, motiváciu, seberealizáciu. Vymyslel známu Maslowovu pyramídu potrieb.



Postavte z týchto hodnôt pyramídu hodnôt!

potreba sebaaktualizácie,
potreba lásky prijatia (do spoločnosti), spolupatričnosti,
potreba uznania a úcty,
potreba bezpečia a istoty
základné telesné, fyzické potreby

Maslowova pyramída

- Maslowova pyramída (potrieb) je hierarchia ľudských potrieb, ktorú definoval americký psychológ Abraham Harold Maslow v roku 1943. Podľa tejto teórie má človek päť základných potrieb (od najnižších po najvyššie - spolu teda tvoria akúsi „pyramídu“).
- Potreby sú podľa neho hierarchizované a jedinec je nútený ich uspokojovať v určitom poradí. V okamihu, keď dôjde k uspokojeniu jednej potreby, začína sa hlásiť ďalšia. Ku každej potrebe je priradená konkrétna motivácia.



- Prvé štyri kategórie Maslow označuje ako **nedostatkové potreby** a piatu kategóriu ako **potreby bytia** alebo rastové potreby. Všeobecne platí, že nižšie položené potreby sú významnejšie a ich aspoň čiastočné uspokojenie je podmienkou pre vznik menej naliehavých a vývojovo vyšších potrieb. Toto však nie je možné tvrdiť bezvýhradne a je dokázané, že uspokojovanie vyšších potrieb (estetických, duchovných) môže napomôcť v krajných situáciách ľudského života, v ktorých je možnosť uspokojovania nižších potrieb obmedzená (napr. v prostredí koncentračných táborov, o čom referovali napr. Viktor Frankl alebo Konrad Lorenz. Za najvyššiu považuje Maslow potrebu sebaaktualizácie, čím označuje ľudskú snahu naplniť svoje schopnosti a zámery.
- Abraham Maslow vychádzal z presvedčenia, že výkon pracovníkov je možné zvyšovať až k prirodzeným fyziologickým hraniciam, ak budú uspokojované nielen materiálne, ale i sociálne potreby, t.j. potreby sebarealizácie, sebaaktualizácie, sebauskutočnenia, sociálnej spolupatričnosti k niekomu alebo niečomu, tvorivosti, bezpečia, istoty, postavenia a pod. K saturácii (naplneniu, uspokojeniu) väčšiny potrieb dochádza práve v pracovnom procese. Prínosom tejto školy je, že sa snaží brať organizáciu ako systém zaisťujúci integritu osobných záujmov a záujmov organizácie. Paradoxom, je, že mnohí o sebarealizáciu nestoja, sú motivovaní len nižšími fyziologickými potrebami, kľúdom a pohodlím.

Nedostatkové potreby

■ ***Fyziologické potreby***

Fyziologické potreby sú potreby organizmu a majú najvyššiu prioritu. Skladajú sa prevažne z týchto potrieb:

- potreba dýchania
- potreba regulácie telesnej teploty
- potreba vody
- potreba spánku
- potreba prijímania potravy
- potreba vylučovania
- potreba pohlavného styku

■ ***Potreba bezpečia, istoty***

Akonáhle sú naplnené fyziologické potreby, začnú narastať potreby istoty:

- istota zamestnania
- istota príjmu a prístupu k zdrojom
- fyzická bezpečnosť - ochrana pred násilím a agresiou
- morálna a fyziologická istota
- istota rodiny
- istota zdravia

■ ***Potreba lásky, prijatia, spolupatričnosti***

Po naplnení fyziologických potrieb a potrieb bezpečia prichádza tretia vrstva - **sociálne potreby**. Tie sa vo všeobecnosti skladajú z citových vzťahov ako napr.:

- priateľstvo
- partnerský vzťah
- potreba mať rodinu

Potreby bytia

■ **Potreba sebaaktualizácie**

Sebaaktualizácia (pojem zaviedol Kurt Goldstein, niekedy sa označuje ako sebarealizácia) je inštinktívna potreba naplniť svoje schopnosti a snaha byť najlepším akým len človek môže byť.

Maslow definoval sebarealizovaných ľudí takto:

- Prijímajú okolnosti života (vrátane seba) namiesto toho, aby ich odmietali alebo sa im vyhýbali.
- Sú spontánni v tvorbe myšlienok a činov.
- Sú tvoriví.
- Zaujímajú sa o riešenie problémov, často aj o riešenie problémov iných ľudí. Riešenie týchto problémov hrá v ich živote často kľúčovú rolu.
- Cítia blízkosť iných ľudí a všeobecne si vážia život.
- Majú vnútornú etiku, ktorá je nezávislá od vonkajšej autority.
- Posudzujú iných bez predsudkov, spôsobom, ktorý možno považovať za objektívny.

■ **Sebatranscendencia**

Na vrchole pyramídy sa nachádza sebatranscendencia, niekedy nazývaná aj duchovné potreby.

Maslow verí, že by sme mali skúmať a rozvíjať vrcholné zážitky (krátke a zriedkavé momenty inšpirácie, extázy, uvoľnenia tvorivej energie) ako cestu k dosahovaniu osobného rastu a naplnenia. Jednotlivci s najväčšími predpokladmi k dosahovaniu vrcholných zážitkov sú sebaaktualizovaní, zrelí, zdraví a sebanaplnení. Každý človek je schopný mať vrcholné zážitky. Tí, ktorí ich nemajú, ich nejakým spôsobom potlačili alebo zabránili ich vzniku.

Alderferova teória

- Na základe týchto postrehov modifikoval **C.P. Alderfer** maslowovský prístup. Clayton Alderfer vypracoval alternatívnu teóriu ľudských potrieb – **ERG** (existence – existencia, relatedness – vzťahy, growth – rast).
- Nadväzuje na Maslowovu teóriu, ale rozdeľuje potreby len do troch skupín a tvrdí, že pri prechode medzi jednotlivými stupňami je väčšia flexibilita. Jednotlivé stupne takisto hierarchicky zoraduje, ale na rozdiel od Maslowa tvrdí, že motivujúce môžu byť potreby na vyššom stupni aj keď nie sú uspokojené potreby na nižšom stupni a že potreby na viacerých stupňoch môžu motivovať súčasne.
- Túto teóriu troch faktorov publikoval Clayton P. Alderfer hlavne vo svojej knihe „Human needs in organizational settings“ (Ľudské potreby v organizačných zväzkoch) z roku 1972.
- Ľudské potreby delí do **troch hierarchických skupín**, a to:
 - zaistenie existencie, (súhrn dvoch dolných úrovní Maslowovej pyramídy),
 - zaistenie sociálnych vzťahov k pracovnému okoliu, (sociálne kontakty a status)
 - zaistenie ďalšieho osobného, resp. profesného a kvalifikačného rastu, resp. rozvoja, (seberealizácia, nezávislosť, ochota dosahovať výkony).

- Alderfer predpokladá, že potreby nižšieho radu (zaistenie existencie) musia byť uspokojené skôr, než sa môžu uplatniť dve ďalšie skupiny motivačných faktorov vyššieho radu. Alderferova teória motivácie netrvá na striktnnej hierarchii dvoch skupín potrieb vyššieho radu. Uvažuje sa aj o možnosti, že keď jedna z uvažovaných skupín potrieb nie je pre pracovníkov dostatočne uspokojená, potom môže viesť k zosilneniu naliehavosti potreby druhej.
- Prežívanie úspechu je významným motivačným činiteľom pre ďalšiu aktivitu sebaformovania jednotlivca. Motivácia môže pomôcť prekonávať aj osobné, vnútorné konflikty napr. tým, že pri mimoriadne ťažkej prekážke posilňuje voľbu náhradného cieľa a vlastnou aktivitou ho pomáha naplniť. Možno si ani dostatočne neuvedomujeme, koľko najmä interpersonálnych konfliktov vzniká z nesprávnej interpretácie pohnútok iných ľudí, keď posudzuje ich správanie voči nám. S frázou „ved' tak som to nemyslel“ sa často stretáva skoro každý. Psychologická veda dokázala, že motívy v živote človeka zohrávajú veľmi dôležitú úlohu, a to nielen v oblasti medziludských vzťahov, ale aj pri dosahovaní očakávaných výkonov.

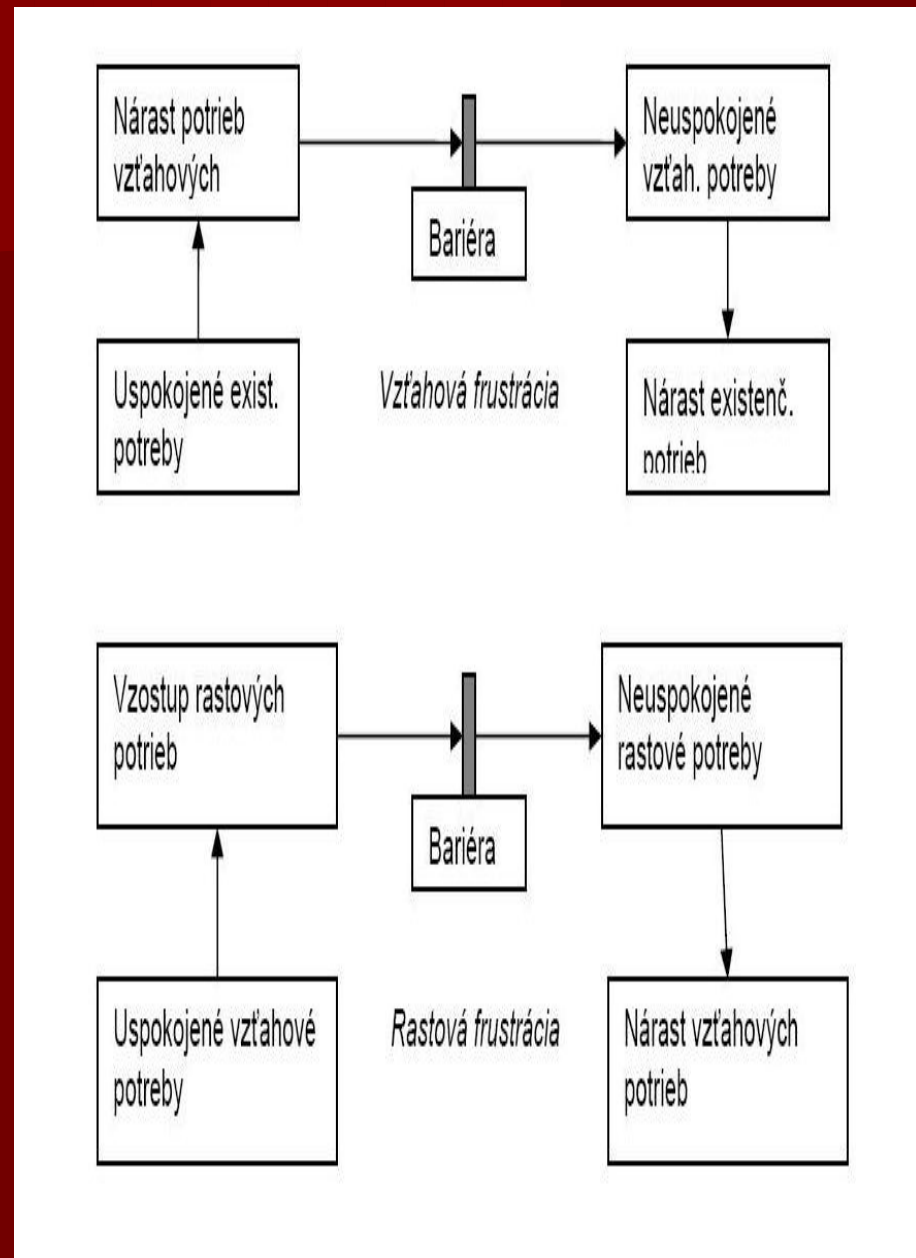
Mimoriadny význam sa im pripisuje aj pri formovaní charakterových vlastností, ktoré ovplyvňujú kvalitu medziludských vzťahov.

Je dôležité, ako vedúci vidí svojich spolupracovníkov. Bud' ako personál, čo sa musí pohybovať podľa jeho príkazov alebo ako samostatné individuality, ktoré musí nejako priviesť k tomu aby sa pohybovali, konali. Personálu vo verejnej správe sa vyčíta mentalita „úradníka nič nerobenia“. Občania sa často cítia ako dotieraví prosebníci. Jednoducho povedané, zamestnancom vo verejnej správe často chýba motivácia. Táto nemotivovanosť ako hodnota, norma a spôsob správania a konania je jediným aspektom správnej kultúry. Ak máme zaujať hodnotiace stanovisko, mali by sme si položiť a zodpovedať otázku, prečo nemá úradník vo verejnej správe žiadnu potrebu, motív, pohnútku pomôcť hľadajúcemu občanovi, prečo nemá motív plniť si svoju úlohu v zamestnaní.

- **Alderferova teória ERG** rozširuje a spresňuje Maslowovu teóriu. Potreby redukuje na existenčné (E), vzťahové (R – relatedness) a rastové (G – growth). Na rozdiel od Maslowa sa nedomnieva, že uspokojením potreby sa jej význam stráca, len klesá jej význam.

Frustrácia spôsobí, že nahromadená energia sa „nevybije“, a podľa Alderfera je realizovaná v potrebe nižšej úrovne. Tento mechanizmus nazval frustračný regres a má dve formy:

- **Frustrácia vzťahového cyklu** nastáva, ak po uspokojení existenčných potrieb a vynorení sa rastovej potreby, je táto frustrovaná. Dôsledkom je opätovné zameranie na existenčné potreby a súčasne ich zosilnenie.
- **Frustrácia rastového cyklu** je totožná so vzťahovým, len tu je následne uspokojená vzťahová potreba po frustrácii rastovej potreby. Dôsledkom je zameranie na potreby vzťahové.



Herzbergova dvojfaktorová teória motivácie

- Herzbergova motivačno-hygienická teória delí podnety do dvoch základných skupín, ktoré ovplyvňujú pracovnú spokojnosť.

Sú to:

- motivátory vnútorných pracovných potrieb a
- faktory hygieny

- Motivátory vnútorných pracovných potrieb pôsobia dlhodobo v súlade s vnútornou štruktúrou potrieb osobnosti a charakterom práce, napr. úspech, obsah práce, zodpovednosť.

Predstavujú dlhodobú potrebu sledujúcu psychologický rast. Majú vysokú úroveň motivácie a vedú k uspokojeniu. Väčšinou súvisia s obsahom práce, vykonávaného zamestnania:

- úspech,
- uznanie,
- samotná práca (zaujímavá práca),
- zodpovednosť,
- postup (povýšenie),
- osobný rast

- **Motivátory** sú napr. výkon, uznanie a zodpovedná pozícia, kým faktory hygieny môžu byť napr. pracovné podmienky, plat, medziľudské vzťahy na pracovisku. Pokiaľ človeku chýbajú motivátory alebo nesúhlasia faktory hygieny, vyvoláva to v ňom pocit nespokojnosti. Keď sa však faktory hygieny dajú do poriadku, nevyvolá to v človeku pocit spokojnosti, ale len odstráni pocit nespokojnosti (polarizácia nespokojný - nie nespokojný). Inak je to s motivátormi. Prítomnosť motivátorov sa premietne okamžite do zvýšenia spokojnosti pracovníka (polarizácia nespokojný - spokojný). Motivátory sa rozlišujú ešte na vnútorné (intrinsické) a vonkajšie (extrinsické). Vnútorné sa vyvíjajú v samotnom človeku, vychádzajú z jeho osobnosti a jeho hodnotovej orientácie. Ak chýbajú, spôsobujú nespokojnosť s prácou. Na tejto nespokojnosti sa nič nezmení ani vtedy, keď sa riadiaci pracovník pokúsi zvonka podriadeného "domotivovať" - napr. zvýšením platu alebo zlepšením pracovných podmienok (čiže zlepšením faktorov hygieny).

- **Faktory hygieny** sú spojené s prostredím, okolím pracovníka a môžu negatívne ovplyvňovať a brzdiť pôsobenie vonkajších motivátorov, napr. podniková politika a riadenie, medziľudské vzťahy.

Ich dosiahnutie neprispieva k uspokojeniu a nie sú schopné motivovať pracovníkov. Nevyvolávajú silnú motiváciu, ale sú potrebné na udržanie minimálnej úrovne uspokojenia tejto potreby.

Majú externý charakter: - systém manažmentu organizácie, - spôsob kontroly, - vzťahy s vedúcim, - pracovné podmienky, - zárobok, - vzťahy so spolupracovníkmi, - životný štýl, - vzťahy s podradenými, - pracovné postavenie, - pracovná istota v zamestnaní.

- Z hľadiska osobného uspokojenia a pracovného správania majú dominantné postavenie motivátory. Hygienické faktory plnia úlohu vyhybania sa nepríjemnostiam.

- Táto teória je vysvetlená predovšetkým v knihe „**The motivation to work**“ (motivácia k práci). Herzberg a jeho spolupracovníci identifikovali dve významné skupiny faktorov.

Prvú skupinu faktorov označili ako **motivátory** a druhú ako **hygienické vplyvy**.

- K motivátorom patria činitele, ktoré uspokojujú ľudské potreby a zároveň sa pri ich uplatnení aktivuje záujem a úsilie pracovníkov o zlepšenie nimi vykonávaných činností. Motivátorom sa stáva napr. radosť zo zaujímavej práce, či pocit dosiahnutého úspechu, hmotné a morálne ocenenie za kvalitnú prácu, ocenenie zodpovednosti, svedomitosti, odbornosti.
- K hygienickým vplyvom patria činitele, či podmienky, v ktorých pracovník pracuje a ktoré ovplyvňujú jeho spokojnosť alebo nespokojnosť. Pri ich primeranom splnení ich pracovníci príliš nesledujú. Iba nevýrazne sa odrážajú v motivácii k práci. Ako hygienické vplyvy obvykle pôsobia napr. systém podnikového manažmentu, spôsoby kontroly, vybavenie pracovísk, podmienky práce (hluk, osvetlenie, prašnosť a pod). K prekvapivým a významovo dodnes veľmi závažným výsledkom Herzbergovho rozboru patrí, že k hygienickým vplyvom patrí i raz priznaná mzda či plat. Iba v krátkej dobe ich zmien sa prejavujú motivačne a potom sa ich výška stáva rýchlo prahovou hodnotou hygienického faktora.

Z Herzbergovej teórie dvoch faktorov súčasný manažment odvodzuje odporúčanie, že v podnikovej praxi je vhodné pre rôzne podmienky štatistickým testovaním dopredu stanoviť ekonomicky primerané hranice aby hygienické faktory nemali dissatisfakčný vplyv.

- V sedemdesiatych rokoch 20. stor. sa rozšírili nové formy organizácie práce. Skoro sa ale ukázalo, že sú menej efektívne, než sa spočiatku predpokladalo. Bolo totiž dokázané, že výkonnosť práce sa spomaľuje v okamihu, keď sa po prijatí dobre pripravených a akceptovaných zmien pracovné správanie premení na rutinu. Nové formy organizácie práce sú predovšetkým experimentom, ale ich prínosom i naďalej však zostáva to, že poukázali na nedostatky taylorizmu.

Záveru školy human relations sa dotýkali predovšetkým nutnosti zlepšiť sociálne vzťahy vo vnútri podniku. Nedomýkali sa však priamo obsahu práce. Maslowova a Herzbergova motivačná teória a závery Tavistock Institute naopak podporujú nové formy organizácie práce, ktoré by mali zamestnancom umožniť rozvíjať svoje schopnosti a autonómiu.

■ A na záver:

Ľudské správanie je determinované a smeruje k cieľu. Motívom sú: pudy, inštinkty, túžby, potreby, sklony, ideály...Človek nemá jediný motív konania, ale vždy pôsobí v jeho vedomí niekoľko motívov. Motivácia je spravidla súborom pôsobiacich motívov vo vedomí človeka má mnohodimenziálny charakter. Vonkajšie podnety, ktoré aktivizujú motívy človeka a ovplyvňujú jeho správanie, sa označujú pojmom stimul- motivátor. Ich poslaním je dosiahnuť žiaduce správanie človeka. Môže to byť vyšší plat, prestížny titul a iné veci, ktoré sú dôvodom na to, aby človek konal. Ich pôsobenie vyvoláva určitú reakciu a ľudia sa na tomto základe rozhodujú čo budú robiť. Zamestnanec s motiváciou pracuje lepšie ako ten, čo ju nemá. Ľudia sú ochotní pracovať, a to aj tvrdo, keď vidia, že ich práca je ocenená. Kľúčom k úspechu je skutočne motivácia ľudí. Znalosti o tom, čo ich motivuje, umožňuje manažérom podniknúť kroky na zdokonalenie pracovnej výkonnosti zamestnancov. Manažér musí preto poznať motiváciu ľudí, čiže vedieť, čo ich motivuje a vyvolať v nich vnútorný záujem angažovať sa na plnení úloh, ktoré plnia ciele firmy. Zásobníkom poznatkov, z ktorého možno čerpať znalosti o psychologicko-sociálnych charakteristikách myslenia a správania sa ľudí, sú teórie motivácie.

Predstavujú zovšeobecnenie poznatkov o tom „čo“ je a „aké“ je cieľavedomé správanie. Tieto teórie nemôžu však dať všeobecne platné návody ako zasiahnúť, aby sa rozliční ľudia v odlišných situáciách a podmienkach stotožnili s cieľmi organizácie. Napriek rozsiahlym skúmaniam a bohatej literatúre chýba dosiaľ komplexná teória motivácie, ktorá by vychádzala z existujúcich čiastkových teórií.

Ďakujem za pozornosť.