

# Motivace

Ing. et Bc. Michal Motyčka, DiS., Ph.D., Drhc.

# Motivace

Motivací se nazývá vše, co přiměje člověka k činu. Motivy mohou být různé a mohou se pohybovat od vědomého souhlasu až k nevědomí. Motivy jsou nezbytné pro vznik akce, samy o sobě však nestačí. Aby došlo k činu, musí dojít k rozhodnutí podmíněném vůlí. Proto platí právní zásada: „Musíme soudit motivy lidí podle jejich zjevných činů“ Nicméně důvody, proč se do jistých akcí pouštíme, ne vždy korespondují s našimi motivy.

*„Motivace je v jistém smyslu psychologický hypotetický konstrukt, popisující, resp. vysvětlující „psychologické příčiny“ chování.“ (M. Nakonečný)*

Motivací člověka se tedy rozumí soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Motivace znamená vytvořit u lidí vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů. Motivace je pojem, který označuje vzájemný vztah mezi motivovaným subjektem a motivující situací.

Interakční povahu motivace lze znázornit jednoduchým vztahem:



Motivaci lze jednoduše vyjádřit jako řetězec návazných reakcí, kdy pocit potřeby vede ke vzniku přání dosáhnout určitého cíle. Vědomí tohoto cíle vyvolává napětí, které vyúsťuje do aktivit (úsilí), jež směřují k dosahování cílů. Výsledkem dosažení cílů je uspokojení.

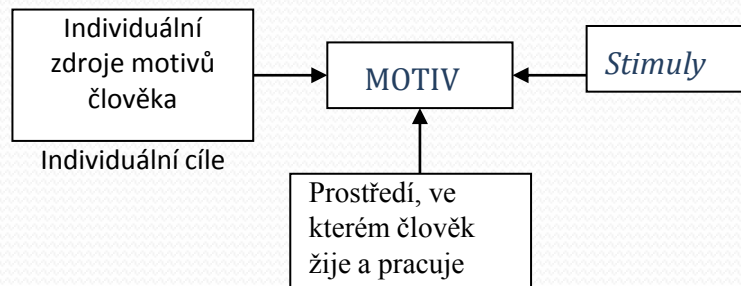
*Je nutno si uvědomit, že tento řetězec je značně zjednodušený, neboť skutečné vztahy bývají složitější. Proces motivace je dynamický, vyvíjí se v čase, a výsledkem tohoto procesu je určitý motiv, resp. systém motivů.*

# Členění motivů

Prvotním impulsem motivace určitého chování je **motiv**, který lze definovat jako každou vnitřní pohnutku podněcující jednání člověka.

„Slovo motiv je odvozeno od latinského slova „movere“, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu.“

Na jednání člověka většinou nepůsobí motiv izolovaný, ale celý soubor motivů. Přitom vlastní motiv je ovlivňován i vnějším prostředím, jak je zřetelné z obrázku



Zdroj: Motivující činitelé podle skript  
Managementu VŠE Praha po částečné  
úpravě úpravě

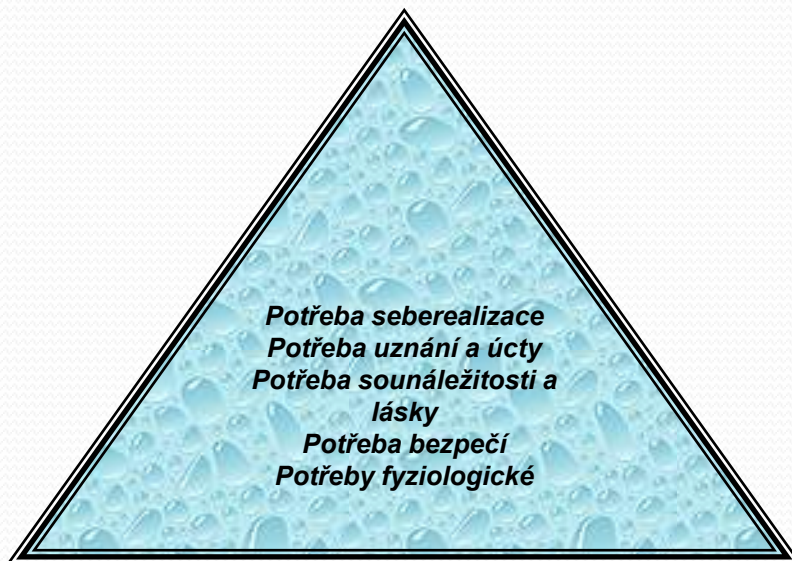
Zdroje motivace jsou podněty nebo skutečnosti, které vyvolávají lidskou motivaci. Mezi základní zdroje patří:

- **potřeby** (pocitovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince; jsou vždy spojeny s činností zaměřenou na překonání pocitovaného nedostatku, což znamená, že potřeby nutí člověka k jednání a v podstatě mají v souladu s názorem Maslowa následující posloupnost)
- **zájmy** (představují trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti)
- -během života se obvykle mění;
- -**charakter**: šíře, hloubka, stálost;
- -**skupina**: sběratelské, sportovní, lingvistické, umělecké, obchodně-ekonomické, rukodělné, sociální.
- **hodnoty** (hodnotou rozumíme něco důležitého, čeho si člověk váží, co ovlivňuje jeho chování)
- **ideály** (model / vzor, podle kterého člověk jedná, ke kterému směřuje)
- **návyky** (soubor opakovaných, ustálených a zautomatizovaných způsobů jednání v určité situaci)

# Členění motivů

Mezi zdroje motivace se dají dle názoru Papuse zahrnout i pudy – vnitřní pohnutky. Ty jsou neopomenutelnými hybateli našeho chování, jednání. Záleží jen čistě na síle „ vůle člověka“, jak dokáže odolat „motivacím“ jež byly prostřednictvím pudového jednání vyvolány.

Lze to pochopit na příkladu, kdy pohnutka vždy nutí udeřeného člověka, aby sám udeřil. *„Hle pruského vojína. Dostane od svého důstojníka políček – jeho první pohnutka, motiv jistě bude, aby toto příkoří vrátil jeho původci“* vojínova ruka bude postižena prudkým popudem (stimulem) nutícím je k příslušnému pohybu. Tento pohyb je téměř bezvolný a byl by proveden takřka s nezbytnou nutností, kdyby nebylo toho, čemu říkáme rozum. Ale v okamžiku, kdy vojínova ruka podléhá nucenému popudu, jenž by vznikl, představí se jeho duchu pomýšlení na kázeň, na povinnost trpné poslušnosti a hlavně na válečný soud a na smrt, a nový popud, tentokrát vědomý, zarazí snahu prvního hnutí, jež nebylo rozváženo.“ (Papus)



# Historický vývoj motivace

*„Dvěma hlavními hybateli lidské mysli jsou touha po dobru a strach ze zla.“*

Samuel Johnson

- Nejstarší teorie na světě – a stále nejrozšířenější – je známá jako úsloví o „cukru a bičí“. Tato teorie předkládá ve své podstatě dva „motivы“, které lze použít a to odměnu nebo nějaké lákadlo na jedné straně a strach z následků na straně druhé. Jde o vnější stimuly, které vznikly na základě analogie chování zvířat. Zvířata těmto stimulům rozumějí – cukr: pochutina, která je pozitivním stimulem a v případě, že je zvíře vyhládlé ho může snadno přinutit k činnosti. V případě, že není zvíře hladové má „cukr“ nepatrný účinek. Ke slovu přichází - bič: negativní stimul, než riskovat bolest, raději vykonám požadovanou činnost. Z toho vyplývá, že do jisté míry jsme schopni ovládat druhé, v závislosti na situaci, pomocí odměn a trestů.

*„Ale lidská přirozenost, zvláště pak naše mimořádná schopnost komunikace, otevírá i třetí možnost. Jsme totiž schopni vyvolat (stimulovat) v druhých celou řadu motivů, které budou mít pramálo společného se strachem z bolesti nebo hledáním materiálních odměn.“ (Adair)*

- O tom jak „úspěšně“ ovládat druhé se v historii pokoušelo pojednat mnoho osobností psychologie a sociologie. Díky nim vznikla řada významných teorií, které jsou podrobně rozvedeny v další kapitole.

## **Tvůrci mezníků v přístupu k motivaci.**

*„Pokud by neexistovala ani nepatrná vědomost, stěží bychom mohli naplnit, co lidská povaha v sobě zahrnuje.“*

Epiktétos

- Existuje mnoho teorií motivace. Důvodem jejich vzniku a spíše rozsáhlejšího počtu různých teorií je fakt, že lidé jsou komplikovaní a žádná teorie neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení. Motivační teorie slouží manažerům jako zásobník poznatků, z kterého mohou čerpat znalosti, doporučení i inspiraci pro vlastní praxi.

Teorie lze rozdělit do dvou základních skupin:

- Teorie potřeb, které se soustřeďují na poznání motivačních příčin. (hledají odpověď na otázku „proč“)
- Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu. (hledají odpověď na otázku „jak“)

# Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

## TEORIE ZAMĚŘENÉ NA POZNÁNÍ MOTIVAČNÍCH PŘÍČIN:

### Maslowova teorie hierarchie potřeb

- Jedna z nejnámějších motivačních teorií je vytvořena americkým psychologem A. Maslowem (1908 – 1970). Tato teorie motivace hledí na člověka jako na psychologický organismus, kdy snahou jedince je uspokojit své životní potřeby. Ty se však uspokojují na různých úrovních, jsou tedy hierarchicky strukturovány a různé potřeby mají tudíž pro každého jedince odlišný význam. Primárně lze rozlišit tzv. potřeby nižšího řádu a vyššího řádu. M. Nakonečný označuje „nižší“ potřeby jako deficitní motivy a vývojově „vyšší“ potřeby jako motivy růstu. Na zmíněné potřeby se zároveň váže i dvojí druh uspokojování.

#### 1) Deficitní motivy

- Nižší potřeby jsou potřebami prvního hierarchického stupně a patří sem základní lidské potřeby, tzv. fyziologické potřeby. Označují se jako deficitní. V tomto smyslu se jedná především o existenční podmínky, kdy každá potřeba vyjadřuje určitý základní nedostatek (např. jídla, spánku), a může být uspokojena redukcí, tj. dosažením příslušného podnětu (nasycením, odpočinkem). V pracovní oblasti tvoří tyto potřeby např. mzdy a základní pracovní podmínky. S postupným uspokojováním této skupiny potřeb jejich intenzita klesá. Jsou tedy potřebami přechodnými.
- **Potřeby fyziologické** – potřeba stravy, spánku, aktivity, zachování rodu, odpovídající pracovní podmínky, spravedlivá odměna.
- **Potřeby bezpečí a jistoty** – bezpečné prac. podmínky, jistota zaměstnání.

#### 2) Motivů růstu

- Jedinec osvobozený od deficitních potřeb se snaží uspokojit potřeby druhého hierarchického stupně – potřeby vyšší. Nazývají se potřebami růstu. Na této úrovni jde zejména o existenční jistoty a potřebu seberealizace. Nakonečný se k této skutečnosti vyjadřuje:

*„Je-li člověk relativně uspokojen ve svých deficitních potřebách, tj., cítí-li se zdravý a existenčně zabezpečen, má tendenci k transcendování své situace a k uplatnění svých tvořivých sil a schopností.“*

- **Potřeby sociální** (sounáležitosti) – potřeba sociálních kontaktů, přátelství, sympatie.
- **Potřeby uznání** – ocenění úspěchu, pověřování významnými aktivitami, odpovědností.

Klíčovým se stává pojem seberealizace. Jde o uskutečnění člověka jako člověka, o rozvíjení jeho biogenního lidského potenciálu.

- **Potřeby seberealizace** – prostor pro tvořivost a rozvoj osobnosti, využití osobního potenciálu, práce se stává posláním.

# Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

## TEORIE X A Y (TEORIE POVOLENÉ A PŘITAŽENÉ UZDY – AUTOR D. MCGREGOR)

- Teorie X a Y se řadí do oblasti humanistické psychologie. Reflektuje existenci protikladných představ o člověku jako pracovníkovi. Na základě těchto představ pak vycházejí jednotlivé přístupy k němu.
- Tato především manažerská teorie podle definice McGregora rozlišuje dvě protichůdné kategorie lidského chování v organizaci. Za každým přístupem manažera tedy stojí v pozadí jeho určité pojetí lidí a jejich chování.

### Teorie X

- Předpokládá se, že lidé této kategorie pracují neradi. Východiskem je myšlenka, že člověk je tvor líný, nezodpovědný a má vrozenou nechuť, někdy i odpor k práci. Lidé, protože se o svou práci příliš nezajímají, k ní tedy musejí být nuceni, jinak se jí budou pokud možno vyhýbat. Přitom jsou nejrady, když jsou vedeni a dělají to, co se jim uloží, než kdyby o tom, co mají dělat, museli sami přemýšlet. Takoví lidé se vyhýbají zodpovědnosti, jsou nesamostatní, bez ctižádosti a v zásadě dávají přednost jistotě. Pro motivaci tohoto typu lidí je nevhodnější účinný systém odměn a trestů. Dobrý výkon je třeba řádně odměňovat. Podmínkou takového systému je neustálé vedení a kontrola. Jedině tehdy mohou přispívat k plnění cílů organizace. Tuto „filosofii“ podle M. Nakonečného zastává mnoho manažerů, kteří používají autoritativní metody vedení.

### Teorie Y

- Naproti tomu lidé kategorie Y si svůj postoj k práci vytváří teprve během svých pracovních zkušeností. Fyzická i duševní námaha při práci je pro ně přirozeným stavem stejně tak jako např. hraní či odpočinek. Člověk tedy za normálních okolností práci principiálně neodmítá, naopak pracovat chce, je iniciativní, a pokud je jím zastávaná práce v souladu s jeho osobními cíli, nepotřebuje být kontrolován. Lidé tohoto typu mají vrozený smysl pro odpovědnost, kterou také rádi nejen přijímají, ale také vyhledávají a doslova je pro ně zdrojem uspokojení. Povinnosti jsou pro ně rovněž čímsi přirozeným. Radují se ze svých výsledků a směřují k tomu, aby jim práce byla pozitivní zkušeností. Vyhýbání se odpovědnosti, touha po jistotě a absence ctižádosti nejsou podle teorie Y vrozenými vlastnostmi, ale bývají obecně důsledkem nedobrych zkušeností.
- Pro lidi typu Y je v souvislosti s motivací podstatný pocit důležitosti a užitečnosti jejich vlastní práce. Musí jim být umožněno pracovat tvořivě, což je pro ně mnohdy důležitější než např. finanční odměny. Uspokojení potřeb vlastní osobnosti a jejího rozvoje je pro ně nejvýznamnější odměnou. Lidé jsou obdařeni představivostí, soudností a vynalézavostí pro řešení problémů organizace, od níž očekávají, že jim poskytne příležitost, aby se seberealizovali. V efektivitě jim pak brání špatná organizace práce a další vnější faktory podobného druhu.
- *Jak ve svých skriptech uvádí J. Truneček, sociologické rozbory potvrdily, že méně kvalifikovaní výrobní a obslužní dělníci v rutinních oblastech práce přijímají spíše jednoznačné vedení a okamžité a jasné oceňování výsledků, zatímco intelektuálně vyspělí tvůrčí pracovníci dávají spíše přednost pro řízení v duchu teorie Y.*

# Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

## TEORIE ERG (TEORIE TŘÍ POTŘEB – AUTOR C. P. ALDERFER)

Tato teorie navazuje na Maslowovu teorii. Lidské potřeby se dle této teorie dělí do tří hierarchických skupin, a to na potřeby:

- **E – existence, ve vztahu k přežití a reprodukci (EXISTENCE)**
- **R – sociálních vztahů k pracovnímu okolí (RELATEDNESS)**
- **G – dalšího osobního rozvoje, růstu osobního potenciálu (GROWTH).**

*Nejvíce je vyzdvížena ochota a touha po osobním růstu, zvyšováním a plném využití osobního potenciálu. Zřejmě je podobnost s „Maslowovou seberealizací“. Jedná se o největší motivátor. Jak tvrdí Niven: „Všechno, co děláme, děláme z vlastního zájmu – děláme to, protože jsme přesvědčení, že je to tak pro nás nejlepší. Ti, kdo pracují usilovně, činí tak v očekávání odměny. Tato odměna nejen ospravedlňuje jejich úsilí, ale vyžaduje od nich i nefalšovaný zápal pro věc. Ti, kdo práci nevěnují dostatečné síly, se tak projevují proto, že z jejich pohledu nepřevyšuje dlouhodobý prospěch z pilné práce prospěch krátkodobý, jímž je lenivá, nenáročná, neunavující činnost. Připomínejte si hodnotu věcí, které chcete, a pocit velikosti budete potom pocítovat i při vynakládání úsilí potřebného k jejich dosažení.“*

- *Výzkumníci zjišťují, že uvědomovaný vlastní zájem, odměna, o niž podle přesvědčení dotyčného jedince jde, je tím nejvýznamnějším faktorem při předvídání zápalu při práci a uspokojení z ní. Vlastní zájem představuje 75 % osobní motivace pracovního výkonu.*
- *Přístup této teorie přikládá menší význam přísně hierarchickému uspořádání chování podmíněnému potřebami. Potřeby různých úrovní mohou působit současně a neexistuje automatický přístup z jedné úrovně na druhou. Jestliže potřeby vyšších úrovní není možno uspokojit, potřeby nižších úrovní je mohou vhodně nahrazovat. Jde o užitečné zdokonalení Maslowova přístupu.*



# Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

„Pokud stavba mostu neobohatí vědomí těch, kteří na ní pracují, pak by se most neměl stavět.“

Franz Fanon

- **Teorie dvou faktorů.** Jedná se o zásadní modifikaci Maslowovy teorie potřeb, kterou provedl Frederick Herzberg. Formuluje dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž jedny ovlivňují pracovní spokojenost, druhé pak pracovní nespokojenost. První skupina je označena jako motivátory (satisfactory). Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost. Druhá skupina bývá označována jako frustrátory nebo dissatisfactory. Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti.
- *K satisfaktorům patří:* dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu, odpovědnost.
- *Mezi dissatisfactory patří:* podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy k nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení.

N. A. Harlander uvádí, že účinky motivátorů a frustrátorů jsou tedy vždy dvojí: pozitivní a negativní.

## Motivátory

- *Pozitivní účinek:*
- Spokojenost
- *Negativní účinek:*
- Nespokojenost

## Frustrátory

- *Pozitivní účinek:*
- Ne-nespokojenost
- *Negativní účinek:*
- Nespokojenost

Motivátory	
<i>Pozitivní účinek:</i>	<i>Negativní účinek:</i>
spokojenost	Nespokojenost

Frustrátory	
<i>Pozitivní účinek:</i>	<i>Negativní účinek:</i>
ne- nespokojenost	nespokojenost

# Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

- Zatímco v obou případech negativní účinky uvedených faktorů u pracovníků vyvolávají pracovní nespokojenost, v případě pozitivních účinků je tomu u každé skupiny faktorů jinak. To vše již bylo výše popsáno – pozitivní účinky hygienických faktorů/frustrátorů nevedou přímo k pracovní spokojenosti, ale jen k absenci nespokojenosti. Spokojenost mohou navodit teprve až pozitivní účinky motivátorů /satisfaktorů.
- Herzbergova práce měla silný vliv na způsoby odměňování a soubory mzdových i jiných požitků, nabízených organizacemi. Ve vzrůstající míře se projevuje trend směřující k poskytování volitelných odměn, které si lidé mohou vybrat z řady možností. V podstatě je možné vybrat ty prvky, které uznají za dostatečně motivující ke své práci (systém zaměstnaneckých výhod, tzv. cafeteria systém).
- Podobně je tomu u současného důrazu na osobní rozvoj, řízení vlastní kariéry a určení, který jako by se vyvinul z Herzbergových závěrů. Motivace rozhodně vychází od jednotlivců, nelze ji jednoduše vytvořit organizací na základě nějakého receptu.
- Herzberg podtrhl význam obsahu práce pro motivaci a jeho poznatky se staly základem pro tvoření systémů obohacování práce.

## TEORIE POTŘEBY DOSÁHNOUT ÚSPĚCHU

- Autorem této teorie je David McClelland. Je založena na rozboru účinků tří skupin potřeb – potřeba **sounáležitosti, moci a úspěchu**.
- *Potřeba sounáležitosti* – odráží snahu většiny lidí mít v organizaci kooperativní přátelské vztahy se spolupracovníky. Tato potřeba je závažná zejména u profesí, jejichž úspěch závisí na jednání s partnery. Je charakteristickou pro sociálně orientované řídicí pracovníky.
- *Potřeba moci* – souvisí se snahou prosadit se v zajímavé a vlivné pozici. Je charakteristická pro pracovníky se snahou zaujmout v kolektivu dominantní postavení. Představuje typickou vlastnost manažerské profese.
- *Potřeba úspěchu* – se obvykle výrazně projevuje u pracovníků, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci. Tato potřeba je vede k tomu, že si sami staví úkoly náročné, nikoli však nepřiměřeně náročné až nereálné, kde by bylo riziko případného neúspěchu příliš vysoké.
- *„Úroveň motivace bývá přímo úměrná úspěchu. Zdroje motivace jsou přitom u jednotlivých lidí velmi různé a k úspěchu žádný přímý vztah nemají.“*

# Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

## TEORIE OČEKÁVÁNÍ (EXPEKTAČNÍ TEORIE – AUTOR V. H. VROOM)

- Tato teorie se opírá o rozhodující roli dvou základních faktorů:
- *Hodnoty* (valence), která vyjadřuje individuální preference pro nějaký výsledek. Jinak řečeno, je to ocenění efektu, který člověk přisuzuje dosažení cíle, ke kterému je motivován (E).
- *Očekávání*, což je pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu výsledku (O).
- Teorii očekávání lze vyjádřit vztahem:  $M = E \times O$  **rovnice očekávání,**

kde *M* je motivační síla určená k určitému jednání, síla osobní motivace.

Ve většině situací vyvolá konkrétní chování několik různých výsledků. Rovnice očekávání proto musí počítat se všemi možnými výsledky. Výsledná rovnice je proto následující:  $M = \Sigma (M \times O)$

Znak  $\Sigma$  zde znamená sumu všech hodnot kalkulovaných v závorce. Očekávání a valence se navzájem násobí, neboť pokud *E* nebo *V* se rovná 0, výsledná motivace je také nulová. To je pochopitelné. Pokud by se očekávání k valenci přičetlo, byl by výsledek nereálný. Pokud věříte tomu, že dané chování spolehlivě povede k danému výsledku, který však pro vás nepředstavuje žádnou hodnotu, nebudete motivováni chovat se tak, abyste se k výsledku dostali. Pokud výsledku přikládáte vysokou hodnotu, přičemž se ale domníváte, že pravděpodobnost jeho dosažení je nulová, vaše motivace bude opět nulová. O motivaci lze opravdu hovořit pouze tehdy, pokud jsou oba termíny pozitivní.

- Tato teorie rozlišuje význam různých individuálních potřeb a motivací. Tím se vyhýbá značným zjednodušením a zobecněním a zdá se být realističtější. Jejím nedostatkem je obtížnost aplikace v praxi. Je však nutno poznamenat, že pravděpodobnost dosažení cíle ovlivňuje hodnotu, kterou člověk dosažení cíle přisuzuje. Vysoká pravděpodobnost až jistota dosažení cíle sice výrazně zvyšuje motivační sílu, ovšem zároveň snižuje jeho hodnotu (snadno dosažitelný cíl se stává neatraktivním), což naopak (viz. výše uvedený vztah) motivační sílu snižuje. Snadná a rutinní práce s jistým výsledkem může vést ke snižování motivace.
- M. Nakonečný uvádí, že se tato teorie také nazývá **instrumentalistickou teorií pracovní motivace**. „Vroomova teorie pracovní motivace dává jisté návody k opatřením: motivace může být zvyšována nejen zesilováním pobídek, nýbrž také zpevněnou instrumentalitou (ustavováním užšího a pevného vztahu mezi výkonem a odměnou za využití zálib jedince tím, že jsou mu dávány úkoly, které ho skutečně podněcují.)“

# Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

## ROZŠÍŘENÝ MODEL TEORIE OČEKÁVÁNÍ (AUTOR L. W. PORTER A E. E. LAWLER)

- Tato teorie představuje tvůrčí syntézu včetně snahy o systémové pojetí teorie motivace. Dle tohoto modelu intenzita motivace závisí na hodnotě odměny, množství energie, lidské víře a míry pravděpodobnosti získání odměny. Odměna, kterou pracovník považuje za spravedlivou přináší uspokojení.
- Význam modelu je v tom, že ukazuje složitost motivace pracovníků a názorně ilustruje, že motivace není za každých okolností účinnou záležitostí. Protože podle Adaira existují okamžiky, kdy – možná iracionálně – požadujeme víc, než jsme ochotni poskytnout – nebo naopak dáváme daleko více, než očekáváme, že dostaneme. Platí zde zákon rovnosti v recipročních jednáních, výměnách či transakcích lidského ducha. Budete-li velkoryse dávat, budete mít tendenci v podobné míře i přijímat. Budete-li například platit ty, co pro vás pracují, víc, než je na trhu obvyklé, vytvoříte tak nezbytnou podmínku pro jejich odpovídající reakci. Pokud třeba budete poskytovat svým zákazníkům více, než požadují, budou mít tendenci vám například dávat více zakázek.
- Z pohledu praktického manažera lze vyvodit dvě další ponaučení. Rozšířená teorie očekávání učí zajistit si, aby cesty k požadovaným výsledkům týmů či jednotlivců byly tak zřejmé a jednoznačné, jak jen je to možné. Navíc nás upozorňuje na fakt, že dva různí jedinci mohou ve stejné situaci vnímat dostupnost odměny či trestu velmi odlišným způsobem, v závislosti na svém osobním žebříčku hodnot a odhadu pravděpodobností. Následně z toho vyplývá, že neexistuje univerzální recept pro motivování druhých. S každým člověkem je nutno zacházet jako s neopakovatelnou individualitou. To znamená, že manažeři by měli pečlivě vyhodnotit používaný systém odměňování.

# Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

## TEORIE SPRAVEDLIVÉ ODMĚNY (AUTOR J. S. ADAMS)

Klíčovou myšlenkou teorie spravedlnosti či také teorie rovnováhy vydání a zisku je sklon lidí k sociálnímu srovnání, spojený s tendencí k rovnováze. Člověk srovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá - vstupy a co za to získává - výstupy.

Mezi vstupy a výstupy můžeme zahrnout:

- **vstupy** - čas, vzdělání, výcvik, zkušenosti, dovednosti, tvořivost, praxe, kladný vztah k organizaci, věk, osobní kvality, vynaložené úsilí, image osoby a další.
- **výstupy** - výdělek, příplatky, důležité pověření, bezpečnost práce, povýšení, statusové symboly, dobré pracovní prostředí, možnost osobního rozvoje, kvalitní vedoucí, uznání a účast na rozhodování.

Spravedlnost (rovnováhu) lze podle Adamsovy teorie spravedlnosti vyjádřit vzorcem:

$$\frac{O_V}{I_V} = \frac{O_D}{I_D}$$

příčemž:

- $O_V$  (output) je vlastní výstup, především výdělek nebo jiný zisk
- $I_V$  (input) je vlastní vstup, především práce
- $O_D$  je výstup druhé osoby, její práce
- $I_D$  je vstup druhé osoby, její výdělek

Adams sám formuluje základní tezi této teorie takto:

„Nerovnováha vzniká, když pracovník vnímá jako nerovnovážný poměr svých odměn a výkonů a poměr odměn a výkonů druhých, buď:

- když on i druhý jsou v přímém vztahu výměny, nebo
- když oba jsou ve vztahu výměny s třetí osobou a pracovník se s druhým srovnává.“

# Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

- Nespravedlnost při odměňování může mít dvě formy: pozitivní a negativní.

## **negativní nespravedlnost** (nedoplnění):

- Vyjadřuje ji stav, kdy poměr mezi výstupem a vstupem druhého je vyšší než můj vlastní. Vyvolává pocit nespravedlnosti, který demotivuje a působí negativně na emoce daného jednotlivce. Jednoduchým případem je dojem pracovníka, že od svého zaměstnavatele dostává méně, než si zaslouží vzhledem k tomu, co ze sebe v práci vydává. Projevuje se zde již zmíněný princip kognitivní disonance, tedy dojem, že výše odměny není v rovnováze s výkonem jedince a že není hodnocen spravedlivě s ohledem na pracovní úsilí, a v porovnání s jinými pracovníky je podceňován. V takovém případě má dotčený tendenci přizpůsobit resp. snížit svůj výkon dané úrovni platu.

## **pozitivní nespravedlnost** (přeplacení):

- Ačkoli se tato pozice může zdát výhodná, pro motivaci je rovněž nežádoucí. Zvýhodněný pracovník může buď zakoušet pocity viny nebo může nabýt dojmu, že na tom, zda pracuje málo nebo hodně příliš nezáleží – peníze tak jako tak dostane.
- Každý jedinec chápe zcela odlišně, co je nebo není při odměňování spravedlivé, proto je velice obtížné odměňování hodnotit zcela nezávisle a objektivně. Lidé subjektivně používají zcela rozdílná kritéria. V případě, že dojde k nerovnosti u srovnávání dvou pracovníků ve prospěch daného jedince, může to u něj vyvolat motivaci k lepšímu výkonu.

# Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

## TEORIE ZESÍLENÍ VJEMŮ (AUTOR FREDERIC SKINNER)

- Vychází z teze, že lidské chování jsou naučené, tzv. situačně podmíněné zvyky. Chování jedince se stává konformní se standardy dané organizace když ty reakce, které jsou z hlediska organizace žádoucí, jsou systematicky zpevňovány, ostatní jsou ponechávány nezpěvněné nebo jsou trestány.
- Pozitivní motivace, která má být vedoucím uplatňována přednostně, je založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti. Podněcuje k opakování takového chování, za které byl pracovník dříve odměněn. Naproti tomu negativní motivace vede k uvědomovanému či neuvědomovanému varování před takovým chováním, které v minulosti vyústilo v postih. Další možností je utlumení nežádoucí aktivity pracovníka cestou lhostejnosti či ignorování ze strany vedoucího. Poslední z uváděných možností, která by však měla být uplatňována pouze v případech zcela nezbytných, je bezprostřední trestání s cílem zabránit škodlivému jednání pracovníka.
- Proto zde vyvstává nezbytná potřeba kvalitního a vysoce motivovaného vedoucího pracovníka. Neboť jen ten je schopen používat vhodně pozitivní a negativní motivaci. Je důležité, aby on sám byl vysoce motivovaný, neboť jak je známo první a zlaté pravidlo motivace je, že nikdy nebude inspirovat jiné, pokud sám není inspirován. Pouze motivovaný vedoucí motivuje ostatní – příklady táhnou:
- *„Jeden z prvních filozofických poradců, Konfucius, byl jednou povolán čínským císařem, aby prošetřil korupci a rozkrádání, které spadaly do jeho okruhu působnosti. Brzy začalo být Konfuciovcí jasné, že se těmto praktikám oddávali král i jeho dvůr a ostatní si z toho „jen“ vzali příklad. Konfucius svému klientovi ukázal motivační vliv daného příkladu – k dobrému i ke zlému. „Kdybyste sám nekradl,“ řekl, „ani nikdo jiný by to nedělal, dokonce ani kdybyste mu nabízel zlato odměnou za to, že pokrade.“*
- Všechny výše uvedené teorie mají svůj význam a opodstatnění, ale jsou to pouze teorie. A proto je nutné je modifikovat pro praxi v závislosti na okolní situaci a dispozičních faktorech řídicího objektu. Velmi často se také stává, že manažeři vytvářejí kombinované styly motivací, jež jsou vytvořené z několika teorií. Lidské chování je determinováno hlavně okolím a danou situací. Proto je nutné vybrat ty způsoby či fragmenty různých teorií, které je možné v dané situaci aplikovat. Správnost výběru tedy závisí pouze na schopnostech a zkušenostech daného manažera. A díky těmto schopnostem je možné odlišit od sebe kvalitní a nekvalitní řídicí pracovníky.

**Věřím, že jste již dostatečně  
motivováni!**

Michal Motyčka  
Krčmářovská 233/53, Praha 9  
tel. 603 37 85 15  
e-mail: [michal.motycka@goldenwell.cz](mailto:michal.motycka@goldenwell.cz)