

TEORIE MOTIVACE

se zabývají tím, co lidi motivuje k určitému chování, zejména v pracovním prostředí.

Teorie motivace jsou součástí **OBSAHOVÝCH A PROCESNÍCH MODELŮ** motivace:

Obsahové teorie motivace	Procesní teorie motivace
Co lidi motivuje (potřeby)	Jak vzniká a funguje motivace (proces)
Maslow, Herzberg, McClelland, Alderfer	Skinner, Vroom, Adams, Locke

I. Obsahové modely motivace (Content Theories of Motivation)



→ Obsahové modely motivace se zabývají tím, co lidi motivuje — tedy *jaké konkrétní potřeby* nebo vnitřní faktory vedou k tomu, že se člověk snaží o určitý výkon nebo chování.

Hlavní otázka obsahových teorií:

"Co člověka motivuje?"

Tyto teorie se zaměřují na:

- vnitřní potřeby člověka,
- přání, touhy a hodnoty,
- to, co lidé potřebují ke spokojenosti a k motivaci k práci.

Příklad:

Obsahové modely říkají třeba:

- „Člověk bude pracovat lépe, když mu dáme možnost osobního růstu (Maslow, Alderfer).“
- „Zaměstnance musíme ocenit, dát mu smysluplnou práci a dobré podmínky (Herzberg).“
- „Každý člověk má jinak silnou potřebu úspěchu, moci nebo vztahů (McClelland).“

Teorie, které patří mezi obsahové modely motivace:

Teorie	Autoři	Základní myšlenka
Maslowova hierarchie potřeb	A. Maslow	Uspokojování potřeb od základních po seberealizaci
Alderferova ERG teorie	C. Alderfer	Potřeby existence, vztahů a růstu
Herzbergova dvoufaktorová teorie	F. Herzberg	Hygienické a motivační faktory v práci
McClellandova teorie tří potřeb	D. McClelland	Potřeba moci, úspěchu, sounáležitosti

Obsahové modely = co lidi motivuje (potřeby, hodnoty, touhy)

1. Maslowova hierarchie potřeb (Abraham Maslow)

→ Teorie rozděluje potřeby člověka do pěti úrovní, uspořádaných do pyramidy. Člověk je motivován k uspokojení nižších potřeb dříve, než se přesune k vyšším.

Jednotlivé úrovně potřeb:

1. Fyziologické potřeby (základní přežití – jídlo, pití, spánek)
2. Potřeba bezpečí (ochrana, stabilita, jistota)
3. Sociální potřeby (přijetí, láska, přátelství)
4. Potřeba uznání (sebeúcta, respekt, úspěch)
5. Potřeba seberealizace (rozvoj potenciálu, kreativita, naplnění smyslu života)

→ Kritika: Potřeby se nemusí naplňovat postupně.

2. Alderferova ERG teorie (Clayton Alderfer)

→ Reaguje na Maslowa a zjednodušuje jeho pyramidu na 3 skupiny potřeb. Navíc tvrdí, že různé úrovně potřeb se mohou uspokojovat současně.

Skupiny potřeb ERG:

- E (Existence) – potřeby existence (fyzické a bezpečnostní potřeby)
- R (Relatedness) – potřeby vztahů (mezilidské vztahy, sounáležitost)
- G (Growth) – potřeby růstu (osobní rozvoj, seberealizace)

→ Princip frustrace-regrese: Pokud vyšší potřeba nemůže být uspokojena, člověk se vrací k uspokojování nižších potřeb.

3. Herzbergova dvoufaktorová teorie (Frederick Herzberg)

→ Dělí faktory v pracovním prostředí na dvě skupiny – hygienické a motivační.

Hygienické faktory (nezvyšují motivaci, ale jejich nedostatek demotivuje):

- Plat
- Podmínky práce
- Vztahy na pracovišti
- Zajištění bezpečnosti

Motivační faktory (zvyšují spokojenost a motivaci):

- Smysluplná práce
- Uznání
- Odpovědnost
- Kariéerní růst a rozvoj

→ Důležité: Absence hygienických faktorů vede k nespokojenosti, přítomnost motivačních faktorů vede k vyšší motivaci.

4. McClellandova teorie tří potřeb (David McClelland)

→ Lidé se od sebe liší mírou tří klíčových potřeb, které ovlivňují jejich pracovní motivaci.

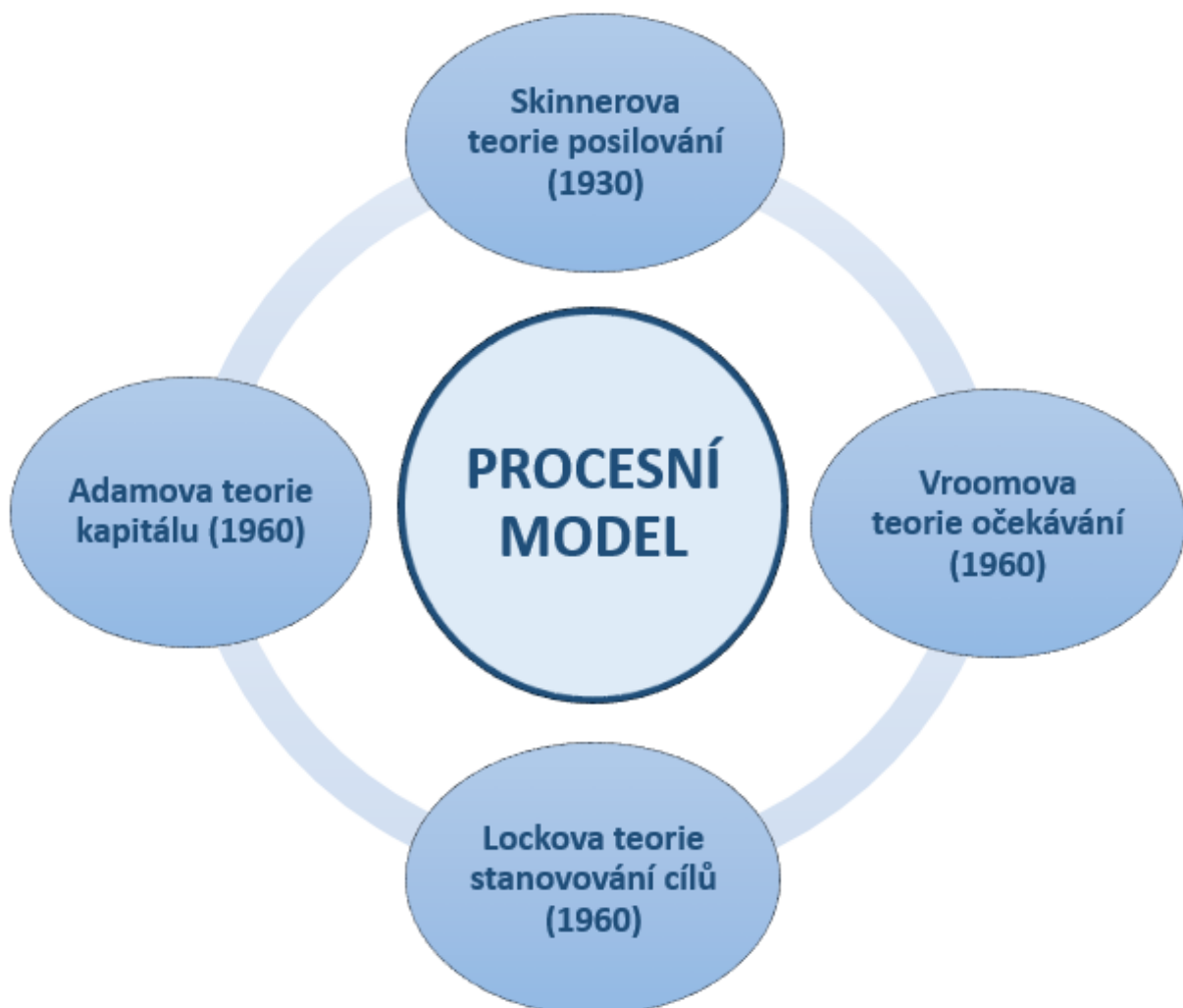
Potřeby:

- Potřeba moci (Need for Power) – touha ovlivňovat a kontrolovat ostatní.
- Potřeba úspěchu (Need for Achievement) – touha dosahovat cílů a překonávat překážky.
- Potřeba sounáležitosti (Need for Affiliation) – touha po přátelských a harmonických vztazích.

→ Každý člověk má některou z těchto potřeb více rozvinutou a podle toho ho lze v práci lépe motivovat.

II. PROCESNÍ MODEL MOTIVACE:

Procesní modely motivace = ***jak*** motivace probíhá (proces rozhodování, očekávání, odměňování, vnímání spravedlnosti)



Procesní teorie motivace (Process Theories of Motivation)

→ Tyto teorie se nezaměřují na *to, co* lidi motivuje (jako obsahové teorie), ale *jak* motivace probíhá — tedy jak lidé přemýšlí, rozhodují se a hodnotí situace, které je vedou k určitému chování.

Hlavní otázka procesních teorií:

"Jak vzniká motivace a jak se projevuje v chování člověka?"

Přehled procesních teorií motivace:

Teorie	Autor	Hlavní myšlenka
Skinnerova teorie posilování	B. F. Skinner	Lidi motivuje odměna a trest — posilování žádoucího chování.
Vroomova teorie očekávání	V. Vroom	Motivace vzniká, když člověk věří, že úsilí povede k výkonu a odměně.
Adamova teorie spravedlnosti	J. Stacy Adams	Motivace je ovlivněna vnímáním spravedlnosti (porovnávání odměn s ostatními).
Lockova teorie stanovování cílů	E. A. Locke	Jasně stanovené a náročné cíle zvyšují motivaci a výkon.

1. Skinnerova teorie posilování

- Základ v behaviorismu.
- Motivace je výsledkem systému odměn a trestů.
- Pozitivní posilování = odměna za žádoucí chování → chování se bude opakovat.
- Negativní posilování = odstranění nepříjemného podnětu po žádoucím chování.

2. Vroomova teorie očekávání

- $Motivace = Úsilí \times Očekávání \times Valence$
- Člověk si v hlavě propojuje:
 - Očekávání (když se budu snažit → podám výkon)
 - Instrumentalitu (když podám výkon → dostanu odměnu)
 - Valenci (jak moc mi na odměně záleží)

→ Motivace vzniká, když věřím, že úsilí má smysl a že odměna bude cenná.

3. Adamova teorie spravedlnosti

- Motivace závisí na tom, jestli lidé vnímají odměnu jako spravedlivou.
- Lidé porovnávají své úsilí a odměnu s ostatními.

- Pokud se cítí být nespravedlivě odměňováni, může klesat jejich motivace.

4. Lockova teorie stanovování cílů

- Jasně a konkrétní cíle motivují lépe než neurčité cíle.
- Náročnější cíle (pokud jsou reálné) vedou k vyšší motivaci.
- Klíčové je i dávání zpětné vazby a uznání pokroku.