

## Motivace

*Příklad frustračního cyklu růstu: po uspokojení potřeb vztahových dochází k posílení růstových potřeb. Pokud se jedinci nedaří tyto potřeby uspokojit, jejich význam pro člověka mizí a zvyšuje se význam potřeb vztahových.*

Pracovnice, která nastoupila do nové administrativní funkce, očekává, že s novou prací pozná řadu nových věcí a že jí nová práce přinese perspektivu osobního rozvoje. Snaží se být iniciativní. Když jí však vedoucí sdělí, aby se starala o své věci a že její povinností je pouze vykonávat to, co se jí nařídí, ztratí zájem, přestane vykonávat jakoukoliv činnost nad rámec příkazů. Raději chodí po kancelářích a vykládá si s kolegy.

*Příklad frustračního cyklu vztahového: uspokojení existenčních potřeb je následováno zesílením potřeb vztahových. Při frustraci vztahových potřeb dochází k omezení významu potřeb vztahových a posílení potřeb existenčních.*

Mladý, schopný obchodník je hrdý na svou firmu a snaží se podávat maximální výsledky. Ochotně si bere horší region, protože firma to potřebuje, on je nový a chce pro firmu něco udělat. Skutečně, jeho výsledky se po dvou letech téměř vyrovnají těm zástupcům, kteří pracují v atraktivních oblastech. Ochotně se nabízí k působení v jiných obtížných regionech a sortimentech, je-li toho třeba firmě. Když však dosavadní vedoucí skupiny odchází do jiné funkce a na jeho místo je povýšen ne příliš schopný kolega, který je příbuzným jednoho z majitelů firmy, cítí se náš obchodník dotčen a prohlašuje, že víckrát si nevezme problémový region. Usiluje o převzetí obchodně zajímavých oblastí. „Když firma myslí, že jiní jsou lepší, mě ani nenapadne, abych se honil někde, kde dávají lišky dobrou noc. Já půjdu tam, kde se dá slušně vydělat s minimálním úsilím.“

## Teorie expektance, instrumentality a valence

### 1. Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem

Práce, která je zbytečná, nepřináší výsledek, nebo u níž lze takový výsledek těžko očekávat, se sotva setká se zájmem a osobním nasazením pracovníka. Nikdo nedělá rád nesmyslnou práci. Podnikatel se nepustí do záměru, o jehož úspěchu pochybuje. Obchodník nezahájí akci, která přinese minimální efekt. Pracovník nevydrží dlouho u takové práce, kterou příliš nezvládá. Práce musí dávat předpoklad příslušného efektu, pak teprve vyvolá snahu. Pravděpodobnost, že činnost přinese odpovídající výsledek – **výkon** – se nazývá **expektanci** – očekáváním.

### 2. Výkon musí být odměněn

Zůstane-li výsledek práce nepovšimnut nebo víme-li, že se odměny sotva dočkáme, opět to znamená mizivé úsilí. Pokud se podnikateli projekt nevyplatí finančně, sotva se do něho pustí. Obchodník, nebude-li odměňován na základě svého výkonu, ale stálým platem, ztratí zájem o to, aby získával další zákazníky. Pracovník může vykonávat práci velmi úspěšně, ale nedostatek odpovídající odměny ho bude stejně demotivovat. Výsledek práce musí být následován odměnou. Pravděpodobnost odměny se nazývá **instrumentalita**. Je to vztah mezi výsledkem a odměnou – čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna.

### 3. Člověk musí o odměnu stát

Víme, že pro lidi jsou prioritní různé motivy. Pro někoho jsou důležité peníze, ale jinému jde třeba více o slávu nebo o jistotu do budoucna. Podnikatel se může pustit do nevýdělečného podniku; je pro něho důležitá jiná odměna než peníze, a tou je veřejné uznání za charitativní akci. Obchodník se snaží dosáhnout uzavření smlouvy nikoliv kvůli finanční odměně, ale třeba proto, že zatím u tohoto zákazníka ještě nikdo neuspěl. Pracovník vydává značné úsilí, přestože není náležitě honorováno, ale je to práce, která ho velice baví

a on se těší na výsledek. To jsou vedle peněz další tři různé druhy odměny – veřejné uznání, překonání překážky a potěšení z práce. Význam určitého typu odměny pro pracovníka nazýváme **valence**. Pro někoho mají vysokou valenci peníze, pro jiného uznání spolupracovníků a pro dalšího třeba služební auto. Valence odměny může být i záporná, a pak působí proti úsilí. Dělník, kterému vedení slíbí za dobrou práci místo mistra, o ně vůbec nemusí stát; říká si, že raději vydrží s nižším platem, než by si přidělával tolik nových starostí.

## **Případová studie Mrakodrap**

Zakázka Mrakodrap dopadla na výbornou a firma Hotcold má smluvně zajištěnou práci na podobných stavebních úkolech na příští půl rok. Pozice Karla Trubera se nyní jmenuje manažer investiční výstavby, zároveň se stal zástupcem ředitele a druhým jednatelem firmy. Před Karlem nyní stojí dva nelehké úkoly, a to rozdělit prémie za úspěšně skončenou práci na kancelářské budově a sehnat čtyři až pět montérů pro zformování další party.

Karel má na odměnách rozdělit 100 000 Kč. Tým, kterému tyto odměny náleží, sestává z jedné party o pěti dělnících (včetně předáka) a jedné montážní party o třech dělnících. Dále se na úspěchu zakázky přímo podílel jeden pracovník z oddělení nákupu a marketingu a revizní technička, celkem tedy 10 lidí. Karel si vedl podrobný deník prací a byl při instalacích přítomen, takže dokáže dobře odhadnout, kolik každý jednotlivý pracovník vynaložil úsilí. Jednoho z předáků by rád viděl v čele nové montážní party, která se teprve bude formovat. Pan Truber zvažuje, zda má nechat individuální rozdělení odměn na předácích, či zda má dát všem podle výkonu, tak jak ho viděl on.

Firma Hotcold se potýká s fluktuací montážních pracovníků. Ti, kteří odcházejí, většinou směřují ke konkurenci, která je známá nižším pracovním tempem a odměňováním méně závislým na výkonu. Hotcold nabízí dělníkům nejdříve smlouvu na dobu určitou v trvání jednoho roku s tříměsíční zkušební dobou. U těch pracovníků, kteří se osvědčí a mají zájem, je potom další smlouva sepsána na dobu neurčitou. Hotcold nabízí základní mzdu, která je nižší než u konkurence, ale celkový příjem dělníka je v průměru až pětinu nad konkurencí.

### **Otázky:**

1. Zvažte různé dopady rozdělení odměn na motivaci pracovníků, zejména předáků. Jaké jsou možné varianty řešení?
2. Jaký může být dopad termínově omezené pracovní smlouvy na motivaci pracovníků?
3. Co musí pan Karel udělat pro organizaci nábory nových pracovníků?
4. Jak byste hodnotili vliv poměr tarifní a netarifní složky mzdy na zaměstnance ve firmě Hotcold? Má Karel navrhnout změnu stávajícího systému odměňování?

## **Případová studie Nabídka MBA studia**

V nové pozici manažera zakázky ve firmě Hotcold se panu Karlu Truberovi velmi zalíbilo. Protože je úspěšný, nabídl mu ředitel v rámci čtvrtletního pohovoru nad splněním osobních cílů, že by mu firma zaplatila víkendové studium MBA, neboť pan Karel před mnoha lety vystudoval vysokou školu technického zaměření a manažerem se stal podle svých vlastních slov spíše shodou okolností. Navíc Karel napsal do svého plánu na příští čtvrtletí, že by se rád dále vzdělával.

Karel Truber ale v současnosti pomáhá stavět synovi dům, a to i finančně. Přemýšlí, že by sice nebylo špatné rozšířit si obzory a že by mu to zřejmě profesně pomohlo, ale obává se, že studium by snížilo množství jeho volného času, který věnuje právě pobytu na stavbě synova domu a zednické práci. Ředitel takovou nabídku nikdy předtím nikomu neučinil. Manažerka výrobního úseku, která se stala dobrou rodinnou přítelkyní Truberových, dokonce naznačila, že ředitel, který plánuje odchod do důchodu, zmínil Karlovo jméno v souvislosti s úvahou o plánu nástupnictví.

Karel diskutoval tuto nabídku s manželkou, která by byla radši, kdyby manžel více vydělal a mohli tak společně ještě výrazněji pomoci synovi, bydlícímu s rodinou v pronajaté garsoniéře. Pan Karel se svou manželkou souhlasí, i když se bojí říci si o zvýšení mzdy, neboť se domnívá, že již v současnosti má zřejmě jeden z nejvyšších příjmů ve firmě.

Nakonec se rozhodne, že řediteli nějak naznačí svou rodinnou situaci a požádá ho o to, aby nabídku studia o rok odložil. Ví, že tak možná dává vale své životní šanci, být ředitelem zaběhnutého středního podniku. Přemýšlí tak, jak by své postoje měl řediteli vysvětlit.

### **Otázky:**

1. Snaží se ředitel firmy Hotcold správně a dobře motivovat pana Truberu?
2. Odpovídají postoje a pocity pana Trubery některým známým motivačním teoriím?
3. Vžijte se situace pana Trubery. Jakou formou a způsob komunikace byste zvolili pro sdělení závěrečného rozhodnutí?