

# Motivace

## Teorie expektance (očekávání)

### Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem

- Práce musí dávat předpoklad příslušného efektu, pak teprve vyvolá snahu.
- Pravděpodobnost, že činnost přinese odpovídající výsledek - **výkon** - se nazývá **expektancí** - očekáváním.

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.

## 1. Teorie instrumentality

### Výkon musí být odměněn

- Výsledek práce musí být následován odměnou.
- Pravděpodobnost odměny se nazývá **instrumentalita**.
- Je to vztah mezi výsledkem a odměnou - čím vyšší výsledek, tím vyšší odměna.

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.

## 2. Teorie valence

### **Člověk musí o odměnu stát**

- 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.

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.