

## Faktory ovlivňující chování zaměstnanců

---

### OBSAH

---

- 13. Motivace
- 14. Oddanost
- 15. Angažovanost

---

### ÚVOD

---

Všichni, kteří se zabývají řízením lidí, se zajímají o to, jak dostat z lidí to nejlepší. Co je však „nejlepší“, to není jednoduché definovat. Mohl by to být vysoký výkon. Nebo by to mohlo být dobrovolné chování, které souvisí se svobodným rozhodováním lidí o tom, jak budou svou práci vykonávat, jaké úsilí vynaloží, jaký zájem projeví, jak budou iniciativní nebo produktivní. Mohlo by to znamenat dělat víc, než je smluvně ujednáno, takže prohlášení jako „to nemám v popisu práce“ nebo „za to nejsme placení“ by se měla objevit jen výjimečně, pokud vůbec. Mohla by to být plná spolupráce s manažery a kolegy, popřípadě by to mohl být projev loajality k organizaci, stejně jako by to mohla být libovolná kombinace všeho, co bylo uvedeno.

Dostat z lidí to nejlepší je primárně odpovědností manažerů a vedoucích týmů, kteří by měli být schopni efektivně vést své podřízené a členy týmů. Ale je to také záležitost personalistů, kteří mohou pomáhat vytvářet pracovní podmínky podporující dosahování vysokého výkonu a mohou zavádět politiky a postupy podněcující lidi k tomu, aby dělali vše, co se od nich očekává, ne-li více. Personalisté také mohou poskytovat podporu a poradenství manažerům, aby zvládli veškeré úkoly a povinnosti spojené s řízením lidí.

Aby dostali z lidí to nejlepší, musejí manažeři a personalisté nejprve poznat a pochopit faktory, které ovlivňují chování lidí při práci, zejména jejich schopnosti, inteligenci, osobnost, postoje, emoce i emoční inteligenci (viz kapitola 10). Zároveň si musejí uvědomit, že existují mnohem specifičtější faktory, které ovlivňují chování lidí a tudíž jejich výkon.

Těmito faktory jsou:

- **motivace** – síla a směr chování a faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem;
- **oddanost** – síla, s jakou se lidé identifikují s organizací a s jakou se zapojují do organizace;
- **angažovanost** – stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu.

Právě těmito faktory se zabývají jednotlivé kapitoly třetí části knihy.

Z těchto tří konstruktů (konstrukt je koncepční rámec, který vysvětluje, jak lidé vnímají a reagují na své okolí), patří motivace mezi nejstarší, přičemž její zkoumání probíhá někdy od počátku 20. století. Rozmanité teorie motivace se staly východiskem rozhodování o tom, jak zajistit, aby lidé vynakládali větší úsilí a dosahovali lepších výsledků, například s využitím systému odměňování podle výkonu. Konstrukt oddanosti se objevil mnohem později, a to hlavně zásluhou Richarda Waltona (1985), který ve svém článku v *Harvard Business Review* prosazoval uplatňování strategie oddanosti před uplatňováním strategie kontroly. Nejnovějším je konstrukt angažovanosti, který poprvé představil William Kahn (1990) ve svém článku v *Academy of Management Journal*. Kahn definoval angažovanost jako stav, v němž „členové organizace využívají ve svých pracovních rolích své vlastní já“ (1990, s. 694).

Konstrukt angažovanosti obsahuje prvky motivace i oddanosti, jak je vysvětleno v kapitole 14. Zahrnuje také pojetí občanského chování v organizaci, což je pozitivní dobrovolné chování, které přesahuje požadavky vykonávané práce. Vztah mezi angažovaností, motivací a občanským chováním v organizaci je vysvětlen v kapitole 15.

Ve skutečnosti je obtížné odlišit motivaci, oddanost a angažovanost, ačkoliv pokus byl učiněn, což dokazují následující kapitoly. Zjednodušeně je možné konstatovat, že v případě vnější motivace, když se snažíme pro lidi něco udělat, abychom je motivovali, například pomocí mzdy nebo uznání, je cílem přímo ovlivnit individuální výkon. Naproti tomu jak oddanost, tak angažovanost jsou stavy bytí, které je možné ovlivňovat prostřednictvím manažerských činností. Ty nebývají tak přímé nebo bezprostřední jako nástroje používané ve strategiích motivace zaměřených na jednotlivce. Strategie oddanosti a angažovanosti zahrnují spíše kolektivní opatření, jako například zlepšování pracovního prostředí.

Tato část se zabývá také dalšími třemi aspekty chování lidí při práci. První aspekt se týká spokojenosti s prací, tedy postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Spokojenost s prací souvisí s motivací a angažovaností, přičemž spokojenost s prací je spíše výsledkem než součástí angažovanosti. Vztah mezi spokojeností s prací a výkonem je zkoumán v kapitolách 13 a 15. Druhý aspekt se týká vztahu mezi motivací a penězi. Tento vztah, který je diskutován v kapitole 13, je důležitý, protože ovlivňuje politiky a postupy odměňování a uplatňování peněžních odměn jako pobídky k vykonávání práce a zlepšování výkonu. Třetím aspektem je vyhoření, které představuje stinnou stránku angažovanosti. Jak k vyhoření dochází a jak s ním bojovat, tím se zabývá kapitola 15.

## 13 Motivace

### KLÍČOVÉ POJMY

dobrovolné chování • dobrovolné úsilí • Herzbergův dvoufaktorový model • kognitivní hodnocení • model charakteristik práce • spokojenost s prací • teorie cíle • teorie instrumentality • teorie očekávání • teorie zaměřené na obsah • teorie zaměřené na proces • vnější motivace • vnitřní motivace • zákon účinku

### STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí motivace,
- typy motivace,
- jednotlivé teorie motivace,
- vztah mezi motivací a spokojeností s prací,
- přístupy k vytváření strategie motivace.

### 13.1 Úvod

Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Vysokého výkonu je dosahováno prostřednictvím dobře motivovaných lidí, kteří jsou připraveni vynaložit dobrovolné úsilí, to znamená dobrovolně udělat více, než se od nich očekává. Dokonce v případě základních pracovních rolí, jak ve svém výzkumu zjistili Hunter, Schmidt a Judiesch (1990), je možné zaznamenat rozdíl mezi vynikajícími a průměrnými zaměstnanci, pokud se jedná o přidanou hodnotu vyplývající z dobrovolně vykonané práce. V případě základních pracovních rolí to bylo 19 %. V případě specializovaných pracovních rolí to bylo 48 %. Cílem této kapitoly je vysvětlit pojetí motivace, vymežit hlavní typy motivace, popsat a kriticky zhodnotit hlavní teorie motivace, diskutovat vztah mezi motivací a spokojeností s prací, stejně jako vztah mezi motivací a penězi, a shrnout faktory ovlivňující strategii motivace.

### 13.2 Pojetí motivace

Pojem „motivace“ pochází z latinského slova vyjadřujícího pohyb (*movere*). Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi,

aby se chovali určitým způsobem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání. Pojem „motivace“ může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili, způsob, jakým si lidé své cíle vybrali i způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování. Locke a Latham (2004, s. 388) uvedli, že „motivace zahrnuje vnitřní faktory, které pohánějí k činnosti, a vnější faktory, které mohou sloužit jako pobídka k činnosti“.

Arnold a kol. (1991) vymezili tři složky motivace:

- **směr** – čeho se člověk snaží dosáhnout,
- **úsilí** – jak moc se o to snaží,
- **vytrvalost** – jak dlouho se o to snaží.

Dobře motivovaní lidé uplatňují pozitivní dobrovolné chování – snaží se vyvinout větší úsilí a vykonat něco navíc. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli toho, čeho dosáhnout chtějí, potom jde o nejlepší formu motivace. Avšak dodatečná motivace, vyplývající ze samotné práce, kvalitního vedení nebo rozmanitých odměn, dále posiluje motivaci lidí a pomáhá jim k tomu, aby co nejlépe využívali svých schopností a dosahovali co nejlepších výsledků.

### 13.3 Typy motivace

Rozlišují se dva typy motivace – vnitřní a vnější.

#### Vnitřní motivace

Vnitřní motivace se projevuje, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná a že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie (volnost v jednání a rozhodování), možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, podobně jako příležitost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry. Vnitřní motivaci je možné charakterizovat jako motivaci, která vyplývá z práce samotné. Vnitřní motivaci nepodněcují vnější pobídky. Deci a Ryan (1985) soudí, že vnitřní motivace je založena na potřebě být schopný vykonávat určitou práci a přitom mít možnost svobodně jednat a rozhodovat, zejména jde-li o způsob vykonávání práce a dosahování výsledků. Sandel (2012, s. 122) se domnívá, že „když se lidé zapojí do činnosti, kterou považují za opravdu smysluplnou a přínosnou, potom nabízené peníze mohou oslabit jejich motivaci tím, že „vytěsní“ jejich vnitřní zájem a odhodlání“. Podněcování vnitřní motivace souvisí s vytvářením pracovních míst. Podle Katze (1964) by pracovní místa měla poskytovat dostatečnou rozmanitost, složitost, významnost a odbornost vykonávané práce, aby se zapojily schopnosti zaměstnanců. Hackman a Oldham (1974) vymezili pět klíčových charakteristik práce, které podněcují vnitřní motivaci zaměstnanců: rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba. Pink (2009) navrhl tři opatření ke zvýšení motivace, která mohou manažeři vyzkoušet:

- **autonomie** – umožnit lidem, aby si stanovili vlastní plán a zaměřili se spíše na dosahované výsledky než na způsob vykonávání práce;

- **dokonalost** – pomáhat lidem, aby našli cestu vedoucí k jejich zlepšování, a společně s nimi sledovat jejich pokrok;
- **účel** – při předávání instrukcí a udělování pokynů je třeba lidem vysvětlit nejen jak se něco dělá, ale také proč se to dělá.

Vnitřní motivace souvisí s pojetím angažovanosti, jak je vysvětleno v kapitole 15.

#### Vnější motivace

Vnější motivace se týká opatření, která podnikáme, abychom lidi motivovali. To zahrnuje jak odměny (zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení apod.), tak tresty (disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky apod.).

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (pojem a hnutí, které vzešlo z této koncepce), budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí lidí a jejich práce – a nejsou lidem vnucovány zvnějšku, jako například pobídkové odměny.

Jak vnitřní a vnější motivace působí, to vysvětlují jednotlivé teorie motivace.

### 13.4 Teorie motivace

Podle Steerse a kol. (2004, s. 379) pocházejí první přístupy k poznání a pochopení motivace lidí z dob řeckých filozofů a zaměřují se na pojetí hédonismu (požitkářství), kdy dosahování požitků je považováno za hlavní hybnou sílu chování člověka. Lidé se snaží vyhledávat potěšení a vyhýbat se utrpení. Později, v 17. a 18. století tuto myšlenku rozpracovali filozofové jako John Locke nebo Jeremy Bentham. Od té doby se však teorie motivace značně posunula. Začalo to na počátku 20. století s přispěním zastánců vědeckého řízení (teorie instrumentality). Zhruba v polovině 20. století se zásluhou představitelů behaviorálních věd začaly prosazovat teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb). V šedesátých a sedmdesátých letech 20. století se objevily teorie zaměřené na proces, například teorie očekávání, i když východiska jedné z nejstarších teorií zaměřených na proces, teorie posilování, byla formulována již v roce 1911.

#### Teorie instrumentality

Teorie instrumentality vychází z přesvědčení, že odměny a tresty jsou nejlepším instrumentem (prostředkem) utváření chování. Předpokládá se, že lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo vázány na jejich výkon. Vyplacení odměny bude tedy podmíněno efektivním výkonem. Tato teorie vychází z principů vědeckého řízení Fredericka W. Taylora (1911, s. 121), který napsal: „Je nemožné přimět dělníky během jakkoliv dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji než průměrní jedinci v jejich okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení jejich mzdy.“

S využitím této teorie se odůvodňuje uplatňování peněžních pobídek, jako například odměn podle výkonu, byť je to trochu pochybné. Stimulování založené na tomto přístupu bylo a stále je velmi populární. V některých případech může být také účinné, například

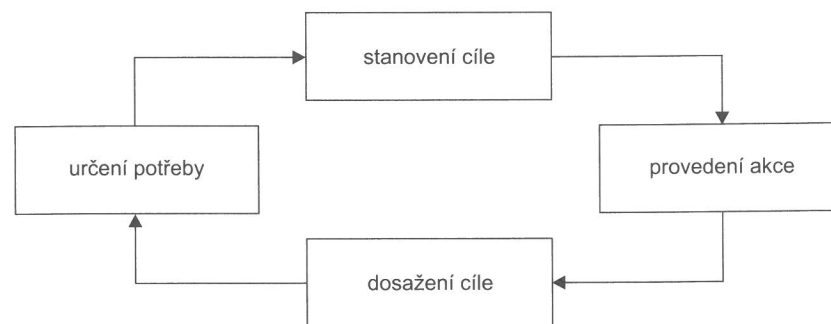
v případě práce v úkolu, ovšem z důvodů vysvětlených v kapitole 27 je možné odměňování za zásluhy nebo podle výkonu považovat za problematické.

Uplatňování teorie instrumentality je založeno výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také nezohledňuje skutečnost, že formální systém kontroly může být výrazně ovlivněn neformálními vztahy mezi zaměstnanci.

## Teorie zaměřené na obsah

Cílem teorií zaměřených na obsah (teorií potřeb) je identifikovat faktory, které souvisejí s motivací. Autory těchto teorií jsou Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg nebo Deci a Ryan. Tyto teorie vycházejí z přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby, přičemž neuspokojená potřeba vytváří napětí a vyvolává nerovnováhu. Obnovení rovnováhy vyžaduje stanovit cíl, který uspokojí danou potřebu, a zvolit chování, které povede k dosažení stanoveného cíle a uspokojení dané potřeby. Chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.

Obrázek 13.1 znázorňuje model procesu motivace založeného na uspokojování potřeb. Teorie zaměřené na obsah, jak naznačuje jejich název, vymezují složky motivace, ale nevysvětlují, jak motivace ovlivňuje výkon, což je nezbytný předpoklad k tomu, aby určitá teorie sloužila jako návod na uskutečňování personálních politik a postupů. To bylo úlohou teorie očekávání, jak je vysvětleno dále.



Obr. 13.1 Proces motivace založený na uspokojování potřeb

### Maslowova hierarchie potřeb

Nejproslulejší klasifikací potřeb je ta, kterou formuloval Maslow (1954). Podle jeho verze existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou pro všechny lidi společné a hierarchicky uspořádané, a to od základních fyziologických potřeb přes potřeby bezpečí, společenské potřeby a potřeby uznání až po nejvyšší potřeby seberealizace. V případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní vyšší potřeba a pozornost se soustředí na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy. Maslow se vyjádřil v tom smyslu, že „člověk je živočich trpící nedostatkem“. Pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování. Psychologický vývoj se odehrává spolu s tím, jak lidé postupují v hierarchii potřeb, ale takový postup nemusí být nutně přímočarý. Nižší potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně nepůsobí, a lidé se k dříve uspokojeným potřebám neustále vrací.

Maslowova hierarchie potřeb je rozhodně intuitivní a stále populární. Nebyla však ověřena empirickým výzkumem, jako například hierarchie, kterou vymezili Wahba a Bridwell (1979), a je kritizována za svou zjevnou rigiditu – různí lidé mohou mít různé priority a výchozí předpoklad, že všichni mají stejné potřeby, je neplatný. Je obtížné přijmout fakt, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky a sám Maslow vyjádřil pochybnosti o platnosti striktně uspořádané hierarchie. Ale zdůraznil, že vyšší potřeby jsou významnější.

### Alderferova teorie ERG

Alderfer (1972) je autorem jednodušší a přesvědčivější teorie, která je založena na existenci tří základních kategorií potřeb:

- **Existence** (*existence needs*) – například hlad nebo žízeň, ale také mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní podmínky.
- **Sounáležitost** (*relatedness needs*) – lidé nejsou soběstačné bytosti, ale potřebují se zapojit do transakcí probíhajících v prostředí, ve kterém žijí. Přijetí, pochopení, potvrzení nebo vliv, to jsou prvky procesu sounáležitosti.
- **Růst** (*growth needs*) – lidé hledají příležitost, jak co nejlépe využít to, čím jsou, a stali se tím, čím se mohou stát. Jde o nejnámennější kategorii potřeb.

### McClellandova teorie potřeb

McClelland (1961) vytvořil alternativní klasifikaci potřeb, kterou založil především na studiu manažerů. Identifikoval tři potřeby, z nichž nejdůležitější byla potřeba dosáhnout úspěchu:

- **Potřeba úspěchu**, definovaná jako potřeba uspět v konkurenci a posuzovaná na základě osobního standardu kvality.
- **Potřeba sounáležitosti**, definovaná jako potřeba vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními.
- **Potřeba moci**, definovaná jako potřeba řídit nebo ovlivňovat ostatní.

### Herzbergův dvoufaktorový model

Herzberg (1957, 1966) založil svůj dvoufaktorový model na zkoumání zdrojů spokojenosti nebo nespokojenosti s prací u účetních a techniků, kteří byli dotazováni na to, co v nich vyvolává výjimečně dobré nebo výjimečně špatné pocity, jde-li o jejich práci. Herzberg dospěl k závěru, že existují dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pocity spokojenosti nebo nespokojenosti, takzvané motivační faktory a hygienické faktory.

Motivační faktory se týkají obsahu práce a zahrnují potřebu vykonávat práci a dosáhnout úspěchu, zájem o práci, odpovědnost nebo možnost povýšení. Tyto potřeby představují vnitřní motivátory a souvisejí s vnitřní motivací, která vyplývá z práce samotné.

Hygienické faktory se týkají kontextu práce, včetně takových záležitostí, jako jsou mzdy a pracovní podmínky. Použití pojmu „hygiena“ vychází z lékařské terminologie a vyjadřuje souvislost hygienických faktorů s prevencí a prostředím. Hygienické faktory slouží především k prevenci nespokojenosti s prací, přičemž mají jen nepatrný vliv na pozitivní postoje k práci. Například nedostatečná nebo nespravedlivá mzda může vyvolat nespokojenost, ovšem její řádné vyplácení nevede k trvalé spokojenosti.

Herzbergova dvoufaktorová teorie ve skutečnosti identifikuje potřeby, což někteří, například Opsahl a Dunnette (1966), napadají. Kritizována je metoda výzkumu, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Bylo konstatováno, že

dvoufaktorová povaha teorie je nutným důsledkem metody dotazování, kterou tazatelé použili. Také bylo konstatováno, že dalekosáhlé a neopodstatněné závěry byly učiněny na základě příliš malých a značně specifických vzorků respondentů a že neexistuje žádný důkaz o tom, že motivační faktory opravdu zlepšují produktivitu. Výchozí předpoklad, že všichni mají stejné potřeby, je neplatný. Denise Rousseauová (2006, s. 263) shrnula tyto výhrady ve svém projevu k americké Academy of Management takto: „Herzbergova dlouho zpochybňovaná dvoufaktorová teorie je běžnou součástí učebnic managementu navzdory tomu, že byla díky použitým metodám zpochybněna již před více než třiceti lety.“

Přes uvedené výhrady má Herzbergova dvoufaktorová teorie stále úspěch. Zčásti proto, že je snadno pochopitelná a zdá se být založena spíše na reálném životě než na akademických abstrakcích, a zčásti proto, že přesvědčivě vysvětluje pozitivní účinek vnitřních motivačních faktorů a zdůrazňuje, že při vytváření systému odměňování je nutné vzít v úvahu jak peněžní, tak nepeněžní faktory. Také je v souladu s vírou v důstojnost práce a s protestantskou etikou – že práce je dobrá sama o sobě. Herzbergova role jako obhájce víry spíše než vědeckého pracovníka znamenala, že měl značný vliv na prosazování myšlenky obohacování práce a vytváření pracovních míst způsobem, který by maximalizoval příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce, a tím ke zlepšení kvality pracovního života. Slovy Herzberga platí, že pokud chcete, aby lidé odváděli dobrou práci, potom jim dobrou práci dejte (citováno podle Dowlinga, 1971).

### Teorie seburčení

Teorii seburčení formulovali Deci a Ryan (2000). Podle jejich přesvědčení jsou jednotlivci motivováni potřebou dosáhnout tří základních cílů: způsobilosti, autonomie a sounáležitosti.

### Poznámka k teoriím zaměřeným na obsah

Shields (2007, s. 74) dospěl k přesvědčení, že teorie zaměřené na obsah vykazují některé společné nedostatky. Shields se domnívá, že tyto teorie nesprávně předpokládají:

- že existuje univerzálně použitelný soubor lidských potřeb;
- že, v souladu s Maslowem (1954), jsou potřeby uspořádány jednoduše hierarchicky podle jejich významu, když ve skutečnosti se zdá, že potřeby jsou mnohem pružnější, že nejsou tak uspořádané a předvídatelné;
- že vztah mezi potřebami a chováním je přímočarý a samovolný, že není zprostředkovan vědomím, hodnotami a volbou lidí.

Navíc Shields upozornil na to, že tyto teorie „podceňují motivační účinek vnějších odměn, včetně peněžních odměn“.

### Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychické procesy a síly, které ovlivňují motivaci, stejně jako na základní potřeby. Označují se také jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jakými lidé toto prostředí interpretují a chápou. Mezi hlavní teorie zaměřené na proces patří teorie posilování, teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti, teorie sociálního učení a teorie kognitivního hodnocení.

### Teorie posilování

Teorie posilování je nejstarší a nejjednodušší teorií zaměřenou na proces. Základem této teorie je takzvaný „zákon účinku“, popřípadě „zákon efektu“, který formuloval Thorndike (1911). Podle tohoto zákona si lidé v průběhu času uvědomují souvislosti mezi svými činnostmi a důsledky těchto činností, což ovlivňuje jejich budoucí chování. Jinými slovy, jsou-li přesvědčeni, že se v minulosti něco osvědčilo, pak to vyzkouší znovu. Tento zákon později rozvinul Hull (1943, 1951).

Skinner (1953) a další vystavěli na těchto základech koncepci takzvaného „operantního podmiňování“, která byla ovlivněna výsledky Pavlova a jeho slinivých psů. Jak uvedl Shields (2007, s. 76): „Odměna, která následuje po žádoucím chování, takové chování posiluje; trest, který následuje po nežádoucím chování, takové chování oslabuje.“ S využitím teorie posilování se vysvětluje motivace k práci, podporuje se pracovní výkon nebo se odůvodňuje odměňování podle výkonu.

Teorie posilování však může být kritizována za poněkud mechanistický pohled na lidskou přirozenost. Svým způsobem naznačuje, že lidi můžeme motivovat tak, že je budeme ovládat jako stroje – zatažením za páku. Za předpokladu, že se lidé rozhodují na základě minulých zkušeností, teorie posilování neuvažuje kontext, ve kterém se rozhodování odehrává. Navíc, teorie motivace založené na teorii posilování nevěnují dostatečnou pozornost vlivu očekávání, kdy není zřejmé, jak předem rozlišit, co by vedlo k posílení nebo oslabení reakcí.

### Teorie očekávání

Teorie očekávání vychází z přesvědčení, že vysokou motivaci zajistí, když lidé budou vědět, co mají udělat, aby si zasloužili odměnu, když očekávají, že budou mít možnost odměnu získat a když očekávají, že odměna bude stát za vynaložené úsilí.

Pojetí očekávání bylo původně součástí teorie VIE (valence – instrumentalita – expektace), kterou formuloval Vroom (1964). Valence označuje hodnotu. Instrumentalita je přesvědčení, že když uděláme jednu věc, povede to k jiné. Expektace je pravděpodobnost, že uskutečněná akce nebo vynaložené úsilí povedou k očekávanému výsledku.

Síla očekávání může být založena na minulých zkušenostech (teorie posilování), ale lidé jsou často vystaveni novým situacím – změna pracovního zařazení, systému odměňování nebo pracovních podmínek z rozhodnutí managementu – kdy minulé zkušenosti obvykle nestačí ke zvládnutí důsledků změn. Za těchto okolností může dojít ke snížení motivace.

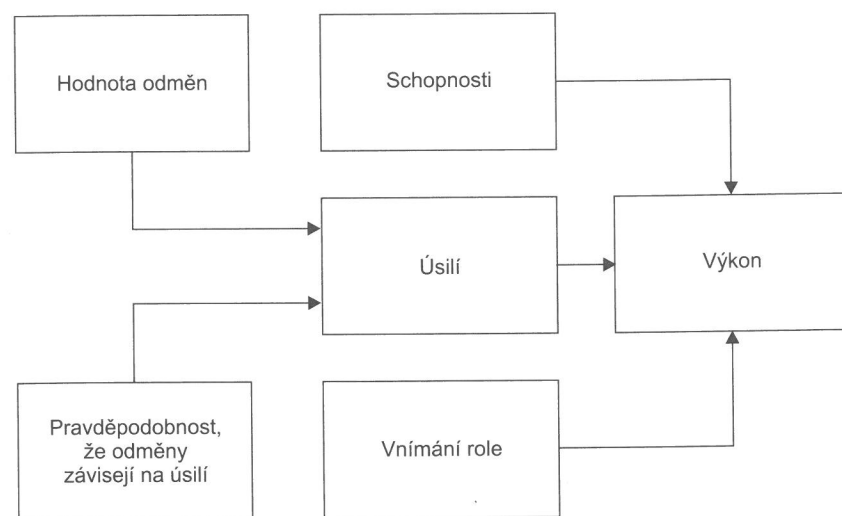
Motivace je možná jedině tehdy, existuje-li jasně vnímaný a využitelný vztah mezi výkonem a výsledkem a je-li výsledek vnímán jako prostředek k uspokojování potřeb. To vysvětluje, proč vnější peněžní motivace, například nějaká pobídková odměna, funguje jedině v případě, že existuje jasný vztah mezi vynaloženým úsilím a získanou odměnou a že hodnota získané odměny stojí za vynaložené úsilí. To také vysvětluje, proč vnitřní motivace, která vyplývá z práce samotné, může být silnější než vnější motivace. Výsledky vnitřní motivace mohou lidé kontrolovat a mohou se také spolehnout na své dosavadní zkušenosti, když se snaží odhadnout, nakolik mohou svým chováním dosáhnout pozitivních a podnětných výsledků.

Porter a Lawler (1968) navázali na Vroomovo pojetí a rozvinuli teorii očekávání do modelu znázorněného na obrázku 13.2. Podle tohoto modelu je úsilí, které lidé do své práce vkládají, určováno dvěma faktory: 1) hodnotou odměn, které musejí uspokojovat potřeby lidí z hlediska jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace; 2) pravděpodobností, že odměny závisejí na úsilí tak, jak to lidé vnímají – jinými slovy, na očekávání lidí, které se týká vztahu mezi úsilím a odměnou. To znamená, čím vyšší hodnota odměn

a čím vyšší pravděpodobnost, že získání odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude v dané situaci vynaloženo. Podle Portera a Lawlera však samotné úsilí nestačí. Úsilí musí být efektivní, má-li vést k požadovanému výkonu. Do hry tak vstupují další dvě proměnné, které doplňují úsilí a ovlivňují splnění úkolu: 1) schopnosti – individuální charakteristiky, jako je inteligence, znalosti a dovednosti; 2) vnímání role – to, co jedinec chce dělat, nebo si myslí, že musí dělat. Pro organizaci je dobré, jestliže vnímání role odpovídá tomu, co si organizace myslí, že by měl jedinec dělat. Naopak, pro organizaci je špatné, jestliže se představy jedince a organizace rozcházejí.

Teorie očekávání se spolu s teorií cíle (viz níže) zařadila mezi nejlivnější teorie motivace, zvláště proto, že ovlivňuje výkon a odměňování. Objevují se však také výhrady proti této teorii. House a kol. (1974) uvedli, že „důkazy o platnosti teorie jsou velmi nejednoznačné“. Také ukázali, že existuje množství proměnných, které ovlivňují očekávání, takže je obtížné předvídat, jak očekávání působí. Jde o následující proměnné:

- **chování vedení** – role nadřízených při vysvětlování očekávání, usměrňování, podněcování a odměňování podřízených;
- **individuální charakteristiky** – subjektivní vnímání schopností potřebných ke splnění požadovaného úkolu;
- **povaha úkolu** – zda plnění úkolu poskytuje dostatečné podněty a odpovídající odměny;
- **přístup organizace** – fungování systému hodnocení a odměňování.



Obr. 13.2 Model motivace podle Portera a Lawlera

Zdroj: Porter a Lawler, 1968

Behling a Starke (1973) provedli výzkum, ve kterém zjistili, že jedinci:

- přijímají zásadní osobní rozhodnutí, aniž by si jasně uvědomovali jejich důsledky;
- ve skutečnosti důsledně nestanovují a nevyhodnocují alternativní možnosti;

- při rozhodování posuzují dvě hodnoty – potřebnost a dosažitelnost – přičemž mají sklon nechat se ovlivnit zejména potřebností – podléhají svým touhám, které ovlivňují jejich přesvědčení;
- mohou být schopni posoudit vnější odměny, které očekávají, ale může být pro ně obtížné posoudit možnost dosažení vnitřních odměn;
- mohou mít problém rozlišit přínosy jednotlivých výsledků.

Behling a Starke dospěli k závěru, že teorie očekávání může vysvětlovat některé změny v pracovním úsilí, ale v mnohem menší míře, než se obvykle soudí (tamtéž, s. 386). Podle Shieldse (2007, s. 80) spočívá problém teorie očekávání v tom, že předpokládá, že „chování je racionální a promyšlené, zatímco víme, že chování v práci je často impulzivní a emotivní“.

Nicméně navzdory uvedeným výhradám jednoduché poselství teorie očekávání – že lidé budou motivováni, pokud očekávají, že jim vynaložené úsilí zajistí odměnu, která bude stát opravdu za to – je docela přesvědčivé. Teorie očekávání může být užitečným nástrojem při vyhodnocování účinnosti opatření, která mají zvyšovat motivaci, jako je odměňování podle výkonu.

### Teorie cíle

Teorie cíle, kterou formulovali Latham a Locke (1979), vychází z přesvědčení, že motivace a výkon se zlepší, budou-li jednotlivcům stanoveny konkrétní cíle, budou-li tyto cíle akceptovány a budou-li dosažitelné, ačkoliv mohou být náročné, a bude-li jednotlivcům poskytována zpětná vazba týkající se výkonu. Cíle musejí být definovány jasně. Důležitá je participace jednotlivců na stanovování cílů, protože umožňuje dohodnout přiměřeně náročné cíle. Zpětná vazba umožňuje udržovat motivaci, zejména směrem k dosahování vyšších cílů.

Nicméně univerzálnost teorie cíle je zpochybňována. Například podle Pintriche (2000) mají lidé různé cíle, v různých situacích, a proto je těžké obhájit předpoklad, že cíle jsou vždy dosažitelné a uvědomělé. Podle Harackiewicz a kol. (2002) jsou cíle účinné jedině tehdy, jsou-li ve vzájemném souladu a odpovídají-li celkovému kontextu, ve kterém se dosahování cílů odehrává. Bandura a Cervone (1983) ale vyjádřili teorii cíle podporu, když zdůraznili význam sebedůvěry ve vlastní schopnosti k dosažení cílů.

### Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti, kterou formuloval Adams (1965), se zabývá tím, jak lidé vnímají to, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Adams vyslovil myšlenku, že zaměstnanci posuzují spravedlnost svých odměn (výstupy) ve vztahu ke svému úsilí nebo kvalifikaci (vstupy) a že přitom porovnávají vlastní poměr vstup/výstup s ostatními jedinci. Jestliže vnímají poměr vstup/výstup jako nepříznivý, mají pocit, že odměna je nespravedlivá.

Teorie spravedlnosti vysvětluje pouze jeden aspekt procesu motivace a spokojenosti s prací, i když ten může být z hlediska morálky, popřípadě výkonu podstatný.

### Teorie sociálního učení

Teorie sociálního učení, kterou vymezil Bandura (1977), kombinuje aspekty teorie posilování a teorie očekávání. Uznává význam posilování chování, které determinuje budoucí chování, ale rovněž zdůrazňuje důležitost vnitřních psychologických faktorů, především očekávání, které se týká hodnoty cílů a individuálních schopností k jejich dosažení. Pojem „reciproční determinismus“ označuje pojetí, podle kterého situace ovlivňuje chování jedince, ale jedinec zároveň ovlivňuje situaci.

### Teorie kognitivního hodnocení

Podle teorie kognitivního hodnocení, kterou formulovali Deci a Ryan (1985), může použití vnějších odměn oslabit vnitřní motivaci, která vyplývá ze zájmu o práci samotnou. S odkazem na provedený výzkum, Deci a Ryan uvedli: „Když se odměny vyplácejí podobně, jako se poskytuje zpětná vazba, aby lidem vyjádřily uznání za dobře odvedenou práci, jsou prožívány spontánně a budou vnitřní motivaci udržovat nebo posilovat. Když se ale odměny vyplácejí, aby lidi motivovaly, jsou prožívány nuceně a budou vnitřní motivaci oslabovat.“ Deci a kol. (1999) doplnili provedený výzkum analýzou 128 experimentů zaměřených na odměny a vnitřní motivaci, aby určili, do jaké míry odměny oslabovaly vnitřní motivaci. Výsledky odhalily významně negativní vliv odměn v případě vysoce zajímavých úkolů.

Gerhart a Rynesová (2003, s. 52) upozornili, že „většina výzkumů zaměřených na tuto teorii byla provedena ve školách, nikoliv na pracovištích, často mezi dětmi na základních školách“. Tato skutečnost však nezabránila dalším výzkumníkům v tom, aby předpokládali, že výsledky jsou stejně významné jak pro děti, tak pro dospělé. Nicméně Deci a Ryan (1985), kteří provedli svůj výzkum v průmyslovém prostředí, zjistili, že v organizacích s kulturou zaměřenou na vysokou míru kontroly, peněžní pobídky snížily vnitřní motivaci, zatímco v organizacích s kulturou zaměřenou na vysokou míru zapojení peněžní pobídky zvýšily vnitřní i vnější motivaci. Ukázalo se, že kontext je vždy důležitý. Navíc Cameronová a kol. (2001) dospěli na základě analýzy 145 studií k závěru, že odměny nemusí mít nutně negativní vliv na vnitřní motivaci.

### Účelné pracovní chování

Barrick a Mount (2013) formulovali teorii zaměřenou na faktory, které ovlivňují motivaci. Jedná se o individuální faktory, jako jsou osobnost a schopnosti, a situační faktory, jako jsou charakteristiky práce, přičemž motivace jedince k účelnému pracovnímu chování závisí na individuálních i situačních faktorech.

### Poznámka k teoriím zaměřeným na proces

Teorie zaměřené na proces nejsou založeny na sporném předpokladu o univerzálnosti potřeb jako teorie zaměřené na obsah. Teorie zaměřené na proces zdůrazňují význam individuálního rozhodování o pracovním chování. Podle Shieldse (2007, s. 85) „uznávají význam sociálního a pracovního prostředí jako faktorů, které ovlivňují sílu motivace, a také zdůrazňují význam individuálních schopností, jasného vymezení úkolu nebo cíle a procesu učení“.

## Přehled teorií motivace

Přehled teorií motivace je obsahem tabulky 13.1.

Tab. 13.1 Přehled teorií motivace

Kategorie	Teorie	Shrnutí	Důsledky
Teorie instrumentality	Taylorismus (Taylor, 1911)	Jestliže uděláme jednu věc, povede to k jiné. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Základ pro ovlivňování motivace lidí pomocí peněžních pobídek. Často slouží jako prostředek pro odůvodňování odměňování podle výkonu, ačkoliv se jen zřídka jedná o efektivní motivátor.

Kategorie	Teorie	Shrnutí	Důsledky
Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)	Maslowova hierarchie potřeb (1954)	Existuje hierarchie potřeb: fyziologické, bezpečí, společenské, uznání, seberealizace. Uspokojování vyšších potřeb musí předcházet uspokojení nižších potřeb.	Upozorňuje na existenci rozmanitých potřeb, které lidi motivují, a zdůrazňuje, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.
	Alderferova teorie ERG (1972)	Existují tři základní kategorie potřeb, jejichž uspořádání není hierarchické: existence, sounáležitost a růst.	Jednodušší a přesvědčivější klasifikace potřeb.
	McClellandova teorie potřeb (1961)	Identifikuje tři potřeby manažerů: úspěch, sounáležitost a moc.	Potřeba dosáhnout úspěchu je nejdůležitější. Představuje významný motivátor.
	Herzbergův dvoufaktorový model (1957, 1966)	Spokojenost s prací ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1) motivační faktory, které se týkají obsahu práce; 2) hygienické faktory, které se týkají kontextu práce, jako je mzda nebo pracovní podmínky.	Metoda výzkumu je kritizována, protože nepodporuje existenci dvou skupin faktorů. Výchozí předpoklad, že všichni mají stejné potřeby, je považován za neplatný. Model však zásadně ovlivnil přístupy k vytváření pracovních míst (obohacování práce) a podpořil myšlenku uplatňování peněžních i nepeněžních odměn.
	Teorie sebeurčení (Deci a Ryan 2000)	Jednotlivci jsou motivováni potřebou dosáhnout tří základních cílů: způsobilosti, autonomie a sounáležitosti.	Alternativní a jednoduchá klasifikace potřeb.
Teorie zaměřené na proces	Teorie posilování (Thorndike, 1911; Skinner, 1953)	Uspokojování potřeb je založeno na zkušenosti, kdy lidé vnímají, že některé činnosti vedou k dosažení cílů, zatímco jiné nikoliv. Osvědčené činnosti se opakují, když se uspokojují obdobné potřeby.	Poskytování zpětné vazby, která pozitivně posiluje efektivní chování.
	Teorie očekávání (Vroom, 1964; Porter a Lawler 1968)	Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že vynaložené úsilí zajistí odměnu a že odměna bude stát za vynaložené úsilí.	Ovlivňuje odměňování – musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou, která by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle (Latham a Locke, 1979)	Motivace a výkon lidí se zlepší, budou-li mít náročné, ale přijatelné cíle a bude-li jim poskytována zpětná vazba.	Ovlivňuje řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj.
	Teorie spravedlnosti (Adams, 1966)	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází spravedlivě, v porovnání s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo s jinou odpovídající osobou.	Potřeba spravedlivého odměňování a zaměstnávání lidí.
	Teorie sociálního učení (Bandura, 1977)	Uznává význam posilování chování, které determinuje budoucí chování, ale současně zdůrazňuje důležitost očekávání, které se týká hodnoty cílů a individuálních schopností k jejich dosažení.	Důraz na očekávání, individuální cíle a hodnoty, individuální i situační faktory a posilování chování.
	Teorie kognitivního hodnocení (Deci a Ryan 1985)	Použití vnějších odměn může oslabit vnitřní motivaci, která vyplývá ze zájmu o práci samotnou.	Důraz na uplatňování nepeněžních odměn.

## Závěry týkající se teorií motivace

Všechny představené teorie motivace určitým způsobem přispívají k pochopení procesů, které souvisejí s motivací. Teorie instrumentality však poskytuje jen zjednodušené vysvětlení toho, jak motivace funguje. Teorie zaměřené na obsah nebo na proces jsou z tohoto pohledu mnohem propracovanější, ale také mají svá omezení. Gerhart a Rynesová (2003, s. 53) uvedli:

Přestože teorie, jejichž autory jsou Maslow, Herzberg nebo Deci, výrazně ovlivnily mnoho lidí, v odborné literatuře převládá názor, že výchozí předpoklady těchto teorií nejsou ověřeny empirickým výzkumem. Na druhou stranu by bylo chybou podceňovat vliv těchto teorií na výzkum a praxi. Pfeffer, Kohn a jiní na těchto teoriích stále zakládají své argumenty týkající se neúčinnosti peněz jako motivátoru.

Nicméně s přihlédnutím k uvedeným výhradám stále platí, že teorie zaměřené na obsah umožňují vymezit faktory, které ovlivňují motivaci, a teorie zaměřené na proces umožňují vysvětlit, jak motivace funguje. Zároveň stále platí, že relativně zjednodušené teorie instrumentality a posilování umožňují vysvětlit některé aspekty toho, jak odměny ovlivňují motivaci nebo výkon a stále ovlivňují přesvědčení některých lidí, které se týká účinnosti peněžních pobídek při ovlivňování motivace lidí. Herzbergův výzkum může být zpochybňován, ale přesto stále významně ovlivňuje vytváření pracovních míst.

Teorie motivace umožňují vysvětlit, co lidi pohání k práci, jenže přitom je třeba vzít v úvahu také další dva aspekty motivace k práci. Prvním je vztah mezi motivací a spokojeností s prací, druhým je vztah mezi motivací a penězi.

## 13.5 Motivace a spokojenost s prací

Spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci naznačují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé postoje k práci naznačují nespokojenost s prací. Postoj k práci se odlišuje od morálky, která je spíše skupinovou než individuální proměnnou. Morálka vyjadřuje, do jaké míry se členové skupiny cítí být přitahováni svou skupinou a chtějí zůstat jejími členy.

### Faktory ovlivňující spokojenost s prací

Mezi faktory, které ovlivňují úroveň spokojenosti nebo nespokojenosti s prací, se řadí:

- **Vnitřní motivační faktory.** Týkají se obsahu práce, zejména pěti klíčových charakteristik práce, které vymezili Hackman a Oldham (1974): rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba (model charakteristik práce).
- **Úroveň kontroly.** Výsledky hawthornských studií (Roethlisberger a Dixon, 1939) ukázaly, že kontrola je nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje postoje lidí. Elton Mayo (1933) věřil, že touha člověka být neustále zapojen do práce spolu se svými kolegy je silnou, ne-li nejsilnější lidskou vlastností.

- **Úspěch nebo neúspěch.** Úspěch samozřejmě vyvolává spokojenost, zejména v případě, má-li člověk možnost sám sobě dokázat, že plně využil svých možností. Naopak neúspěch přirozeně vyvolává nespokojenost.

## Spokojenost s prací a výkon

Přesvědčení, že zvyšování spokojenosti s prací vede ke zlepšování výkonu, je všeobecně uznávané a nikoliv nerozumné. Celá škola lidských vztahů, kterou reprezentoval Mayo (1933) a svým výzkumem podpořili Roethlisberger a Dixon (1939), byla založena na přesvědčení, že produktivita by se mohla zvýšit, kdyby se zvýšila spokojenost lidí, a to zejména prostřednictvím uplatňování vlídné a podnětné kontroly a uspokojování jejich sociálních potřeb. Jenže Katz a kol. (1950; 1951) ve svých výzkumech zjistili, že úroveň spokojenosti se mzdou, pracovní funkcí nebo spolupracovníky, která byla spojena s vysokou úrovní produktivity, se nijak nelišila od úrovně spokojenosti, která byla spojena s nízkou úrovní produktivity.

Brayfield a Crockett (1955) dospěli na základě analýzy mnoha studií o této problematice k závěru, že existuje jen málo důkazů o nějakém jednoduchém nebo znatelném vztahu mezi spokojeností a výkonem. Vroom (1964) dospěl na základě obdobné analýzy k poznání, že průměrný ukazatel korelace mezi spokojeností a výkonem určený ze všech zkoumaných studií byl jen 0,14, což není dostatečně vysoké číslo, aby ukazovalo na významný vztah mezi spokojeností a výkonem. Spector (1997) dospěl ke stejnému závěru. Ve skutečnosti je možné konstatovat, že to není vyšší spokojenost, co zlepšuje výkon, ale že to je lepší výkon, co zvyšuje spokojenost. Toto konstatování bylo potvrzeno s využitím údajů o vztahu mezi spokojeností s prací a výkonem od 177 vedoucích prodejen, které analyzovali Christen a kol. (2006). Bylo zjištěno, že výkon vedoucích prodejen zvyšoval jejich spokojenost s prací, ale že spokojenost s prací neměla žádný vliv na výkon.

## 13.6 Motivace a peníze

Peníze, ve formě mzdy nebo nějakého jiného druhu odměny, jsou mnoha lidmi považovány za nejobvyklejší vnější odměnu. Peníze představují to, po čem většina lidí touží.

Účinnost peněz zpochybnil Herzberg (1968), který tvrdil, že zatímco nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, jejich vydělávání nezajišťuje trvalou spokojenost. Něco na tom je, zejména v případě lidí s pevnou mzdou, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému. Tito lidé mohou mít radost, když dostanou přidáno. Jedná se nejen o peníze navíc, ale také o vysoce hmatatelnou formu uznání a účinný nástroj, jak dát lidem pocit, že si jich organizace váží. Jenže tento pocit euforie může brzy vyprchat. Pro řadu lidí, kteří nenacházejí uspokojení v práci samotné, mohou být větším problémem některé jiné zdroje nespokojenosti, které patří mezi Herzbergovy hygienické faktory, jako jsou pracovní podmínky nebo kvalita řízení. Je však třeba znovu zdůraznit, že různí lidé mají různé potřeby a přání. Některé lidi budou peníze motivovat více než jiné. Co není možné předpokládat, je to, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Proto je naivní si myslet, že zavedení systému odměňování podle výkonu jako zázkamem přes noc změni každého zaměstnance v dobře motivovaného a vysoce výkonného jedince.

Nicméně peníze jsou mocnou silou, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojením mnoha potřeb. Peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní smysl, ale mají



značnou motivační sílu, protože symbolizují mnoho vysněných cílů. Pro různé lidi nebo pro téhož člověka v různou dobu fungují peníze různými způsoby jako symbol.

Podněcují peněžní pobídky lidi? Odpověď zní ano, v případě lidí, které silně motivují peníze a kteří očekávají, že získají hodnotnou peněžní odměnu. Méně sebejistí lidé tak nemusejí reagovat na pobídky, které neočekávají. Je také možné argumentovat tím, že vnější odměny mohou oslabit vnitřní zájem – lidé, kteří pracují jen pro peníze, mohou považovat své úkoly za méně příjemné a nemusí je plnit tak dobře. S určitostí ale víme, že při zlepšování výkonu hraje roli množství rozmanitých faktorů a že mnohé z těchto faktorů jsou vzájemně závislé.

Za správných okolností tedy peníze mohou vyvolat pozitivní motivaci, a to nejen proto, že lidé peníze potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelná forma uznání. Ale špatně vytvořený a řízený systém odměňování může demotivovat. Jaques (1961) zdůrazňoval potřebu takových systémů odměňování, které budou vnímány jako spravedlivé. Jinými slovy, odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo odpovědností a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží.

## 13.7 Strategie motivace

Cílem strategií motivace je vytvářet pracovní prostředí a rozvíjet politiky a postupy, které umožní zlepšovat výkon zaměstnanců. Faktory, které ovlivňují strategie motivace a přínosy personalistiky, jsou shrnuty v tabulce 13.2.

Tab. 13.2 Faktory ovlivňující strategie motivace a přínos personalistiky

Faktory ovlivňující strategie motivace	Přínos personalistiky
Komplexnost procesu motivace znamená, že zjednodušené přístupy založené na teorii instrumentality nebo teoriích potřeb budou pravděpodobně neúspěšné.	Předcházet vytváření a uskutečňování strategií s využitím zjednodušených přístupů nebo bez ohledu na individuální rozdíly.
Lidé jsou pravděpodobně motivovanější, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, čím jsou a co dělají. To znamená věnovat pozornost základní potřebě uznání.	Podporovat vytváření a uplatňování procesu řízení pracovního výkonu, který umožňuje dohodnout vzájemná očekávání a ocenit dosažené výsledky.
Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí lidí a jejich práce – a nejsou lidem vnucovány zvnějšku, jako například pobídkové odměny.	Prosazovat vytváření a uplatňování systému celkové odměny, který umožňuje ocenit úspěch s využitím peněžních i nepeněžních odměn. Vytvářet a uplatňovat systém peněžních odměn s využitím doporučení vyplývajících z teorie očekávání, cíle a spravedlnosti. Využívat uznání jako prostředek vnější motivace. Podněcovat vnitřní motivaci prostřednictvím vytváření motivujících pracovních míst.
Některé lidi budou peníze motivovat více než jiné. Nelze předpokládat, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře.	Předejít uplatňování systému odměňování podle výkonu jako zázračného prostředku, který přes noc změní každého zaměstnance v dobře motivovaného a vysoce výkonného jedince.
Potřeba práce, která lidem poskytne prostředky k dosažení jejich cílů, rozumnou míru autonomie a možnost využívat jejich schopnosti, znalosti a dovednosti.	Poskytovat poradenství týkající se vytváření pracovních míst, s ohledem na faktory ovlivňující motivaci k práci a s využitím obohacení práce.

Faktory ovlivňující strategie motivace	Přínos personalistiky
Potřeba příležitosti k růstu prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry.	Poskytovat prostředky a příležitosti k učení s využitím takových nástrojů, jako je plánování personálního rozvoje nebo odborné vzdělávání.
Kultura organizace v podobě jejích hodnot a norem ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů lidi přímo nebo nepřímo motivovat.	Poskytovat poradenství týkající se vytváření a rozvíjení kultury, která bude podporovat procesy oceňování a odměňování zaměstnanců.
Motivaci může posilovat styl vedení, který udává směr, podněcuje a podporuje zaměstnance v jejich úsilí dosahovat vytčených cílů a zlepšovat pracovní výkon.	Navrhnout soustavu schopností zaměřenou na schopnosti a chování manažerů a vedoucích týmů. Identifikovat potenciální manažery a vedoucí týmů s využitím řízení pracovního výkonu a assessment center. Realizovat rozvojové programy pro manažery a vedoucí týmů.
Potřeba dosáhnout úspěchu je významným motivátorem pro manažery a vůbec pro všechny, kteří chtějí větší pravomoc a odpovědnost.	Podporovat vytváření pracovních míst, řízení talentů a řízení pracovního výkonu s cílem poskytnout lidem příležitost dosáhnout úspěchu a také zpětnou vazbu, aby věděli, jak si vedou a co ještě musí udělat, aby dosáhli více.

## Shrnutí

### Pojetí motivace

Motivace je cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a získání hodnotné odměny – takové, která uspokojí jejich potřeby a naplní jejich přání.

### Typy motivace

Rozlišují se dva typy motivace – vnitřní a vnější.

### Teorie motivace

Existuje řada teorií motivace, které se vzájemně doplňují. Mezi nejvýznamnější patří teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti a teorie kognitivního hodnocení, které se označují jako teorie zaměřené na proces.

### Strategie motivace

Strategie motivace se zaměřují na vytváření pracovního prostředí a rozvoj politik a postupů, které umožní zlepšovat výkon zaměstnanců. Zaměřují se na vytváření motivujících pracovních míst, uskutečňování rozvojových programů pro manažery a vedoucí týmů, uplatňování systému celkové odměny nebo řízení pracovního výkonu.

## Otázky

- Co znamená motivace?
- Jaký je rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací?
- Co je podstatou teorií zaměřených na obsah (teorií potřeb)?
- Jaký je význam Maslowovy hierarchie potřeb?
- Jaký je význam Herzbergova dvoufaktorového modelu?
- Co je podstatou teorie očekávání?
- Co je podstatou teorie cíle?
- Co je podstatou teorie spravedlnosti?

- Co je podstatou teorie kognitivního hodnocení?
- Která teorie motivace nejlépe podporuje odměňování podle výkonu, a proč?
- Proč je uznání tak významným prostředkem vnější motivace?
- Co omezuje účinnost peněz při ovlivňování motivace lidí?
- Proč je vnitřní motivace, která vyplývá z práce samotné, dlouhodobě účinnější než vnější motivace?

## 14 Oddanost

### *KLÍČOVÉ POJMY*

angažovanost • model vysoké oddanosti • oddanost • pluralismus • psychologická smlouva • unitarismus • vzájemnost

### *STUDIJNÍ CÍLE*

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí oddanosti,
- význam oddanosti,
- vztah mezi oddaností a angažovaností,
- problémy s pojetím oddanosti,
- vliv vysoké míry oddanosti,
- faktory ovlivňující oddanost,
- vytváření strategie oddanosti.

### 14.1 Úvod

Oddanost vyjadřuje míru identifikace jedince s organizací a zapojení do ní. Jde o koncept, který hraje významnou roli ve filozofii řízení lidských zdrojů. Podle Gesta (1987, s. 503) jsou politiky řízení lidských zdrojů vytvářeny s cílem „maximalizovat integraci organizace, oddanost zaměstnanců, flexibilitu a kvalitu práce“. Beer a kol. (1984, s. 20) vymezili oddanost jako klíčový aspekt svého pojetí řízení lidských zdrojů, protože oddanost „může znamenat nejen více loajality a lepší výkon pro organizaci, ale také více sebeúcty, důstojnosti, zapojení a identity pro jednotlivce“.

### 14.2 Pojetí oddanosti

Oddanost souvisí s náklonností a loajalitou. Oddanost je spojena s pocity, které v lidech vyvolává jejich organizace. Mowday (1998) soudí, že oddanost je charakterizována citovou vazbou k organizaci, která vyplývá ze sdílených hodnot a zájmů. Mowday a kol. (1982) vymezili tři charakteristiky oddanosti: