

73

Working Paper



**SILESIAN
UNIVERSITY**
SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Institute of Interdisciplinary Research



**Working Papers in Interdisciplinary
Economics and Business Research**

Přehled tradičních motivačních teorií

Kamila Turečková, Ivona Buryová

June 2023

Working Papers in Interdisciplinary Economics and Business Research

Silesian University in Opava
School of Business Administration in Karviná
Institute of Interdisciplinary Research
Univerzitní nám. 1934/3
733 40 Karviná
Czech Republic
<http://www.iivopf.cz/>
email: iiv@opf.slu.cz
+420 596 398 237

Citation

TUREČKOVÁ, K. and I. BURYOVÁ, 2023. Přehled tradičních motivačních teorií. *Working Paper in Interdisciplinary Economics and Business Research no. 73*. Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karviná.

Abstract

Kamila Turečková, Ivona Buryová: **Přehled tradičních motivačních teorií**

Cílem předloženého textu je na pozadí syntézy dílčích zdrojů determinovat, popsat a kategorizovat tradiční teorie motivace. Jednotlivé motivační teorie jsou seřazené do konkrétních věcných a logických skupin a členíme je na (1) teorie instrumentality, jejichž základní myšlenka vychází z taylorismu; (2) teorie zaměřené na obsah neboli teorie potřeb, které se svou podstatou snaží o identifikaci skupin potřeb, které pracovníci musí uspokojit, aby mohli adekvátně plnit pracovní požadavky kladené na ně organizací a na (3) teorie zaměřené na proces, tj. na takové přístupy, které determinují efektivnost aplikace motivačních nástrojů v pracovním procesu. Obsahem textu jsou i kritické postoje a názory autorů na představené teorie motivace, které souvisí především s měnícími se faktory a významem lidské práce a uspokojováním základních i vyšších potřeb jedince v pracovním procesu.

Key words

teorie motivace, pracovní výkon, zaměstnanec, teorie zaměřené na proces, teorie potřeb

JEL: A14, D91

Contacts

Kamila Turečková, Department of Economics and Public Administration, School of Business Administration, Silesian University, Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná, Czechia, e-mail: tureckova@opf.slu.cz; ORCID: 0000-0002-7845-6791.

Ivona Buryová, Department of Economics and Public Administration, School of Business Administration, Silesian University, Univerzitní nám. 1934/3, 733 40 Karviná, Czechia, e-mail: buryova@opf.slu.cz.

Acknowledgement

This paper was supported by the Ministry of Education, Youth and Sports within the Institutional Support for Long-term Development of a Research Organization Silesian University in Opava, School of Business Administration in Karvina in 2023.

Úvod

Motivace patří mezi klíčové oblasti vedení a řízení (managementu) lidí a využívá se k nasměrování požadovaného výkonu. Motivace se uplatňuje zejména při výkonu práce a při snaze tento výkon všestranně zefektivnit. V kontextu zaměstnávání pracovníků je motivace významným nástrojem zaměstnavatelů a její struktura, možnosti, projevy a zejména přístup k ní samotné jsou odrazem kulturní a sociální vyspělosti organizace. Dobrý zaměstnavatel umí přirozeně naladit své pracovníky k tomu, aby současně propojili naplnění svých potřeb s dosažením stanovených cílů a strategie společnosti a aby k tomu maximálně využili svůj kompetenční, znalostní a dovednostní potenciál. Propojení transparentních, vyvážených a reálně dosažitelných motivačních podmínek v kombinaci s vyspělou firemní – institucionální kulturou a vhodným pracovním prostředím představuje velmi mocný nástroj k dosažení celkového úspěchu na poli fungování organizace jako takové, přispívá k jejímu dobrému jménu, a především k přirozené loajalitě nejen zaměstnanců, ale i obchodních partnerů a dalších subjektů.

Motivace představuje nehmotný hypotetický konstrukt, pomocí kterého se snažíme objasnit naše cílené chování a jednání (Moss, 2008). Motivace je termín, který lze v obecné rovině vnímat dvojí metrikou. Jednak představuje soubor vnitřních podnětů a pohnutek vedoucích k aktivizaci (energetizaci) člověka ve směru k požadovanému chování, činnosti či akci. Představuje tak individuální příčinu konkrétního chování a je hlavním rysem lidské psychiky. Motivace se projevuje v celé řadě osobních oblastí, od motivace k učení, založení rodiny až po motivaci k práci. V druhém pojetí lze motivaci chápat jako jednu z personálních činností k usměrnění výkonu pracovníků směrem ke splnění určitého stanoveného cíle. Tato motivace má vnější povahu a je klíčovým prvkem personálního managementu (řízení lidských zdrojů).

Termín motivace je odvozený z latinského slova „motivus“, což je forma slovesa „moveo“ – pohybuji, v infinitivu „movere“ – tedy hýbat se, pohybovat (Moss, 2008). Představuje tak označení pro všechny podněty, hybné síly v našem chování, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. Motivace je touha a klíčový prvek jednat ve prospěch stanovení a dosažení našich cílů. Je to hnací síla lidského chování, determinuje smysl a účel našeho života, vyskytuje se v podobě zájmů, postojů či názorů a stojí na principech ekvilibria, zaměřenosti cíle a dominance (Dvořáková et al., 2007). Procesem motivace je jedinec pobízen k tomu, aby byl v životě spokojen. Je potřeba odlišit slovo „motiv“, což je konkrétní, vědomá i nevědomá hybná síla, dílčí pohnutka, který podnítí člověka k uspokojení své potřeby. Pauknerová a kol. (2006) k tomu dodává, že motiv znamená důvod k činům. Motivem je vnitřní pohnutka chování nebo hodnocení uváděné jako důvod jednání. Tento motiv má dvě složky, a to složku energizující a složku řídicí (Bělohávek, 1996). Motivem může být touha, potřeba, emoce, cokoli, co člověka přinutí zapojit vůli a něco dělat či jednat (Adair, 2004) a to jak ve směru naplňování a uspokojování potřeb podstatou pozitivních, kdy chceme něco získat, tak i v případě, že se chceme něčemu vyhnout, tj. minimalizovat určitý nežádoucí reálný či potenciální stav (Plamínek, 2007). Bedrnová, Nový et al. (1998) uvádějí dva typy motivů: (1) motivy cílové, kdy motiv působí tak dlouho, dokud není dosaženo požadovaného cíle a (2) motivy instrumentální, kterými jsou motivy bez určitého cílového stavu. Také platí, že motivy orientované stejným nebo obdobným směrem se vzájemně posilují, a opačně, motivy protichůdné se mohou vzájemně oslabovat a narušovat tak samu motivovanou činnost. Doplňme, že rozlišujeme dva typy motivace, a to motivaci vnitřní a motivaci vnější (Armstrong, 2007). Vnitřní motivace je vlastní jedinci, vytváří si ji sám na základě vlastních faktorů a svobodné vůle. Ve vztahu k

výkonu práce lze vnitřní motivační faktory konkretizovat: jedná se o odpovědnost, způsobilost, samostatnost, autonomii, příležitost využívat své schopnosti a dovednosti, kariérní postup, hmatatelné výsledky, sociální smysl apod. (Urban, 2017). Motivy k práci (pracovní motivace nebo alt. motivace pracovního jednání) lze rozdělit na dvě skupiny – motivy související přímo s prací (intrinsické motivy) a motivy, které nesouvisí se samotnou prací (extrinsické motivy). Dále je lze členit na vnitřní motivaci, která plyne ze samotné práce, přičemž vnitřní motivátory mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a souvisí s kvalitou jeho pracovního života. Vnější motivace je založena na postupech, které jsou zavedeny k motivování lidí při jejich pracovních činnostech, a to ve formě odměn či postihů – trestů. Jinak řečeno, jedná se o to, co zaměstnanec obdrží od organizace za svou odvedenou práci (Amstrong a Taylor, 2015). Motivování zaměstnanců tak probíhá v organizaci prostřednictvím aplikované motivační strategie. Vnější motivátory mají obvykle okamžitý a výrazný účinek, ale nepůsobí dlouhodobě (Moss, 2008). Mezi nejdůležitější zdroje motivace se řadí potřeby, dále pak jsou to návyky, hodnoty, postoje, ideály, zájmy aj. (Provazník a Komárková, 2004). Jedná se o skutečnosti, které motivaci vytvářejí, zakládají její dynamiku i zaměření lidské činnosti. Potřeby pak vyjadřují nedostatek něčeho, co je pro daného jedince subjektivně důležité. Pociťovaný stav napětí vede k činnosti směřující k odstranění nedostatku (Bedrnová, Nový et al., 1998). Mikuláščík (2007) člení potřeby na primární a sekundární a na biologické a sociální.

Syntéza dílčích poznatků k problematice motivace vedla k vytvoření teorie motivace. Ta zkoumá proces motivování, proces utváření motivací a vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru, jaké mají motivy a potřeby. Teorie motivace také poskytuje deskriptivní informace organizacím, co mohou udělat pro povzbuzení svých pracovníků, aby tito v maximální míře uplatnili své schopnosti a kompetence a vyvinuli požadované úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb (Amstrong a Taylor, 2015). Neznámější motivační teorie jsou seřazené do konkrétních věcných a logických skupin a členíme je na (1) Teorie instrumentality; (2) Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) a (3) Teorie zaměřené na proces, které se také označují jako teorie kognitivní, resp. teorie poznávací. Teorie zaměřené na obsah se dělí na 5 dílčích teorií, z nichž neznámější je Maslowova teorie potřeb a také Herzbergerova dvoufaktorová teorie. Teorie zaměřené na proces zahrnuje 4 dílčí teorie, přičemž expektační teorie se dále dělí na (a) teorii valence a očekávání a (b) teorii výkonu a spokojenosti. Výše uvedené teorie se formovaly mezi lety 1911–1991 z čehož vyplývá, že motivace k pracovnímu výkonu a motivace obecně byly aktuálním tématem po období celého minulého století.

Snaha syntetizovat dílčí teorie motivace do věcných a formálních skupin vyplynula na začátku zkoumání oblasti teorie motivací z často rozdílného a nejednoznačného členění napříč literárními zdroji. Také terminologie označení dílčích teorií není vždy uniformní, a proto může působit při kategorizaci teorií určité problémy. Základní členění prezentované ve schématu níže (Schéma 1) vycházelo z Amstronga (2007) a bylo kombinováno s publikacemi Plamínka (2007), Janišové a Křivánka (2013). Jako ověřovací a doplňovací zdroj byl použit internet a standardní internetové volně dostupné zdroje, které byly kriticky konfrontovány s dalšími informacemi.

MOTIVAČNÍ TEORIE					
1	2		3		
<i>teorie instrumentality (taylorismus)</i>	<i>teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)</i>		<i>teorie zaměřené na proces (kognitivní, poznávací teorie)</i>		
alt. teorie cukru a biče Frederick Winslow Taylor (1911)	<u>Maslowova teorie (hierarchie) potřeb</u>	Abraham H. Maslow (1943)	<u>Expektační teorie</u>	<u>Teorie valence a očekávání</u>	Victor Vroom (1968)
	<u>Alderferova teorie ERG (teorie tří motivačních faktorů, resp. Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb)</u>	Clayton P. Alderfer (1972)		<u>Teorie výkonu a spokojenosti (rozšířený model teorie očekávání)</u>	Lyman W. Porter; Edward E. Lawler (1968)
	<u>Herzbergerův dvoufaktorový model (dvoufaktorová teorie)</u>	Frederick I. Herzberg (1959)	<u>Teorie spravedlnosti</u>	John S. Adams (1965)	
	<u>McClellandova motivační teorie úspěchu (teorie získaných potřeb)</u>	David C. McClelland (1958)	<u>Skinnerova teorie zesílení (teorie posílení)</u>	Frederic Skinner (1957)	
	<u>Teorie X a Y</u>	Douglas McGregor (1960)	<u>Teorie dosahování (stanovování) cíle</u>	Edwin A. Lock; Gary P. Latham (1991)	

Fig. 1: Kategorizace dílčích motivačních teorií

(vlastní zpracování podle Armstronga (2007), Plamínka (2007) a Janišové a Křivánka (2013))

Mimo výše uvedené teorie, které lze označit za nejznámější a nejvíce citované, lze uvést i celou řadu dalších, dílčích teorií, které se motivaci (zaměstnanců) také věnují. Zde uvedme například Schachterovu motivační (afiliční) teorii sounáležitosti (1959), Motivační model zlepšování individuálního výkonu založený na očekávání autorů DeNisiho a Pritcharda (2006) či Teorii kompetence, jejímž autorem je R. W. White (Bedrnová a Nový, 1998).

1. Teorie instrumentality

Teorie instrumentality (1911) patří mezi nejstarší motivační teorie a je jí vlastní paralela v tzv. zákonu příčiny a účinku/důsledku (alt. v přístupu cukru a biče). Autorem je Frederick Winslow Taylor, který byl strojním inženýrem a vycházel ze svých pracovních zkušeností a svého pojetí vědecké organizace práce, resp. vědeckého řízení výroby (proto taylorismus). Právě v rámci ní se snažil zvyšovat pracovní výkon svých podřízených zaměstnanců stimulačními prémie. Ty měly formu trestu nebo odměny a fungovaly pro usměrnění chování či konání pracovníků požadovaným směrem a způsobem (Armstrong 2002). Jinak řečeno, nastavené odměny nebo tresty obecně slouží jako prostředek a „pojistka“ k zabezpečení toho, aby se zaměstnanci chovali žádoucím způsobem.

Taylor předpokládá, že pracovník bude motivován k práci pouze tehdy, jestliže deklarované odměny a tresty budou přímo závislé na pracovním výkonu, který se pravidelně kontroluje. Motivace tak závisí jen na vnějších faktorech (odměnách, trestech). Taylor vůbec nezvažuje možnost existence vnitřních faktorů motivace, tj. zastával názor, že v oblasti

pracovní motivace není nutné zohledňovat psychologické a sociální aspekty práce (Kociánová, 2010).

Druhým závěrem vyplývajícím z teorie instrumentality je, že lidé pracují pouze pro peníze (Armstrong, 2002), tj. jedná se o teorii, která významným způsobem akcentuje přímý vliv financí na pracovní výkon. Jednoduše řečeno, lidé pracují a jsou motivováni k pracovnímu výkonu pouze penězi a jiné motivy práce neberou v úvahu.

2. Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Teorie zaměřené na obsah jsou označovány také jako teorie potřeb. Zaměřují se na identifikaci potřeb, jejichž nedostatečné uspokojení a touha po odstranění tohoto neuspokojivého stavu vede lidi k určitému jednání a chování, tedy motivuje je. Vychází tedy z neuspokojené potřeby, která vede ke stavu nerovnováhy, kterou je potřeba odstranit, aby bylo možno dosáhnout stanoveného cíle nebo cílů. Jak uvádí Armstrong (2007), i jedna potřeba může uspokojit několik cílů, a současně i jednu potřebu je možné uspokojit několika cíli. Hlavními představiteli jsou američtí psychologové Abraham H. Maslow a Frederick I. Herzberg. Mezi další významné autory patří Clayton P. Alderfer, David C. McClelland nebo Douglas McGregor. Tito autoři se, jinak řečeno, snaží poznat a identifikovat lidské potřeby, jejich vztahy a priority, určit, které faktory vnějšího prostředí a s jakou naléhavostí vedou k dosahování výkonu a spokojenosti. Jsou to teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, tj. na zkoumání faktorů, které v člověku aktivizují, usměrňují a podporují jeho určité chování (Bělohlávek et al., 2001, Provazník a Komárková, 1996).

2.1. Maslowova teorie (hierarchie) potřeb

Maslowova teorie potřeb patří mezi nejnámější koncepce zabývající se motivací lidského jednání a chování. Americký psycholog Abraham Harold Maslow (1908-1970), publikoval tuto svou teorii pod názvem A Theory of Human Motivation v roce 1943 ve vědeckém časopise Psychological Review. Podle Maslowa jsou potřeby uspořádány hierarchicky do pěti úrovní (proto se často používá v kontextu s touto teorií pojem pyramida), od nejnižších po nejvyšší. Jedná se o potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, společenské potřeby, potřeby uznání, a nakonec, potřeby seberealizace (viz Schéma 2). Každá potřeba člověka závisí na tom, co člověk už má. Pokud je uspokojena potřeba určité úrovně její význam klesá a nastupuje úroveň další, vyšší. Platí tak, že pokud není uspokojena potřeba hierarchicky nižšího řádu, pak se nemůže objevit a být následně uspokojena potřeba řádu vyššího. Cejthamr a Dědina (2005) k tomu dodávají, že jakmile je uspokojena potřeba hierarchicky nižší úrovně, přestane fungovat jako motivátor a motivátorem se stává potřeba (či potřeby) z úrovně hierarchicky vyšší. Člověka motivují pouze neuspokojené potřeby. Buchtová et al. (1996) výše uvedené doplňuje tvrzením, že neuspokojení tělesných potřeb vyvolává u člověka pocity strachu, smutku, hněvu a strádání, zatímco v oblasti vyšších potřeb je provázeno stavy neklidu, úzkosti, nespokojenosti a často i zoufalstvím.

Blíže specifikujme jednotlivé stupně pyramidy potřeb Armstronga (1999: 301-302) doplněné o informace Slavíka (2010):

1. Fyziologické potřeby: tvoří základ pomyslné pyramidy potřeb. Naplnění základních potřeb je nezbytné pro přežití a celkový osobní komfort a při jejich neuspokojení se dokáží zásadně prosadit vůči potřebám výše položeným. Fyziologické základní potřeby

zahrnují dýchání, přijímání potravy a tekutin, spánek, teplo, únava apod. Díky dlouhodobému uspokojování těchto potřeb dochází k přežívání a reprodukci člověka jako živočišného druhu. V rámci pracovní činnosti dochází k jejich uspokojování především díky kvalitním pracovním podmínkám a vhodnému – kulturně vyspělému a přívětivému prostředí na pracovišti (zajištění pitného režimu, příspěvky na stravování apod.). Klíčové pro uspokojení této potřeby je z pohledu ohodnocení práce také nastavení dostatečného platu na nákup nezbytných potřeb a přiměřená pracovní doba.

2. Další úroveň hierarchie potřeb tvoří pocit jistoty, klidu, vyrovnanosti a bezpečí. Jedná se o zajištění a uchování existence i do budoucna a odstranění nebezpečí, ohrožení či pocitu ztráty. Potřeby jistoty a bezpečí naplňuje ve firemní praxi především mzda a jistota práce a také činnost v prostředí, které neškodí zdraví, ve které se dodržují pravidla bezpečnosti práce, existuje zde systém zdravotního a sociálního pojištění a uplatňuje pocit spravedlivého a slušného zacházení se zaměstnanci.
3. Třetím stupněm pyramidy je potřeba sounáležitosti, lásky a přátelství (tzv. emoční potřeby). Člověk má přirozenou potřebu se začlenit do větší skupiny nebo celku a prožívat dobré vztahy k ostatním lidem, čímž posiluje své sebevědomí. Motivaci v tomto stupni potřeb zajišťují v podniku dobré pracovní vztahy, které začleňují pracovníka do týmu a další aktivity upevňující vztahy mezi kolegy na pracovišti. Každý pracovník by měl vnímat, že je vítanou součástí pracovního týmu (kolektivu) a že svou prací přispívá k úspěchu celého podniku.
4. Na čtvrtém stupni pyramidy se nacházejí potřeby uznání, úcty a ocenění. Bez nich bychom se cítili neschopní, méněcenní a promarnění. Zahrnují sebeocenění, respekt a uznání vlastní práce jednotlivce ze strany ostatních i organizace jako takové. Chápání motivace se v podnikové praxi velmi často omezuje pouze na finanční motivaci, třebaže velmi významné místo má např. i „obyčejná“ pochvala. Je důležité, aby pracovník nabyt pocitu, že si vedoucí všimá jeho výsledků práce a uvědomuje si jeho kvalitu.
5. Na samotném vrcholu Maslowovy pyramidy hodnot stojí potřeba seberealizace. Prožívané nedostatky pak vedou k pocitům odcizení, ztráty smyslu života a nudy. V pracovním procesu přináší uspokojení potřeby seberealizace samotná práce a její obsah. Jestliže jsou uspokojeny všechny ostatní potřeby, je pracovník plně motivován realizovat veškerý svůj potenciál, schopnosti, kreativitu, tvořivost a talent směrem k dosažení vlastních, vnitřně nastavených cílů a neustálému sebezdokonalování. Ta je vlastní jen části zaměstnanců, kteří od práce očekávají více než jen pocit jistoty pracovní pozice. Tato potřeba seberealizace nemůže být však ze své podstaty nikdy zcela naplněna.

Bělohávek (1996) přistupuje k Maslowově teorii kriticky a vytýká jí zejména, že původní koncept pětistupňové pyramidy potřeb je komplikovaný a, že úrovně potřeb mohou být pouze dvě nebo tři. Dále také tvrdí, že po uspokojení „nižší“ potřeby, nemusí vždy následuje potřeba „vyšší“, že potřeba uznání působí téměř vždy spolu s ostatními potřebami, nejedná se o teorii univerzální, kterou lze uplatnit na všechny pracovníky bez rozdílu a že existují pracovníci, pro které je daleko důležitější uspokojit potřeby na „vyšší“ úrovni, aniž by vyžadovali uspokojení potřeb na úrovni „nižší“.

Alternativně lze potřeby v kontextu teorie hierarchie potřeb rozdělit do dvou dominantních skupin: na potřeby odstraňující nějaký nedostatek (tzv. D-potřeby, jako Deficiency Needs) a potřeby dosahující „něčeho“ (tzv. B-potřeby, od Being Values). Nejsou-li uspokojeny D-potřeby, je pocíťována úzkost a snaha odstranit nedostatek, snaha zaplnit

chybějící potřebu. Je-li potřeba uspokojena, není pocit žádný. A to je významný rozdíl od potřeb B-skupiny, ve které nejen, že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale naplněním této potřeby jsme dokonce motivováni o to více. V rámci D-potřeb existují čtyři hierarchické úrovně: nejprve člověk uspokojuje své základnější lidské potřeby, které jsou dány evolucí, a když jsou uspokojeny, teprve pak se snaží o naplňování neuspokojených potřeb vyšších. Pokud se objeví nedostatek v nižších vrstvách, člověk se nebude starat o vrstvy vyšší a vrátí se zpět k uspokojování těch základních (Buryová, 2013).

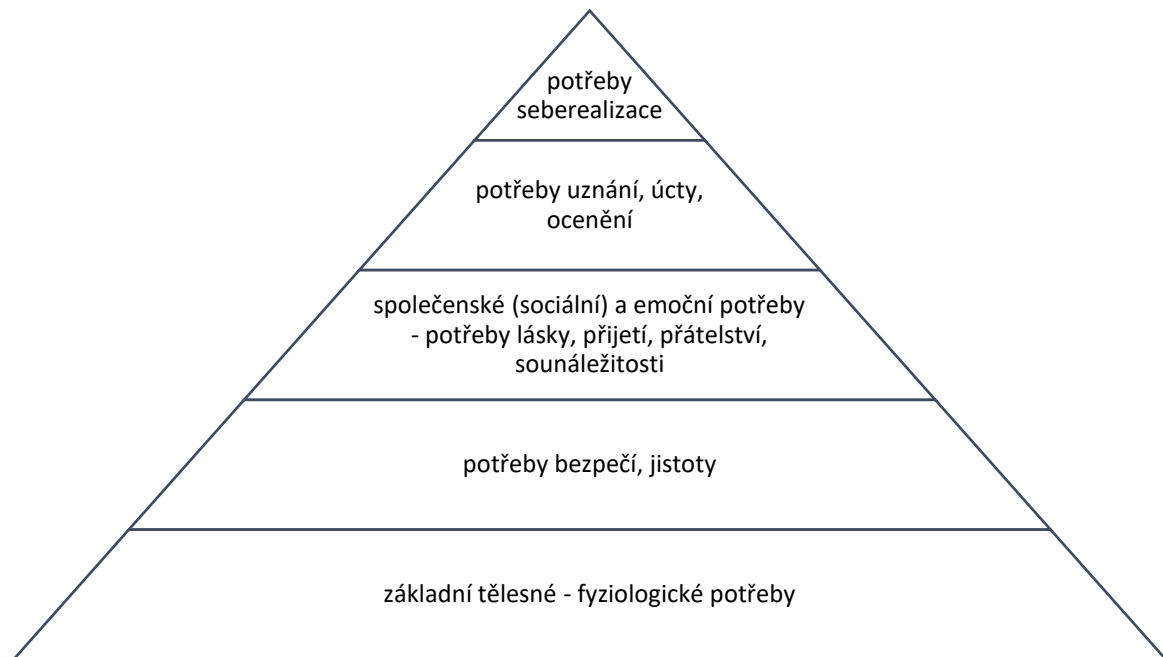


Fig. 2: Maslowova pyramida potřeb (system potřeb podle Maslowa)
(vlastní zpracování podle Cejthamra a Dědiny (2005) a Armstronga (2007))

2.2. Alderferova teorie ERG (Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb)

Autorem teorie ERG (1972) je americký psycholog Clayton Paul Alderfer, který přizpůsobil Maslowovy představy novým poznatkům a redukoval úrovně potřeb na pouhé tři kategorie (úrovně):

1. **Existenční potřeby (E – existence)** – odpovídají Maslowovým základním fyziologickým potřebám a potřebě bezpečí a jistoty na materiálním základě (mzda, jistota zaměstnání), tj. jedná se o dvě úrovně potřeb Maslowa. Patří zde tedy veškeré materiální a fyziologické potřeby mající člověku zajistit základní existenční požadavky a sociální zabezpečení.
2. **Vztahové potřeby (R – relatedness)** - tyto potřeby odpovídají Maslowově potřebě bezpečí, lásky, přijetí, potřebě uznání a úcty. Zahrnují pozitivně orientované vztahy s jinými lidmi, které mu dovolují udržovat důležité smysluplné mezilidské vztahy, a to na základě jistoty a úcty. Potřeba vztahů představuje potřeby zařazené Maslowem do úrovně sociálních potřeb.
3. **Růstové potřeby (G – growth)** – tyto potřeby obsahují potřeby osobního růstu, tj. dotýkají se vnitřní touhy po osobním rozvoji, sebeúctě a seberealizaci. Potřeba vztahů se shoduje s posledními dvěma úrovněmi Maslowovy hierarchie potřeb (s potřebou uznání a seberealizace).

Na rozdíl od Maslowa netrval Alderfer na striktní hierarchii potřeb, byť souhlasil s názorem, že jedinec nejdříve uspokojuje potřeby nižší úrovně a následně postupuje k uspokojení potřeb úrovně vyšší. Existenční potřeby jsou zcela konkrétní, vztahové abstraktnější a růstové již zcela abstraktní (Bělohávek, 1996). Uspokojením existenčních potřeb vzrůstá význam potřeb vztahových a jejich uspokojením následně roste význam potřeb růstových. Uspokojení jedné potřeby však nemusí znamenat automatické působení výše postavené potřeby. Nelze-li z nějakého důvodu potřeby na nižší úrovni uspokojit, mohou být uspokojovány vyšší potřeby, ze kterých se v tom okamžiku stávají motivátory. Alderfer se ve své teorii nebrání ani opačnému postupu, kdy jedinec postupuje pomyslnou hierarchií směrem dolů – neuspokojením růstových potřeb roste význam potřeb vztahových, případně potřeb existenčních. Spíše však než o hierarchii se tak v případě Alderfera fakticky jedná o přímku, kdy ve stejném čase může být aktivováno více potřeb (Dědina a Cejthamr, 2005). Co však platí je, že neuspokojení jakýchkoliv potřeb vede k frustraci a poklesu pracovního úsilí (McKenna, 2008).

2.3. Herzbergerova dvoufaktorová teorie (Herzbergerův dvoufaktorový model)

Herzbergerova dvoufaktorová teorie motivace vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti člověka s prací, přičemž se nejedná o přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory (Koubek, 2012). S teorií potřeb od A. H. Maslowa patří mezi nejznámější teorie motivace k práci. Zakladatelem teorie motivace, po kterém je pojmenována, byl americký psycholog Frederick Irving Herzberger, který teorii charakterizoval v 50. a 60. letech (McGrath a Bates, 2015).

Na pozadí svého výzkumu zjistil, že na proces motivace mají důležitý vliv především dvě skupiny faktorů, které označil za (1) faktory hygieny (tzv. dissatisfactory, hygienické či také udržovací faktory) představující předpoklady, za kterých zaměstnanec pracuje a (2) motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory), které vedou ke spokojenosti a vyvolávají dobré pocity. Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, jejich nepřítomnost však nutně nevede k nespokojenosti. Tyto motivátory, jsou-li nastaveny pozitivně, vedou lidi k lepším pracovním výkonům (Koubek, 2012). V opačném případě dochází k nespokojenosti a poklesu motivace (Bedrnová, Nový et al., 1998). Naproti tomu přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich absence či nedostatečný stav vede u pracovníků k nespokojenosti a projevuje se negativně na jejich motivaci. Pokud jsou faktory hygieny udržovány v dobrém stavu, nepůsobí sice na pracovníky motivačně, ale nevyvolávají pracovní nespokojenost (Dvořáková et al., 2007). Podle Herzbergera mohou být nedostatky hygienických faktorů eliminovány motivátory. Koubek (2012) upřesňuje, že motivátory jsou vnitřní faktory práce, zatímco hygienické faktory představují vnější faktory práce. Do hygienických faktorů patří politika společnosti, míra kontroly, pracovní podmínky, plat/mzda, vztahy na pracovišti (vztahy s kolegy či s nadřízenými), osobní život, jistota práce a pracovní pozice. Do motivátorů řadíme úspěch, uznání, náplň práce (samu povahu práce), zodpovědnost (pravomoci), povýšení nebo možnost karierního růstu (Dvořáková et al., 2007).

Poznání vztahu mezi přítomností a nepřítomností hygienických faktorů a motivátorů determinuje u pracovníků čtyři potenciální stavy, které mají přímý dopad na práci a situaci na pracovišti (Schultz a Schultz, 2010):

1. přítomnost hygienických faktorů a přítomnost motivátorů: ideální stav, zaměstnanci jsou maximálně motivováni a minimálně si stěžují,

2. přítomnost hygienických faktorů, nepřítomnost motivátorů: nízká motivace k práci, málo stížností. Práce je vnímána čistě jako substitut výplaty,
3. nepřítomnost hygienických faktorů a přítomnost motivátorů: zaměstnanci jsou motivováni, ale hodně si stěžují. Na pracovišti vzniká situace, kdy práce zaměstnance „baví“, podávají požadovaný výkon, ale tomu neodpovídá plat či pracovní podmínky (tyto jsou na horší úrovni),
4. nepřítomnost hygienických faktorů a nepřítomnost motivátorů: nejhorší možná situace na pracovišti, zaměstnanci nejsou motivováni k dobrému pracovnímu výkonu a současně si velmi často stěžují na nežádoucí a nevhodné pracovní podmínky.

V kontextu vztahů zobrazených v následujícím schématu lze říci, že možnost získat vnitřní očekávání úspěchu či uznání, bude motivovat pracovníky mnohem více než zlepšení pracovních podmínek či zvýšení platu. Přesto jsou vhodně nastavené hygienické faktory výhodou. Směrem k trvalé motivaci směřují faktory jako je karierní růst, uznání za dobře odvedenou práci a obsah samotné práce. Doplňme, že pokud zaměstnanci v práci uspějí, cítí se motivovaní a spokojení. Úspěch je tedy považován jako jeden z nejdůležitějších a neúčinnějších motivátorů (Forsyth, 2009).

Motivátory <i>satisfactory</i> vnitřní faktory práce		Hygienické faktory <i>dissatisfactory</i> vnější faktory práce	
<p><i>přítomnost</i> <u>spokojenost</u></p> <p>↑</p> <p><u>neutrální stav</u> <i>nepřítomnost</i></p>	<p>úspěch</p> <p>uznání</p> <p>obdiv</p> <p>náplň práce</p> <p>zodpovědnost</p> <p>povýšení</p> <p>možnost růstu</p>	<p>politika společnosti</p> <p>pracovní řády/směrnice</p> <p>technická podpora</p> <p>míra kontroly/dozor</p> <p>pracovní podmínky</p> <p>plat/mzda</p> <p>vztahy na pracovišti</p> <p>osobní život</p> <p>pracovní pozice</p> <p>pracovní jistota</p>	<p><i>přítomnost</i> <u>neutrální stav</u></p> <p>↓</p> <p><u>nespokojenost</u> <i>nepřítomnost</i></p>

Fig. 2: Herzbergerova dvoufaktorová teorie motivace (tradiční rozdělení)
(vlastní zpracování podle Forsytha (2009) a Koubka (2012))

Herzbergerova dvoufaktorová teorie je kritizována pro značná zjednodušení a striktní vymezení hygienických faktorů a motivátorů, zejména pak pro zařazení platu/mzdy mezi hygienické faktory. Empirické studie prokázaly, že mzda působí i jako motivátor. Jako problematická je vnímána také univerzálnost této teorie, která nerespektuje individuální motivační strukturu konkrétních pracovníků (Dvořáková et al., 2007). Herzberger měl také přecenit význam motivačních faktorů, např. v případě, kdy většina pracovníků upřednostňuje jistotu pracovního místa před uznáním či obdivem, a naopak podcenil význam hygienických faktorů. Motivaci pracovníků k výkonu vyvolávají také hygienické faktory. Stimuly motivace tak mohou být v obou skupinách faktorů a ve vhodné kombinaci mohou uspokojovat pracovníka v práci a motivovat ho k výkonu i přes existenci mnohých frustrátorů. Naopak

všechny možné benefity přispívající ke spokojenosti pracovníka nemusí překonat negativa, které zaměstnanec vnímá a které ho činí nespokojeným. Z toho vyplývá, že celková spokojenost či nespokojenost zaměstnance a jeho pracovní výkon je ovlivněn vzájemnou kombinací a synergií dílčích vlivů a faktorů (McGrath a Bates, 2015).

2.4. McClellandova motivační teorie úspěchu

David Clarence McClelland přispěl k rozvoji teorie motivací svým vlastním přístupem (1958), protože při zkoumání motivace nevycházel z Abrahama Maslowa, ale pokusil se nalézt odlišné motivy, kdy identifikoval tři typy motivačních potřeb, které mohou firmy poskytnout svým zaměstnancům a které se u každého pracovníka individuálně liší. Jedná se v podstatě o příčiny – motivy vyšší výkonové orientace u některých zaměstnanců (Bělohlávek, 1996). Jedná se o:

1. potřebu moci, kontroly a vlivu (power seeker) – potřeba ovládat a řídit jiné osoby, být za ně odpovědný a ovlivňovat jejich chování. Vhodnost těchto pracovníků v organizaci je podmíněna skutečností, zda jsou tito prospěšní pro organizaci a zdali slouží ku prospěchu ostatním. Nevýhodou je, že tento typ pracovníků může upřednostňovat pouze osobní moc a přinášet svým chováním do organizace nežádoucí konflikty;
2. potřebu oblíbenosti, přátelství, spojenectví, sdružování se (affiliation seeker) – touha a potřeba vytvářet a udržovat přátelské vztahy s jinými osobami kolem sebe. Upřednostňuje se práce v kolektivu a zapojení do týmové práce (např. v sociální sféře);
3. potřebu úspěchu, výkonu (achievement) – spokojenost z úspěchu a prožívání uspokojení z dosažení vytčeného cíle, tj. dobře vykonané práce. Lze ji chápat jako touhu po osobní odpovědnosti, samostatnosti a soutěživosti a je charakteristická potřebou rychlé zpětné vazby. Vyšší motivaci k úspěchu a výkonu mají například vedoucí pracovníci.

Původně se McClelland domníval, že chování zaměstnance směřuje hlavně k uspokojení potřeby úspěchu a výkonu, později se však přesvědčil, že všechny tři zmíněné potřeby by měly být analyzovány současně v závislosti na druhu organizace, kde se zaměstnanec nachází (Wilkinson et al., 2001). Například lze uvést, že pokud je zaměstnanec zaměřený na potřeby úspěchu a upřednostňuje osobní odpovědnost za výkon, raději dosahuje úspěchu vlastními silami. Jeho uspokojení pak plyne spíše z dokončení vlastního samostatného úkolu než z týmové práce. Pro sebehodnocení vyžaduje výsledky v rozumném čase a pomocí zpětné vazby určuje úspěch nebo neúspěch v plnění úkolů. Neustále vyhledává obměny a informace, pomocí kterých by mohl dělat věci novým způsobem (Dědina a Cejthamr, 2005). Faktem je, že tyto tři determinované motivační faktory – moc, oblíbenost a úspěch souvisejí s managementem a řízením, jelikož ovlivňují efektivitu fungování organizace (Arnold, 2007).

2.5. Teorie X a Y

Autorem teorie motivace X a Y (1960), resp. McGregorovy teorie XY, je jeden z představitelů humanistické psychologie Douglas McGregor, který působil také jako profesor managementu na MIT Sloan School of Management nebo na Antioch College a jenž vycházel z pozorování, které uskutečnil v amerických průmyslových firmách. Teorie reflektuje dva různé pohledy na člověka jako pracovníka a tomu odpovídající řídicí styly vedoucích pracovníků (Nakonečný, 1997). Jde o dvě protikladné představy o pracujícím člověku a z toho vyplývající

dua protikladné přístupy, které mají implikaci v jejich řízení a vedení, kdy je potřeba ke každému z nich přistupovat jinak a jednat s nimi rozdílným způsobem. Proto je maximálně důležité, aby každý manažer (nadřízený) své pracovníky velmi dobře znal a věděl, jaké kompetence jsou jim vlastní včetně toho, jak se v pracovním procesu objektivně i subjektivně prosazují. Základní poznatky vyplývající z Teorie X a Y jsou sumarizovány v následujícím schématu.

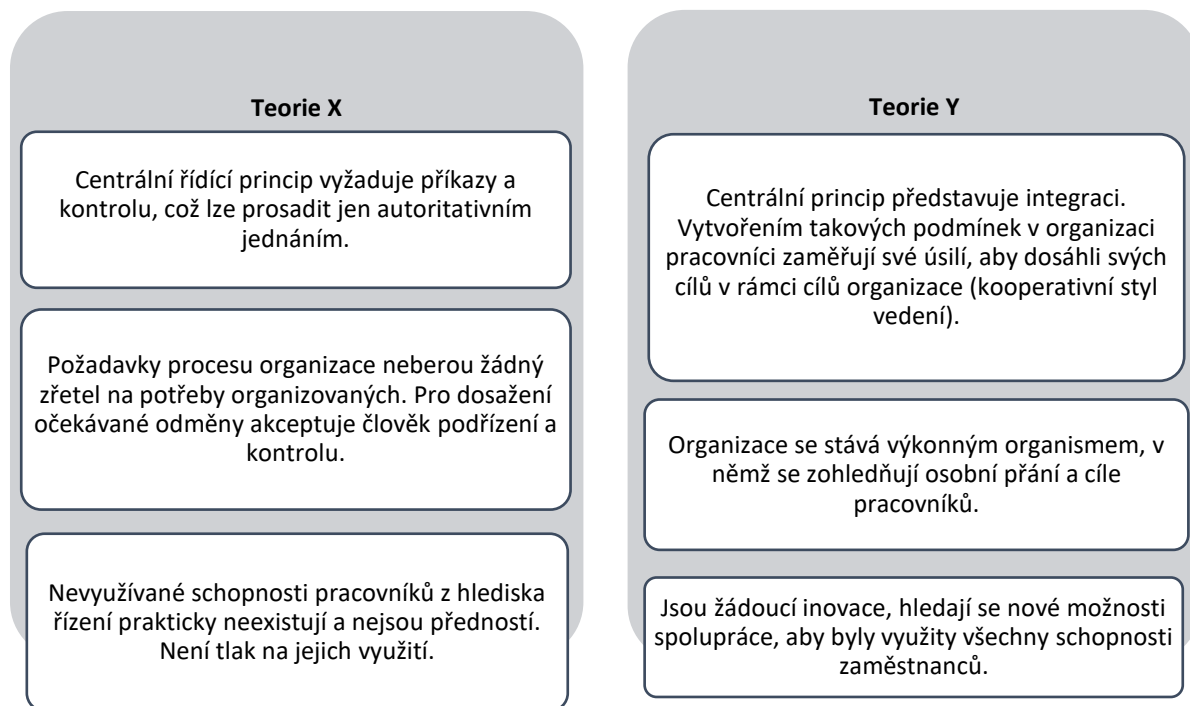


Fig. 3: McGregorova teorie X a Y
(vlastní zpracování podle Dvořákové (2007))

Teorie X (typ pracovníka X) vychází z předpokladu, že člověk má od narození vrozenou nechuť či odpor k práci, musí být do práce neustále nucen a kontrolován. Tato představa předpokládá, že je člověk – pracovník přirozeně líný. Také těmto lidem chybí motivace a ambice. Protože tito lidé mají tendenci se před odpovědností skrývat, dávají přednost tomu být někým co nejvíce vedeni a mít nad sebou trvalý pracovní dohled, než pracovat na vlastní odpovědnost; tito pracovníci také velmi negativně přijímají jakékoli změny (hledají – požadují pocit jistoty a bezpečí). Protože s takovým typem pracovníka je spojeno poněkud pesimistické očekávání v kontextu pracovního výkonu, vyžaduje se zde v rámci manažerské praxe, aby byl uplatňován autoritativní styl vedení, který je charakteristický stanovováním návodů a neustálou kontrolou řízených pracovníků (Dvořáková et al., 2007). Pracovníka X je pak za dobře provedou práci potřeba odměnit, a to převážně finančně (Bedrnová, Nový et al., 2007).

Naproti tomu u Teorie Y (typ pracovníka Y) se předpokládá iniciativní přístup, pracovník má pozitivní vztah k práci, práce ho skutečně zajímá a těší, má smysl pro zodpovědnost a také ochotu ji přijímat. Práce je pro něj zcela přirozená, stejně jako výdej tělesné či duševní energie a nasazení v práci (je tedy přímým opakem pracovníka X). Takovýto jedinec je vnitřně motivován samostatnou prací, pozitivním oceňováním výsledků a vytvářením příležitostí pro vlastní osobní růst a rozvoj. Zaměstnanec se plně identifikuje s cíli a vizí firmy. Finanční

odměna pro něj není až tak důležitá, mnohem silněji vnímá svou vlastní užitečnost a důležitost v pracovním kolektivu, resp. při výkonu své práce a možnostem tvořivě a samostatně pracovat. Z toho plyne i styl vedení, jak k tomuto pracovníkovi přistupovat. Ten by měl být „volný“ v rámci stanovených pravidel (typ Y disponuje dostatkem požadované sebekázně a sebeřízení). Tím lze u pracovníka podpořit aktivizaci kreativity, důvtipu a schopnosti dosahovat stanovených cílů (Dvořáková et al., 2007 a McGrath a Bates, 2015). Pracovní výkon pracovníka typu Y je za splnění těchto podmínek maximální.

3. Teorie zaměřené na proces (kognitivní, poznávací teorie)

Teorie zaměřené na proces objasňují, charakterizují a zkoumají psychologické procesy, které ovlivňují motivaci. Psychologické procesy souvisejí s očekáváním, cíli nebo vnímáním spravedlnosti. Těmito psychologickými procesy se v rámci svých teoretických konceptů zabývali Victor Vroom, Lyman W. Porter, Edward E. Lawler, Edwin Locke a Gary P. Latham, John S. Adams nebo Frederic Skinner (Armstrong, 2007). Tyto teorie nám pomáhají předvídat, jak lidé uspokojují své potřeby a zároveň popisují, jak volí mezi alternativami chování.

3.1. Expektační teorie: Teorie valence a očekávání

Tato teorie je známá také jako Vroomova expektační teorie nebo jen zjednodušeně teorie očekávání. Autorem je Victor (Harold) Vroom, americký profesor, který se v rámci svého výzkumu pokusil vysvětlit, co motivuje pracovníky k výkonu a jak se v kontextu toho rozhodují s ohledem na stanovený cíl. Vycházel ze zjištění Edwarda Tolmana, že lidské chování je přímo ovlivňováno očekáváním, než přímými podněty (Hoffman-Miller, 2013). Podle jeho teorie sílu motivace ovlivňují především dva klíčové faktory: (1) velikost očekávání reálného dosažení cíle a (2) samotná přitažlivost tohoto cíle. Čím je cíl přitažlivější, hodnotnější a atraktivnější, tím intenzivnější snahy bude vynaloženo k jeho dosažení (Schultz a Schultz, 2010 a Bedrnová, Nový et al., 2007). K tomu, aby pracovník vyvinul potřebné úsilí, je třeba splnit 3 podmínky (Bělohávek et al., 2001):

- jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem,
- výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou,
- tato odměna musí mít pro pracovníka význam.

Pracovník je motivován k práci teprve tehdy, když předpokládá, že jeho úsilí povede k žádoucím výsledkům (např. vyšší plat nebo funkční postup). Jestliže je tato snaha úspěšná a pracovník dosáhne daného cíle, pak tato skutečnost příznivě ovlivní jeho další výkony. Výše uvedené lze vyjádřit jednoduchou rovnicí (Štikar et al., 2003):

Motivace (úsilí) = expektance (očekávání) x valence (hodnota)

Naproti tomu Bedrnová a Nový (1998), využívají jiný formalizovaný zápis:

$M = f(V \times E)$

kde: M je úroveň motivace; V je valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede; E je expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku

Mimo termíny valence a expektance vysvětlené výše se v rámci této teorie definuje také pojem instrumentalita, která představuje proces vynaložené činnosti, pomocí níž jsou dosahovány požadované výsledky (někdy se instrumentalita nahrazuje termínem přesvědčení). Reissová a Šimsová (2018) uvádějí modifikovaný zápis i se zpracovanou instrumentalitou:

$$MF \text{ (motivační síly)} = V \text{ (valence)} \times I \text{ (instrumentalita)} \times E \text{ (očekávaná hodnota)}.$$

Pokud tedy instrumentalitu a expektanci vnímáme jako pravděpodobnost a valenci jako osobní hodnotu, pak jejich součinem určujeme motivaci. To znamená, že pokud bude mít jakýkoli z těchto tří faktorů nulovou hodnotu, motivace pro provedení bude tím pádem taky nulová. Příkladem může být (Arnold, 2007):

Expektance: Jsem schopen zvládnout tento úkol?

Instrumentalita: Budu řádně oceněn za zvládnutí tohoto úkolu?

Valence: Jak důležité je pro mě toto ocenění?

Pracovník bude usilovně vykonávat svou činnost, pokud bude předpokládat, že jeho snaha povede k žádoucím výsledkům, jako jsou například vyšší plat nebo funkční postup. Je-li tato snaha úspěšná a pracovník dosáhne daného cíle, pak tato skutečnost příznivě ovlivní jeho další výkony (Štikar et al., 2003). K tomu dodejme, že podle Vrooma: (1) existuje subjektivní souvislost faktoru pracovní spokojenosti s úrovní aspirace, takže osoby s nízkou úrovní aspirace mají nižší nároky a představy na dosažení pocitu pracovní spokojenosti, zatímco osoby s vysokou úrovní aspirace mají v tomto smyslu nároky a požadavky vysoké; (2) stav zvyšující pracovní spokojenost má vliv na další zdroje pracovní spokojenosti, např. s povýšením souvisí vyšší finanční odměna a vyšší společenský status, osobní svoboda a flexibilita, sociální uznání, více společenského vlivu a kontaktů, což jsou dodatečné zdroje pracovní spokojenosti (Kocianová, 2010).

3.2. Expektační teorie: Teorie výkonu a spokojenosti

Američtí autoři Lyman W. Porter a Edward E. Lawler rozvinuli Vroomovu teorii očekávání v rámci vlastní teorie výkonu a spokojenosti. Tato jejich teorie je také založena na principu očekávání (proto také zařazení do expektačních teorií), ale její pojetí je složitější a komplexnější. Shodně s Vroomem vycházejí Porter a Lawler z toho, že hodnota cíle nebo odměny a subjektivně vnímaná míra pravděpodobnosti, s níž je možné dosažení cíle, vede k vynaložení určitého úsilí (motivace). Jinak řečeno, pracovník vyvine úsilí na základě subjektivně vnímané hodnoty, přičemž očekává vyústění tohoto úsilí do určitého výsledku. Oba autoři konkrétně předpokládali, že existují dva faktory mající vliv na vynaložené úsilí.

Armstrong (2007) k tomu dodává, že čím větší je hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace pracovníkem investováno. Toto úsilí však nesměřuje přímo k výkonu, je závislé na schopnostech jedince a na tom, jak vnímá svoji profesionální roli. Oba autoři tedy k úsilí přiřadili navíc dvě další specifické proměnné, které vedou k dosažení očekávaného výkonu mimo již zmíněné úsilí: jedná se o individuální schopnosti jedince a vnímání vlastní role v organizaci.

Odměny, které pak následují, determinují spokojenost pracovníka. Tj. zdůrazňují, že motivaci výrazně ovlivňuje odměna, kterou příslušný pracovník za splnění úkolu očekává a obdrží. Sám pocit uspokojení z práce nemusí ještě znamenat vyšší výkon, ale důležitým

motivačním faktorem je právě vnímání spravedlivé odměny. Tu rozdělili na odměnu vnitřní a odměnu vnější. Vnitřní odměnou jsou pozitivní pocity, které se dostávají po splnění úkolu, např. spokojenost, pocit úspěchu. Vnější odměnu tvoří např. zvýšení mzdy, odměna, provize apod. Motivace pracovníků je dále dle jejich názoru ovlivněna individuálními schopnostmi k plnění úkolu jednotlivých pracovníků a vnímáním jejich úloh (rolí) (Štikar et al., 2003).

3.3. Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti (také teorie ekvity, alter. teorie rovnosti) či Teorie spravedlivé odměny nebo také Adamsova teorie spravedlnosti, pojmenovaná podle svého autora Johna Staceyho Adamse, behaviorálního psychologa, se opírá o tezi, že motivaci člověka ovlivňuje (zvyšuje) pocit spravedlnosti ve dvou rovinách (podle srovnatelných měřítek je odměna ve vztahu k odvedenému výkonu adekvátní a tudíž spravedlivá a odměna je adekvátní také vůči ostatním kolegům v práci, tudíž i z tohoto úhlu pohledu taktéž spravedlivá), přičemž je tato teorie založena na principu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách.

Podstata této motivační teorie spočívá v tom, že pracovník se jako člen pracovní skupiny či týmu vědomě i nevědomě srovnává s ostatními pracovníky. Porovnává racionálně svou námahu či pracovní úsilí a dosažené výsledky v podobě platu, prémie, uznání, přízně nadřazeného, kvality, sociálního prostředí apod. s úsilím a dosaženým prospěchem ostatních spolupracovníků vykonávající srovnatelnou práci. Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti (Štikar et al., 2003; Provazník a Komárková, 2004). Ve chvíli, kdy zaměstnanec začne mít pocit, že se vztah těchto proměnných dostal do nerovnováhy, má pracovník potřebu tuto nerovnováhu, a tedy vzniklou nespravedlnost, odstranit.

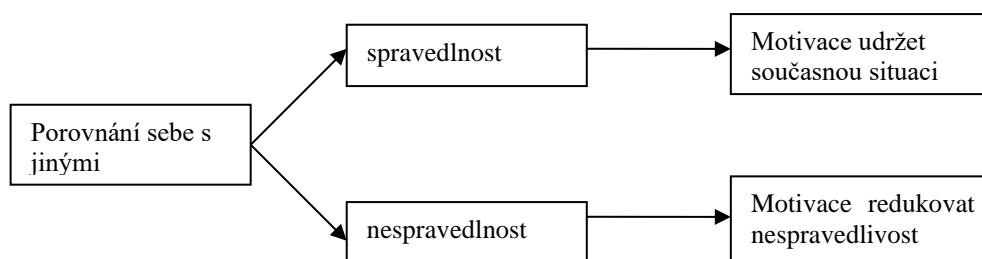


Fig. 4: Reakce na spravedlivou a nespravedlivou odměnu
(vlastní zpracování podle Dvořákové (2007))

Subjektivní dojem spravedlnosti při odměňování motivuje k pracovnímu úsilí (jinak řečeno pocit spravedlnosti při udělování odměn výkon pracovníka zvyšuje), nespravedlnost má nepříznivý vliv na výkonnost (pocit nespravedlnosti při udělování odměn výkon pracovníka naopak snižuje) a může se promítnout i do pracovních vztahů a narušit je (Štikar et al., 2003). Jak doplňuje Armstrong (2002) spravedlnost se týká pocitů a vnímání a vždy jde o vzájemné porovnávání.

3.4. Skinnerova teorie zesílení (pozitivního posílení)

Burrhus Frederic Skinner (1904–1990), význačný americký psycholog a sociální filozof, zakladatel tzv. radikálního behaviorismu a školy experimentální analýzy chování, je autorem teorie pozitivního posílení (Skinner's Reinforcement Theory, 1957). Tato teorie vychází z principů kauzality a z poznání, že chování pracovníka – zaměstnance je regulováno druhem odměny a současně je založena na myšlence, že pokud chce nadřízený pracovník posílit určitý typ chování (jednání) u svého podřízeného, poskytne za požadované chování odměnu (pozitivní posílení). Pokud naopak chce určité jednání omezit, následuje po takovém chování trest a/nebo kritika, které představují tzv. negativní posílení. Pokud je cílem útlum (vymizení) určitého chování, nevěnuje mu pozornost.

V případě, kdy za určitý typ jednání není poskytována pozitivní zpětná vazba (odměna), ani negativní zpětná vazba, chování vyhasíná. Jinak řečeno, motivace pracovníků má být založena na pozitivních motivačních faktorech – pozitivním posilování (odměny, pocit úspěchu, uznání), které jsou účinnější než negativní motivační faktory – negativní posilování (tresty, sankce, kritika). Budoucí chování je tak ovlivněno následky chování původního. Ovlivňování chování je založeno na skutečnosti, že pracovníky lze pomocí negativního a pozitivního motivování manipulovat a ovlivňovat tak, aby odpovídalo zájmům a cílům firmy. Nemusí se jednat jen o finanční odměnu nebo sankci. Výrazně působí méně nápadné normy a vlivy silné organizační kultury. Na základě uvedeného popisu fungování Skinnerovy teorie pozitivního posílení lze definovat tři pravidla konsekvencí:

- důsledky, které dávají odměnu, posilují chování,
- důsledky, které poskytují trest, chování oslabují,
- důsledky, které neposkytují ani odměnu, ani trest, vedou k vyhasnutí chování.

Teorie pozitivního posílení je teorií funkcionalistickou a ukazuje, jak věci fungují, blíže však nespécifikuje, co přesně funguje. To znamená, že neříká, co přesně posiluje nebo oslabuje dané chování. Je třeba najít východisko metodou pokus a omyl a být vyzbrojeni ostatními teoriemi motivace, vnímavostí a flexibilitou (Armstrong, 2007; Bělohávek et al., 2001; Provazník a Komárková, 1996 a Buryová, 2013).

3.5. Teorie dosahování (stanovování) cílů

Američtí autoři Edwin A. Locke a Gary P. Latham publikovali v roce 1991 publikaci A Theory of Goal Setting and Task Performance, která dává do kontextu motivaci pracovníků a stanovování cílů. Autoři vycházejí z předpokladu, že motivace a dosahovaný výkon pracovníků jsou vyšší, pokud jsou jim stanoveny specifické cíle za těchto podmínek (Armstrong, 2007):

1. cíle jsou obtížné, ale přijatelné,
2. existuje zpětná vazba poskytující potřebné informace o postupu, kvalitě práce apod., přičemž tato je klíčová pro dosahování stále vyšších a vyšších cílů,
3. pracovníci participují na stanovení cílů a souhlasí s nimi.

Za důležitý mechanismus pracovní motivace je považován vnitřní závazek, který je spojen s akceptováním cílů, stejně jako zpětná vazba umožňující korekci chování a změnu strategie plnění úkolů. Arnold (2007) uvádí hned několik závěrů, ze kterých většina zásadně podporuje teorii cílů, jedná se například o tato tvrzení:

- je-li cíl obtížný a je přijat za své danou osobou, vede k vyššímu výkonu nežli cíl snadnější,
- je-li cíl definován obrazně například „uvidíš co zmůžeš“, nemá takový pozitivní dopad na výkon jako přesně specifikovaný a definovaný cíl,
- je velice důležité znát výsledky, jestliže má být dosaženo úplné výkonnosti a maximální efektivity. Tyto výsledky jsou jak ex post informační, tak zároveň i ex ante motivační k dalšímu pracovnímu výkonu.

Přímo sami autoři teorie cílů tvrdí, že se motivace a výkon zlepší, jestliže pracovníci mají náročné, ale přijatelné (přiměřené) cíle a dostává se jim adekvátní zpětné vazby. Aby tedy stanovené cíle působili úspěšně na motivaci jedince, měly by splňovat charakteristiky manažerského konceptu SMART (měly by být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované) (Tureckiová, 2004).

4. Závěr

Cílem zpracovaného textu bylo na pozadí syntézy dílčích zdrojů o jednotlivých teoriích motivace tyto teorie determinovat, sumarizovat o nich dostupné informace a fakticky je kategorizovat do tří základních teoretických skupin. V rámci tohoto závěru byla vytvořena přehledová tabulka ve formě schématu (Fig. 5), ve které jsou akcentovány hlavní myšlenky a prvky motivačních teorií podrobně rozpracovaných výše v textu v rámci jednotlivých subkapitol. Zpracovaná tabulka má vizuální a věcnou paralelu ve Schématu 1 (Fig. 1: Kategorizace dílčích motivačních teorií) uvedeného v Úvodu.

MOTIVAČNÍ TEORIE					
1	2		3		
<i>teorie instrumentality (taylorismus)</i>	<i>teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)</i>		<i>teorie zaměřené na proces (kognitivní, poznávací teorie)</i>		
stimulační prémie ve formě peněz (odměny nebo tresty)	Maslowova teorie potřeb	uspokojení hierarchicky uspořádaných 5 skupin potřeb (fyziologické; jistoty; společenské; uznání a seberealizace)	Expektační teorie	Teorie valence a očekávání	motivace k pracovnímu výkonu dle hodnoty cíle (odměny) a pravděpodobnosti jejího dosažení
	Alderferova teorie ERG	uspokojení 3 skupin potřeb (existenční; vztahové a růstové) → růst pracovního úsilí		Teorie výkonu a spokojenosti	obdobně, ale rozpracovali koncept odměn (skutečné; vedlejší; vnímání spravedlivé odměny)
	Herzbergerův dvoufaktorový model	existence motivátorů (vnitřní) a hygienických (vnější) faktorů → vhodná kombinace	Teorie spravedlnosti	motivace je ovlivněna pocitem spravedlnosti ve dvou rovinách: vzhledem k odvedenému výkonu a ve vztahu k odměnám kolegů	

		má dopad na práci a situaci na pracovišti		(srovnání), není-li dosaženo, vzniká pocit nespravedlnosti a omezení výkonu
	McClellandova motivační teorie úspěchu	3 typy motivačních potřeb (moci a vlivu; oblíbenosti a spojenectví; úspěchu a výkonu), nutnost individuální kombinace	Skinnerova teorie zesílení	chování pracovníka lze ovlivňovat 2 způsoby – pozitivním (odměny) nebo negativním posílením (kritika, trest) → existence pozitivních a negativních motivačních faktorů, nebo žádných (vyhasnutí chování)
	Teorie X a Y	2 rozdílné manažerské motivační přístupy podle typu pracovníka	Teorie dosahování	existence specifických cílů (náročných, přiměřených, se zpětnou vazbou) ovlivňuje motivaci a ta pak vede k požadovanému výkonu

Fig. 5: Klíčové momenty dílčích motivačních teorií
(vlastní zpracování)

Všeobecné povědomí o motivačních teoriích, jejich kritika nebo naopak jejich prioritizace představují významnou manažerskou znalost, kterou lze obohatit přístup k zaměstnancům a k jejich motivaci směrem k požadovanému pracovnímu výkonu. Z tohoto úhlu pohledu nelze tvrdit, že některé teorie jsou již překonané, protože stejně jako jsou motivační přístupy rozdílné v čase a charakteru práce, tak jsou rozdílní zaměstnanci a jejich nadřazení. Identifikace správných motivačních nástrojů a jejich efektivní aplikace přímo při řízení pracovního výkonu je klíčová při naplňování cílů a vizí firmy, stejně jako při snaze rozvíjet kvalitní vztahy se zaměstnanci a posilovat společenskou odpovědnost firmy navenek. Lze předpokládat, že se změnou charakteru práce v budoucnosti se změní i priority v uspokojování potřeb pracovníků a tím i intenzita vnitřních a vnějších motivátorů. Stále více budou psychosociálního charakteru, což bude jistě i výzvou pro management podniků i organizací.

Reference

- [1] Adair, J. E., 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
- [2] Armstrong, M. and S. Taylor, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*, 13. vyd. Praha: Grada Publishing.
- [3] Armstrong, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- [4] Armstrong, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*, 10. vyd. Praha: Grada Publishing.
- [5] Arnold, J. 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: ComputerPress.
- [6] Bedrnová, E., Nový I. et al., 2007. *Psychologie a sociologie řízení*, 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management, Press.
- [7] Bedrnová, E. and I. Nový, 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- [8] Bělohlávek, F., Košťan, P. and O. Šuleř, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico.
- [9] Bělohlávek, F., 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- [10] Buchová, B. et al., 1996. *Člověk – psychosomatická bytost: K problému lidské sebereflexe*. Brno: Masarykova univerzita.
- [11] Buryová, I., 2013. *Vybrané kapitoly z obecné psychologie a psychologie osobnosti*. Karviná: OPF SU.

- [12] Dědina, J. and V. Cejthamr, 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- [13] Dvořáková, Z. et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- [14] Forsyth, P., 2009. *Jak motivovat svůj tým. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- [15] Hoffman-Miller, P., 2013. *Expectancy theory*. Salem Press Encyclopedia. 2013.
- [16] Janišová, D. and M. Křivánek, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada.
- [17] Kociánová, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
- [18] Koubek, J., 1997. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*, 2. vydání. Praha: Management Press.
- [19] Koubek, J., 2012. *Řízení lidských zdrojů: Základny moderní personalistiky*, 4. roz. a dop. vyd. Praha: Management Press.
- [20] McGrath, J. and B. Bates, 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press.
- [21] McKenna, E., 2006. *Business psychology and organisational behaviour*. New York: Psychology Press.
- [22] Mikuláščík, M., 2007. *Manažerská psychologie*, 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing.
- [23] Moss, P., 2008. *Obecná teorie motivace*. [online]. [2022-06-28]. Available from: <http://moos-psycholog.cz/obecna-teorie-motivace/>.
- [24] Nakonečný, M., 1997. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.
- [25] Pauknerová, D. et al., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
- [26] Plamínek, J., 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing.
- [27] Provazník, V. and R. Komárková, 2004. *Motivace pracovního jednání*, 2. přep. vyd. Praha: Oeconomica.
- [28] Provazník, V. and R. Komárková, 1996. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.
- [29] Reissová, A. and J. Šimsová, 2018. Expektance a valence jako základní proměnné v motivaci studentů k dokončení vysokoškolského studia a dynamika motivace v průběhu studia. *Psychologie a její kontexty*, vol. 9, no. 1, pp. 41–52.
- [30] Schultz, D. P. and S. E. Schultz, 2010. *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 10th ed. New York City: Prentice Hall.
- [31] Slavík, J., 2010. *Z inženýra manažerem*. Praha: FCC PUBLIC.
- [32] Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K. and J. Hoskovec, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- [33] Tureckiová, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- [34] Urban, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing.
- [35] Wilkinson, H. E., Orth, Ch. D. and R. C. Benfari, 2001. Motivation Theories: An Integrated Operational Model. *Sam Advanced Management Journal*, vol. 15, no. 3, pp. 24–31.