

# **Motivace v pracovním procesu**

## **Úvod**

Tématem této práce jsou motivační vlivy na pracovišti dle Maslowovy pyramidy potřeb. Základními pojmy naší práce je motivace a motiv. Zmiňujeme zde některé teorie motivace se zvláštním zřetelem na teorii Maslowovu. Zajímalo nás, které potřeby nejvíce ovlivňují spokojenost pracovníků a jejich výkonnost na pracovišti.

Každý pracovník zpravidla od svého zaměstnání něco očekává a má určité představy o tom, čeho chce dosáhnout, aby byl spokojen. A pro dosažení těchto cílů je většinou ochoten dobře a spolehlivě pracovat. Některý doufá, že bude nadprůměrně finančně ohodnocen, jiný očekává zajímavou práci, další perspektivu rychlého postupu atd. V každém případě platí, že daný cíl člověka má výrazný vliv na motivaci a následkem toho na kvalitu odvedené práce.

## **Motivace**

Existuje mnoho teorií, které se motivace týkají a které ji vysvětlují. Motivace je umělým konstruktem, takže neexistuje komplexní způsob, kterým bychom ji mohli zkoumat. Jednotlivec může dosáhnout svého cíle mnoha různými způsoby, jediný cíl může uspokojit velké množství potřeb a lidé se ve svých potřebách liší, proto i jejich motivace jsou různé.

Motivaci člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměřují lidské jednání a prožívání. Motivaci lze jednoduše vyjádřit i jako řetězec návazných reakcí kdy pocit potřeby vede ke vzniku přání dosáhnout určitého cíle. Vědomí tohoto cíle vyvolává napětí, které vyúsťuje do aktivit (úsilí), jež směřují k dosahování cílů. Výsledkem dosažení cílů je uspokojení.

Funkcí motivace je uspokojování potřeb individua, vyjadřujících nějaké nedostatky v jeho fyzickém a sociálním bytí. V tomto smyslu motivace zajišťuje účelné chování, udržující vitální a sociální funkce individua. Motivace se uplatňuje i v organizaci chování, které se instrumentalizuje a stává se účelným vlivem učení, jehož výsledky se organizují kolem důsledků, které byly vyvolány předcházejícím chováním. Tak se lidé učí apetencím či averzím, což opět souvisí s jejich motivy.

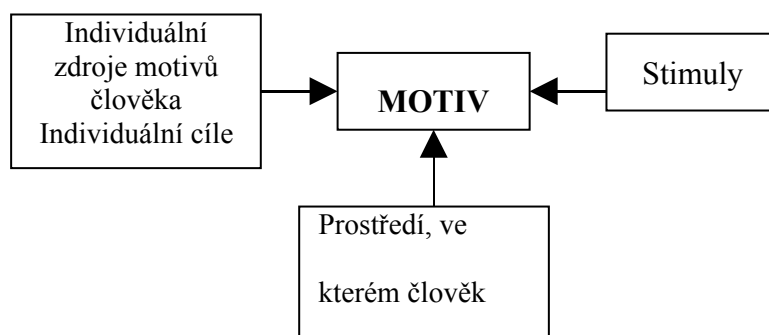
K motivaci mají vztah také základní podmínky učení, zpevnování vystupující ve formě odměn a trestů. Chování, ale i postoje lidí se organizují kolem určitých motivů, které tak chování propůjčují psychologický smysl. Porozumět chování určitého člověka znamená identifikovat motivy tohoto chování.

Prvotním impulsem motivace určitého chování je motiv, který můžeme definovat jako každou vnitřní pohnutku podněcující jednání člověka.

Pojem motiv vychází z latinského slova „movere“, což znamená hýbati, pohybovati.

Na jednání člověka většinou nepůsobí motiv izolovaný, ale celý soubor motivů. Přitom vlastní motiv je ovlivňován i vnějším prostředím, jak je zřetelné z obr. č. 1.

Motivy mají dvě složky – energizující a řídicí. Energizující, protože dodávají sílu a energii jednání lidí. Řídicí, protože dávají směr jednání. Lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.



Obr. č. 1 Motivující činitelé

Stejně jako na motivaci, ani na pojetí motivu nepadají shodné názory. Podle B. Weinerja (in Nakonečný, 2003) vyjadřuje motivace krátkodobou tendenci, určitý proces a pojem motiv vyjadřuje v čase stálou motivační dispozici. Motivace není tvořena souborem motivů, ale je vztahem mezi motivem a hybnou situací.

Homola (1977, s. 18) dělí motivy podle vzniku – primární a sekundární, podle orientace – prostředky a cíle, podle znaménka – pozitivní a negativní, podle stupně vědomí – vědomé a nevědomé, podle intenzity apod.

Nejčastější dělení motivů je na motivy primární a motivy sekundární. Primární, neboli biologické, motivy slouží k přežití jednotlivce nebo celého živočišného druhu. Madsen (Švancara, 1984, s. 112) mezi ně řadí: motiv hladu, motiv žízně, sexuální motiv,

mateřský motiv, motiv vyhýbání se bolesti, motiv exkrece, motiv dostatečného zásobování kyslíkem, motiv odpočinku, motiv aktivity (svalové, senzorické, mozkové).

Lidé jsou motivováni především sekundárními, tj. získanými motivy. V činnostech, které jsou popisovány získanými motivy hraje důležitou roli učení. Má-li získaný motiv působit, musí se organismus naučit správně reagovat. Většina pozorovatelných tendencí chování od lidí je naučena. Jevy působí odlišně na lidi různé kultury, ale i na lidi rámci jedné kultury (Homola, 1977). Mezi sekundární motivy řadí Madsen (Švancara, 1984, s. 112) motiv sociálního kontaktu, motiv úspěšného výkonu, motiv moci, motiv vlastnictví.

Dovednost motivovat lidi je zcela odlišná od dovedností, které jsou potřebné pro dobré řízení. Je to zejména z toho důvodu, že při motivování působí manažer na jinou stránku lidské osobnosti než při řízení. Účelem motivace je vzbudit nadšení, zaujetí, zápal a dodat vnitřní energii k činnosti. Jinak řečeno jde o to vzbudit potřebné emoce.

## **Teorie motivace**

Existuje mnoho teorií motivace. Důvodem jejich vzniku a spíše rozsáhlejšího počtu různých teorií je fakt, že lidé jsou komplikovaní a žádná teorie neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení. Motivační teorie slouží manažerům jako zásobník poznatků, z kterého mohou čerpat znalosti, doporučení i inspiraci pro vlastní praxi.

Lze je rozdělit od dvou základních skupin:

- 1) Teorie potřeb, které se soustřeďují na poznání motivačních příčin. (hledají odpověď na otázku „proč“)
- 2) Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu. (hledají odpověď na otázku „jak“)

Jedna z neznámějších motivačních teorií, Maslowova teorie potřeb, byla vytvořena americkým psychologem A. Maslowem (1908 – 1970). Podle Maslowa tvoří potřeby hierarchický systém a lze je členit do pěti úrovní, které mají pyramidální uspořádání:

- Potřeby fyziologické – potřeba stravy, spánku, aktivity, zachování rodu, odpovídající pracovní podmínky, spravedlivá odměna.
- Potřeby bezpečí a jistoty – bezpečné prac. podmínky, jistota zaměstnání.
- Potřeby sociální (sounáležitosti) – potřeba sociálních kontaktů, přátelství, sympatie.
- Potřeby uznání – ocenění úspěchu, pověřování významnými aktivitami, odpovědností.

- Potřeby seberealizace – prostor pro tvořivost a rozvoj osobnosti, využití osobního potenciálu, práce se stává posláním (podrobněji viz níže).

Na Maslowovu teorii navazuje teorie tří potřeb, jejímž autorem je C.P.Alderfer. Lidské potřeby se dle této teorie dělí do tří hierarchických skupin, a to na potřeby:

E – existence, ve vztahu k přežití a reprodukci (EXISTENCE)

R – sociálních vztahů k pracovnímu okolí (RELATEDNESS)

G – dalšího osobního rozvoje, růstu osobního potenciálu (GROWTH).

Přístup této teorie přikládá menší význam přísně hierarchickému uspořádání chování podmíněnému potřebami. Potřeby různých úrovní mohou působit současně a neexistuje automatický přístup z jedné úrovně na druhou. Jestliže potřeby vyšších úrovní není možno uspokojit, potřeby nižších úrovní je mohou vhodně nahrazovat. Jde o užitečné zdokonalení Maslowova přístupu.

Teorie dvou faktorů je zásadní modifikací Maslowovy teorie potřeb, kterou provedl Frederick Herzberg. Formuluje dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž jedny ovlivňují pracovní spokojenost, druhé pak pracovní nespokojenost. První skupina je označena jako motivátory (satisfactory). Jejich pozitivní účinek se projevuje jako spokojenost, negativní účinek jako nespokojenost. Druhá skupina bývá označována jako frustrátory nebo dissatisfactory. Jejich negativní účinek přináší nespokojenost, pozitivní účinek nepřináší pocit spokojenosti, nýbrž pouze absenci nespokojenosti.

Mezi dissatisfactory patří: - podniková politika a správa, odborný dozor, vztahy k nadřízeným, vztahy s pracovníky stejné úrovně, vztahy s podřízenými, plat, jistota práce, osobní život, pracovní podmínky, postavení.

K satisfactorům patří: - dosažení cíle, uznání, povýšení, práce sama, možnost osobního růstu, odpovědnost.

Herzbergova práce měla silný vliv na způsoby odměňování a soubory mzdových i jiných požitků, nabízených organizacemi. Ve vzrůstající míře se projevuje trend směřující k poskytování volitelných odměn, které si lidé mohou vybrat z řady možností. V podstatě si mohou vybrat ty prvky, které uznají za dostatečně motivující ke své práci (systém zaměstnaneckých výhod, tzv. cafeteria systém).

Podobně je tomu u současného důrazu na osobní rozvoj, řízení vlastní kariéry a určení, který jako by se vyvinul z Herzbergových závěrů. Motivace rozhodně vychází od jednotlivců, nelze ji jednoduše vytvořit organizací na základě nějakého receptu.

Herzberg podtrhl význam obsahu práce pro motivaci a jeho poznatky se staly základem pro

tvoření systémů obohacování práce.

Teorie potřeby dosáhnout úspěchu je založena na rozboru účinků tří skupin potřeb – potřeba sounáležitosti, moci a úspěchu. Autorem této teorie je David McClelland

Potřeba sounáležitosti odráží snahu většiny lidí mít v organizaci kooperativní přátelské vztahy se spolupracovníky. Tato potřeba je závažná zejména u profesí, jejichž úspěch závisí na jednání s partnery. Je charakteristickou pro sociálně orientované řídicí pracovníky.

Potřeba moci souvisí se snahou prosadit se o zajímavou a vlivnou pozici. Je charakteristická pro pracovníky se snahou zaujmout v kolektivu dominantní postavení. Představuje typickou vlastnost manažerské profese.

Potřeba úspěchu se obvykle výrazně projevuje u pracovníků, kteří řeší úkoly vyžadující tvůrčí práci. Tato potřeba je vede k tomu, že se sami staví úkoly náročné, nikoli však nepřiměřeně náročné až nereálné, kde by bylo riziko případného neúspěchu příliš vysoké.

Vroomova teorie očekávání se opírá o rozhodující roli dvou základních faktorů – hodnoty a očekávání.

Hodnoty (valence), která vyjadřuje individuální preference pro nějaký výsledek. Jinak řečeno je to ocenění efektu, který člověk přisuzuje dosažení cíle, ke kterému je motivován (E). Očekávání, což je pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu výsledku (O).

Teorii očekávání lze vyjádřit vztahem:  $M = E \times O$  kde M je motivační síla určená k určitému jednání, síla osobní motivace.

Na této teorii je nepřitažlivější skutečnost, že rozlišujeme význam různých individuálních potřeb a motivací. Tím se vyhýbá značným zjednodušením a zobecněním a zdá se být realističtější. Jejím nedostatkem je obtížnost aplikace v praxi. Je však nutno poznamenat, že pravděpodobnost dosažení cíle ovlivňuje hodnotu, kterou člověk dosažení cíle přisuzuje. Vysoká pravděpodobnost až jistota dosažení cíle sice výrazně zvyšuje motivační sílu, ovšem zároveň snižuje jeho hodnotu (snadno dosažitelný cíl se stává neatraktivním), což naopak (viz výše uvedený vztah) motivační sílu snižuje. Snadná a rutinní práce s jistým výsledkem může vést ke snižování motivace.

Rozšířený model teorie očekávání představuje tvůrčí syntézu včetně snahy o systémové pojetí teorie motivace. Dle tohoto modelu intenzita motivace závisí na hodnotě odměny, množství energie lidské víry a míry pravděpodobnosti získání odměny. Odměna,

kteřou pracovník považuje za spravedlivou, přináší uspokojení. Význam modelu je v tom, že ukazuje složitost motivace pracovníků a názorně ilustruje, že motivace není za každých okolností účinnou záležitostí. To znamená, že manažeři by měli pečlivě vyhodnotit používaný systém odměňování.

Klíčovou myšlenkou teorie spravedlnosti či také teorie rovnováhy vydání a zisku je sklon lidí k sociálnímu srovnání, spojený s tendencí k rovnováze. Člověk srovnává s jinými lidmi to, co do práce vkládá (čas, námahu, schopnosti aj.) a co za to získává (plat, uznání apod.).

V případě, že dojde k nerovnosti u srovnávání dvou pracovníků ve prospěch daného jedince, může to u něj vyvolat motivaci k lepšímu výkonu.

Skinnerova teorie zesílení vjemů vychází z teze, že lidské chování jsou naučené, tzv. situačně podmíněné zvyky. Chování jedince se stává konformní se standardy dané organizace když ty reakce, které jsou z hlediska organizace nežádoucí, jsou systematicky zpevňovány, ostatní jsou ponechávány nezpevněné, nebo jsou trestány.

Pozitivní motivace, která má být vedoucím uplatňována přednostně, je založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti. Podněcuje k opakování takového chování, za které byl pracovník dříve odměněn. Naproti tomu negativní motivace vede k uvědomovanému či neuvědomovanému varování před takovým chováním, které v minulosti vyústilo v postih. Další možností je utlumení nežádoucí aktivity pracovníka cestou lhostejnosti či ignorování ze strany vedoucího. Poslední z uváděných možností, která by však měla být uplatňována pouze v případech zcela nezbytných, je bezprostřední trestání s cílem zabránit škodlivému jednání pracovníka.

### **Motivace pracovní činnosti**

V manažerském kontextu je účelem motivace vybudit v ostatních touhu a přání dělat nebo udělat něco, co je v souladu se zájmy organizace.

Přesvědčování a donucování lidí má podobný účel, jako jejich motivování: také jde o to, aby chování pracovníků bylo v souladu se zájmy organizace. V případě přesvědčování a donucení, však chybí slůvka „touha a přání“. Chybí zde nadšení, zaujetí, zápal, plná osobní angažovanost, chybí zde emocionální zapojení člověka do dané činnosti.

Činnost lidí, kteří jsou motivováni a těch, kteří jsou nuceni, může být navenek shodná. Rozdíl je zejména ve vnitřním prožívání dané činnosti. Tento vnitřní prožívání se

často projevuje navenek a způsobuje rozdílné materiální výsledky. Je ale pravdou, že vnější výsledek činnosti, která proběhne donucením může být stejný, jako výsledek, kterého je dosaženo motivací.

Přestože vnější výsledek je stejný, nebo podobný, vnitřní pocit, který si vykonatel činnosti odnáší, je diametrálně jiný. V případě motivace se jedná o dobrý pocit, v případě přesvědčování spíše o neutrální, a konečně v případě donucení jde o výrazně negativní pocit. To má svůj význam při opakování dané činnosti: má-li daná činnost opakovaný, nebo dlouhodobý charakter, je lépe motivovat, než nutit. Při motivaci dosahujeme tedy jiných výsledků než při přesvědčování a donucení. Zatímco vnější materiální výsledky mohou být stejné, vnitřní jsou rozdílné.

Platí, že naše chování není určeno pouze motivací, ale je také ovlivňováno biologickými, kulturními a situačními aspekty. To například znamená, že motivace nezaručuje vysoký výkon, bez motivace však vysoký výkon není.

Aby manažer dosáhl vysokého výkonu, musí, kromě motivace, zajistit i něco navíc. Výkon je ovlivňován řadou nemotivačních vnějších a vnitřních faktorů. Z vnějších je jsou to například pracovní nástroje, procesy, systémy, z vnitřních pak znalosti, dovednosti, přesvědčení, hodnoty.

Znamená to, že i když člověk bude sebegeniálnějším motivátorem neznamena to, že lidé, které vede, budou automaticky dosahovat vytýčených cílů. Znamená to také, že bez ohledu na dokonalost tvrdých organizačních složek a vysoké znalosti a dovednosti, budou slabě motivovaní lidé těžko dosahovat vynikajících výsledků.

Podle teorie očekávání Victora Vrooma je k tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, třeba splnit tři podmínky:

#### 1) Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem

Práce, která je zbytečná, nepřináší výsledek, nebo u ní lze takový výsledek těžko očekávat, se sotva setká se zájmem a osobním nasazením pracovníka. Nikdo nedělá rád nesmyslnou práci. Podnikatel se nepustí do záměru, o jehož úspěchu pochybuje. Obchodník nezačíná akci, která přinese minimální efekt.

Pracovník nevydrží dlouho u takové práce, kterou příliš nezvládá. Práce musí dávat předpoklad příslušného efektu, pak teprve vyvolá snahu. Pravděpodobnost, že činnost přinese odpovídající výsledek – výkon – se nazývá expektancí – očekáváním.

#### 2) Výkon musí být odměněn

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

### 3) Člověk musí o odměnu stát

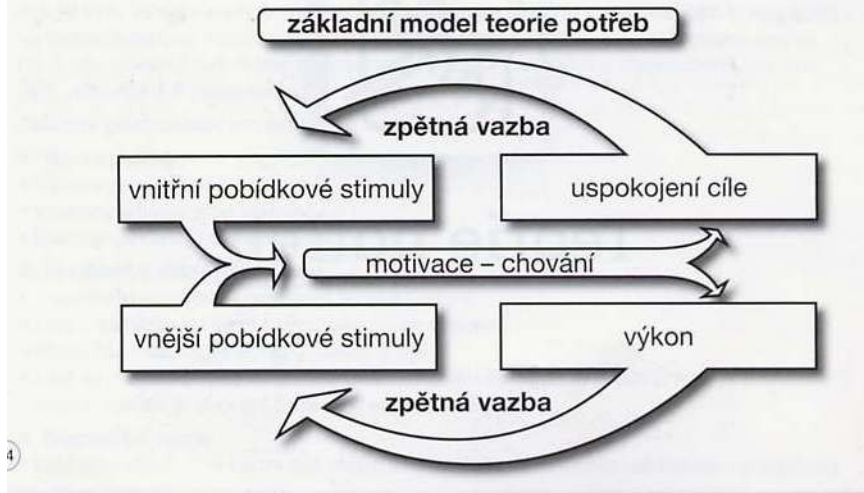
Víme, že pro lidi jsou prioritní různé motivy. Pro někoho jsou důležité peníze, ale jinému jde třeba více o slávu nebo o jistotu do budoucna. Podnikatel se může pustit do nevýdělečného podniku; je pro něho důležitá jiná odměna než peníze, a tou je veřejné uznání za charitativní akci. Obchodník se snaží dosáhnout uzavření smlouvy nikoliv kvůli finanční odměně, ale třeba proto, že zatím u tohoto zákazníka ještě nikdo neuspěl. Pracovník vydává značné úsilí, přestože není náležitě honorováno, ale je to práce, která ho velice baví a on se těší na výsledek. To jsou vedle peněz další tři různé druhy odměny – veřejné uznání, překonání překážky a potěšení z práce. Význam určitého typu odměny pro pracovníka nazýváme valence. Pro někoho mají vysokou valenci peníze, pro jiného uznání spolupracovníků a pro dalšího třeba služební auto. Valence odměny může být i záporná, a pak působí proti úsilí. Dělník, kterému vedení slíbí za dobrou práci místo mistra, o ně vůbec nemusí stát; říká si, že raději vydrží s nižším platem, než by si přidělával tolik nových starostí.

Je důležité odhadnout, co přesně který pracovník považuje za motivaci. U každého může být jiný žebříček důležitosti.

### **Potřeby**

Potřeba znamená stav nedostatku. Mezi potřebou a motivem je rozdíl velice malý a v praxi oba pojmy běžně zaměňujeme.

TEORIE POTŘEB  
Základní model



Mnozí manažeři se domnívají, že veškerá motivace pracovníků je otázkou finanční. Ve 40. letech však Abraham Maslow ukázal, že je řada jiných motivů, kterých mohou manažeři využívat a které je nic nestojí.

Americký psycholog Abraham Maslow (1908–1970) se zabýval přírodovědecky orientovanými experimenty, zajímal se o psychoanalýzu a stal se počátkem 60. let vůdčí osobností humanistické psychologie. V roce 1954 uveřejnil ve své knize *Motivace a osobnost* svou hierarchii potřeb (Plháhová, 2004).

Východiskem hierarchického uspořádání potřeb je jejich prožívaná naléhavost a princip, že potřeby uvedené v tomto systému jako vyšší jsou uspokojovány právě tehdy, když jsou uspokojovány potřeby nižší, tedy alespoň do určité míry. Existuje i několik výjimek z tohoto pravidla, které jsou dány především zkušenostmi s uspokojováním potřeb v raném dětství, dalším případem výjimky je záměna potřeby lásky a úcty. Maslowův hierarchický systém je následující:



- a) Fyziologické potřeby jsou potřeby základní. Jejich naplnění je nezbytné pro přežití. Zahrnují potřebu vody, potravy, vzduchu, přiměřených klimatických podmínek, vše, čeho je třeba k udržení života.
- b) Potřeby jistoty a bezpečí znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.
- c) Sounáležitost (láska, přátelství) představují potřebu začlenit se do nějaké skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem.
- d) Potřeby uznání a ocenění obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních.
- e) Sebeaktualizace je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát, realizovat všechny své schopnosti a talent.

Potřeby spadající do prvních čtyř úrovní hierarchie, označuje Maslow souhrnně jako nedostatkové, čili deficientní (D-potřeby). Tyto motivy fungují na principu udržování vnitřní psychické nebo tělesné rovnováhy. Ty dále dělí na vyšší a nižší. K nižším řadí fyziologické potřeby a potřeby bezpečí a k vyšším potřeby lásky, sounáležitosti a uznání. Uspokojování vyšších nedostatkových potřeb zajišťuje duševní pohodu a případně i rozvoj jedince.

Potřeby seberealizace se od nedostatkových liší. Jde o růstové potřeby a jejich naplňováním se jejich intenzita nesnižuje, ale právě naopak roste. Maslow je označuje jako potřeby bytí (B-potřeby). Podle něj neuspokojované potřeby nižší úrovně vždy zvítězí v konfliktu nad neuspokojovanými potřebami úrovně vyšší (Plháková, 2004).

S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. Člověk je neustále motivován. K tomu, aby firma dosáhla uspokojení potřeb pracovníků, je třeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému:

- Fyziologické potřeby: ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
- Potřeby jistoty a bezpečí: dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti
- Potřeba sounáležitosti: vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě - sportovní soutěže, kulturní akce atd.
- Potřeba uznání a ocenění: peníze, pochvala
- Potřeba sebeaktualizace: dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti

#### Clayton Alderfer: jiné řešení lidských potřeb

Alderfer přizpůsobil Maslowovy názory novým poznatkům z výzkumů lidského chování. Pět Maslowových úrovní potřeb redukoval pouze na tři:

- Potřeby existenční jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby.
- Potřeby vztahové zahrnují veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme: hněv i nenávisť, stejně jako lásku a přátelství. Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince.
- Potřeby růstové spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí.

Maslow se domníval, že s uspokojením potřeby se její význam ztratí. Podle Alderfera sice uspokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje.

Motivy různých lidí se liší.

Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí – například osobního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího.

### Různé typy lidí dávají přednost různým motivům:

- Peníze jsou významným motivem pro většinu lidí. Někteří jedinci, u kterých je obzvláště silný tento motiv, jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř všechno. Lidé silně motivovaní penězi jsou pro vedoucího značným přínosem – mají-li finance k dispozici, dostaneme z nich maximum.
- Osobní postavení – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věci i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit alespoň v jisté míře u každého vedoucího pracovníka. Takový člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení. Nebezpečné však je, když o osobní postavení usiluje nikoliv prací, ale intrikami.
- Pracovní výsledky, výkon jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem, energií firmy. Jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními a dělá jim dobře, když jsou lepší. Pokud se jim nedaří, dělají všechno pro to, aby ostatní překonali.
- Přátelství. Pro tyto lidi je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti. Mají rádi lidi, kteří pracují kolem nich, a daleko více jim záleží na přátelských vztazích než na pracovních výsledcích nebo penězích. Neradi se hádají, raději ustoupí.
- Jistota. Lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Raději se spokojí s málem, ale musejí to mít jisté. Hodně se řídí předpisy a neradi riskují.
- Odbornost je rozhodujícím motivem těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj. Takový pracovník se snaží především vyniknout ve své profesi a nedovede si představit, že by měl dělat něco jiného.
- Samostatnost. Jsou to lidé, kteří nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami a těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví – nakonec si práci udělají po svém.
- Tvořivost (kreativita) je potřeba vytvářet něco nového. Takový člověk má rád takovou práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci.

Máme-li své pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.

## Demotivace

Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná

překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil.

Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování objevují překážky – bariéry, které brání člověku v dosahování cíle.

Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),
- vzdávají se svého záměru (únik),
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli, (racionalizace),
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese).

Uvedené jednání (snad kromě prvního případu) je z hlediska firmy nežádoucí. Mezi manažery jsou rozšířené zejména následující demotivující techniky:

- Mikromanagement, nerespektování lidí a donucování, které zabíjejí nadšení.
- Agresivita, neempatičnost a ignorování rovnováhy mezi životem a prací, které likvidují emoce.
- Neúplná, nebo nekonzistentní komunikace, která ničí porozumění.
- Určování cílů ze strany manažera a nepodporování společné týmové práce na společných cílech, což vede k útlumu angažovanosti.
- Odměňování věcí, které by odměňovány být neměly, nebo špatné odměňování (například dát finanční odměnu tomu, kdo není motivován penězi).
- Techniky, které rozvracejí firemní kulturu.
- Přijímání nefér rozhodnutí vůči lidem, které ničí důvěru.

Pokud nedokážeme lidi motivovat, alespoň bychom je neměli demotivovat. Lidé, kteří nedosáhnou toho, čeho si mysleli, že dosáhnout nebo byli nařčeni neoprávněné kritice jsou frustrováni a demotivováni. To vše má za následek, že pracovník neodvádí dostatečné výkony a může dojít až k jeho znechucení k práci. Znechucený zaměstnanec nejen podává výkon pod hranicí svých možností, ale navíc s sebou může začít strhávat ostatní.

Je mnoho příčin a je mnoho symptomů znechucení, například si zaměstnanec stěžuje, že práce již není zábavnou, je přecitlivělý k drobným potížím, stěžuje si, že je přetížen, zpochybňuje hodnotu a důležitost úkolů, které má na starosti apod. Znechucený zaměstnanec má chuť, přání a nutkání nedělat danou práci. A také to viditelně a slyšitelně projevuje navenek: remcá, nadává, zpochybňuje. Motivovaný tedy je, ale v opačném směru, než je pro organizaci žádoucí. Znechucení, což je projev nějakých emocí, dává managementu cenný signál o tom, že něco není v pořádku.

Při odstraňování demotivačních činitelů a znechucení zaměstnanců, je jediným objektem působení manažer.

### **Použitá literatura**

- 1) Stýblo, J. Manažerská motivační strategie. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-05-5.
- 2) Miskel, V. Pracovní motivace. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-317-0.
- 3) Nakonečný, M. Motivace pracovního jednání. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- 4) Nakonečný, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.
- 5) Eggert, A.M. Motivace – management do kapsy 3. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-010-0.