

Motivace

1. Frustrační cyklus růstový

- Po uspokojení potřeb vztahových dochází k posílení růstových potřeb.
- Pokud se jedinci nedaří tyto potřeby uspokojit, jejich význam pro člověka mizí a zvyšuje se význam potřeb vztahových.

Příklad frustračního cyklu růstu:

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

1. Frustrační cyklus vztahový

- Uspokojení existenčních potřeb je následováno zesílením potřeb vztahových.
- Při frustraci vztahových potřeb dochází k omezení významu potřeb vztahových a posílení potřeb existenčních.

Příklad frustračního cyklu vztahového:

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

mě ani nenapadne, abych se honil někde, kde dávají lišky dobrou noc. Já půjdu tam, kde se dá slušně vydělat s minimálním úsilím.“

Teorie expektance, instrumentality a valence

1. Teorie expektance (očekávání)

Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem

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

Práce, která je zbytečná, nepřináší výsledek, nebo u 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 nezahájí akci, která přinese minimální efekt. Pracovník nevydrží dlouho u takové práce, kterou příliš nezvládá.

1. Teorie instrumentality

Výkon musí být odměněn

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

Zůstane-li výsledek práce nepovšimnut nebo víme-li, že se odměny sotva dočkáme, opět to znamená mizivé úsilí. Pokud se podnikateli projekt nevyplatí finančně, sotva se do něho pustí. Obchodník, nebude-li odměňován na základě svého výkonu, ale stálým platem, ztratí zájem o to, aby získával další zákazníky. Pracovník může vykonávat práci velmi úspěšně, ale nedostatek odpovídající odměny ho bude stejně demotivovat.

1. Teorie valence

Člověk musí o odměnu stát

- Význam určitého typu odměny pro pracovníka nazýváme **valence**.
- Pro někoho mají vysokou valenci peníze, pro jiného uznání spolupracovníků a pro dalšího třeba služební auto.
- Valence odměny může být i záporná, a pak působí proti úsilí. Dělník, kterému vedení slíbí za dobrou práci místo mistra, o ně vůbec nemusí stát; říká si, že raději vydrží s nižším platem, než by si přiděloval tolik nových starostí.

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