8. Motivace a odměňování pracovníků

Téma má přidělen: — *Eva Stejskalová 2013/11/25 19:14*

http://psychostatnice.brozkeff.net/lib/exe/fetch.php?media=download:prace:8_motivace_odmenovani.docx

Oficiální obsah tématu

Význam práce s motivací pracovníků pro organizaci. Motivační teorie a jejich využití v organizacích (teorie potřeb, teorie spravedlnosti, expektační teorie, sebedeterminační teorie, teorie stanovování cílů a další). Ovlivňování motivace pracovníků (stimulace) – nástroje a propojení nástrojů s motivačními teoriemi. Odměny a tresty – jejich krátkodobý a dlouhodobý efekt. Individuální rozdíly v motivaci pracovníků a práce s nimi. Výhody a nevýhody využívání ekonomických (včetně finančních) odměn – specifika ekonomických odměn ve vztahu k motivaci.

Empirická studie

U tohoto tématu představí student/-ka odbornou empirickou studii vycházející z některé z motivačních teorií. Bude schopen/-na podrobně vysvětlit princip zvolené motivační teorie. Navrhne, jak by bylo možné do výzkumného designu zahrnout také předpoklady vycházející z dalších motivačních teorií.

Povinná literatura

Arnold, J. & Randall, R. (2010). Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. 5th ed. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall (strany 308 – 355).

Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Psychological Bulletin, 125(6), 627 – 668.

Judge, T. A. & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. Journal of Applied Psychology, 87(4), 797 – 807.

Woods, S. & West, M. (2010). The psychology of work and organizations. Andover: South-Western/Cengage Learning (strany 145 – 179).

Doporučená literatura

Colquitt, J. A., LePine, J. A. & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. Journal of Applied Psychology, 85(5), 678–707.

Frey, B. S. & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. Journal of Economic Surveys, 15(5), 589–611.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation - A 35-year odyssey. American Psychologist, 57(9), 705–717.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68–78.

Zpracování tématu

Motivace je soubor energických sil, které mohou pramenit zevnitř i zvenčí jedince a které iniciují pracovně orientované chování a determinují jeho formu, směr, intenzitu a trvání. Jsou to procesy, které pohánějí snahu člověka o dosažení určitého cíle.

Motivaci utvářejí především tři komponenty: **směr** (co se osoba snaží udělat), **snaha** (jak moc se o to snaží) a vytrvalost neboli **trvání**

(jak dlouho).

Je třeba mít na paměti, že motivace není jediná, která ovlivňuje pracovní výkon – kromě ní také schopnosti, kvalita pomůcek, koordinace členů týmu apod.

Motivační teorie

Motivační teorie – v pracovní psychologii jedny z nejpestřejších, nejlépe propracovaných a roztříděných. Autoři (Woods a West) rozlišují 5 hlavních kategorií, do nichž sdružují podobné teorie:

1. teorie potřeb
2. teorie osobnostních rysů
3. kognice pracovního prostředí
4. teorie spravedlnosti
5. charakteristiky práce

Arnold a Randall ještě uvádějí:

TEORIE SELSKÉHO ROZUMU (common-sense approaches)

Nejsou teoriemi v pravém (vědeckém) slova smyslu – teorie X, teorie Y a sociální přístup.

• teorie X – lidem nelze věřit, jsou iracionální, nespolehliví a od přírody líní. Musí proto být kontrolováni a motivováni penězi a výhružkami potrestáním. Pokud tato kontrola chybí, začnou jít za vlastními cíli, které jsou v rozporu s cíli organizace.

• teorie Y – lidé v práci hledají nezávislost, seberozvoj a kreativitu. Vidí dál než za současnou situaci a dokážou se adaptovat na nové podmínky. Jsou od přírody morální a zodpovědní, a pokud se k nim organizace chová s respektem, usilují o její dobro.

• sociální přístup – lidské chování je ovlivněno především sociálními interakcemi, které determinují jejich pocit patření a identity v práci. Ve firmě tedy hledají hlavně smysluplné sociální vztahy a na očekávání ostatních reagují spíše než na finanční pobídky.

Výzkum zkušenosti manažerů: pokud si museli z těchto tří teorií vybrat, která je platná, zhruba 50 % volilo sociální, 40 % teorii Y a 10 % teorii X. Čím více fyzické však bylo průmyslové odvětví, v němž pracovali, tím se zvyšovalo procento u teorie X.

TEORIE POTŘEB

Rané teorie se zaměřují na psychologické potřeby zaměstnanců (pravděpodobně biologického původu) jako hlavní zdroj jejich motivace. Vycházejí z předpokladu, že se člověk snaží uspokojovat své nenaplněné potřeby tím, že vyvíjí určitou aktivitu, aby odstranil tenzi a nerovnováhu. Teorie mají vysokou zjevnou (face) validitu a popularitu u manažerů, méně populární jsou u psychologů.

Maslowova hierarchie potřeb

1943, 1954: každý člověk má pět stupňů potřeb, jsou naplňovány postupně, vyšší (růstové) začnou být aktuální až po uspokojení těch nižších (základních). Odspodu pyramidy:

- p. fyziologické – k přežití, hlad, žízeň, sex
- p. bezpečí – jistota, stabilita, svoboda
- p. sociální – Maslow je nazýval původně „love needs“, blízké vztahy s ostatními, afiliace
- p. sebehodnoty – osobní kompetence, reputace, prestiž
- p. sebeaktualizace – humanistická tradice, naplnění vlastního potenciálu

Naplnění nižších potřeb však neznamená, že už nemotivují chování – častý omyl. V práci: nutnost zajistit nižší potřeby (jistota práce, platu, bezpečné prostředí), aby lidé mohli naplnit ty vyšší a poté vytvářet takové pracovní úkoly, aby k naplnění došlo. Empirické ověřování selhává, ovšem pozitivem je seskupení a hierarchie jednotlivých potřeb. Také bylo dobré, že Maslow zaměřil pozornost na zaměstnance a péči o ně.

Alderferova ERG teorie

1969, 1972: alternativní model, zjednodušení na 3 skupiny potřeb:

1. existenční (podobné jako první dva stupně u Maslowa)
2. vztahové (jako sociální a potřeba prestiže a uznání)
3. růstové (self-esteem, sebeaktualizace)

Ne hierarchie – všechny potřeby stále člověka motivují, jen poměr se liší dle situace. V práci: nutnost stabilně naplňovat všechny potřeby.

Herzbergova dvoufaktorová teorie

1959: vychází z výzkumů pracovní spokojenosti.

- hygienické faktory (vnější motivátory) = plat, kvalita vedení, firemní procesy, firemní politika, pracovní podmínky – pokud neodpovídají představě zaměstnance, vede to k jeho nespokojenosti a demotivaci
- satisfaktory (vnitřní motivátory) = dosažení úspěchu, povýšení, uznání, zodpovědnost, povaha práce – podporují spokojenost

Kritika Herzbergovy metodologie (reliabilita procedur) + toho, že se zabývá spokojeností, ale mezi ní a výkonností rozhodně není přímá úměra. Navíc problém – dle Herzberga hygienické faktory nemotivují, což odporuje četným výzkumům o motivaci peněz. Celkově – stejně jako u Maslowa – teorie poskytuje praktické rady, ale není solidně podložena výzkumy.

Obecně kritika teorií potřeb: nedokážou predikovat, kdy je která potřeba důležitá, potřeby se často neseskupují do takových skupin, jaké jsou v teoriích popsány, není jasný vztah mezi potřebami a chováním (např. stejné chování může reflektovat různé potřeby a naopak).

PLUS: potřeby rozhodně nehrají zanedbatelnou roli, jsou pravděpodobně startovním bodem motivace. Maslow navíc poskytl obrázek sebeaktualizující se osoby.

TEORIE OSOBNOSTNÍCH RYSŮ

Teorie potřeb prosazují uniformní pohled – všichni lidé jsou motivováni stejnými motivy. Ale mezi lidmi jsou individuální rozdíly.

McClellandova teorie

* Pojem need for achievement původně od Murrayho (1938) – jedna z 20 potřeb, které podle něj jsou na pozadí lidského chování. Touha překonávat překážky, prosadit moc, vykonat něco náročného co nejrychleji a nejlépe, převzít zodpovědnost za úkol a dostávat pravidelnou zpětnou vazbu. Arnold a Randall řadí tuto teorii ještě mezi teorie potřeb.

1961: rozlišuje need for achievement (potřeba výkonu), need for affiliation (potřeba sounáležitosti) a need for power (potřeba moci). Podle autora jsou tyto potřeby jako osobnostní rysy – u každého jsou zastoupeny trochu jinak. Věřil, že se mohou vyvíjet vlivem životních zkušeností. Jsou však nevědomé, takže – jak je lze v organizacích měřit? Variantou je TAT, ale je to projektivní technika, takže diskutabilní. V praxi: zkoumá se hlavně vliv potřeby výkonu – dle Atkinsona jsou k výkonu nejvíce motivovaní lidé s vysokou potřebou, kteří vnímají potenciální možnost uspět jako 50 na 50. Efektivní manažeři jsou podle výzkumu silně motivováni mocí, středně výkonem a málo sounáležitostí.

Jaké úkoly preferuje člověk s vysokou need for achievement?

Se spíše nejistým výsledkem, složité, s osobní zodpovědností (ne sdílenou), s přiměřeným rizikem, s řešením problému a invencí (ne jen následování instrukcí), se zdůrazněním potřeby úspěchu.

KOGNICE PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ

2 důležité teorie – očekávání a cílů (dnes obzvláště vlivná).

Vroomova teorie expektance (očekávání)

1964: valence (jak moc si člověk cenní určitého výsledku), instrumentalita (vnímaná pravděpodobnost, že výkon povede k žádoucímu cíli), expektance (vnímaná pravděpodobnost, že snaha povede k žádoucímu výkonu).

F (snaha/síla) = V x I x E

Teorie podepřena vědeckým výzkumem, ale predikuje spíše postoje než chování. Také kritika, že valence určuje, jak moc si člověk cení výsledku, ale nevysvětluje, proč si ho cení (zaměření na proces, ne na obsah).

⇒ Převedení do praxe: manažeři se musí ujistit, že zaměstnanci mají pocit, že mají potřebné dovednosti pro výkon práce (E), že pokud budou odvádět práci dobře nebo adekvátně, dostanou odměnu (I), a že je pro ně odměna dostatečně atraktivní (V).

Lockeho a Lathamova teorie nastavení cílů

1968: nejvlivnější v manažerské praxi – má rozsáhlý výzkumný a teoretický základ a dlouhodobý vývoj. Co je to cíl? To, čeho se jedinec snaží dosáhnout, je to objekt úsilí či akce. Koncept je významově podobný konceptům smyslu/záměru (purpose) a úmyslu (intent). Locke se inspiroval managementem „by objectives“ (viz otázku Leadership).

Aby cíle motivovaly k vysokému výkonu, musejí být:

- specifické a vyzývavé
- měřitelné (objektivně měřitelný výsledek, možnost zhodnocení výkonu)
- dosažitelné a časově omezené

Proč cíle motivují? Zaměřují pozornost a energii člověka k činnostem, které jsou potřebné pro jejich dosažení. Energetizují chování,

produkují vytrvalou a dlouhodobou snahu a podněcují k využití strategií a relevantních znalostí.

Teorie není úplně univerzálně využitelná. Existují tzv. moderátory, které ji ovlivňují. Co je tedy důležité, aby cíl motivoval? Závazek (sestává z osobní důležitosti cíle a víry, že jsem schopen ho dosáhnout – self-efficacy), zpětná vazba, komplexita úkolu (silný vztah mezi cílem a výkonem hlavně u méně komplexních úkolů), situační kontext.

Převedení do populární manažerské praxe – teorie SMART cílů → specific, measureable, agreed, realistic, time-based (např. www.projectsmart.co.uk).

Výzkumy: vliv nastavení cílů na pracovní výkon se potvrdil. Uplatnění v praxi: v organizacích není uplatnění teorie tak snadné, cíle bývají mnohonásobné, mohou mezi nimi být konflikty (dosažení jednoho např. může znamenat ztrátu druhého). Další komplikace – jak posoudit komplexitu úkolu a to, zda je pro osobu náročný, ale dosažitelný? Někteří lidé mají nízký pocit self-efficacy a je obtížné je přesvědčit, že na něco stačí.

Souvislost cílů se seberegulací – sociální učení a sociálně-kognitivní teorie, Bandura tvrdil, že cíle poskytují člověku kognitivní reprezentaci (obraz) vytoužených výsledků. Na základě mezery mezi těmito výsledky a současným stavem osoba pociťuje self-reakce (emoce a očekávání self-efficacy + rozdíly v self-talk).

Další teorie: learning (snaha zvýšit úroveň své kompetence při plnění cílů) nebo performance goal orientation (snaha dokázat ostatním současnou úroveň své kompetence). Ti s první orientací se tolik nebojí selhání, jsou ochotní přijmout složité cíle a konstruktivně reagují na feedback. Názor, že na ně lze spíše uplatnit teorii nastavení cílů.

TEORIE SPRAVEDLNOSTI

Adamsova teorie ekvity (rovnosti)

1963: teorie původně pochází z oblasti interpersonálních vztahů (viz bakalářský kurz Sociální psychologie II); lidé cítí rovnost, pokud mají dojem, že poměr jejich vkladů a zisků je stejný jako u ostatních kolegů. Kromě kolegů mohou provádět srovnání s předchozím zaměstnáním či s lidmi z jiných firem. Validita teorie nebyla potvrzena výzkumy. Lidé se snaží redukovat nerovnost spíše v případě, že se cítí nedoceněni (under-rewarded) než přeceněni (over-rewarded). Navíc, stejně jako teorie potřeb, ani teorie ekvity nevysvětluje, co lidé udělají, když pociťují nerovnováhu.

Organizační spravedlnost

Procedurální – férovost systému odměňování a jiných systémů.

Distributivní – spravedlivá odměna ve srovnání s kolegy.

Interakční spravedlnosti – interpersonální (respekt a úcta) a informační (komunikace, dostupnost informací).

Proč pocit spravedlnosti motivuje? Je to morální hodnota reflektující důstojné lidské zacházení. Spravedlivé zacházení také značí, že je člověk ceněným členem komunity, což potvrzuje jeho osobní a sociální identitu. Férovost nám také umožňuje kontrolovat a predikovat, co se v budoucnu stane.

Reakce na nespravedlnost: výpověď, stěžování si, nesouhlasné ticho, zachování loajality. Pokud lidé vnímají procedurální nespravedlnost, nabývá na důležitosti ta distributivní. Procedurální s. vede ke zvýšení vnitřní motivace a to zase vede ke zvýšení pracovního výkonu.

Pokud se se zaměstnanci zachází spravedlivě, budou více ochotni k „organizačnímu občanskému chování“ (organisational citizenship behaviors, viz. otázka 7). OCB zahrnuje následující:

- altruismus (pomoc kolegovi s pracovním úkolem či problémem)
- uvědomělost (jít za minimální požadavky pracovního místa)
- občanská ctnost (participace na životě organizace)
- laskavost (prevence interpersonálních problémů skrze zdvořilé a ohleduplné chování)
- sportovní duch (tolerance neideálních podmínek bez stěžování)

Je diskutabilní, zda jsou OCB něco extra, nebo přirozenou součástí práce. Existují rozdíly mezi zeměmi – poslední dvě položky jsou více očekávány v Japonsku než USA.

CHARAKTERISTIKY PRÁCE (Woods, West) + JOB REDESIGN (Arnold, Randall)

Taylorismus (podle některých autorů *teorie instrumentality*) = připomíná teorii X, snaha standardizovat metody a maximálně zjednodušit práci a minimalizovat výdaje. Používat jen finanční pobídky, omezit kontrolu zaměstnanců a hlídat, zda nešidí firmu.

I dnes je na taylorismu postaveno mnoho organizací (např. call centra), ale ukazuje se, že vede k negativním postojům k práci a ke zhoršení fyzického i psychického zdraví.

Oproti zjednodušení práce se dnes zavádí obohacování práce.

Ve 20. století pokusy změnit práci navýšením jednoho z těchto faktorů:

- různorodost úkolů či dovedností
- autonomie
- kompletnost (produkce identifikovatelného výsledku)

Jak toho ale dosáhnout?

1. job rotation (zvýšení různorodosti)
2. horizontální rozšíření práce (přidání podobných úkolů, také zvýšení různorodosti)
3. vertikální rozšíření (více rozhodovací zodpovědnosti, úkoly vyšší úrovně, nazývá se empowerment, posílení všech tří faktorů)
4. semi-autonomní pracovní skupiny (podobné předchozímu, ale na úrovni skupiny, např. v některých automobilkách)
5. sebeřídící týmy (spíše složené z manažerů a profesionálů, mají svobodu nejen plnit, ale i definovat úkol)

Hackmanův a Oldhamův model pracovních charakteristik

1980: jaké charakteristiky práce člověka motivují? 3 psychologické stavy, jichž je třeba dosáhnout:

- pocit osobní zodpovědnosti za výsledek
- smysluplnost
- znalost výsledků (možnost zhodnocení vlastní efektivity)

5 charakteristik, které k tomu přispívají:

1. využití schopností a dovedností
2. identita úkolu (možnost udělat smysluplný identifikovatelný kus práce)
3. důležitost úkolu
4. autonomie
5. zpětná vazba

V praxi: věnovat pozor job designu. Platnost teorie: prokázalo se, že má spojitost se spokojeností v práci, méně však s produktivitou. Výzkum potvrdil např. vliv důležitosti úkolu na pracovní výkon (u záchranářu – dávali jim číst příběhy o zachráněných životech).

* Autoři vytvořili Job Diagnostic Survey, dotazník, který vyplňují sami držitelé daného pracovního místa.

* Pojem psychologického vlastnictví práce. Může mít i negativní následky – teritoriální boje.

Kritika: nebere v potaz znalosti, sociální aktivity a kontext (pracovní podmínky). Také se ukazuje, že některé charakteristiky práce jsou důležitější v určitých fázích kariéry, např. důležitost úkolu je podstatná ve starším věku (snaha pozitivně přispět).

SEBEDETERMINAČNÍ TEORIE (Vaculík ji vyžaduje, ale nebyla zařazena ani v Arnoldovi, ani ve Woodsovi, tak ji dávám na konec)

- Edward L. Deci + Richard M. Ryan (publik. 1985) – vliv psychoanalytického i KBT přístupu, Rotterův locus of control
- podle autorů je člověk vybaven vrozenou tendencí jednat v souladu se svými potřebami, ale není vždy schopen je plně prosadit, často ho spíše ovládají vnější tlaky – jde tedy spíše o poměr různě motivovaných a regulovaných aktivit
- pokud člověk reaguje tak, jak sám považuje za vhodné, cítí se spokojenější a nezávislejší
- pokud by se nechal ve větší míře ovládat jinými, nemohl by své chování vnímat jako plně autentické a nebyl by příliš spokojený

3 základní vrozené potřeby určující lidské chování:

- potřeba kompetentnosti – snaha o kontrolu dění, díky zvládání různých požadavků potvrzení vlastních schopností a možností, nejistí či méně schopní budou ovládáni vnějšími tlaky, kterým se nakonec podřídí
- potřeba autonomie – touha nenechat se svým okolím ovládat a jednat pokud možno v souladu se svými zájmy a hodnotami
- potřeba sounáležitosti – snaha o udržení dobrých vztahů s ostatními

Lidé se liší podle míry vlivu svých potřeb na rozhodování a chování (nebo podřízení vnějším tlakům):

1. vnitřně motivovaní – dělají převážně to, co považují sami za důležité, dokáží harmonizovat své vnitřní potřeby s nároky světa; obvykle schopní extravertovaní a emočně stabilnější jedinci, k ostatním vstřícní a otevření novým zkušenostem (vztahy s lidmi mívají vyrovnané, nemají potřebu někoho ovládat ani se necítí ohroženi)
2. ovládaní vnějšími tlaky – nedokáží jednat tak, jak by sami považovali za vhodné; požadavkům okolí se podřizují dobrovolně, ale nejsou s nimi vnitřně ztotožněni (protože neodpovídají jejich potřebám) – mohou mít často pocit, že nedělají to, co by ve skutečnosti chtěli a tak se cítit nespokojení; úzkostnější, uzavřenější, menší vstřícnost a stabilita, menší sebevědomí

INDIVIDUÁLNÍ ROZDÍLY V MOTIVACI (Arnold, Randall)

Identita osobní a sociální

Jsme motivování chovat se v souladu s naší identitou, případně s naším ideálním self. Máme tendenci chovat se podle toho, jaká identita je pro nás v danou chvíli nejvýznamnější (např. sociální identita zaměstnance marketingového oddělení).

Leonard et al.: různé typy motivace, závisí na zpracování informací a na jeho integraci s naším self:

1. vnitřní procesní motivace (činnost nás baví, nemusí vést k cíli, vede ale k uspokojení)
2. vnější instrumentální (motivace odměnami, většinou materiálními)
3. vnější self-koncept (potvrzení od ostatních, že jsme úspěšný člen skupiny – soc. identita nebo kompetentní osoba – osobní identita)
4. vnitřní self-koncept (sám se cítím kompetentní)
5. internalizace cíle (cíl má pro nás hodnotu)

Vliv osobnostních rysů na motivaci

JUDGE, ILIES (2002):

Meta-analýza výzkumů vztahu mezi Big Five modelem osobnosti a třemi teoriemi motivace (nastavení cílů, expektance, self-efficacy).

Kvantitativní přehled zahrnující 150 korelací z 65 studií. Ukázalo se, že neuroticismus a svědomitost byly nejsilnějšími a nejkonzistentnějšími koreláty napříč všemi třemi teoriemi motivace. Velká validita neuroticismu, extraverze a svědomitosti napříč studiemi. Celkově se prokázalo, že rysy Big Five hrají v oblasti výkonové motivace významnou roli.

Doposud ve výzkumu výkonové motivace nejasné poznatky ohledně jejího vztahu s osobnostními rysy. Autoři zvolili Big 5 kvůli jejímu vlivu a užitku, protože tento model je hodně rozšířený a akceptovaný, rysy v něm popsané jsou do velké míry dědičné a panuje vzájemná shoda mnoha psychologů. Dané teorie motivace byly zvoleny proto, že jsou dle autorů kompatibilní a hodně často zkoumané v pracovní psychologii.

Předpoklady na základě předchozích výzkumů: svědomitost bude provázána s nastavením cílů. Ti s neuroticismem – méně orientovaní na cíl. Úzkostní jedinci mají horší seberegulaci (souvislost s neuroticismem a zaměřením pozornosti na úkol).

Metoda: studovali databázi PsychINFO, relevantní články z let 1887-2000.

Výsledky: U teorie nastavení cílů byl nejsilnějším korelátem neuroticismus, následovaný přívětivostí a svědomitostí. U expektanční teorie byly nejsilnějšími koreláty neuroticismus a svědomitost. Otevřenost a přívětivost měly slabší vztah k expektační teorii než k teorii nastavení cílů. U self-efficacy: opět N a S, ale také extraverze.

Dále: N a S byly významnými prediktory výkonové motivace napříč kritérii. E a O byly významnými prediktory u nastavení cílů a self-efficacy a přívětivost byla značným negativním prediktorem u nastavení cílů. Nejvýznamnější však byla silná a signifikantní mnohonásobná korelace mezi Big 5 obecně a výkonovou motivací. Diskuze: N byl negativně vztažen ke všem třem motivačním kritériím, S zase pozitivně. U E, O a P byly korelace mnohem slabší.

Autoři se domnívají, že potvrdili, že teorie jsou kompatibilní, díky vysokému naměřenému vztahu mezi N a S a všemi třemi motivačními kritérii. Tzn. jedinec, který bude mít vysokou motivaci dle teorie nastavení cílů, ji pravděpodobně bude mít i dle zbylých dvou teorií. S je silnější korelát výkonnosti, zatímco N je silnější korelát motivace. Vyšší validita u studií z pracovního prostředí (ne laboratorního), cross-sectional studies a publikované.

Vnitřní a vnější motivace, peníze

* Srovnej s overjustification effect, viz Sociální psychologie I. Když se lidí ptáme na to, co je motivuje v práci, většina odpovídá věci jako pestrost, zodpovědnost, zajímavá práce, výzva, než peníze či pracovní podmínky. Herzbergův výzkum pomohl přesunout pozornost od změny platu ke změně práce. Původně domněnka, že vysoký plat snižuje vnitřní motivaci, později upřesněno – nesníží ji, pokud platová úroveň poskytuje informace o zaměstnancových kompetencích. Sníží ji, pokud je prostředkem kontroly. Peníze jako motivace? Podle Maslowa jen pro lidi pohybující se na nižších úrovních pyramidy. Pro zastánce nAch jsou peníze motivací, pokud signalizují, že je člověk ve své práci úspěšný. V expektační teorii – jen pokud jsou peníze pro člověka důležitou hodnotou, dokáže identifikovat chování, které povede k vysokému platu, a má pocit, že je takového chování schopen. Z pohledu organizační spravedlnosti – lidi zajímá, jestli je jejich odměna fér vzhledem k odměnám kolegů a jestli je férově nastaven proces odměňování ve firmě. Cíle – pokud je jasná spojitost mezi výkonem a finančním ohodnocením, jasné a dosažitelné cíle ve smyslu výdělku jsou motivující. Rynes (2004) – kritická poznámka: peníze jsou pro lidi důležitější, než říkají ve výzkumech (třeba se to stydí přiznat nebo si to neuvědomují).

Nadpis