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).

**DECI, RYAN (1999)

Meta-analýza 128 studií zkoumala vliv vnějších odměn na vnitřní motivaci.**

Do roku 1971 silná tradice operantního podmiňování (Skinner, 1953). Mnoho studií zabývajících se faktem, že pokud odměníme člověka nějakou vnější odměnou bezprostředně po chování, bude toto chování opakovat. Moderace chování pomocí odměn se stalo významnou motivační strategií v nejrůznějších kontextech. V roce 1971 Deci navrhl, že některé aktivity jsou vnitřně motivované, a začal zkoumat vliv vnějších odměn na takového aktivity. Následovaly výzkumy VŠ studentů, u nichž se ukázalo, že hmotné odměny (např. peníze) tuto motivaci snižují. Poté výzkumy vlivu pozitivní zpětné vazby, slovního ohodnocení či výhružek, deadlinů, konkurence… Také výzkumy interpersonálních kontextů, např. třídního klimatu. Následně kontroverze a diskuze (behavioristé vnímali výzkum vnitřní motivace jako brzdu pokroku). Vysvětlení vlivu odměn na vnitřní motivaci spadají do tří kategorií: motivační teorie, atribuční teorie a behaviorální (příp. kognitivně-behaviorální) teorie.

1) **Motivační teorie**: CET (cognitive evaluation theory – Deci, Ryan, 1980, 1985) → na pozadí vnitřní motivace se nacházejí psychologické potřeby autonomie a kompetence, vliv vnější odměny je tedy určován tím, jak vnímáme vlastní autonomii a kompetenci. Události, které umožňují uspokojení těchto potřeb, proto zvyšují vnitřní motivaci a naopak. Odměny mohou být vnímány buď jako kontrola chování, nebo jako indikátory jejich kompetence. V prvním případě odměny ohrožují uspokojení potřeby autonomie, vedou k externímu vnímání kauzality a snižují vnitřní motivaci. Ve druhém případě však uspokojují potřebu kompetence, a proto motivaci zvyšují. Občas se ale obě perspektivy mohou slučovat, pak musíme vzít v úvahu i další faktory:

- Hmotná odměna (peníze): je důležité, zda osoba odměnu očekává, zatímco úkol plní – pokud ne, není tím motivace ovlivněna. Pokud ano, existují: odměny nesouvisející s úkolem, související s úkolem a související s výkonem (jak dobrý výkon podáme). Odměny související s úkolem dále dělíme na ty, které souvisejí se splněním, a které souvisejí se zapojením se (stačí účast, není třeba úkol dokončit). Jak jednotlivé typy odměn ovlivňují motivaci? Odměny nesouvisející s úkolem – předpoklad, že ji neovlivňují. U těch souvisejících se zapojením se – lidé musí na úkolu pracovat, aby byli odměněni – jsou proto spíše vnímány jako kontrolující a tím pádem podrývající vnitřní motivaci. U těch souvisejících se splněním – míra potvrzení kompetence je vyšší, ale ne dost na to, aby vyvážila kontrolující efekt odměny – proto dochází také ke snížení motivace. U těch souvisejících s výkonem – hodně velká kontrola, ale pokud dosáhneme skvělého výkonu, i potvrzení kompetence, které vliv kontroly trochu zmírňuje.
- Interpersonální kontext: záleží na tom, jakým interpersonálním stylem je odměna předávána (manažerem či učitelem apod.). Čím víc je kontrolující, tím víc to sráží motivaci.
- Vědomí odměny: může ovlivnit vliv odměny související s výkonem na motivaci. Cue value zdůrazňuje informační a kompetenci posilující aspekt odměny a snižuje ten kontrolující. Cue = zda bylo lidem řečeno, že budou hodnoceni a odměňováni. Vnitřní motivaci u těchto odměn zvyšuje, pokud máme informaci o tom, že budeme hodnoceni.
- Slovní odměna: v současnosti se častěji používá slovní spojení pozitivní feedback. Může poskytovat info, ale také znamenat kontrolu, takže záleží na interpersonálním kontextu, v jakém je odměna vyřčena. Př. studie – buď se řeklo „Skvěle, měl byste pokračovat tímhle způsobem.“ (měl byste – vnímáno jako tlak), nebo byla jen poskytnuta informace o tom, jakého skóru člověk dosáhl a že je nad průměrem.

2) **Atribuční teorie**: over-justification effect – když lidé dostávají vnější odměny za aktivitu, kterou považují za zajímavou, začnou příčinu svého chování přisuzovat odměně a jejich zájem se sníží. Nebo u dětí – vytvoří si na základě zkušenosti přesvědčení, že když za nějakou aktivitu dostávají odměnu, tak je pravděpodobně nudná (když musí být motivováni odměnou).

3) **Behaviorální teorie**: např. návaznost na Seligmana a naučenou bezmocnost – u úkolů, které nejsou závislé na výkonu, získá člověk

pocit, že nemá kontrolu nad získáváním odměn, a dostavuje se bezmocnost, kterou si výzkumníci pletou s poklesem vnitřní motivace. Je to u úkolů nesouvisejících s úkolem a souvisejících se zapojením se.

Dosavadní meta-analýzy: z let 1988, 1992, 1994, 1995 a 96. Potvrdily negativní vliv odměn na vnitřní motivaci, ale měly nejrůznější (metodologické) nedostatky (např. nezahrnovaly nepublikované dizertace, nerozlišovaly mezi různými typy odměn apod.). Ta z roku 1994 a 96 – opačné výsledky. Nejsilnější zjištění = s úkolem související hmotné odměny snižovaly vnitřní motivaci, slovní odměny ji zvyšovaly.

Metoda: 128 studií z let 1971-1997, publikované i nepublikované studie z databází PsychINFO a ERIC. Podmínky zahrnutí do meta-analýzy: zajímavost úkolu (min. neutrální), měření vnitřní motivace až po uplynutí doby působení odměny, ne zároveň. Proměnné: jak moc se lidé vracejí k dané aktivitě a setrvávají u ní po skončení experimentu + osobně udávaný zájem o aktivitu. Další podmínka – existence kontrolní skupiny, která odměny neobdržela.

Kódování: slovní či hmotné, hmotné dále na neočekávané a očekávané, očekávané na odměny nesouvisející s úkolem, související s výkonem, souvisejí se splněním, související se zapojením se. Druhé kolo kódování: výkonové odměny byly rozděleny dle toho, zda kontrolní skupina obdržela pozitivní či negativní feedback (při obdržení feedbacku u obou skupin) a odměny.

Výsledky: dobrovolný návrat k aktivitě – zde vnitřní motivaci snižovaly všechny zkoumané odměny, kromě pozitivního feedbacku (zvýšil ji) a nečekaných a s úkolem nesouvisejících odměn (žádný efekt). Vliv věku – pro děti byla negativnější slovní odměna a odměna související se zapojením než pro VŠ studenty. U dětí odměny více snižovaly zájem o další aktivitu.

Osobně uváděný zájem – jako u předchozího, ale slabší. Oproti očekávání nesnižovaly motivaci odměny související s výkonem.

Diskuze: jasný a konzistentní výsledek – hmotné odměny snižují vnitřní motivaci k zajímavým úkolům. Výjimka – výkonové odměny neovlivnily osobně udávaný zájem. Slovní odměna měla vliv na zvýšení motivace, ale návrat k činnosti jen u VŠ studentů, ne u dětí. Nečekané odměny nesnižovaly. Silnější výsledek u návratu k akci než u uváděného zájmu. Potvrdil se CET a atribuční teorie, ne behaviorální.

Užití v praxi: hmotné odměny – používání nečekaných odměn (čas od času), které nesnižují motivaci. Dále podávat odměny více informačním a méně kontrolujícím způsobem. Jak na to? Vyhnout se autoritářskému stylu, nepoužívat odměnu ke kontrole chování, poskytnout možnost volby plnění úkolu a zdůrazňovat zajímavé nebo vyzývavé aspekty úkolu. Dále opatrně s odměnami za výkon, např. ve školním prostředí – ti, kteří nedosahují špičkového výkonu, mají pocit kontroly i negativní kompetence a jejich motivace je hodně snížena.

⇒ V souladu se sociálně kognitivními teoriemi – důraz na kognitivní mediátory odměn a na feedback.

K ODMĚNÁM A TRESTŮM (jejich krátkodobý a dlouhodobý efekt):

Důležité je, co člověk osobně prožívá jako odměnu nebo jako trest – každý to má nějak jinak. Myška v bludišti – efektivnější varianta je, že pouze jedna cesta vede za potravou a ostatní ne, než varianta, že jen jedna cesta je správná a na ostatních dostává elektrické šoky. Matějček: trest může špatné chování jen zastavit, ale odměna buduje to správné. Funkce trestu:

1. napravit škodu
2. zabránit opakování
3. zbavit viníka pocitu viny

Pokud trest nezapadá do naší představy spravedlnosti, je jen aktem násilí. Pravidla trestání a odměn: měly by být přiměřené věku a osobnosti, měly by být srozumitelné, nepřehnané, důsledné.

Odměna zvyšuje frekvenci chování, které k ní vede, je to pozitivní hodnocení našeho chování či jednání, které přináší radost a uspokojení některých potřeb. **Trest** snižuje pravděpodobnost, že se chování bude opakovat, je to negativní hodnocení, přináší nelibost, frustraci, omezení potřeb.

Pochvala má silnější účinek, zvyšuje výkon, zatímco opakované kárání ho snižuje (nejvýraznější u slabších žáků). Úplně nejhorší výsledky má ale ten, koho si nevšímáme.

ODMĚNY A MOTIVAČNÍ SYSTÉM ORGANIZACE (nebylo v povinné literatuře, ale Vaculík by se mohl ptát, proto to beru ze starších vypracovaných otázek

Hmotné a nehmotné odměny jako nástroje motivace (stimulace)

Odměňování je systém přímých a nepřímých, finančních a nefinančních odměn zaměstnancům, dávaných na základě hodnoty jejich práce, osobního přispění a výkonu.

1) Hmotné odměny

- peněžní odměny

- přímé (formy mzdy: základní mzdy (platy, odměny za práci), příplatky za práci, prémie, podíly na výsledcích organizace

- nepřímé: příplatky na pojištění a zdravotní péči, příplatky na dovolenou, stravenky, firemní služby a výrobky za nižší ceny, cestové…

- nepeněžní nepřímě odměny

- vybavení pracoviště, pomocný personál, zvýhodněné stravování, služební auto, mobilní telefon…

2) Nehmotné odměny - sledují růst kvalifikace a stabilizace

- rozhodovací pravomoc, odborný růst, volná pracovní doba, vzdělání, odpovědnost…
- Bedrnová a Nový mezi nehmotné odměny zařazují také obsah práce, povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení, atmosféru pracovní skupiny, režim práce, identifikace s prací a externí stimulační faktory(např. image podniku). Hagemannová doplňuje spoluúčast na aktivitách probíhajících v podniku jako důležitý aspekt nehmotné stimulace zaměstnanců.

Za hlavní stimulační prostředek je obecně považována hmotná odměna - zdroj pro zajištění prostředků existenčně důležitých pro život. Aby hmotná odměna plnila svůj stimulující účel, je nezbytné, aby byla dodržována pravidla:

- musí existovat přímý vztah mezi odvedeným výkonem a odměnou
- odměna by měla přicházet co nejdříve po výkonu, je nutné se vyhnout předání odměny předem,
- odměna by neměla přicházet automaticky, ale za výkon. Pracovník by měl mít jasno o vztahu mezi vynaloženým úsilím a odměnou.
- pravidla týkající se výkonu a odměny by měla být stanovena předem.

Motivační systém organizace

- nástroj systematického ovlivňování pracovního jednání
- součást personálního sub-systému organizace
- každý motivační systém se orientuje především směrem dovnitř firmy, ale je též zprávou pro řadu lidí zvenčí; motivační systém má úzké sepětí s firemní kulturou a je odvozen od firemní, obchodní a personální strategie. Motivační projekt představuje konkrétní rozpracování podmínek, které jsou zakotveny v motivačním systému.

Efektivní motivační systém je čitelný, předpověditelný a konzistentní!

Jádro: hodnocení, odměňování a rozvoj Efektivnost spočívá v provázanosti těchto činností!

> Vztaženo k odměňování to znamená, že každý pracovník rozumí tomu, za co je odměňován (čitelnost), dokáže si poměrně přesně spočítat, že vzhledem k výkonům, které v daném období dosáhl, bude mít odměnu v určité výši (předpověditelnost), a ví, proč a považuje to za spravedlivé a v souladu s cíli firmy (konzistentnost). Extrémní stabilita představuje nepružnost, rigiditu motivačního systému.

Ciele a úlohy motivačného systému:

- pracovníci mající pocit perspektivnosti své práce
- přijetí organizačních cílů pracovníky
- dosažení žádoucích změn v chování pracovníků
- zvyšování pracovní spokojenosti a vnitřní motivace pracovníků

Každý funkční motivační systém a projekt vychází z působení 2 protikladných sil na 3 úrovních. Dvě úrovně jsou svým charakterem více obsahové, třetí úroveň je víc formální:

1) Zvyšování hodnoty (konkurenceschopnosti) pracovníka na interním a externím trhu práce VS. Zvyšování stability pracovníka

- zvyšování konkurenceschopnosti pracovníka = učení se, kt. se projevuje především jako rozvoj znalostí a dovedností, které umí uplatnit v praxi
- čím více toho pracovník zná, umí a projevuje se to ve výsledcích jeho práce, tím je mobilnější - může se uplatnit i jinde
- proto potřeba zvyšování jeho stability (opak fluktuace), stabilita pracovníka neznamená nízkou vertikální či horizontální mobilitu, tedy pohyb uvnitř firmy.

2) Diferenciace VS. Integrace

- motivační systém musí být zároveň diferencující a zároveň integrující, tedy lidi rozdělovat a spojovat
- diferencující jsou především odměňování, hodnocení pracovníků
- integrující je sdílená firemní kultura, týmová práce, které mohou vytvářet předpoklady pro kvalitní identifikaci s firmou a pracovní skupinou

- rozvoj, vzdělávání a další formy učení se, které zvyšují konkurenceschopnost pracovníků, posilují jednak diferenciaci, jednak integraci.

3) Dynamický systém VS. Stabilní systém

- v ideálním případě je motivační systém „dynamicky stabilní“ (= složité vybalancování, jehož důsledkem je vysoká výkonnost a nízká fluktuace)
- dynamika motivačního systému umožňuje reagovat na měnící se situaci na trhu a s tím související změny v prioritách a eventuálně ve strategii.

Specifika odměňování ve veřejném a soukromém sektoru * Zásada rovného odměňování ve veřejné správě - tabulkové platy + prémie * větší rozdíly ve výši finančních odmen v soukromé sféře Na rozdíl od ostatních oblastí je právní úprava problematiky odměňování ve veřejné správě velmi podrobná a není přípustné plat stanovit jinak či v jiné výši, než určují platné právní předpisy (Příručka pro personální a platovou agendu, 2011). Základními předpisy jsou zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů) a NV 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí (poslední novelizace 452/2009 Sb.). Platové poměry zaměstnanců ve veřejné správě dále upravuje NV č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě ve znění pozdějších předpisů, naposledy novelizované NV č. 381/2010 Sb. z prosince roku 2010 a NV č. 44/2011 Sb. z února 2011. Toto nařízení se týká všech kromě představitelů státní moci, státních zástupců, členů obecních zastupitelstev, duchovních a vojáků z povolání, jejichž odměňování upravují zvláštní právní předpisy. Mzda a plat podle zákoníku práce představují peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Jejich výše se odvíjí od složitosti a namáhavosti práce, odpovědnosti, výkonnosti pracovníka a dosažených výsledků. Vyplácená mzda nesmí být nižší než aktuální minimální mzda a dále je omezena institutem zaručené mzdy. Zákoník práce dále stanoví, že plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát a jeho organizační složky, státní fond, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba za podmínek uvedených v tomto zákoně, ostatní zaměstnavatelé vyplácejí vždy mzdu. Složky platu jsou přesně definované. Plat se skládá z platového tarifu, příplatků, osobního příplatku a odměn. Ostatní prostředky využívané při odměňování zaměstnanců se v oblasti veřejné správy nijak výrazně neodlišují. Tarifní soustava je nástrojem, který by měl pracovníkům zajistit srovnatelnou odměnu s ohledem na náročnost, složitost, zodpovědnost a přínos vykonané práce a také vyhovět požadavku stejné mzdy za stejnou práci. Systém je založen na rozdělení prací podle složitosti, namáhavosti a odpovědnosti do 16 platových tříd, čímž je zajištěno srovnatelné odměňování napříč odvětvími (Příručka pro personální a platovou agendu, 2011). Přesná charakteristika platových tříd i s konkrétními příklady činností a pracovních pozic je uvedena v nařízení vlády č. 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě. Platový tarif tvoří základní složku platu. Povinností zaměstnavatele je zařadit zaměstnance do platové třídy, která odpovídá nejnáročnější činnosti, kterou vykonává. Pro zařazení do platové třídy musí splňovat kvalifikační předpoklady pro danou třídu stanovené nařízením vlády. Ve výjimečných případech upravených tímto nařízením může být zařazen i do třídy vyšší. Každá platová třída je rozdělena do 12 platových stupňů podle délky dosažené praxe. Další složku nárokové části platu tvoří příplatky, jejichž poskytování je stanoveno zákoníkem práce a jsou jimi kompenzovány ztížené pracovní podmínky či další zodpovědnost a úkoly. Příplatky tarifní povahy jsou součástí platového výměru zaměstnance (např. příplatek za vedení). Zaměstnavatel nemůže zaměstnancům přiznat žádné další příplatky nad rámec povinných, mezi které patří zejména příplatek za vedení, za noční práci, za práci v sobotu a neděli, plat nebo náhradní volno za práci přesčas, plat nebo náhradní volno za práci ve svátek, příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí, zvláštní příplatek, příplatek za rozdělenou směnu. Osobní příplatek se od ostatních poskytovaných příplatků liší. Náleží zaměstnancům, jejichž výkon je dlouhodobě nadprůměrný nebo kteří plní větší rozsah povinností než ostatní. Tato složka je projednávána se zaměstnancem při hodnocení, a je tedy přímo provázaná s pracovním výkonem a chováním a s plněním konkrétních úkolů a požadavků zaměstnavatele. Jedná se o nejužší a nejpřímější vazbu mezi hodnocením a odměňováním. Spolu s platovým tarifem a příplatky tarifní povahy je součástí platového výměru. V platovém výměru je uvedeno zařazení zaměstnance do platové třídy a tarifního stupně a z toho plynoucí platový tarif, a dále výše osobního příplatku a výše příplatků tarifní povahy. Osobní příplatek je nenárokovou složkou, není tedy příplatkem tarifní povahy, a může být ve výjimečných případech i snížen. Měl by tedy sloužit jako motivační prvek nebo jako prvek ocenění vynikajících pracovníků. Výše příplatku může být až 50 % platového tarifu nejvyššího stupně platové třídy, do které je zaměstnanec zařazen. V případě ocenění vysoce uznávaných pracovníků může být stanoven až do výše 100 % tohoto tarifu. Poslední možnou složku platu tvoří odměny. Ty mohou být poskytnuty zaměstnanci za úspěšné splnění zvláště důležitého úkolu, nebo například při příležitosti pracovních a životních výročí.

Vztah mezi odměňováním a dalšími personálními činnostmi

- odmeňovanie pracovníkov ako jedna z aktivít riadenia ľudských zdrojov, kt. Cieľom je:
- obstarat kvalifikované pracovníky s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi
- stimulovat je a motivovat k žádoucímu výkonu,
- náklady na mzdové prostředky udrţovat v takové výši, aby nebyla ohroţena
- konkurenceschopnost organizace,
- zajistit spravedlivé odměňování uvnitř organizace i ve srovnání odměňování na trhu práce.

Cíle odměňování v řízení lidských zdrojů podľa Armstronga: „Řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají nebo si osvojí.“

Odměňování nemá vliv pouze na motivaci, ale i na ostatní personální činnosti a od některých se přímo odvíjí.

Odměňování má vliv již na získávání a výběr pracovníků do podniku. Pokud systém odměňování funguje, mělo by být získávání pracovníků bezproblémové. Naopak, jsou-li se získáváním nových pracovníků problémy, může být chyba v systému odměňování.

Systém odměňování vychází z analýzy pracovních míst, důležitá je tato analýza obzvlášť pro hodnocení práce, které je měřítkem pro odměňování. Tyto personální činnosti jsou spolu propojeny a zefektivňování systému odměňování a potřeby hodnocení práce vytvářejí velké požadavky právě na analýzu pracovních míst.

Odměňování hraje roli i při plánování pracovníků. Je to faktor, který musí být uvažován při plánování počtu pracovníků a omezit jejich počet možnostem, které podnik je schopen adekvátně odměnit.

Vzdělávání pracovníků souvisí úzce s odměňováním, protože čím vyšší znalosti nebo dovednosti, tím je vyšší odměna.

Rozmisťování pracovníků může být samo o sobě už odměnou, pokud jde o povýšení nebo naopak, v případě propuštění nebo přeřazení na nižší post je to odejmutí odměny. Zde je důležité, aby byly rozdíly mezi jednotlivými posty ve výši odměn znatelné, aby se pracovníci

o povýšení snažili a bylo to pro ně motivující. Pokud je v podniku rozmisťování pracovníků problémové, může se opět jednat o nevyhovující systém odměňování.

Hodnocení pracovníků je pro odměňování zásadní. Úroveň odměňování ovlivňuje hodnocení, protože pokud chce podnik po pracovnících lepší pracovní výkony a odměňování je špatné, potom je těžké dělat důsledné a správné hodnocení. Péče o pracovníky se odráží při tvorbě mzdy a hlavně v zaměstnaneckých výhodách. A opět se zde může projevit špatný systém odměňování, který se může podobou zaměstnaneckých výhod trochu kompenzovat a naopak nedostatečná péče o pracovníky může vyvolat větší tlak na peněžní odměňování.

JAK MOTIVOVAT ZAMĚSTNANCE aneb integrace motivačních teorií

Jak uvést teorie do praxe? Bývá to obtížné hlavně v tom, že často nevíme, jakou teorii použít a kdy.

Strategie 1: odstranit zdroje demotivace a zacházet s lidmi spravedlivě Herzberg + teorie spravedlnosti. Ošetřit spokojenost s hygienickými faktory a zajistit spravedlnost, především tu procedurální.

Strategie 2: zajistit hojnost ceněných pracovních výsledků Teorie expektance.

Strategie 3: nastavit lidem cíle a objectives Teorie nastavení cílů. Nejdůležitější

Strategie 4: dát lidem zpětnou vazbu Teorie nastavení cílů + teorie pracovních charakteristik.

Strategie 5: designovat hodnotně pracovní místa Herzberg + teorie pracovních charakteristik. Např. posílení autonomie.