4. Motivace



doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

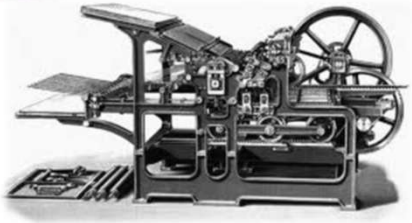
Motivace

- **Snaha o přežití**
  - Žádná elegance
  - Funguje





- **Hledat odměnu a vyhnout se trestu**
  - Zákony
  - Nákup
  - Taylor
  - Cukr a bič





- **Ekonomie je studie lidského ekonomického chování**
  - Maximalizace bohatství
  - Intelektuální kalkulačka (pomsta, vztek)

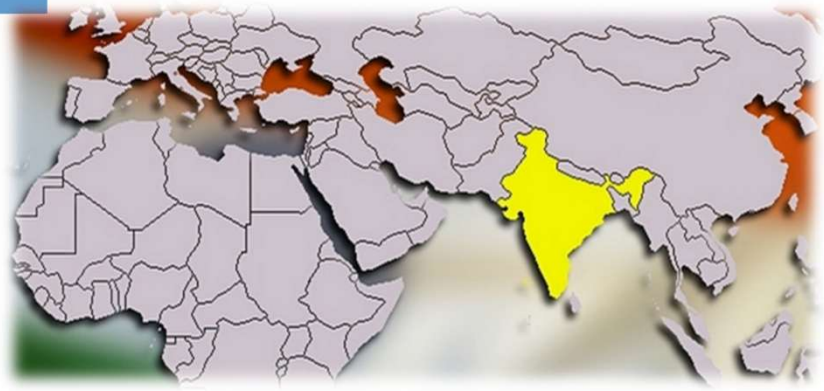


- **Ariely**
  - Špatné investice na burze

Práce

- **Algoritmické x heuristické**
  - Levá x Pravá hemisféra
  - Pokladní
  - Reklamní kampaň
  - Hokejista
  - Zedník
  - Užitek
  - Esej
  - Účetní (50$, 3$, 30$)





- **Offshoring**
  - Dělník x úředník
  - Počítače
  - Jazyk
  - Náklady



- **Expanze do zahraničí**
  - Vybudovat (offshoring x reshoring)
    - iPhone
      - 8700, 200 000, 15d x 260d
  - Expandovat zboží
    - Německo, Japonsko

Pojmy motivace

- **Sawyerův efekt**



- **Vnitřní motivace**



- **Jestli...pak...**



- **Kreativita**





- **Materiální odměny negativně ovlivňují vnitřní motivace**

Pravidla motivace



- **O jaký typ se jedná**
- **Introvert x extrovert**
- **Pozitivní x negativní**
- **Autonomie (3M 15% času, Atlantiss 1 den měsíčně, Google 20%)**
- **Vyčlenění jedince**
- **Spravedlnost**
- **Dodržení**

- **Cukr a bič**
  - Dusí vnitřní motivaci
  - Může snížit výkonnost
  - Ničí kreativitu
  - Vytěsní správné chování (podvádění)
  - Je návykové

Případové studie

- **Dárcovství krve**
  - Placení- Švédsko
  - Nic- GB
  - Charita
  - Placené volno - Itálie



- **Dětská školka**
  - 7:30-16:00



- **Odměna za odpadky**
  - Malá - velká

- **Letáková akce**
  - Víkend
  - Nátlak manažera – ohrožena morální loajalita
  - Pravidla
    - Logické zdůvodnění důležitosti (součást něčeho většího)
    - Uznejte, že je to nuda – empatie, ojedinělý případ, **jestli… pak…**
    - Plnění úkolu dle svého – stanovte jen výsledek, ne cestu

MOTIVAČNÍ TEORIE A JEJICH DĚLENÍ

Dvě hlavní otázky: Co člověka motivuje? A jak motivace vzniká a ovlivňuje chování?

OBSAHOVÉ TEORIE

Zkoumají potřeby a faktory, které podněcují pracovní motivaci.

- **Co je jejich těžiště?**

  Potřeby, hodnoty a zdroje pracovní spokojenosti.

- **Typičtí představitelé**

  Maslow, Herzberg, McClelland, Alderfer.

PROCESNÍ TEORIE

Vysvětlují, jak lidé posuzují úsilí, odměnu a spravedlnost.

- **Co je jejich těžiště?**

  Očekávání, srovnávání, cíle a rozhodování.

- **Typičtí představitelé**

  Vroom, Adams, Locke a Latham.

Manažerská otázka: Nestačí vědět, CO zaměstnanec potřebuje – je třeba rozumět i tomu, PROČ volí určité chování.

KLÍČOVÉ MOTIVAČNÍ TEORIE V MANAGEMENTU

Přehled přístupů a jejich praktických důsledků pro vedení zaměstnanců.

Maslow – hierarchie potřeb

Motivace souvisí s uspokojováním různých úrovní potřeb.

→ Zohlednit jistotu, vztahy, uznání i rozvoj.

Herzberg – dva faktory

Hygienické faktory tlumí nespokojenost; motivátory podporují zaujetí.

→ Vedle mzdy řešit odpovědnost a smysl práce.

McClelland – získané potřeby

Lidé se liší potřebou výkonu, afiliace a moci.

→ Přizpůsobit úkoly a role motivům jednotlivce.

Vroom – teorie očekávání

Úsilí roste, věří-li člověk ve výkon a hodnotnou odměnu.

→ Propojit výkon, hodnocení a odměňování.

Adams – teorie spravedlnosti

Zaměstnanci porovnávají své vstupy a odměny s ostatními.

→ Zajistit transparentní a férová pravidla.

Locke a Latham – stanovování cílů

Konkrétní a náročné, ale přijatelné cíle podporují výkon.

→ Dávat jasné cíle, zpětnou vazbu a podporu.

Uplatnění v praxi: účinná motivace kombinuje porozumění individuálním potřebám s férovými pravidly a smysluplnými cíli.

McGregor





- X a Y teorie
- Douglas McGregor, 1906-1964, americký sociální psycholog



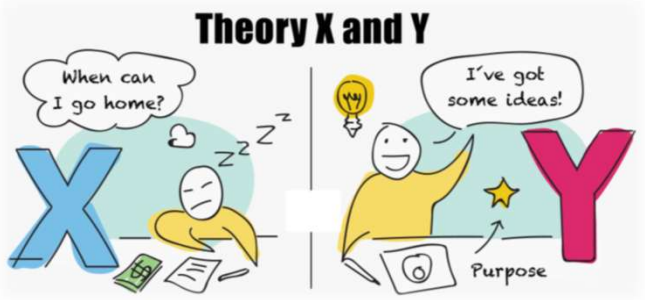
- Oblečení, pracovní doba, profesní růst

- *teorie X* – zaměstnanci jsou líní a nemají přirozenou motivaci pracovat, práci se vyhýbají, jak je to možné, co mohou, to ošidí, práce je nezajímá, nemají potřebu v něčem pracovně vyniknout

- *teorie Y* – je opakem X – zaměstnanci mají přirozenou potřebu pracovat lépe, dosáhnout zajímavých a respektovaných výsledků

- Složky mzdy
- Mzdové tarify
- Definice času a místa
- Cíl a postup
- Nábor
- Typy zaměstnanců
- Prestiž





Maslow



https://youtu.be/O-4ithG_07Q?si=o0KQVRW_YzY6-nyd

- **hierachie lidských potřeb**
- **Abraham Maslow – 1908-1970, americký sociální psycholog**
- **lidské potřeby (ale i zvířecí) mají hierarchii**

- **Maslowova hierarchie potřeb člověka:**
  1. základní fyziologické potřeby (potrava, vzduch, obecně snesitelné podmínky k udržení života)
  2. potřeba osobního bezpečí a stability (bezpečný příbytek, stabilní životní situace, elementární pořádek v životě)
  3. potřeba sociální interakce s ostatními lidmi, potřeba být milován (partner, rodina, přátelé, spolupracovníci)
  4. potřeba uznání od ostatních – co umím, jak vypadám, co mám
  5. potřeba „stát se lepším člověkem“ nebo cosi dobrého vykonat

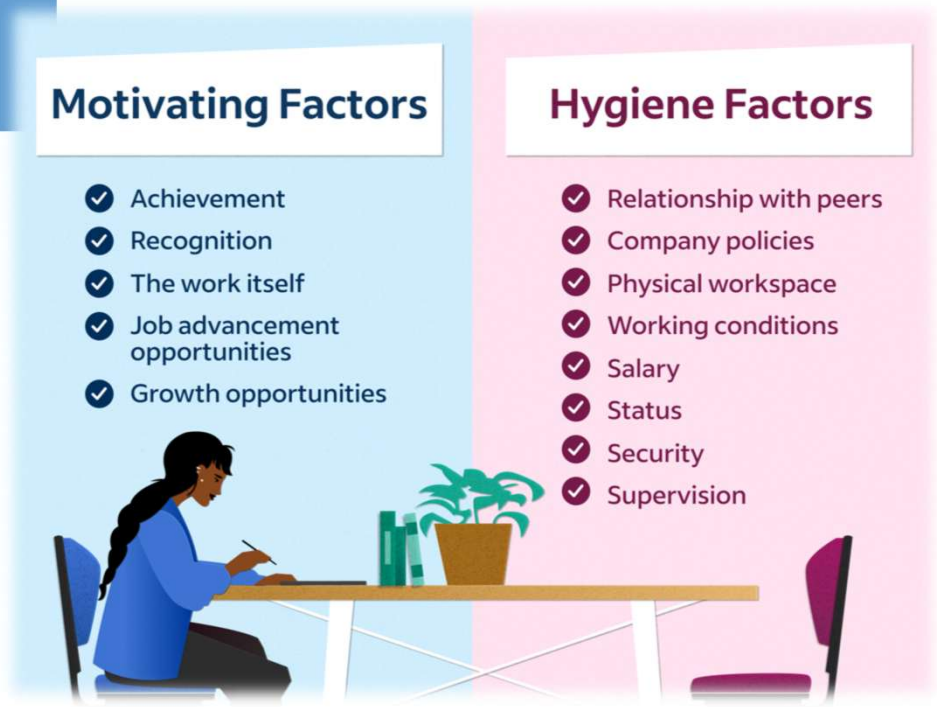
Herzberg

- **teorie hygienických faktorů a motivátorů**
- **Frederick Herzberg 1923-2000, americký profesor managementu**

- ***H - hygienické faktory* – obecně nemotivují, ale jejich zhoršení téměř vždy demotivuje**
  - pracovní prostředí a jeho atmosféra
  - manažerský styl nadřízených
  - plat a ostatní benefity (služební auto a mobil, zahraniční cesty atd.)
  - postavení v zaměstnání
  - mezilidské vztahy

- ***M - motivátory* – skutečně motivují lidi, způsobují dosažení 4. a 5. Maslowova stupně**
  - dosažení pozoruhodného / obtížného výsledku
  - ocenění lidí, které respektuji
  - profesní růst
  - peníze navíc

https://youtu.be/hSA7wQ5BgAQ?si=FCKG06K7lvu2KGTe



- možné kombinace:
  - vysoké H i M - ideální stav
  - vysoké H a nízké M- lidé jsou „v pohodě“, ale nejsou motivování se příliš snažit (něco jako „sociální stát“)
  - nízké H vysoké M- lidé mají silnou motivaci „něco udělat“, řada z nich je ale frustrována a ve stresu
  - nízké H i M- nejhorší situace, není cesta ke zlepšení, spíše „bude hůř“

Deci

- **Zpochybnění provozu organizací**



- **Sebedeterminační teorie (SDT)**
  - Dostatečná pravomoc
  - Autonomie
  - Touha někam patřit





- **Jimmy Wales**
  - 1993-2009
  - 2006- 30mil.
  - Open-source
    - Lidé se cítí kreativní a užiteční



https://youtu.be/_juPDoa3GBY?si=AeFp-yGsDl86E8et

- **Peníze jako vnější odměna = ztráta vnitřního zájmu**
- **Dlouhodobá motivace**
- **Krátkodobý efekt**

Strategie Motivativace

- **Motivation dle skupin**



  – Starší lidé

  – Nový zaměstnanci



  – Vysokoškoláci

Benefity pro zaměstnance v nemocnicích

Jaké nástroje mohou podpořit stabilizaci, spokojenost a rozvoj zdravotnického personálu?

1 Finanční odměny

Osobní příplatky, mimořádné odměny a příspěvky při nástupu.

2 Časová flexibilita

Plánování služeb s předstihem, možnost zkrácených úvazků.

3 Vzdělávání a kariéra

Úhrada kurzů, specializačního vzdělávání a mentoring.

4 Zdraví a regenerace

Psychologická podpora, rehabilitace a programy prevence vyhoření.

5 Praktické zázemí

Dotované stravování, parkování nebo příspěvky na dopravu.

6 Rodina a volný čas

Příspěvky na péči o děti, volno navíc nebo zaměstnanecké programy.

Manažerská pointa: benefit má hodnotu tehdy, když odpovídá skutečným potřebám lidí a je férově dostupný.

Benefity

– Odečitatelné položky x image firmy
  - automobil
  - 5 týdnů dovolené
  - home office
  - pružná pracovní doba
  - stravenky
  - notebook, mobil
  - občerstvení, nápoje
  - jazykové kurzy
  - 13. plat
  - Příspěvky (bydlení, penzijko, pojištění)
  - Poukazy (zážitky, sport, relax)











Demotivátory zdravotnického personálu

Co může oslabovat pracovní motivaci, zvyšovat fluktuaci a ohrožovat dlouhodobou stabilitu týmů?

1 Přetížení a přesčasy

Nedostatek personálu, časté změny služeb, málo času na regeneraci.

2 Nespravedlivé odměny

Nejasná pravidla příplatků, nerovné rozdělení směn a zátěže.

3 Špatná komunikace

Nedostatek informací, nepřístupné vedení, nejasné zadání úkolů.

4 Nedostatek uznání

Přehlížení kvalitní práce, kritika bez konstruktivní zpětné vazby.

5 Omezený profesní růst

Chybějící vzdělávání, malá autonomie nebo nemožnost postupu.

6 Nezdravé pracovní vztahy

Konflikty, neúcta mezi profesemi, šikana či nízká psychologická bezpečnost.

Otázka pro studenty: který demotivátor byste odstranili jako první na oddělení s vysokou fluktuací sester – a proč?

Lidské zdroje- strategie
Motivation

- **podle oblastí**
  - pracovní prostředí
  - reprodukce pracovní síly
  - zdravotní péče
  - podpora zájmových organizací
  - jiná forma péče o zaměstnance
- **podle pracovníků**
  - zaměstnanci
  - DPČ, DPP
  - agenturní zaměstna
  - ostatní
- **podle pracovníků**
  - na všechny
  - na skupinu
  - na jednotlivce



- **podle možnosti získání**
  - plošné
  - volitelné/výběrové
  - statusové (podle pozic, st
  - podle výkonnosti nebo jin
- **podle „výhodnosti“**
  - „daňově optimální“
  - ostatní
- **podle termínu poskytnutí**
  - od začátku pracovního poměru
  - po zkušební době
  - jinak

