Motivace a produktivita



**Anna Zlámalová**

Předmět A0M16MGM

4.12.2019

# 

Motivace a produktivita jsou velmi úzce spojeny a vztahují se i k celkové efektivitě práce a výkonnosti. Jak v práci, tak v životě, je motivace jakási hybná síla (pochází z latinského slova „motus“) a ne vždy přichází sama.

Pojem motivace se spojuje se slovem motiv. Motiv je vnitřním zdrojem motivace a dle definice je to pohnutka k vykonání určité činnosti. Motivy jsou jak biologické, jako například potřeba kyslíku, potravy, fyzického kontaktu či rodičovství, tak existují i psychické a sociální. Psychické motivy souvisejí s vnitřní motivací, kdy se snažíme o uchování určitěho vnitřního řádu a nastolení duševní pohody. Jako například potřeba určit osobní identitu, překonávat překážky či řídit svůj život. Sociální motivy především regulují mezilidské vztahy a jejich prožívání. Mezi tyto motivy patří například potřeba dosažení úspěšného výkonu, potřeba vyhnout se neúspěchu či sdružování se. Také by se dalo říct, že biologické motivy jsou primární a zbylé jsou sekundární, tedy více spojeny s mozkovou aktivitou. [1]

Existuje mnoho motivačních teorií. Mezi nejznámější se řadí Maslowova hierarchie potřeb, ve které psycholog Abraham Maslow definuje 5 základních potřeb ve formě pomyslné pyramidy, jejíž spodní část představují potřeby základní s nejvyšší prioritou. Teprve pak po naplnění těchto potřeb člověk usiluje o uspokojení potřeb výše v hierarchii pyramidy. Další je například Adamsova teorie spravedlivé odměny, Herzbergova teorie dvou faktorů, tedy faktorů hygienických, které se berou jako samozřejmost, a motivátorů. Teorie tří motivačních faktorů, neboli ERG, začleňuje Maslowovu pyramidu potřeb do tří stupňů, a to existenční, vztahové a růstové. Dále McGregorova teorie X a teorie Y je teorie lidského chování určující dva charaktery manažera nebo pracovníka.

Motivace může být aktivována pomocí různých stimulů nebo faktorů - vnějších i vnitřních. Vnější m**otivování** je úsilí jednoho lidského jedince nebo jedinců vytvořit u jiného jedince (jiných jedinců) motivaci pro požadované chování a v praxi je nutnou součástí řízení a vychází z toho, že člověku se z hlediska jeho přirozených pohnutek nechce pracovat, pokud nemá motivaci. Vnitřní motivace, neboli sebemotivace, je pak úsilí lidského jedince motivovat sám sebe. [2]

Motivace patří mezi pět aspektů emoční inteligence. Těmi jsou tedy motivace, sebeuvědomění, společenské dovednosti, empatie a sebeovládání. Všechny tyto části jsou důležité a neoddělitelné při snaze o motivování (jak vnitřního, tak vnějšího). Pokud chceme člověka efektivněji motivovat musíme také pochopit, jaké emoce ho „ženou kupředu“. Jinými slovy motivují k lepším výkonům. [3]

Vnější motivace může krátkodobě fungovat, ale z časového a nákladového hlediska se nevyplatí. V případě, že naší motivací bude pouze odměna či trest, tak se v delším časovém měřítku přizpůsobíme a motivace začne opět klesat. Pokud budeme příště chtít za pomoci tohoto způsobu dosáhnout výsledků, tak ji budeme muset zvýšit. Nehledě na to, že trestání nebo odměňování v lidech odstraňuje vlastní přirozenou touhu k aktivitě. Budou mít tendenci příště vyžadovat odměnu či trest za svoji činnost.

Negativní motivace má pak špatný vliv na celkovou spokojenost a dlouhodobou výkonnost. Zvyšuje samozřejmě i frustraci lidí a může vytvářet negativní pohled na společnost. Zároveň hledisko negativní motivace může u některých navíc způsobovat rezignaci a pasivitu, a následně tak celkově demoralizovat.

S ohledem k těmto hlediskům se tedy můžeme zaměřit na vnitřní pozitivní motivaci. Žádoucí je vnitřní proces, který lidem bude dodávat energii k pracovním aktivitám a povede je k dosahování cílů, které potřebujeme uskutečnit.

Pokud je naším cílem člověka motivovat k lepším výkonům, tak na něj musíme zapůsobit, aby byl sám ochoten jich dosahovat. Cílem manažera či leadera tedy nemá být pouze motivování jako takové, ale i pomoc samotným zaměstnancům nalézt jejich vlastní vnitřní motivaci. [4]

Lidé mohou být vnitřně motivováni mnoha způsoby. Zejména když mají pocit, že svou činností něčeho dosáhnou, když je jejich práce různorodá, dostáhnou uznání, mají odpovědnost, závazky, příležitosti či možnost osobního či kariérního růstu. Součástí motivace může být i odměna. Odměnu nám buď může určit naše okolí nebo si ji určujeme sami. V obou případech se může jednat spíše o krátkodobý motivátor a produktivitu zvýší dočasně. Tedy než odměnu dostaneme. Podobně fungují i tresty. V obou případech se jedná o „něco za něco“, tedy o transakci.

Pokud chceme dosáhnout dlouhodobé motivace, musíme si určit velmi jasnou a emocionální představu budoucího stavu, tedy vizi. Dokážeme o ní přesvědčit buď sebe nebo ostatní a tím strhnout k následování. U této vize je nejen důležité umět si představit neexistující, ale především ji umět realizovat. Toho dosáhneme rozdělením složitých a nejasných úkolů na zvládnutelné a jasně definované „schody“, které můžeme brát jako jednotlivé úspěchy k dosažení vize či cíle.

Pokud chceme tuto myšlenku převést do vedení ve společnosti, měli bychom hledět na leadera jako na člověka, který se snaží formulovat dlouhodobou vizi, vytváří podmínky pro to, aby se lidé řídili sami, učí lidi, jak se vyrovnávat s problémy, snaží se hledat fungující systém a hlavně jde vzorem. V tomto případě by se dalo označit vedení více jako kaučování, kdy se leader stává spíše mentorem. [5]

Dobré kaučování, a tudíž i dobré mentorování, může a mělo by koučovanému zaručit vyšší výkonnost. Ať už se tedy rozhodneme pro koučování, poradenství, konzultování nebo mentorování, výsledný efekt záleží do značné míry na tom, jak dalece věříme v potenciál lidí. Výrazy jako například „skrytý potenciál“ nebo „dostat z něj to nejlepší“ naznačují, že se v člověku skrývá něco, co je možné uvolnit. Zde záleží na zralosti daného člověka. Buď již potenciál našel a tudíž bychom ho měli podporovat nebo ho teprve hledá a měli bychom ho odhadnout a pomoct najít.

Abychom mohli úspěšně koučovat, musíme si osvojit optimističtější představu o skrytém, nevyužitém potenciálu lidí. Nestačí optimismus předstírat, protože to, co si myslíme, se navenek projevuje, aniž bychom si to uvědomovali. Pokud tedy leader nevěří, že potenciál lidí je větší než ten, který se projevuje v jejich každodenním jednání, nemůže lidem pomoci ho využít. Musí proto o lidech uvažovat nikoliv na základě jejich výkonu, ale z hlediska jejich potenciálu. Teprve pak mohou pomáhat rozvinout jejich důvěru ve vlastní schopnosti a tím podpořit jejich vnitřní motivaci. Pokud chceme u lidí vytvářet a posilovat důvěru ve vlastní schopnosti, musíme se zbavit nutkání neustále je kontrolovat nebo v nich pěstovat přesvědčení, že jsme schopnější než oni sami. Jedno z nejlepších rozhodnutí, které pro ně můžeme udělat, je pomáhat jim být lepší, než jsme my sami.

Pokud například nastane situace, kdy má leader udělit úkol člověku, který nikdy předtím podobný úkol nedělal, může se rozhodnout dvěma způsoby. Buď mu úkol nedat a podpořit v něm pocit, že úkol nezvládne, nebo mu pomoct vylézt z bezpečné ulity a podpořit k tomu, aby úkol dokončil. Koučování však není určení postupu, ale přivedení na nalezení postupu k dokončení úkolu. Ukáže tím, že dokáže vyřešit úkol sám a že dokáže víc, než si myslí. Důvěra ve vlastní schopnosti se tedy vytváří tím, že přijímáme rozhodnutí, úspěšně jednáme a přijímáme plnou odpovědnost za své úspěchy i selhání. V případě neúspěchu bychom ho neměli klást za vinu, protože jsme partneři a máme společný zájem na vyřešení úkolu. Jednáme spolu tedy jako se sobě rovnými.

Je nutné, aby lidé věděli, že úspěchy jsou výsledkem jejich vlastního snažení. Je proto důležité vytvářet v nich potřebné odhodlání a pocit vnitřního závazku a pomáhat jim se preventivně vypořádat se všemi překážkami. Pokud mají pocit, že musí převzít odpovědnost a rozhodovat, nevytvoří si silný vnitřní vztah k vlastní práci a k úkolům.

Nejčastěji uváděné vnější překážky při výkonu činnosti jsou například zavedené struktury a postupy uplatňované ve společnosti, které omezují jednání a rozhodování lidí. Dále také nedostatek příležitostí a nedostatečná podpora ze strany vedení či kolegů.

Mezi vnitřní překážky patří například strach z neúspěchu, nedostatečná sebedůvěra a sebevědomí nebo i lenost. Většina lidí má celkově problém s překonáním počátečního odporu. V takové situaci je potřeba především zjistit příčinu odporu. Dále se snižuje produktivita lidí, když jejich úspěchy nejsou viditelné.

Problém ve změně stylu řízení nastává ve chvíli, kdy místo toho, aby se leader nebo manažer pokusil zajistit vyšší výkonnost rozvojem jedinců nebo uplatněním psychologických metod, upíná se k technologickým nebo strukturálním řešením a doufá, že s jejich pomocí vyřeší své problémy. [6]

Při jakémkoliv uvažování o motivaci člověka je podstatné vnímat to, že lidé mají (až na výjimky) stejné potřeby:

* chtějí se cítit pohodlně,
* chtějí se cítit schopně,
* chtějí být spokojeni,
* nechtějí se cítit hloupě,
* nechtějí se cítit zahanbeně před ostatními,
* chtějí mít nad věcmi kontrolu,
* chtějí znát svou nejbližší budoucnost,
* chtějí se bavit,
* chtějí potkávat jiné lidi. [7]

Pokud tedy chceme po lidech vyšší výkon a produktivitu, musíme tyto aspekty chování brát v potaz a v dané situaci na ně reagovat správným způsobem.

# Zdroje

[1] *Motivace, dělení motivů, sebezáchovné (biologické), psychické a sociální motivy* [online]. [cit. 2019-12-04]. Dostupné z: <https://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>

[2] *Motivace, motivování a motivační teorie* [online]. [cit. 2019-12-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

[3] *How To Effectively Increase Employee Motivation* [online]. [cit. 2019-12-04]. Dostupné z: <https://www.officevibe.com/blog/how-to-motivate-employees>

[4] *Motivace zaměstnanců* [online]. [cit. 2019-12-04]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/142-motivace-zamestnancu>

[5] BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

[6] WHITMORE, John. *Koučování: Metoda transpersonálního koučování*. 3. dop. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN 978-80-7261-273-4.

[7] FRANC, Jakub. Introductory lecture [přednáška]. Praha, ČVUT Fakulta elektrotechnická, 2019. In: moodle.fel.cvut.cz [online]. [Cit. 9.12.2019]. Přednáška dostupná z: https://moodle.fel.cvut.cz/pluginfile.php/208625/course/section/39929/%20PUR%202019%202020%20Lecture%201.pdf