

Jak efektivně motivovat

PRO-BIO Svaz ekologických zemědělců

Srdečně Vás vítáme na dnešním semináři

TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. poskytuje profesionální služby v oblasti vzdělávání dospělých od roku 1996. Ze dvou školících center v Ostravě a Praze připravujeme vzdělávací akce pro klienty z celé České republiky. Naše aktivity jsou zaměřeny do oblastí osobnostního, počítačového a jazykového vzdělávání. Naše společnost je akreditována Ministerstvem vnitra ČR. V oblasti počítačových kurzů jsme akreditováni Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jsme také testovacím střediskem ECDL.

Jedním z hlavních cílů naší společnosti je podpora osobního růstu jednotlivců i celých týmů. K naplnění těchto cílů nám také pomáhá spolupráce s dalšími organizacemi v rámci projektů Evropské unie. Tvorbou a realizací grantových projektů se zabýváme již od roku 1997. V současné době je velká část našich aktivit směřována k rozvoji lidských zdrojů prostřednictvím ESF v ČR ve spolupráci s významnými zaměstnavateli v regionech celé České republiky.

Společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. ve spolupráci s realizačním týmem Vaší společnosti připravila tento seminář, který je navržen dle vzdělávacích potřeb účastníků cílové skupiny.

Vážíme si důvěry Vás všech.

A. Obsah

A. Obsah.....	2
B. Vliv manažera na motivaci.....	3
C. Motivace	4
D. Teorie motivace	8
E. Maslowova pyramida potřeb	10
F. Motivační typy.....	11
G. Motivační dovednosti	13
H. Demotivace a vyhoření	14
I. Závěr	18
J. Literatura	19
K. Poznámky	20

B. VLIV MANAŽERA NA MOTIVACI

Být dobrým vedoucím pracovníkem neznamena být jen dobrým odborníkem. Dobrý manažer musí umět chápat druhé a vést je. Musí dávat svou aktivitou a záplem pro věc příklad ostatním, kteří nemohou dělat nic jiného, než jej následovat.

Rysy relevantní úspěšnosti ve vedoucí funkci lze rozdělit na:

- fyzické faktory: výška, váha, zjev, věk
- schopnosti: inteligence, výřečnost, znalosti
- rysy osobnosti: konzervativismus, introverze-extroverze, dominance, osobní přizpůsobení, interpersonální citlivost a emocionální kontrola

Rysy, které odlišují úspěšné vedoucí od ostatních, lze shrnout na:

- sebeřízení (včetně ambicí, energie, vytrvalosti)
- silné přání vést
- čest a vnitřní integrita
- sebedůvěra (včetně emocionální stability)
- kognitivní schopnosti (včetně schopnosti zvládnout obrovské množství informací)
- znalost oboru

K dalším rysům úspěšných vedoucích lze přidat: inteligenci, dominanci, sebedůvěru, úroveň energie a aktivity, znalosti týkající se úkolu.

.....

.....

.....

.....

.....

C. MOTIVACE

- psychický proces vedoucí k energetizaci organismu
- usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle
- vyjadřuje souhrn všech skutečností (radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání), které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal.

Motivy jsou **osobní příčiny určitého chování** – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

Za základní formy motivů jsou pokládány potřeby, ostatní formy se vyvíjejí z potřeb.

Potřeba je stav nedostatku nebo nadbytku něčeho, co nás vede k činnostem, jimiž tuto potřebu uspokojujeme.

Potřeby:

- **biologické** (*primární, vrozené*) - potřeba dýchaní, potravy, bezpečí, spánku apod.
- **sociální** (*získané*) - kulturní (vzdělání, kulturní život apod.)
- **psychické** (radost, štěstí, láska apod.)

Americký psycholog Abraham Maslow je autorem stupňovitého řazení potřeb, které v hierarchickém systému organizoval podle jejich naléhavosti pro člověka. Potřeby vyšší se objevuje až po uspokojení potřeb nižších. Člověk má obvykle potřebu seberealizace, pokud není hladový, je v bezpečí, milován a uznáván. Např. člověk netouží po nových závěsech do pokoje nebo obraze (5. stupeň), když je ohrožován nějakou katastrofou nebo je hladový (nenaplněný 1. a 2. stupeň).

Další motivy

- **Pud** - vrozená pohnutka činnosti, označení pro energii nebo cílenou činnost až nutkání (pud pohlavní, mateřský apod.)
- **Zájem** - získaný motiv, který se projevuje kladným vztahem člověka k předmětům nebo činnostem, které ho upoutávají po stránce poznávací nebo citové. Vyhraněný zájem označujeme pojmem záliba.
- **Aspire** (ambice) - snaha o sebeuplatnění, vyniknutí. Někdy se označuje také jako ctižádost.
- **Cíl** - uvědomělý směr aktivity, když chceme něčeho dosáhnout, něco vykonat, něčemu se vyhnout, něco dělat či nedělat apod.
- **Ideály** - jsou vzorové cíle, např. ideál životního partnera, způsobu života apod.
- **Zvyk** - tendence vykonávat za určitých okolností určitou činnost.

ČINITELE MOTIVACE

a) subjektivní (vnitřní)

- osobnost
- výkonová kapacita (vzdělání, znalosti, schopnost adaptace)
- kapacita motivační (zájmy, hodnoty, aspirace)
- kapacita společenská (sociální).

b) objektivní (vnější)

- způsob a styl řízení
- technologie výroby
- organizace práce, hodnocení a odměňování
- technické vybavení
- mimopracovní aktivity
- bezpečnost...

ZDROJE MOTIVACE

Zdrojem motivace jsou:

a) Potřeby: pocit nedostatku. Potřeba se stává motivem, nabude-li prahové hladiny intenzity. Lidé mají neustále celou řadu nejrůznějších potřeb. Dělí se na :

- Biogenní – jsou vyvolány psychickým napětím biogenního rázu jako např. hladem, žízní, pocitem nepohodlí apod.
- Psychogenní – ty vnímáme jako touhu po uznání, vážnosti, sounáležitosti apod. (většina psychogenních potřeb není tak intenzivní aby přiměla jedince uspokojit je okamžitě)

b) Zájmy: zaměření člověka na soubor věcí, během života se obvykle mění.

Charakterizuje je šíře, hloubka, stálost. Skupinové zájmy mohou být sběratelské, umělecké, obchodně ekonomické, sociální... . U zájmů můžeme rozlišit aktivitu nebo pasivitu, sílu nebo slabost, stálost nebo přelétavost a jejich společenskou hodnotu.

c) Hodnoty: něco důležité, čeho si člověk váží, co ovlivňuje jeho chování.

d) Ideály: určitý model, vzor podle kterého člověk jedná, ke kterému směřuje.

e) Návyky: soubor opakovaných ustálených jednání v určité situaci.

MOTIV A MOTIVACE

Motivace:

- soubor hnacích sil usměrňujících veškerou aktivitu daného jedince
- souvisí s výkonem a výkonností člověka
- motivace obsahuje komplex vnitřních pohnutek (duševních stavů), vyúsťujících v aktivitě člověka ve vztahu k jeho potřebám, návykům, zájmům a ideálům.

Motivaci ovlivňují tyto faktory:

- biologický (zdravotní) stav
- sociální okolí, jak člověk vnímá sebe sama a své okolí.

Motiv:

vnitřní pohnutka vyúsťující v aktivitu člověka

- je dostatečně silná, aby přinutila člověka jednat.
- na jednání působí vzájemně (i proti sobě) řada motivů.

Tři základní motivy:

- aktivní (podněcuje pracovní výkon)
- podporující (atmosféra na pracovišti)
- potlačující (odvádějící od práce)

STIMUL – STIMULACE

Stimul je vnější podnět k jednání lidí za určitým cílem

Základem stimulace:

- mzdový či jiný podnět (stimul, pobídka), který zaměstnanec dekoduje a její působení v čase se bude projevovat silovými účinky (podnětová síla) v určitém směru a intenzitě chování.

Druhy stimulů:

- **hmotné** : mzda, vybavení pracoviště
- **nehmotné** : čas, morální hodnoty společnosti, uznání
- **finanční** : cena, zisk, mzda, úrok, daň, dividendy, prémie
- **nefinanční** : kvalita, záruční lhůta, reklama, pověst
- **pracovní** : norma, úkol, příklad vedoucího
- **mimopracovní** : volný čas, bydlení, životní úroveň
- **prospěšné** : zajímavá práce, sport
- **škodlivé** : nikotin, alkohol, drogy, doping

Stimulace označuje vnější podněty k jednání lidí, účinek můžeme posoudit pouze ve spojitosti s motivací. Stimulace vyvolává příznivou motivaci jako předpoklad dobrých výsledků.

.....

.....

.....

.....

.....

D. TEORIE MOTIVACE

Herzbergova teorie motivace

Faktory motivace dělí na 2 skupiny, jejichž účinné sladění (na základě průzkumu struktury pracovníkových potřeb) vede k účinné motivaci.

Jsou to tyto **faktory**:

1) **Motivátory vnitřních pracovních potřeb:**

- výkon
- uznání
- obsah práce
- odpovědnost
- možnosti rozvoje

2) **Faktory hygieny:**

- podmínky, v nichž zaměstnanec pracuje, ovlivňující spokojenost (sytém řízení, vybavení pracoviště aj.)

Při slušné úrovni hygienických vlivů si jich pracovníci nevšímají a nechají se pobízet motivátory, při jejich nedostatku roste výrazná nespokojenost a frustrace.

.....
.....
.....

Mc Gregorova teorie X a Y

- kritizuje koncepci vědeckého řízení a byrokratickou organizaci řízení
- řešení problému motivace hledá jako kompromis X a Y v závislosti na konkrétních podmínkách.

Teorie X

Předpokládá **vrozený odpor k práci**, snahu vyhýbat se odpovědnosti, potřebu nechat se vést. Pracovníci musí být k výkonům nuceni a neustále kontrolováni, tzv. krátké vodítko. Lidé jsou k práci podněcováni určitou **odměnou nebo trestem** a nechtějí přebírat zodpovědnost za práci. Vyžadují **autoritativní, direktivní řízení, bez rozhodovací autonomie pracovníků**.

Teorie Y

Předpokládá, že člověk má **potřebu uplatnit se a pracovat**, člověk je iniciativní a nemusí být silně kontrolován, tzv. dlouhé vodítko. Uspokojení potřeb vlastního já je nejlepší odměnou, lidé se snaží o odpovědnost a využití příležitosti. Označuje se také jako měkké metody řízení – volnější struktury, sebekontrola, neformální vztahy. Lidé vyžadují **demokratický, liberální styl vedení s plnou rozhodovací autonomií pracovníků**. Jsou ochotni přebírat odpovědnost. Kontroly a tresty nezvyšují úroveň motivace.

.....

.....

.....

.....

.....

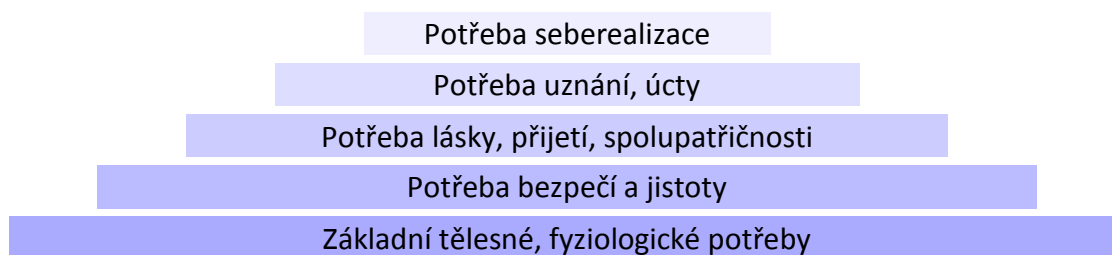
.....

.....

.....

E. MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB

Maslowova pyramida potřeb



Maslowova pyramida (potřeb) je hierarchie lidských potřeb, kterou definoval americký psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943. Podle této teorie má člověk pět základních potřeb (od nejnižších po nejvyšší - společně pak tvoří jakousi pomyslnou „pyramidu“):

1. fyziologické potřeby
2. potřeba bezpečí, jistoty
3. potřeba lásky, přijetí, sounáležitosti
4. potřeba uznání, úcty
5. potřeba seberealizace

První čtyři kategorie Maslow označuje jako nedostatkové potřeby a pátou kategorii jako potřeby existence (bytí) nebo růstové potřeby. Všeobecně platí, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. Toto však není možné tvrdit zcela bezvýhradně a je dokázáno, že uspokojování vyšších potřeb (estetických, duchovních) může napomoci v krajních situacích (nouze, nedostatek, strádání) lidského života, ve kterých je možnost uspokojování nižších potřeb omezena či znemožněna (například v prostředí koncentračních táborů, o čemž referovali např. Viktor Frankl anebo Konrad Lorenz). Za nejvyšší považuje Maslow potřebu seberealizace, čímž označuje lidskou snahu naplnit svoje schopnosti a záměry.

Abraham Maslow vycházel ze svého přesvědčení, že výkon pracovníků je možné zvyšovat až k přirozeným fyziologickým hranicím pokud budou uspokojovány nejen materiální, ale i sociální potřeby, t.j. potřeby seberealizace, sebeaktualizace, sebeuskutečnění, sociální sounáležitosti k někomu nebo k něčemu, tvořivosti, bezpečí, jistoty, postavení apod. K saturaci (naplnění, uspokojení) většiny potřeb dochází právě v pracovním procesu. Přínosem této školy je, že se snaží brát jakoukoliv lidskou organizaci jako systém zajišťující integritu osobních zájmů jakož i zájmů dotýčné organizace. Paradoxem, je, že mnozí lidé o seberealizaci nestojí, jsou motivováni jen nižšími fyziologickými potřebami, klidem a pohodlím

F. MOTIVAČNÍ TYPY

2 základní typy osobnosti podle motivačních vlivů, které u nich převládají.

Je to:

1) Typ, u něž převažuje víra v úspěch

Vytyčuje si realistické, přiměřené, ale dlouhodobější cíle, je pružný při změně cíle, staví se k budoucnosti aktivně. U tohoto typu se může stát, že se přílišná zainteresovanost stane příčinou nízkého výkonu a vede k nervozitě a stresu. Řešením je neklást si příliš vysoké požadavky na sebe a svůj výkon.

.....

.....

.....

.....

.....

2) Typ, u něž převládá obava z neúspěchu

Klade si cíle extrémně nízké nebo vysoké, ve vytčeném cíli setrvávají, k budoucnosti přistupují opatrně a s obavami. Vedoucí pracovník se může u tohoto typu pokusit obavy z neúspěchu snižovat například častějšími pochvalami.

.....

.....

.....

.....

.....

Čtyři motivační typy lidí:

- a) objevovatelé
- b) usměřňovatelé
- c) sladčovatelé
- d) zpřesňovatelé

❖ Objevovatelé

.....

.....

.....

❖ Usměřňovatelé

.....

.....

.....

❖ Sladčovatelé

.....

.....

.....

❖ Zpřesňovatelé

.....

.....

.....

G. MOTIVAČNÍ DOVEDNOSTI

MOTIVACE Kladným povzbuzováním

Tři součásti přístupu ke kladnému povzbuzování:

- 1) Formulujme přesně, která činnost byla správně provedena.
- 2) Zdůrazněme, jak moc to pomohlo nám i celé organizaci.
- 3) Vyjádřeme své upřímné uznání.

.....

.....

.....

MOTIVACE Získáním souhlasu a podpory

.....

.....

.....

.....

.....

.....

H. DEMOTIVACE A VYHOŘENÍ

Demotivace

V 85% organizací bylo zjištěno, že tento pocit entuziasmu (nadšení) se během prvních šesti měsíců v novém zaměstnání velmi rapidně snižuje.

Příčinou této neblahé skutečnosti je špatný management.

Odlišení motivace od demotivace

Emocionální stav člověka je výsledkem směsi pozitivních a negativních pocitů.

Pozitivní pocity se lidé snaží mít, a ty negativní nemít. Pokud odstraníme negativní pocit, nebo spíše to, co jej vzbuzuje, neznamená to, že jsme vybudovali pocit dobrý.

Protože motivace a demotivace jsou o emocionálních stavech, vztahuje se na ně totéž.

Motivat a demotivat lidi jsou dvě různé manažerské činnosti, které vzbuzují v lidech různé pocity.

Absence znechucení nevede k motivaci, absence motivace nevede ke znechucení.

Existence těchto faktorů nevzbuzuje dlouhodobé nadšení, ale jejich absence způsobuje zlost, znechucení, atd.

Co se stane, když vám ve firmě nefungují základní procesy? Co se stane, jestliže lidé dostávají pozdě svoji mzdu? Co se stane, jestliže sáhnete na základní platy? Lidé jsou znechuceni - demotivováni.

Důležitý úkol manažera:

- motivace lidí
- odstraňování možných zdrojů znechucení.

Manažer musí, má-li být úspěšný, odstraňovat znechucení a motivovat. Jsou to však dvě různé činnosti, které se dělají jinak.

Uvedený názor se opírá o výzkumy Fredericka Herzberga v oblasti pracovní motivace (viz jeho dvoufaktorová teorie).

Motivační-demotivační model

Motivujte a zastavte demotivaci

Manažeři zajistí dobré výsledky (rozumějte pocity lidí) v těchto oblastech:

- **Úspěch**
je o pocitu hrdosti na svoji práci, na dosažené výsledky a na firmu.
- **Spravedlnost**
je o férovém jednání v oblastech jako je plat, zaměstnanecké výhody, pracovní jistoty a podobně. Pracovní jistoty jsou považovány za nejdůležitější základ.
- **Přátelství**
je o dobrých vztazích mezi spolupracovníky.

Tyto tři oblasti jsou nezávislé a každá z nich se na výsledném entusiasmu podílí stejným dílem. Sebevětším zlepšováním jedné oblasti tedy nezlepšíte výsledky v oblasti druhé.

Osm návyků manažerů pro podporu pocitu spravedlnosti, úspěchu a přátelství

Následující praktiky, které vedou k dobrým výsledkům v uvedených třech oblastech.

ÚSPĚCH

1. Dejte věcem smysl

Jednou z kritických věcí, které výrazně ovlivňují entuziasmus je jasný, silný a inspirující organizační smysl.

2. Poskytujte uznání

Každý, i sebemenší příspěvek ke společnému úsilí si zaslouží respekt a uznání.

3. Poskytujte své služby zaměstnancům

Manažerský přístup „nařizovat a kontrolovat“ je zaručenou cestou k demotivaci. Redefinujte svůj management na služby zaměstnancům.

4. Koučujte zaměstnance

Hlavním důvodem, proč manažeři neumí poskytnout svým zaměstnancům pomoc, aniž by je při tom neuráželi a neodrazovali je to, že neumí koučovat. Koučujte a pomáhejte lidem dosáhnout lepších a hodnotnějších výsledků s větší radostí.

SPRAVEDLNOST

5. Plně informujte

Jedním z velmi kontraproduktivním podnikovým pravidlem je, sděluje zaměstnancům pouze ty informace, které potřebují k provedení své práce. Neúplná informovanost je hlavní příčinou frustrací zaměstnanců. Sděluje tedy všechno, co zaměstnanci chtějí vědět a to, co je zajímavé, ne to, co si myslíte, že musí vědět. To předpokládá dobrou oboustrannou otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci a managementem.

6. Postavte se slabým výsledkům

Většina lidí chce pracovat a chce být hrdá na svoji práci a její výsledky. Jsou však lidé, kteří jsou na práci alergičtí: vyhledávají příležitosti, jak se jí vyhnout. Jediným způsobem, je rázný disciplinární zákrok, včetně ukončení pracovního poměru. Pokud to neuděláte ostatní lidé, kteří to vnímají, budou znechuceni tím, že situaci neřešíte.

PŘÁTELSTVÍ

7. Prosazujte týmovou spolupráci

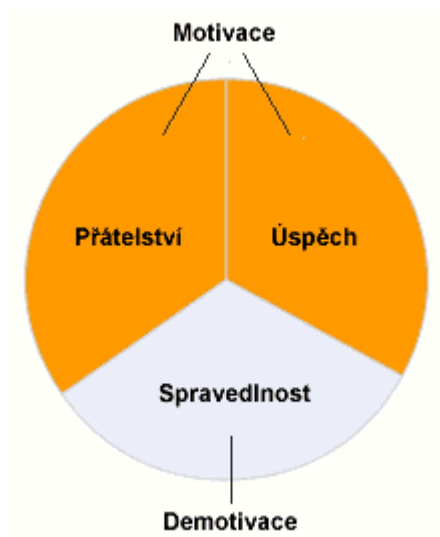
Kdykoliv je to možné, dávejte přednost zmocněným týmům. (tj. tým, který má kromě povinnosti produkovat i výsledky, také právo o něčem samostatně rozhodovat).

Všechno dohromady

8. Naslouchajte lidem a zapojujte je

Zaměstnanci jsou bohatým zdrojem informací o to, co a jak by se mohlo dělat lépe. Pro participativní manažerský styl je charakteristická výrazně vyšší efektivita a kvalita práce zaměstnanců.

Porovnání modelů



Syndrom vyhoření

Co je syndrom vyhoření?

Vyhoření

- týká se zejména oblasti práce a je typické **citovým a mentálním vyčerpáním**
- **důsledek dlouhodobého stresu** a týká se nejvíce lidí, kteří pracují s jinými lidmi
- vztahuje se výhradně na onu krizovou oblast a jeho součástí jsou **pochybnosti o smyslu své práce** (tím se liší od deprese nebo prosté únavy)
- plynulý, postupný a dlouhodobý proces

Jaké jsou typické příznaky vyhoření?

Syndrom je skupina příznaků.

Patří sem tedy celá řada projevů:

- z oblasti emocí (sklíčenost, popudlivost, bezmocnost)
- postoje (nechuť, cynismus, zapomínání, nesoustředěnost)
- mezilidských vztahů (snížená ochota pracovat s lidmi, stažení se, soukromé konflikty)
- v tělesné rovině – časté jsou potíže se spánkem, jídlem, člověk se snadno unaví, může mít vysoký krevní tlak.

Kdo je ohrožen syndromem vyhoření?

- ti, kdo pracují s lidmi – například lékaři, zdravotní sestry, učitelé, psychologové, právníci, policisté, telefonní operátoři a další. Nevýhodou je přílišné počáteční nadšení do práce, perfekcionismus, workoholismus, málo přátel, neschopnost odmítnout další a další úkoly a špatná organizace času.

Jak se syndrom vyhoření vyvíjí?

Fáze vyhořívání:

- počáteční nadšení
- vystřízlivění
- frustrace
- apatie
- rozvinutý syndrom

Jak se vyhoření zbavit?

Syndrom vyhoření má pozadí v osobnosti člověka, takže je vždycky dobré začít zde: zrevidovat si své přednosti a rezervy, dále plány, ambice, možnosti i žebříček hodnot. Rozvinutý burnout patří do rukou psychologa, případně psychiatra (přidruží-li se silnější deprese nebo sebevražedné myšlenky). Pomoci může dlouhá dovolená a změna místa nebo profese.

Vyhněte se syndromu vyhoření!

1. Snižte příliš vysoké nároky.
2. Nepropadejte syndromu pomocníka.
3. Naučte se říkat NE.
4. Stanovte si priority.
5. Zacházejte rozumně se svým časem.
6. Dělejte přestávky.
7. Vyjadřujte otevřeně své pocity.
8. Hledejte emocionální podporu.
9. Všechny problémy nemůžete vyřešit sami.
10. Vyvarujte se negativního myšlení.
11. Radujte se z toho, co umíte a dokážete.
12. Předcházejte komunikačním problémům.
13. V kritických okamžicích zachovejte rozvahu.
14. Doplnějte energii.
15. Vyhledávejte věcné výzvy.
16. Využívejte nabídek pomoci
17. Zajímejte se o své zdraví.

I. ZÁVĚR

Motivace má velmi silný pozitivní potenciál.

Pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí, manipulativní techniky a populistické triky.

Je-li citlivě užívána, vnáší do vztahu mezi lidmi důvěru a pohodu.

Kdo chce motivovat, je nucen přestat myslet jen na sebe.

J. DOPORUČNÁ A POUŽITÁ LITERATURA

Název	Autor
Intenzivní kurz vedení lidí	Brien Clegg, Paul Birch
10 nejdražších manažerských chyb	Jan Urban
Umění jednat s lidmi 1, 2, 3.	Jaroslav Štěpaník
Průvodce úspěšnou komunikací	Peter Honej
Tajemství motivace	Jiří Plamínek
Rozvoj a vzdělávání manažerů	Ivana Folwarczná
Jak vybudovat a posílit sebedůvěru	Ján Praško
15 typů lidí, jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat	František Bělohlávek
Základy mezilidské komunikace	Joseph A. DeVito
111 her pro motivaci a rozvoj týmu	J.E.Evangelu, O.Fridrich
Firemní kultura	Ian Brooks
Jak motivovat svůj tým	Patrick Forsyth
Jak dosáhnout souhlasu	R. Fischer a kol.



K. POZNÁMKY



