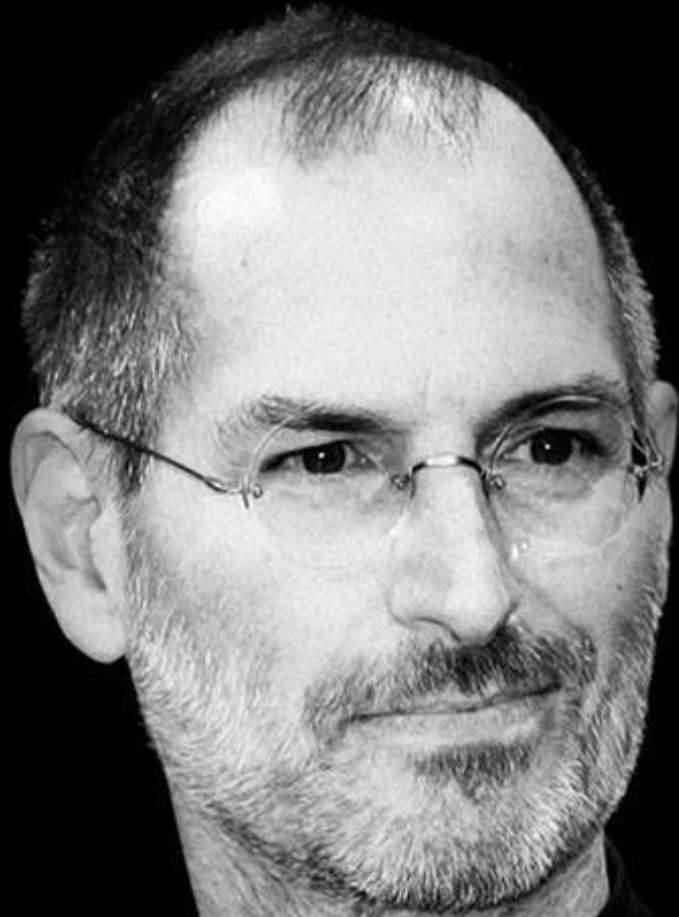


# **Motivace v prostředí managementu**

# Prostředí, v němž budou zaměstnanci chtít pracovat

- 41 otázek na pohovoru do Googlu





**“It doesn't make sense to hire smart people and then tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do.”**

**- Steve Jobs**

co-founder of Apple computer, co-creator of iTunes and the iPhone.

fb/david avocado wolfe

# Prostředí, v němž budou zaměstnanci chtít pracovat

- Možnost rozvíjet své vlastní schopnosti a limity (Google/Apple...)
- Jsou v prostředí, v němž se cítí bezpečně (viz leadership)
- Jsou v prostředí, v němž buď sdílí stejné zájmy a hodnoty jako firma, nebo jim firma umožňuje se o svých zájmech, hodnotách a potřebách svobodně vyjadřovat (viz leadership)

# Prostředí, v němž zaměstnanci nebudou chtít pracovat

- **Výhružky a tresty** (strach coby motivátor až na posledním místě)
- **„Deadlines“**
- Stanovené cíle (pokud nám cíle stanoví někdo jiný, vnitřní motivaci to potlačuje)
- **Přísný dohled** (kontrola, zprávy o činnosti, výkazy, „píchačky“)
- Změny cílů a úkolů
- Zanedbávání zpětné vazby (viz dále)
- **Nedostatečné využívání schopností jedince** (viz dále)
- **Rozpor mezi cíli organizace a skutečnou motivací** (viz dále)

*Časté rozpory mezi cíli organizace a skutečnou motivací zaměstnanců*

<i>Cíle</i>	<i>Způsob odměňování</i>
Týmová práce a spolupráce	
Inovační uvažování a ochota podstupovat riziko	
Rozvoj sociálních schopností zaměstnanců	
Participace zaměstnanců, přebírání širších odpovědností	
Řízení na základě dlouhodobějších cílů	
Vysoká kvalita	
Informační otevřenost	

## *Časté rozpory mezi cíli organizace a skutečnou motivací zaměstnanců*

<i>Cíle</i>	<i>Způsob odměňování</i>
Týmová práce a spolupráce	Vyhlašování a odměňování nejlepšího zaměstnance/ /člena týmu
Inovační uvažování a ochota podstupovat riziko	Důraz na ověřené metody, penalizace za chyby
Rozvoj sociálních schopností zaměstnanců	Odměňování za technická zlepšení
Participace zaměstnanců, přebírání širších odpovědností	Důraz na časté kontroly a reporty
Řízení na základě dlouhodobějších cílů	Čtvrtletní odměny
Vysoká kvalita	Hodnocení na základě včasného dodání, bez ohledu na chyby
Informační otevřenost	Penalizace za špatné zprávy

# Prohlubování vnitřní motivace v praxi

- **Sdílení**

- [https://www.ted.com/talks/michael\\_norton\\_how\\_to\\_buy\\_happiness](https://www.ted.com/talks/michael_norton_how_to_buy_happiness)

- **Práce s vnějšími motivy (peníze radši jako bonusy, pochvaly...)**

- Spontánně a tak, aby vyjádřily uznání (bonusy za odvedenou práci)
- V opačném případě jsou prožívány nuceně a vnitřní motivaci snižují
- Veřejné ocenění užívat, ale sporadicky a především individuálně (introvert x extrovert)



# Prohlubování vnitřní motivace v praxi

- **Možnost volby**

- McGregorova teorie X a Y (dlouhá a krátká vodítka)
- **Google – jeden den v týdnu mohou zaměstnanci dělat, co chtějí**
- *„Skutečná odpovědnost se rodí tam, kde máme možnost volby, možnost se spolupodílet na tom, jak a kdy budeme konat. Čím větší je náš vklad do tohoto rozhodnutí, tím větší odpovědnost jsme ochotni a schopni přijmout.“*
- **Odpovědnost musí odpovídat kvalitám zaměstnance**
  - 80% zaměstnanců má pocit zadostiučinění už pouze proto, když jejich odpovědnost odpovídá jejich kvalitám
  - **Ani ne málo, ani ne příliš odpovědnosti!!!**

# Prohlubování vnitřní motivace v praxi

- **Minimalizace kontroly**
  - S rostoucí kontrolou klesá vnitřní motivace zaměstnanců
- **Feedback**
  - Metoda ‚sendviče‘ (Individuální přístup)
  - Feedback vázaný na činnost (Ano)
  - Feedback vázaný na osobu (Ne)
  - Feedback vztáhnutý na okolí (Ne)
  - Feedback postavený na soucítění (Ne)



# Best manager ever

- Kdy jste se cítili, že chcete z důvodu amotivace / nízké vnitřní motivace s prací „seknout“?
  - Příklady špatného přístupu šéfa (bossing)?
  - Moc / těžké úkoly (ů)?
  - Kvůli kolektivu (pomluvy...)?
  - Na který moment neradi vzpomínáte (veřejná přednáška...)?
  - Přístup klientů?
  - ...
- Kdy jste se cítili v práci vnitřně motivovaní?
  - Po feedbacku nadřízeného?
  - Po svěřením (a zvládnutím) nějakého úkolu?
  - Kvůli kolektivu?
  - Na který moment rádi vzpomínáte (veřejná pochvala...)?
  - ...

- **The happy secret to better work**

- [https://www.ted.com/talks/shawn\\_achor\\_the\\_happy\\_secret\\_to\\_better\\_work](https://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work)

# Best team member

