

Jméno a příjmení:	Dominik Baránek, Lukáš Beneš, Matěj Machuta, Jakub Vostoupal
Název, kód předmětu:	Psychologie emocí a motivace, PSY106
Vyučující:	Mgr. Tomáš Kratochvíl, Mgr. Anna Příkazská
Datum odevzdání:	12. 12. 2021

Návrh na zefektivnění motivačních procesů Klubu investorů

1. Představení Klubu investorů

Rozhodli jsme se spolupracovat se spolkem *Klub investorů z.s.* (dále jen „KI“), potažmo s jejími pobočkou operující v Brně na ESF MU.

KI je studentskou organizací, která je dobrovolným, nevládním, neziskovým a nepolitickým spolkem (stanovy KI, 2019). Účelem KI je rozvoj a vzdělávání svých členů v oblasti podnikání a investičních aktivit, zejména v oblasti kapitálových trhů, tradingu, private equity, real estate a financí. KI působí jako networkingová a vzdělávací platforma pro aktivity svých členů (stanovy KI, 2019). Tyto aktivity jsou v Brně prováděny 25 členy ve 4 týmech:

- **Education** – organizace neplacených přednášek veřejnosti (propagace, zisk řečníků, follow-up a domluva prostor)
- **Marketing** se stará o PR KI skrze správu jejich sociálních sítí (propagace, informace a vzdělávání)
- **Podcast** produkuje jednou za 2 týdny díl podcastu *Investories*.
- **Projekty** vykonává všechny ostatní aktivity (organizace dalších eventů – např. networkingové večery v hospodě pod názvem *Investiční pivo*, návrhy merch předmětů, kurzy finanční gramotnosti).

Každý tým řídí jeden z vedoucích členů a v čele pobočky vždy stojí předseda. Činnosti KI většinou pokračují v již zavedených kolejích, nicméně s návrhy nových činností může přijít jak vedoucí, tak úplný nováček. Hlavním rozhodujícím prvkem o začátku konání nové aktivity je právě časová investice jednoho ze členů – někdo musí celý koncept dobrovolně vytvořit.

KI cílí na udržení přátelské a neformální atmosféry. Cílí na podporu samostatnosti členů a organizuje teambuildingy. Členové mají velkou volnost ve volbě činností, jež naplňují jejich aktivity v klubu. Za semestr se koná vždy několik hrazených teambuildingů s cílem upevnit týmového ducha. Také jsou členům k dispozici školení, workshopy nebo vstupenky na konference dle momentální nabídky parterů. Využití větších darů od partnerů jsou využívány jako odměna pro dobře pracující členy.

2. Explorační část práce – nalezení neefektivních procesů

Provedli jsme explorační rozhovor s vedoucí HR, během něhož nám sdělila, že by KI potřebovalo reward systém za účelem zvýšení motivace členů.

Rozhodli jsme se tedy zaměřit na možnosti zvýšení motivace členů KI. K identifikaci motivů členů jsme využili interní dotazník KI, ve kterém členové píšou, co je *motivuje*, *demotivuje* a jak jsou spokojeni s prací svého vedoucího. Dotazník byl vytvořen nezávisle na naší seminární práci, ale jeho cílem je vyřešit stejný problém – tento fakt opětovně validuje naše soustředění na motivaci.

Motivy kategorizované z odpovědí na dotazník (n=13), seřazeny dle četnosti uvedení daného motivu:

Pozitivní motivy:	Negativní motivy:
Seberozvoj (9)	Nedostatečné zadání úkolů (4)
Kontakty / Networking (7)	Absence dostatečné organizace (3)
Přátelství / komunita (6)	Nedostatek času (3)
Získání zkušeností / zlepšení CV (4)	Nedostatečný dlouhodobý plán (3)
Kreativita (3)	Přílišná byrokracie (1)
Pocit sounáležitosti (3)	Technické problémy (1)
Zodpovědnost/závazek (2)	Investice nejsou hlavní náplní činností (1)

Pozitivní motivy většinou ukazují na vnitřní motivaci účastníků, což jsme předpokládali, vzhledem k tomu, že se jedná o dobrovolnickou činnost. Této vnitřní motivaci odpovídají motivy *seberozvoje*, *přátelství/komunity*, *kreativity* a *pocitu sounáležitosti*. Motiv *zodpovědnosti/závazku* lze interpretovat jako vnitřní i jako vnější motivaci a do vnější motivace jsme zařadili motivy *kontaktů/networkingu* a *získání zkušeností/zlepšení CV*. Tyto vnější motivace mohou být i součástí vnitřní motivace v závislosti na interpretaci odpovědí jednotlivých respondentů.

Velká část respondentů byli nováčci, kteří zatím nemají s KI moc zkušeností, takže předpokládáme, že negativní zpětná vazba a příčiny demotivace jsou méně zastoupené kvůli obavám z vyjadřování kritiky. Objevily se tyto negativní motivy:

- Způsob zadávání práce
- Nedostatečná organizace
- Nedostatečný dlouhodobý plán
- Nedostatek času

Kromě nedostatku času je na negativní motivy možné cílit změnou procesu motivace členů KI. Následovně prozkoumáme, jakým způsobem se na tyto motivy lze zaměřit za použití teorií motivace.

1. Analýza motivů skrze teorie motivace

Identifikované motivy lze rozdělit dle sebedeterminační teorie (Deci & Ryan, 2008) na vnější a vnitřní, jak jsme již udělali v předchozí části. Deci & Ryan (2008) také uvádí 3 základní psychologické potřeby v pro dlouhodobou spokojenost – kompetenci, vztahovost a autonomii.

Když se podíváme na získané motivy, lze je rozdělit do potřeby kompetence a vztahovosti. Demotivující faktory je možné vnímat jako snižující efektivitu práce, tedy snižující kompetenci (nedostatečná organizace = nízká efektivita), nebo přílišnou autonomii (nedostatečné zadání = příliš široké zadání). Nedostatečný dlouhodobý plán lze zahrnout do

obou možnostmi, ale pro navržení řešení tohoto motivu využijeme teorii nastavování cílů (Locke & Latham, 2002)

Kontext výše zmíněné sebedeterminační teorie je však nutné přizpůsobit našemu konkrétnímu případu, neb jak je patrné i z metaanalýzy Englert & Helmig (2018), metody účinné v normálním, placeném prostředí se nedají v plné míře aplikovat na neziskový sektor a dobrovolné pracovní nasazení. Za zvláště důležité se nám jeví poznatky studie Conrads et al. (2016), ve které se porovnávaly interní a externí motivy u dobrovolníků. Ukázalo se, že užití externích motivátorů (např. peníze) vytěsňuje vnitřní motivátory a snižuje celkovou motivaci dobrovolníků.¹ Z toho důvodu jsme nakonec plně zavrhlí myšlenku, že bychom členům klubu navrhli používání finančních hodnot v rámci systému odměn, např. poukázek ze Slevomatu, kterýžto nápad byl zmíněn v úvodním rozhovoru se zástupci KI.

Místo toho jsme se zaměřili na jiné způsoby, jak posílit interní motivaci. Bekkers a Wiepking (2011) ve své přehledové analýze literatury uvádějí osm faktorů, které ovlivňují/motivují charitativní a dobrovolnické jednání a na které tím pádem potřebujeme mířit – „*uvědomění si potřeby, žádost o pomoc, náklady a přínosy, altruismus, reputace, psychologické přínosy, hodnoty a efektivita aktivit*“. Krom toho je ještě (zvláště mezi studenty ekonomie, na což jsme byli upozorněni) nutné rozlišit tzv. *čistý* altruismus (např. Brown et al., 2019), kdy dobrovolník něco činí jednoduše kvůli dobrým pocitům, a *nečistý* altruismus (např. Heinz & Schumacher, 2017), kdy člověk za svým „*altruistickým*“ jednáním vidí nějaký zisk (např. kariérní postup či rozvoj). V návrhu tedy neopomíjíme skutečnost, že členové KI mohou chtít ze svého členství i něco získat.

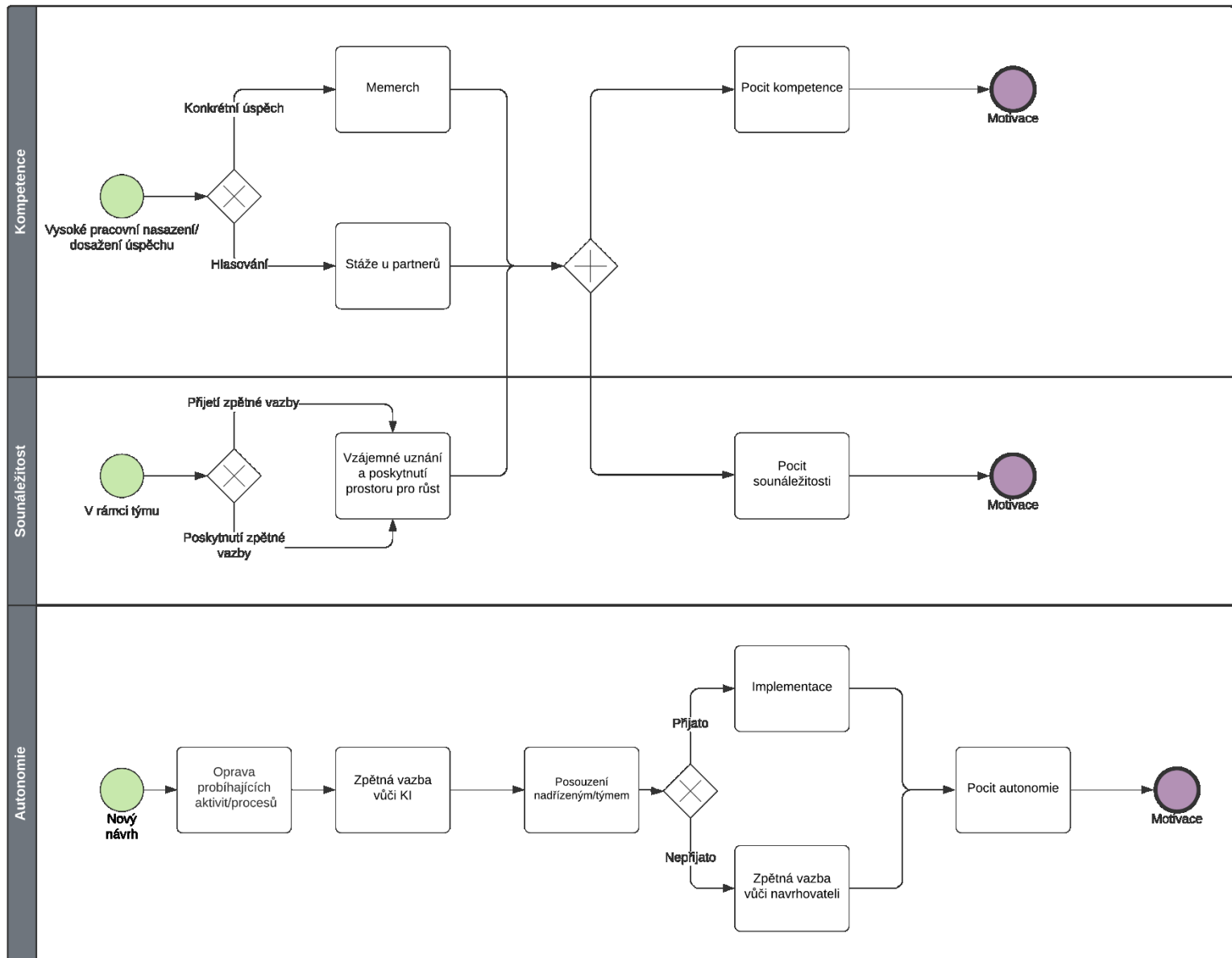
Právě toto „pošpinění“ altruismu nám umožňuje využít i metod, které např. Mertins a Walter (2021) zavrhnou s tím, že nejsou pro neplacené pracovníky použitelné. Rozhodli jsme se náš návrh na zlepšení motivačního systému KI postavit primárně na uznání (viz např. Ashraf et al., 2014) a ocenění či vděku (Bradler et al., 2016), pocitu smysluplnosti (Ryan & Deci, 2000), povzbuzení soutěživosti (Cardinaels et al., 2017), zpětné vazbě (Kuhnen & Tymula, 2012) a nemateriálních, kariérních či jiných výhodách (Barbara et al., 2017; Grolleau & Saïd, 2008). Zaměření se na tyto aspekty a jejich zlepšení/posílení pak povede ke zlepšení vnímání kompetence, autonomie i sounáležitosti, což by mělo posílit interní motivaci členů KI (Ryan & Deci, 2000).

2. Návrhy řešení

V návaznosti na zpětnou vazbu členů klubu v kombinaci s poznatky z teorií motivace jsme identifikovali tři hlavní oblasti, ve kterých navrhujeme konkrétní řešení pro jejich zefektivnění s cílem podpoření motivace členů klubu.

¹ To ostatně potvrzují i výsledky dalších studií (např. Bénabou & Tirole, 2006; Conrads et al., 2016; Mellström & Johannesson, 2008)

První oblastí je systém Notion používaný pro organizaci a rozdělení jednotlivých aktivit, obsahuje také stručné informace o jednotlivých odděleních. V současném stavu je tento systém využíván způsobem, který nedostatečně využívá nabízené funkcionality, což způsobuje nejasnosti a zmatení z rozdělení úkolů. Navrhujeme také, že by jednotlivé aktivity měly být pokud možno propojeny se stanoveným dlouhodobějším cílem. Druhá oblast se týká poskytování zpětné vazby, zde jsme se zaměřili jak na možnost poskytnutí zpětné vazby vůči KI, tak i na osobní zpětnou vazbu. Ve třetí oblasti navrhujeme způsoby, jakými motivovat členy skrze nefinanční odměny za účelem podpoření jejich motivace bez narušení původní motivace spojené s dobrovolným členstvím.



4.1 Zefektivnění používaných organizačních systémů

Vnímaná efektivita aktivit je jedním z důležitých faktorů ovlivňujících vnitřní motivaci. Nejasnosti v systému zadávání práce, nedostatečná organizace, chaos a související nedůslednost pak negativně ovlivňuje vnímání kompetence i autonomie členů, a působí tak jako vážný demotivující faktor, což ostatně potvrdila i část členů KI v rámci dotazníkového šetření.

Navrhujeme proto, aby byl koordinační nástroj Notion přetvořen po vzoru pražské pobočky KI, tj. restrukturalizovat jednotlivá odvětví, odstranit nepoužívané kategorie a vlákna, jednoduše a přehledně rozdělit pracovní role, vytvořit jasně a jednoduše přehledný plán aktivit a událostí a jasně označovat osobu odpovědnou za daný úkol či událost. Doporučujeme také zjednodušit a zpřehlednit systém plánování, nejlépe vytvořením a implementováním jednoduchých psaných pravidel. Tato opatření mohou vést k odstranění chaosu, který momentálně vládne, zvýší to flexibilitu a transparentnost plánování i zadávání úkolů a zamezí to i dalším negativním dopadům, jako bylo v dotaznících zmíněné přehazování odpovědnosti. Tyto kroky povedou k lepšímu vnímání kompetencí a autonomie mezi členy, což povede k posílení jejich motivace.

S tímto pak úzce souvisí i druhé doporučení, a to je definice středně až dlouhodobého cíle a metod, jak tohoto cíle dosáhnout. Stávající absence takového cíle vede ke zmíněné nepřehlednosti a nesrozumitelnosti klubu, naopak jeho formulace může významně posílit efekt prvního doporučení a nad to i přilákat nové členy, což podporují poznatky teorie stanovování cílů (zjednodušeně řečeno jsou konkrétní plány pro posílení motivace efektivnější než neurčité, viz Locke & Latham, 2002).

4.2 Sběr zpětné vazby

Za důležitou součást fungování společnosti považujeme možnost poskytnutí zpětné vazby. Tuto zpětnou vazbu dělíme do dvou kategorií:

- Zpětná vazba vůči KI
- Vzájemná osobní zpětná vazba

Nástroj pro zpětnou vazbu vůči KI by byl založen primárně za účelem zefektivnění současných procesů. Momentálně je možné navrhovat nové projekty, nicméně tyto návrhy by šly spolu se zefektivňováním sloučit v tiketovacím systému. Existují bezplatné nástroje, skrze které lze nastavit šablony pro návrhy, kde lze návrh stručně popsat a poté zvolit, kterého týmu se to týká a jestli by tento návrh měl být anonymní. Možnost měnit nastavené procesy, nebo vytvářet nové je kromě viditelných přínosů zároveň podporou autonomie navrhovatelů, kteří se takto mohou přímo podílet na chodu klubu.

Osobní zpětná vazba by byla zaměřená na osobní rozvoj a ocenění silných stránek. Toto lze uskutečnit znovu pomocí online nástroje, nebo tohoto lze toho dosáhnout i skrze pobízení členů k jejímu poskytování, a to opět buď skrze anonymní platformu, nebo i offline, například skrze týmové meetingy. Pokud je zpětná vazba podána citlivě, může přispět k vyšší sounáležitosti mezi jednotlivými členy a podpořit jejich pocit kompetence.

4.3 Systém nefinančních odměn

Při návrhu systému odměn jsme limitováni neziskovou povahou KI, navrhli jsme tak dvě paralelní roviny tohoto systému, přičemž obě míří na posílení soutěživosti, vnímání smysluplnosti, pocit ocenění a uznání, osobní i profesní rozvoj včetně networkingu a posilování komunitních vazeb.

Prvním navrhovaným systémem jsou odměny ve formě stáží u partnerů. Ty by byly nabízeny za příkladný přínos, iniciativu a úspěchy v rámci KI aktivit. Výběr vítěze by byl založen na hlasování všech členů, je čistě na KI zda se rozhodnou pro čtyři separátní volby pro každý tým zvlášť či nikoliv. Tyto stáže by pak představovaly něco exkluzivního, odměnu a možnost velkého kariérního růstu i samy o sobě (přičemž i samotné aktivity v rámci KI přispívají k rozvoji hard i soft-skills členů klubu). Navíc může tato soutěž posílit i vazby mezi členy a přispět ke zlepšení reputace klubu.

Při návrhu druhého systému odměn jsme se inspirovali v bug-bounty programech, kterých využívá např. Facebook či Google, a zároveň bychom využili vývoj merch předmětů. Jedná se o systém, který posiluje hrdost jedince za své úspěchy, povzbuzuje ostatní a mimo jiné i odměňuje. Pro účely KI jsme tento systém pojmenovali „Mememerch“. Šlo by o memefikovaný merchandise, tedy předměty, které by obsahovaly vtipnou hlášku, která by ale zároveň oceňovala úspěchy daného jednotlivce, např. tričko s nápisem „*Zorganizoval jsem celostátní konferenci s ředitelem ČNB a jedině, co z toho mám, je tohle debilní tričko!*“. Tento režim dobře zapadá do neformálního režimu KI, veřejně oceňuje úspěchy, ale zároveň nevzbuzuje intenzivní pocity toho, že by se někdo chlubil. Navíc pocity smysluplnosti přetrvávají v jedinci i dlouhodobě.

V rámci tohoto systému by bylo možné využít partnerů, kteří jsou obecně podobným nápady nakloněni a za možnost zviditelnění a propagace by mohli merch sponzorovat.

3. Rizika jednotlivých doporučení

Mezi negativa doporučení, která souvisejí s odstraněním demotivačních faktorů (neefektivita aktivit), patří potenciální neochota členů upouštět od „zajatých“ opatření a tendence znovu-vytvářet nepřehlednost v Notion. Toto lze přinejmenším mitigovat důkladnou komunikací vedení o smyslu změn a přísnějším nastavení možnosti ovlivňovat vnitřní strukturu. Dalším rizikem je i nedokonalá implementace, které však lze předejít důkladnou přípravou, případně i pilotním režimem a připravenými návody.

Stanovení cíle klubu a souvisejících procesů mohou být časově náročné, v jádru se však jedná o „politické“ rozhodnutí. Kromě zvýšení atraktivity klubu pro některé potenciální členy, může zvýšená transparentnost jiné potenciální zájemce odradit. Je tak vhodné projednat tento bod na širším plénu, nikoliv pouze v rámci vedení či seniorních členů.

Rizika spojená se soutěžením o stáže vidíme primárně ve vedení samotné soutěže. V případě jediné velké soutěže se bude srovnávat nesrovnatelné, tedy jiné aktivity, jiné motivace, jiné úspěchy mezi jednotlivými týmy. I to pak může přispět k tomu, že se bude volit dle příslušnosti k týmům, případně dle vzájemných sympatií a antipatií, kde může různá velikost týmů celou soutěž silně nabourat. Toto by pak mohlo vést k naprosto opačnému efektu, kdy jeden tým může ostatní převálcovat, celý systém povede k demotivaci ostatních s tím, že stejně nemají šanci vyhrát, a ke zhoršení vnitřních vztahů mezi příslušníky jednotlivých vztahů. Jak jsme zmiňovali výše, preferovali bychom stanovení soutěží pro jednotlivé týmy. Zvládnutí zbytku rizik je pak primárně na vedení, aby podporovalo odpovědné a čestné vedení soutěže.

U merche skýtá riziko zevšednění odměn. Pozitivní efekt by se v průběhu času snižoval s tím, čím více členů by merch mělo. Je na KI, aby si stanovilo odpovídající podmínky, za kterých by tyto odměny udělovalo. Jistá nevýhoda, kterou je vhodné zmínit, je pak i samotné jméno Mememerch, které se může ukázat jako velice neoblíbené mezi lidmi trpícími koktavostí.

4. Náklady na implementaci

Konkrétní vyčíslení časové investice jsme provedli odhadem pro každou jednotlivou oblast a následovně jsme toto číslo vynásobili dvěma, abychom takto pokryli případné časové podhodnocení a poukázali na efektivitu zavedení těchto změn. Výsledné číslo je 210 man-hours (70 MH pro každou oblast). Za předpokladu, že členové věnují KI jednu hodinu denně během pracovního týdne, časově se tyto změny vyplatí i v případě, že jen jeden člověk zůstane v KI o

10 měsíců déle, nebo pokud se díky nim podaří na tuto dobu nabrat nového člena.² Navíc vyšší spokojenost členů spojená s jejich vyšší motivací může být přínosná z pohledu získávání sponzorů, kteří tyto kvality vyhledávají.

Finanční investice v případě darování jednoho merch produktu měsíčně vychází v průměru maximálně na 500 Kč, což je pro KI více než udržitelný měsíční výdaj. Navíc je zde opět možnost, že by tyto merch produkty obsahovaly název sponzora, což by umožnilo bezplatnost i u této položky.

Námi navrhované změny tedy vyžadují jen velmi nízkou finanční investici, vyšší investice spočívá v čase věnovaném těmto změnám. Jejich prvotní implementace vyžaduje vyhrazení 240 man-days, nicméně jak členové Klubu investorů jistě vědí, vhodně zvolené investice se v delším časovém horizontu vyplatí.

5. Závěr

KI je nezisková organizace fungující na základě dobrovolnické činnosti a jak je to u těchto organizací běžné, nejvíce se potýká s problémy týkajícími se motivace svých členů. Na základě dotazníkového šetření zjišťující motivaci členů jsme identifikovali několik problémů, na které jsme následně navrhli řešení. Obtížnost samotné implementace by si vyžadovala podrobnější GAP analýzu a přesné nastavení ideálního stavu, což doporučujeme jako následující postup vedoucích členů KI.

² Toto je samozřejmě již po kalkulaci dvojnásobku odhadovaného času.

Zdroje

- Ashraf, N., Bandiera, O., & Jack, B. K. (2014). No margin, no mission? A field experiment on incentives for public service delivery. *Journal of Public Economics*, *120*, 1–17. <https://doi.org/10/f6w55h>
- Barbara, L., Grolleau, G., & Mzoughi, N. (2017). Do You Prefer Having More or More than Others in the Workplace? A Quasi-experimental Survey in Algeria. *Managerial and Decision Economics*, *38*(4), 595–606. <https://doi.org/10/gngbkgf>
- Bekkers, R., & Wiepking, P. (2011). A Literature Review of Empirical Studies of Philanthropy: Eight Mechanisms That Drive Charitable Giving. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *40*(5), 924–973. <https://doi.org/10/d696w3>
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2006). Incentives and Prosocial Behavior. *American Economic Review*, *96*(5), 1652–1678.
- Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2016). Employee Recognition and Performance: A Field Experiment. *Management Science*, *62*(11), 3085–3099. <https://doi.org/10/ggb65x>
- Brown, A. L., Meer, J., & Williams, J. F. (2019). Why Do People Volunteer? An Experimental Analysis of Preferences for Time Donations. *Management Science*, *65*(4), 52. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2951>
- Cardinaels, E., Chen, C. X., & Yin, H. (2017). Leveling the Playing Field: The Selection and Motivation Effects of Tournament Prize Spread Information. *The Accounting Review*, *93*(4), 127–149. <https://doi.org/10/gmtq7d>
- Conrads, J., Irlenbusch, B., Reggiani, T., Rilke, R. M., & Sliwka, D. (2016). How to hire helpers? Evidence from a field experiment. *Experimental Economics*, *19*(3), 577–594. <https://doi.org/10/f84cmh>
- Deci, E.L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, *49*(3), 182
- Englert, B., & Helmig, B. (2018). Volunteer Performance in the Light of Organizational Success: A Systematic Literature Review. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *29*(1), 1–28. <https://doi.org/10/gdgmxs>
- Grolleau, G., & Saïd, S. (2008). Do You Prefer Having More or More than Others? Survey Evidence on Positional Concerns in France. *Journal of Economic Issues*, *42*(4), 1145–1158. <https://doi.org/10/gnrndnt>
- Heinz, M., & Schumacher, H. (2017). Signaling cooperation. *European Economic Review*, *98*, 199–216. <https://doi.org/10/gbz77w>
- Kuhnen, C. M., & Tymula, A. (2012). Feedback, Self-Esteem, and Performance in Organizations. *Management Science*, *58*(1), 94–113. <https://doi.org/10/dqx3j5>

- 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. <https://doi.org/10/d4d932>
- Mellström, C., & Johannesson, M. (2008). Crowding Out in Blood Donation: Was Titmuss Right? *Journal of the European Economic Association*, *6*(4), 845–863. <https://doi.org/10/d3jdnv>
- Mertins, V., & Walter, C. (2021). In absence of money: A field experiment on volunteer work motivation. *Experimental Economics*, *24*(3), 952–984. <https://doi.org/10/gmcztj>
- 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. <https://doi.org/10/c48g8h>