

# MOTIVACE



Investujete nemalé částky do výrobních prostředků a inovací, investujete do obchodu a marketingu, snažíte se optimalizovat procesy, ale stále se potýkáte s problémy jako např:

- zaměstnanci stále „remcají“ o platech,
- nízká efektivita práce,
- fluktuace zaměstnanců,
- vysoké náklady na údržbu výrobní techniky a její zanedbávání,
- firma není atraktivní zaměstnavatel,
- špatný obraz vedení firmy u zaměstnanců atd.?



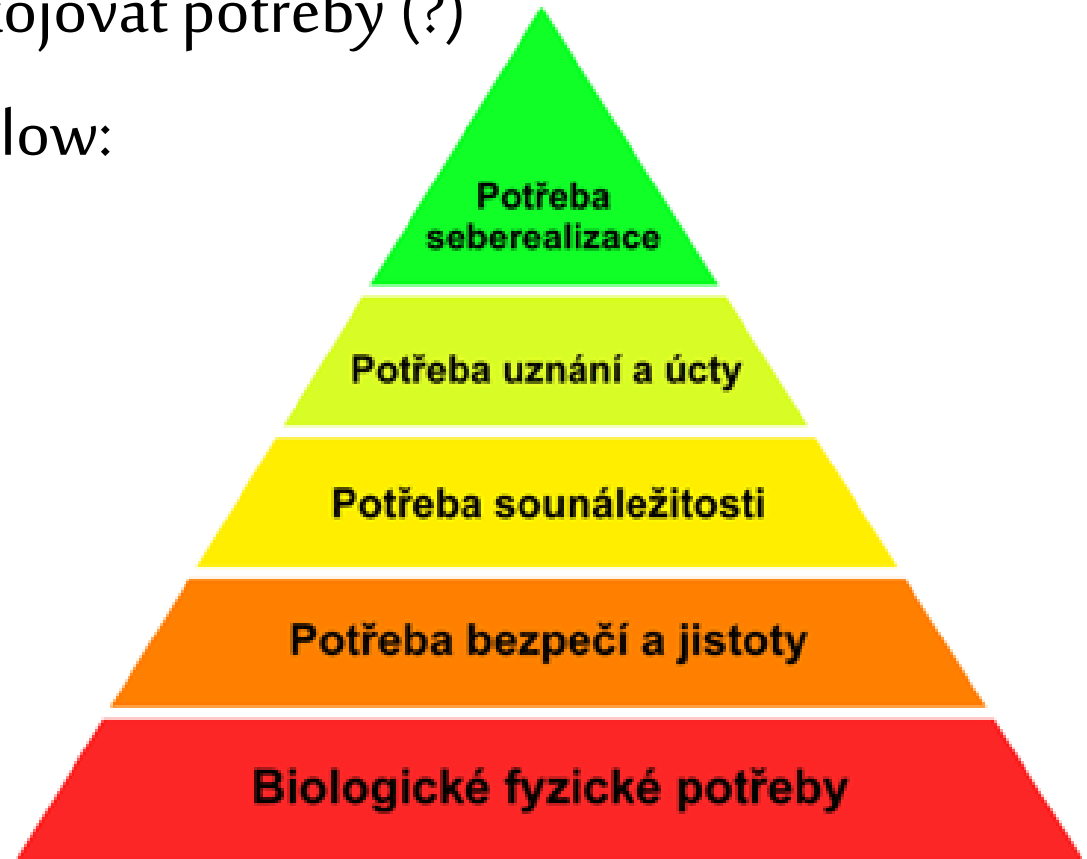
## co získáte když...

- zaměstnanci budou mít rádi svou práci
- zaměstnanci budou hrdí na to, že pracují právě pro Vás
- Vaše firma bude atraktivním zaměstnavatelem
- o Vaší firmě se bude mluvit jako o inovátorovi
- Vaše firma bude známá jako lokální patriot a autorita nejen přímo v oblasti svého businessu
- Vaše firma bude skvěle komunikovat jak uvnitř, tak navenek



# lidské potřeby

- Motivace = touha uspokojovat potřeby (?)
- 50. léta – Abraham Maslow:



zdroj: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

- Motivace 1.0 – přežití, uspokojení biologických potřeb



# o vývoji motivace

- Motivace 2.0 – odměna a trest („cukr a bič“, „carrot and stick“)
  - algoritmická vs heuristická práce, „profit maximisers“ vs „purpose maximisers“ – extrinšní a intrinšní motivace
  - Selhání Motivace 2.0? „Případ dvou encyklopedií“
  - 7 hříchů metody cukru a biče:
    - ničí intrinšní motivaci
    - brzdí výkon (zejména v heuristické práci)
    - zabíjí kreativitu
    - upozadňuje touhu chovat se správně
    - podporuje podvádění, zkratky, neetické chování
    - je návyková (odměny fungují jako droga – krátkodobé působení, „chci víc!“)
    - upřednostňuje jen krátkodobý zisk

# o vývoji motivace

- **Motivace 3.0**

- základní premisa: lidé nejsou jen zdroje
- úzce souvisí např. s behaviorální ekonomikou, marketingem, ale také s neurosciencí a gamifikací
- relativně mladá věda: prosazuje se víceméně až v posledním desetiletí
- motivační prostředky / motivátory:
  - **Autonomy - Autonomie**
    - Task
    - Time
    - Technique
    - Team
  - **Mastery - Mistrovství**
  - **Purpose - Účel**

# současná situace Motivace 3.0

- ve světě se postupně dostává Motivaci 3.0 pozornosti, experimenty velkých firem (SEMCO, GoreTex, Google)
- (!) ovšem na její bázi funguje celý Opensource svět!
- u nás velmi v začátcích – zejm. softwarové firmy (STRV)
  - v omezeném rozsahu, nikdo zatím nemá komplexní řešení
- je zde tedy šance získat významnou konkurenční výhodu!



# motivace zaměstnanců ve výrobě

- ve světě velmi řídké řešené téma, u nás prakticky vůbec
  - Baťa! Prvky Motivace 3.0 ještě v době, kdy o ní nikdo nevěděl
- existují výzkumy (paradoxně Indie, Irán, africké země) jednoznačně potvrzující platnost předpokladů Motivace 3.0 i u manuálně pracujících (viz zdroje na konci prezentace), zatím však prakticky nedochází k aplikaci do praxe a pokud ano, tak jen v některých dílčích oblastech
- firmy ve světě si postupně začínají uvědomovat nevyužitý potenciál svých zaměstnanců a možné získání konkurenční výhody





# kde může řešení motivace pomoci?

- nábor
- retence/fluktuace a s tím spojené náklady
- loajalita zaměstnanců
- výkon
- kvalita (zmetkovost)
- náklady na údržbu výrobních prostředků
- dobré jméno firmy
- snazší překonání „horších časů“



# jak motivovat?

- vzpomenete si ještě na výchovu Vašich dětí? 😊
- **Autonomie**
  - **samospráva / samoorganizace**
    - předat část rozhodovacích pravomocí do rukou zaměstnanců
    - hodnocení zaměstnanců v rámci teamů
    - pravomoc samoorganizace teamů - uvnitř si zaměstnanci vyřeší problém sami
    - Peer-2-Peer bonus systém!
    - samoorganizace směn? samoorganizace tam, kde to jde!
  - **podpora vzniku teamů** zaměstnanců (jak pracovních, tak mimopracovních) a přátelství založeného na společných akcích – vše v režii zaměstnanců
    - i napříč odděleními!
    - idea: člověk hůře odchází z firmy, kde má přátele
    - např. sportovní teamy (fotbálek - místní liga, volejbal, kuželky,...)
      - firma udělá dresy, platí režii, ...

# jak motivovat?

- **Mistrovství**

- nikdy nekončící zdroj motivace
- podporovat vznik takového prostředí, které napomáhá projevení touhy lidí být dobří v tom, co dělají
  - motivátory pro „dobré zaměstnance“ – ale spíše intrinsní motivátory a hodnocení v rámci teamu!
- možné zapojení gamifikačních mechanismů
- potřeba správně komunikovat „mistrovství“
- kariérní růst a jeho podpora
- vede ke KAIZENU!



# jak motivovat?

- **Účel**
  - komunikovat se zaměstnanci o jejich práci, o jejím smyslu, o prestiži firmy a toho, co dělají
  - komunikovat třeba i to, že je část práce nudná; víme o tom a jsme otevřeni myšlenkám na zlepšení
  - social responsibility program firmy – podpora participace zaměstnanců a správná komunikace výsledků
  - **komunikace** je prostředkem sdělení účelu
  - účel je to, co může zaměstnanec sdílet s firmou jako spol. hodnotu

# komunikace!

- nejen shora dolů, ale i zdola nahoru!
  - existuje nějaký systém komunikace?
  - jakou příležitost mají zaměstnanci k setkání a ke komunikaci s nadřízenými a mezi sebou?
- důraz na komunikaci se zaměstnanci po nástupu a dále
- užší vztah mezi různými „úrovněmi velení“
- komunikace o směřování firmy, o zákaznících, o novinkách v oboru, o technologiích, o změnách legislativy
- komunikace mezi zaměstnanci => samoorganizace, teamy, společné zájmy
- komunikace mezi odděleními!
- viditelná komunikace vně firmy – dobrý obraz firmy



# benefity?

- Ano, ale zapojení zaměstnancova okolí
  - tj. extrinšní motivace „nepřímo“ => intrinzně motivuje zaměstnance
  - školka pro děti zaměstnanců, levné mobilní tarify pro zaměstnance a jejich rodiny, úspora na energiích pro zaměstnance, ...
  - volnočasové aktivity pro děti
  - organizování kulturních akcí pro zaměstnance (a členy rodiny)
  - idea: zaměstnanec bude hůře odcházet, pokud jeho děti chodí do firemní školky a tlačí na něj manželka, protože by přišli o nějaké výhody...



# jak na to?

- správná KPI (zejm. pro dlouhodobé měření výsledků)
- testování variant (A/B testing)
- krátký feedback cyklus, agilní přístup
- podpora napříč firmou!
  - je třeba být připraven na změnu paradigmatu přístupu k lidem!
- součinnost s HR, právním odd., financemi, odbory a dosavadními audity
- projekt musí být viditelný (komunikovat i neúspěchy)
- **komunikace!**
- na řadu věcí bude možno sehnat dotaci



# co riskujeme?

- „zbytečné“ vynaložení nákladů
  - každopádně se ale něco naučíme!
  - náklady nebudou signifikantní, neměníme lidi penězi!
- reputační riziko?
  - „no jo, to jsou amatéři, to bylo jasné, že jim to nevyjde...“
  - => otevřená komunikace chyb stejně jako úspěchů
- bude to ještě horší, než předtím
  - věřím, že se nemůže stát 😊
  - a i kdyby, včas to odhalíme => agilní principy, feedback...



## co můžeme získat?

- firmu, kde všichni táhnou za jeden provaz
- firmu, která funguje efektivněji, než konkurence
- firmu, která má skvělou pověst, je atraktivní a mediálně známá
- firmu, kde lidé chtějí být zaměstnání
- firmu, kde lidé chtějí pracovat
- firmu, kde panuje vzájemný respekt mezi lidmi na všech úrovních
- zásadní konkurenční výhodu



# zajímavé experimenty

- Ariely a team – experiment v Indii, Madurai – odměňování lidí za hry => extrinšní motivátory, peníze, zhoršují výkon lidí
- Glucksberg – extrinšní motivátor (peníze) snižuje výkon v řešení Dunckerovo „candle problému“
- Experimenty s „uměním na zakázku“ v 80. letech
- Švédský experiment s placením za dárcovství krve – 90. léta

# trocha historie

- Harry F. Harlow – makak rhesus experiment (1949), první použití termínu „intrinsic motivation“, tehdy ještě bez pochopení a odezvy vědeckých kruhů
- Abraham Maslow – student Harlowa, 50. léta
- Henry A. Landsberger - 1950 , Hawthorne efekt (o změnách prac. prostředí)
- Douglas McGregor – 60. léta, teorie X & Y, „The human side of enterprise“
- Edward Deci – „soma“ experiment (1969), potvrzení intrinsní motivace, 1975 kniha „Intrinsic Motivation“
- Green, Lepper – 1978, „Sawyer effect“, experimenty s kreslícími dětmi
- Ryan (a Deci) – Self Determination Theory (potřeby: competence, autonomy, and relatedness), konec 70. let
- Mihaly Csikszentmihalyi – „flow“, 1975
- Friedman, Roseman – A/B typologie lidí (dle chování), 70. léta
- Daniel Pink – typologie chování X a I (extrinsní a intrinsní), Motivation 3.0



# zdroje a odkazy

- <http://www.hindawi.com/journals/jcen/2014/703084>
- [http://www.researchgate.net/publication/222664261\\_Training\\_motivation\\_and\\_performance\\_The\\_case\\_of\\_human\\_resource\\_management\\_in\\_construction\\_projects\\_in\\_Mashhad\\_Iran](http://www.researchgate.net/publication/222664261_Training_motivation_and_performance_The_case_of_human_resource_management_in_construction_projects_in_Mashhad_Iran)
- <http://www.theijes.com/papers/v2-i7/Part.6/J0276070080.pdf>
- <http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL16NUM02PAP03.pdf>
- <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1121&context=cehsedaddiss>
- <http://www.plmitchell.com/articles/how-to-motivate-staff-to-increase-productivity/>
- <http://positivesharing.com/2007/01/ask-the-cho-motivation-for-production-workers/>
- <http://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:4698/FULLTEXT01>
- <https://contactzilla.com/blog/5-psychological-theories-motivation-increase-productivity/>
- <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>
- <http://www.bata.websnadno.cz/Batova-soustava-rizeni.html>
- <http://www.danpink.com/books/drive/>
- <http://danariely.com/the-books/>



# Další témata

- Kanban
- Procesy
- Komunikace
- Gamifikace
- Kaizen
- ...

CEREBRA s.r.o.

[www.cerebra.cz](http://www.cerebra.cz)

Pickova 1486/2, Praha Zbraslav 156 00

IČ: 27538702



# Děkuji Vám

**Ing. Petr Holodňák**

[www.cerebra.cz](http://www.cerebra.cz)

View my profile on **LinkedIn**

(<https://cz.linkedin.com/in/petrolodnak>)

[ph@cerebra.cz](mailto:ph@cerebra.cz)

+420 721 660 957

skype: petr.holodnak



**CEREBRA s.r.o.**

[www.cerebra.cz](http://www.cerebra.cz)

Pickova 1486/2, Praha Zbraslav 156 00

IČ: 27538702

