

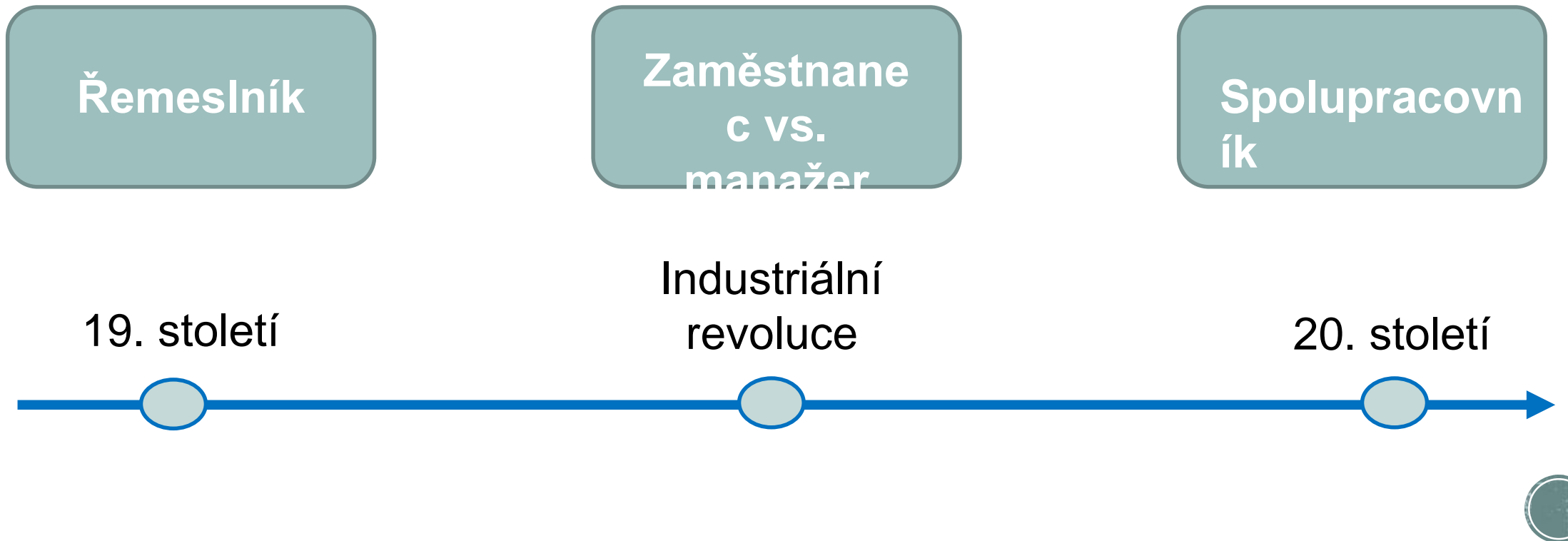
Ovlivňování pracovníků a jejich motivace



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MS
MT**
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Manažer a zaměstnanec jako sociální diskurz



Motivátory

- Materiální



- Sociální



- Osobní



Motivace a peníze

- Dělají peníze naši práci zábavnější?



Mohou
odměny
demotivovat?

- Experimenty s předškoláky



Pracovní prostředí



1. generace open space



2. generace open space



3. generace open space



4. generace open space



Google



Důvěra



Otevřenost, sdílené informace, pravomoci pracovníků



Kontrola, byrokracie, nezájmem

Empowerment (zmocňování)

- Posilování pravomocí
- Motivační nástroj – důvěra, svoboda, odpovědnost
- Výhody:
 - Profesní rozvoj
 - Zvýšení motivace, spokojenosti, výkonu
 - Sdílení znalostí
 - Flexibilnější rozhodnutí



Delegování vs. Empowerment

DELEGOVÁNÍ

- Růst efektivnosti
- Rozhoduje manažer
- Moc v jedné ruce
- Závislí na manažerovi
- Splnění očekávání
- Leader zodpovědný

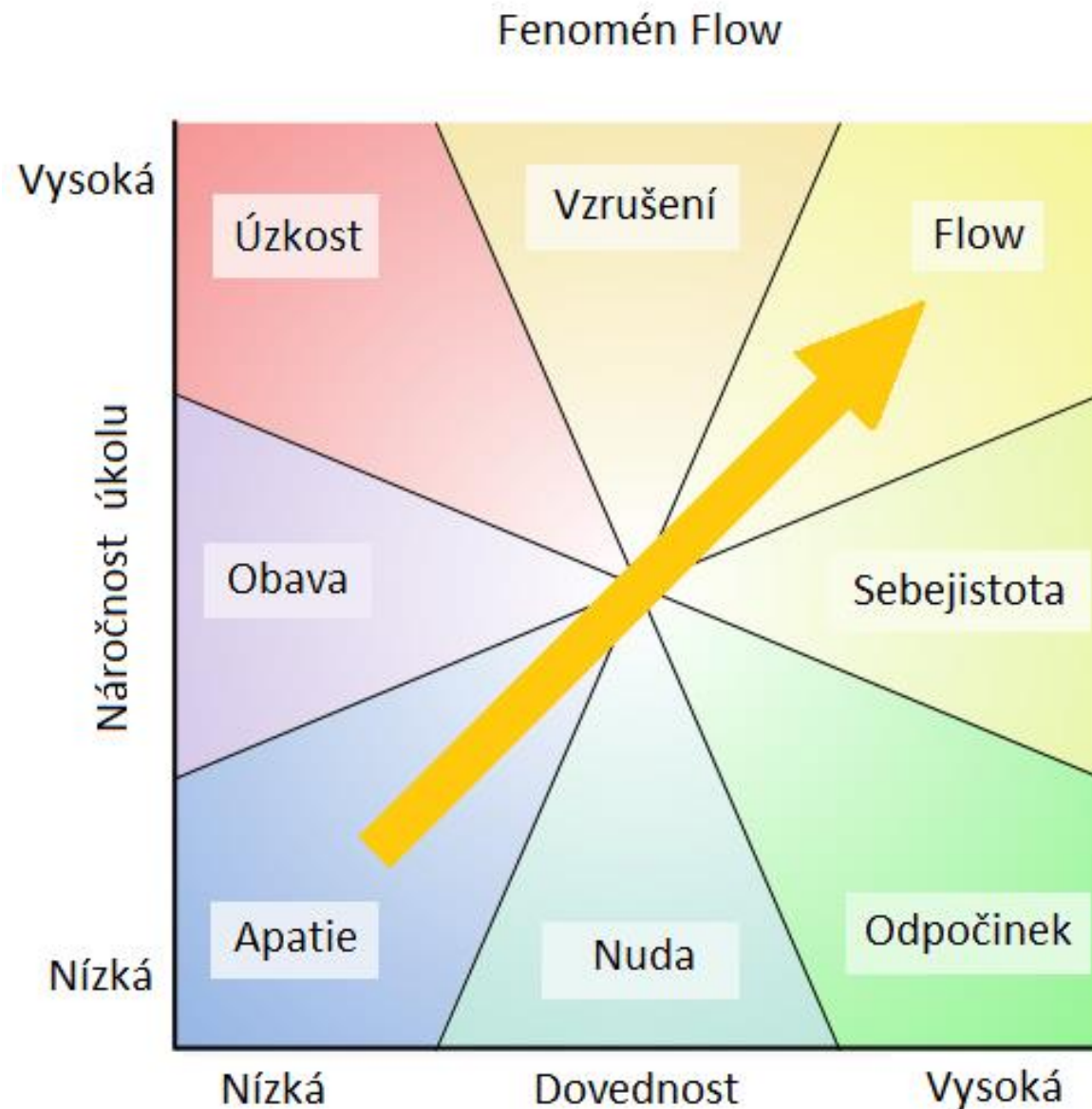
EMPOWERMENT

- Motivační nástroj
- Rozhoduje někdo jiný
- Moc rozdělena
- Zvyšuje důvěru
- Sdílené hodnoty, síla
- Všichni zodpovědní

Flow

- Plynutí, proudění
- Podmínky
 - Jasně cíle
 - Okamžitá zpětná vazba
 - Rovnováha mezi úkoly a dovednostmi
- Další: soustředění, přítomnost, čas, kontrola, ztráta sebereflexe

„Člověk by
měl sahat
dál,
než na to, co
má po ruce“



Engagement a jeho faktory.

- Svoboda
- Společenství
- Účel



Společenství účelu

BYROKRACIE

- Směna – smlouva
- Zaměstnanec = výrobní faktor
- Zásady a pravidla
- Vymezen popis práce
- Finanční odměny

SPOLEČENSTVÍ

- Směna je dobrovolná
- Zaměstnanec = partner
- Hodnoty, pobízení
- Schopnosti - důležitější
- Emocionální odměny
- Méně formálního řízení



Jak lidské schopnosti přispívají ke konkurenčnímu úspěchu?

Poslušnost 0%

Píle 5%

Znalosti a rozumové schopnosti 15%

Iniciativnost 20%

Tvořivost 25%

Vášnivě zaujetí 35%

*“Jeden vášnivě
zaujatý člověk je
lepší než čtyřicet
lidí, kteří jsou jen
zaujetí“
(E.M.Forster)*



Málo managementu, mnoho SVOBODY

Iniciativnost, tvořivost a
vášnivé zaujetí nejméně
řiditelné lidské schopnosti



Nutnost řídit spíše méně než
více



Málo hierarchie, mnoho SPOLEČENSTVÍ

- ❑ Dobrovolná směna
- ❑ Člověk je partnerem
- ❑ Normy, hodnoty, vlídné kolegiální pobízení a usměrňování
- ❑ Rozdělení rolí dle schopností a ochoty
- ❑ Emocionální odměny
- ❑ Méně formálního řízení



Málo nabádání, mnoho ÚČELU

Iniciativnost, tvořivost a vášnivé zaujetí nelze od zaměstnanců vymáhat

*Co by mohlo zaměstnance podnítit k tomu, aby ze sebe vydávali
skutečně to nejlepší?*

Morální příkaz - pravda, láska, služba, moudrost



Zdroje

- BIRKINSHAW, J. (2012). *Reinventing management*, 2. vyd. Velká Británie: John Wiley & Sons, Ltd
- Csíkszentmihályi, M. (2017). *Flow a práce*. Praha, Česko: Portál.
- HAMEL, G. & BREEN, B. (2008). *Budoucnost managementu* [kp]. Vyd. 1. Praha: Management Press
- Anonymous (2016). *Difference between Delegation and Empowerment*. [vid. 2018-10-18]. Dostupné z: <https://www.differencebtw.com/difference-between-delegation-and-empowerment/>
- Chartrand, Ch. (n.d.). *Employee Empowerment: It's Not as Difficult as you Think* [vid. 2018-10-18]. Dostupné z: <https://atmanco.com/blog/hcm/employee-empowerment-not-difficult/>
- HÁŠA, S. (2016). *Co nového v managementu*. Praha: Nová beseda.
- STÁRA, M. (2017). Od Forda k Baťovi a dál. Ve které generaci kanceláří pracujete vy? [vid. 2017-02-01]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/pruvodce-historii-open-space/>
- SINEK, Simon. *Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům*. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-55-4.

Trade-off effect

Posun k vnitřní motivaci

= obětování jednoho benefitu ve prospěch jiného za účelem maximalizace celkového uspokojení potřeb nebo účinnosti za daných okolností.

Osobní motivátory

Svoboda ke konání úkolů, práce je baví, dává smysl, jde jim

+

- Chybami se člověk učí
- Manažer = slunečník
- Dělán to, v čem jsem dobrý

-

- Strach a neochota manažerů
- Myslí na sebe, ne na komunitu

Deci a Ryan

o vnitřní a hybridní motivaci

Potřeby jedinců, které zvýší vnitřní motivaci:

- + potřeba kompetencí - potřeba být dobrý v tom, co dělám
- + potřeba autonomie
- + potřeba přínosu pro ostatní



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

