



# Motivácia

# Program

---

## ■ **Motivácia**

- McGregorova teória X
- McGregorova teória Y
- Maslowova pyramída potrieb
- Potreby
- Herzbergova dvojfaktorová teória spokojnosti
- Teória očakávaní
- Sebamotivácia
- Správni ľudia
- Motivačná sila

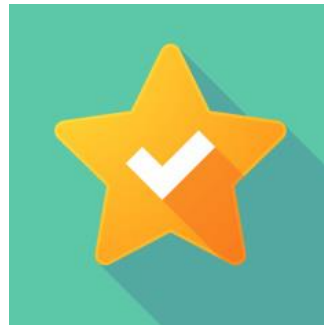


# Motivácia

---

## ■ Motivácia

- Motiváciu chápeme ako **nie vždy vedomé vnútorné sily**, ktoré človeka **orientujú určitým smerom, aktivizujú a udržiavajú vzbudenú aktivitu**.
- Ochota vynaložiť **vysoký stupeň úsilia** na dosiahnutie **cieľov organizácie**, podmienená schopnosťou úsilia uspokojiť niektoré **osobné potreby**.

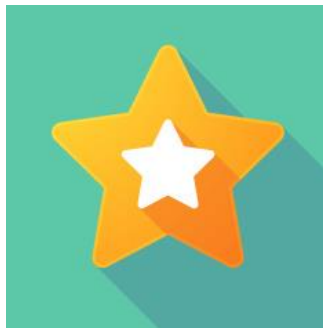


# Motivácia

---

## ■ Motivácia

- Motivácia je proces založený na **prianiach, potrebách, dôsledkoch, stimuloch a odmenách**.
- Aby sme vytvorili skutočne silný stimul, musí medzi odmenou a správaním, motívom a aktivitou existovať **priama väzba**.
- **Odmeny rozdeľujeme na:**
  - vnútorné-nehmotné
  - vonkajšie-hmotné.
- **Ich nevýhodou je to**, že ľahko si na ne zvykneme a novosť odmeny sa rýchlo stráca.



# Motivácia

---

## ■ Motivácia

- Každé správanie a konanie človeka má **dva motívy**:
  - Jeden skutočný, ktorý sa **zamlčí**.
  - Druhý prezentovaný, ktorý **sa udáva**.
- Motivácia je to, čo vedie ľudí k tomu, aby:
  - Pracovali **dobre a tvrdo**.
  - Aby prekonávali **prekážky**.
  - **Venovali sa práci**.
  - Boli **entuziastickí**.



# Motivácia

---

**Nič nie je také záhadné ako ľudská duša.  
Ľudia sa správajú tak, ako sa s nimi zaobchádza.**

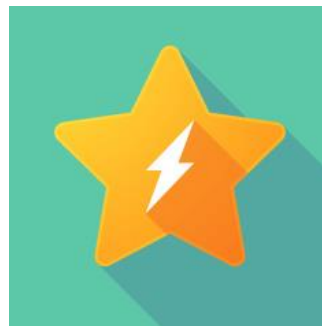


# McGregorova teória X

---

## ▪ McGregorova teória X

- Priemerný jedinec **má vrodenný odpor k práci.**
- Ľudí treba **kontrolovať, riadiť, hroziť im trestom**, aby sme ich prinútili vynaložiť potrebné úsilie na dosiahnutie cieľov.
- Priemerný jedinec dáva prednosť tomu, aby ho niekto riadil, **vyhýba sa zodpovednosti, má nízke ambície, chce bezpečnosť.**



# McGregorova teória Y

---

## ▪ McGregorova teória Y

- Obyčajný človek nemá vrodenný odpor k práci.
- Ľudia sa pokúšajú o samoriadenie a sebakontrolu v záujme cieľov, ktorým veria.
- Najvýznamnejšou odmenou, ktorá môže poslúžiť ako prostriedok na dosiahnutie oddanosti veci, je uspokojovanie sebarealizačných potrieb jednotlivca.
- Priemerný jedinec zodpovednosť nielen akceptuje, ale ju aj vyhľadáva.
- Je oveľa viac takých ľudí, ktorí sú schopní tvorivo prispieť k riešeniu problémov, ako tých, ktorí sú schopní ich sami vyriešiť.
- Potenciál človeka nie je plne využitý.





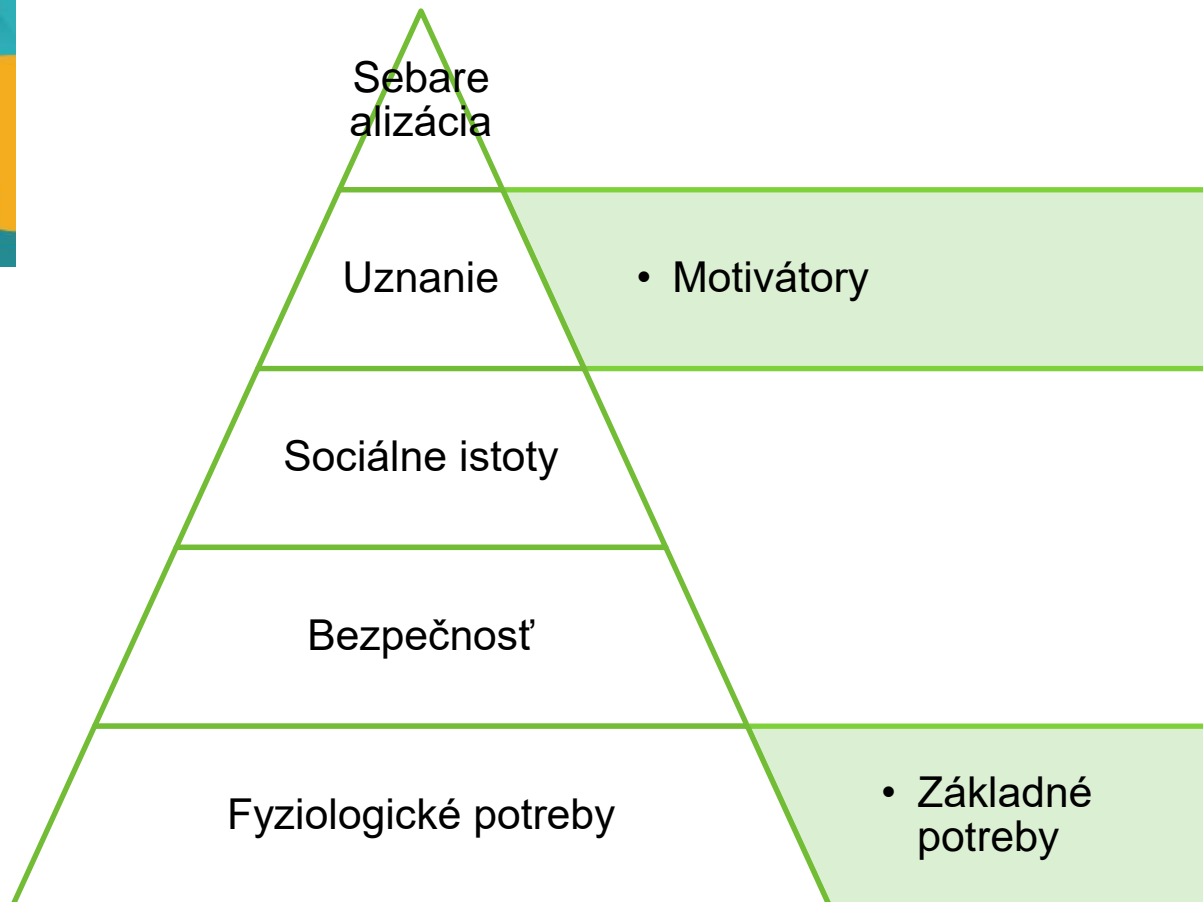
# Motivácia

---

**Človeka nemotivujeme, pretože človek je motivovaný.  
Ak nie je motivovaný, je mŕtvy. McGregor.**



# Maslowova pyramída potrieb



# Motivácia

---

## ■ Motivácia

- V roku 1943 Abraham Maslow uverejnil svoj slávny článok o potrebách a motivácii.
- Motivácia sa dlhé roky chápala ako vyvážený pomer medzi odmenou a firemnými cieľmi.
- Psychológovia však prišli na to, že hmotné odmeny majú menší význam ako to, čo robia ľudia z vlastnej vôle.
  - Ak ľuďom, ktorých niečo veľmi baví, ponúknete finančnú odmenu, nastane obrat.
  - Keď formálne uzákoníte motiváciu, napríklad jedlo zadarmo, motivácia stráca na sile.

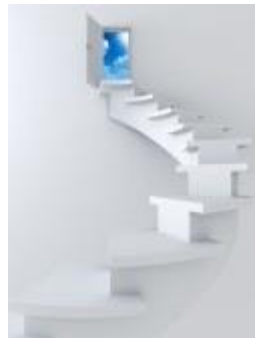


# Motivácia

---

## ■ Motivácia

- S emóciami, pohodou a stresom je spojená **mocná sila-motivácia**.
- **Základné pohľady na motiváciu:**
  - Požadované správanie sa dostaví, ak nasleduje odmena.
  - Ľudia sú najviac motivovaní tým, čo vyvoláva **ich zvedavosť**, čo je **zaujímavé, zábavné a príjemné = vnútorná motivácia**.
  - Podľa Maslowa, ak je uspokojená určitá úroveň potrieb, prechádza človek k vyššej úrovni potrieb a ich uspokojovaniu.



# Motivácia

---

## ■ Motivácia

- Maslow odpovedal na otázku **ako motivovať ľudí**.
- Nijako.
- **Človek je motivovaný od prírody**.
- Jeho správanie je ovplyvnené **vzťahmi medzi ním a okolitým prostredím**.
- Vytvorenie týchto vzťahov je vecou **zamerania energie určitým smerom viac než iným**.



# Čo robia liberálni lídri

---

## ■ Čo robia liberálni lídri

- **Odstraňujú motiváciu:** hmotné odmeny, bonusy, povýšenie, benefity, ocenenia, vyznamenania, elitné kluby a iné hrozby.
- **Počúvajú ľudí**, aby zistili, čo im v pracovnom prostredí bráni v uspokojovaní ich potrieb **rovnakého zaobchádzania, rastu a sebariadenia.**
- Potom sa snažia **deprimujúce prostredie prebudovať na prostredie motivujúce.**



# Potreby

---

- **Základné potreby človeka sú:**
  - Súnaležitosť, kompetencia a samostatnosť.
  - Pokiaľ sa mu ich nedostáva, nikdy sa nerozvinie.
  - Keď je živín dostatok, **jedinec majstrovstvo a šťastie dosiahne.**
  - Keď sú tieto potreby uspokojované, **zlepšuje sa výkonnosť firmy a osobný dobrý pocit je potom príjemným následkom.**



# Maslowova pyramída potrieb

---

## ■ Maslowova pyramída potrieb

- **Metapotreby:** pomôcť iným využiť vlastný potenciál.
- **Sebaaktualizácia:** využitie vlastného potenciálu, sebauskutočnenie, vrcholové zážitky.
- **Potreba estetiky:** symetria, postupnosť, krása, vyrovnanosť.
- **Potreba učiť sa:** vedieť, chápať, mentálne spájať.
- **Potreba uznania:** uspieť, byť schopný, získať si úctu, nezávislosť, postavenie.
- **Potreba spolupatričnosti:** láska, rodina, priatelia, náklonnosť.
- **Potreba bezpečia a istoty:** ochrana, bezpečnosť, stabilita.
- **Telesné a fyziologické potreby:** hlad, smäd, pohodlie.

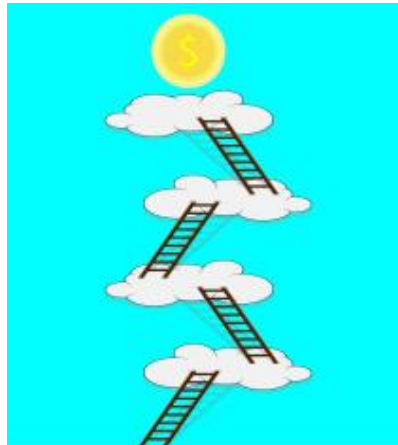




# Maslowova pyramída potrieb

---

**Vrchol Maslowovej pyramídy dosahuje iba nepatrné množstvo ľudí z reklamy alebo manažérskych postov.**



# Potreby

---

- **Potreby**
  - Šťastie v rámci **Maslowovej pyramídy potrieb** je založené na predpoklade, že môžu byť **uspokojené potreby všetkých 5 úrovní**.
  - Podľa budhistického spôsobu myslenia **je nemožné** všetky tieto potreby uspokojiť.
  - Pre budhistu je **cieľom tiež šťastie**, avšak v zmysle **klúdu mysle, nie uspokojenia všetkých potrieb**.



# Potreby

---

- **Potreby**
  - Základom Maslowovej teórie je **uspokojovanie potrieb jednotlivca-vlastného ja.**
  - Podľa budhistického myslenia nie je možné hovoriť o nejakom nezávislom, trvalom a nemennom ja.
  - **Ja je tvorené vzťahmi s ostatnými ľuďmi** a s ďalšími stránkami fyzického prostredia.
  - V budhistickom poňatí to **nie sú druhí ľudia, ktorí majú uspokojovať potreby jednotlivca, ale práve opačne.**



# Potreby

---

**Ľudia môžu byť šťastní iba vtedy, keď uspokojujú okrem vlastných potrieb tiež potreby druhých.**

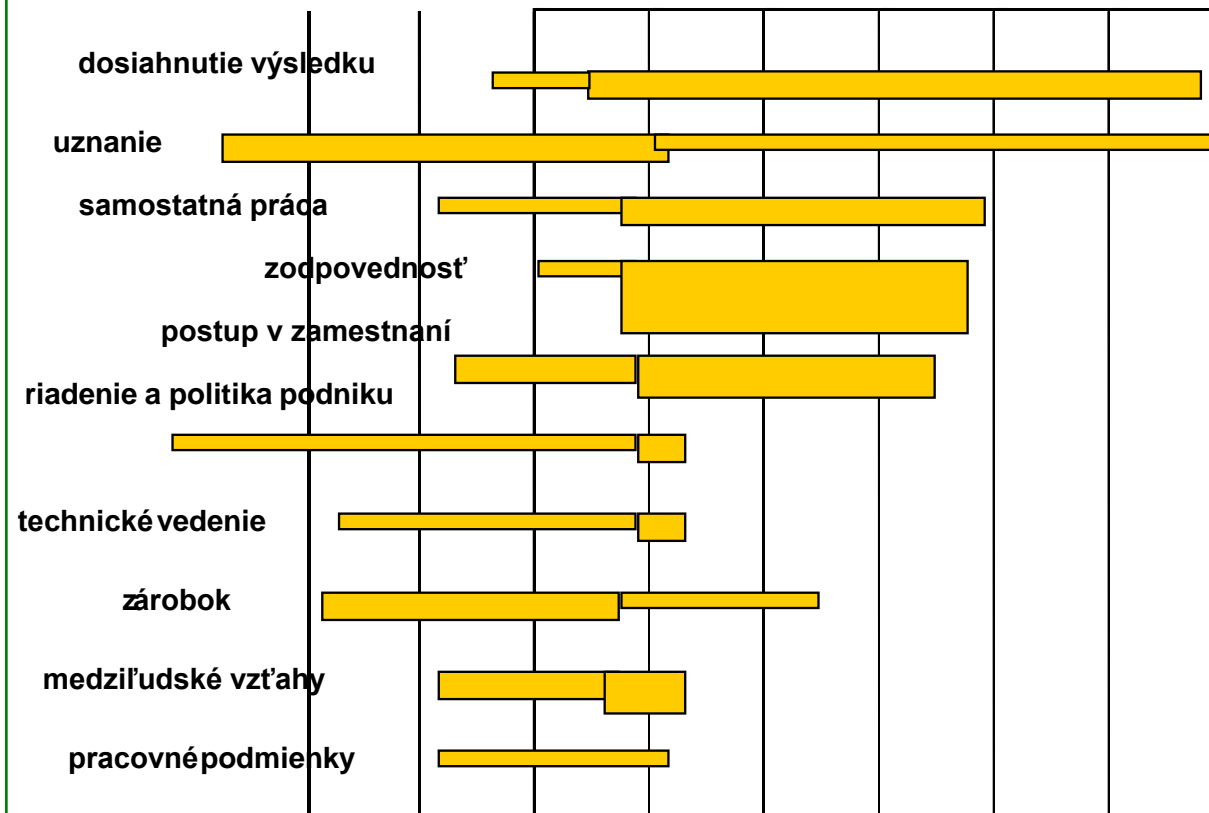


# Herzbergova dvojfaktorová teória spokojnosti

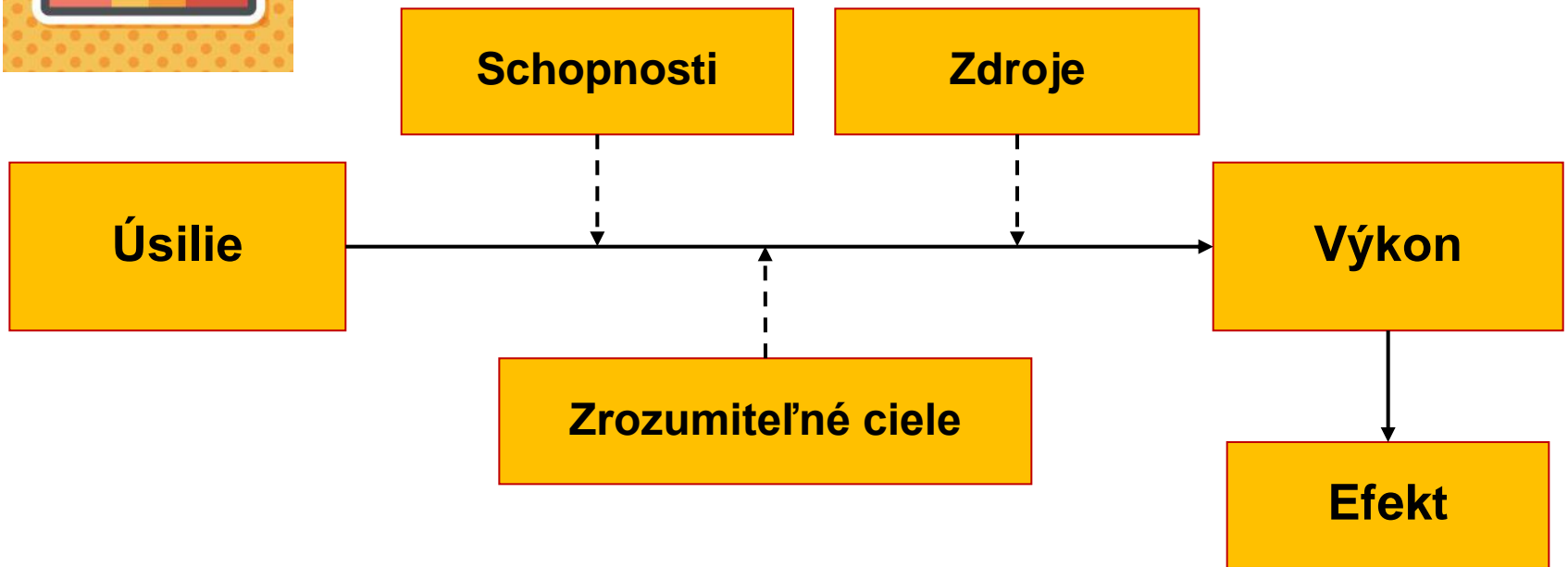


Faktory nespokojnosti  
Faktory hygieny

Faktory spokojnosti, motivátory



# Teória očakávaní



# Sebamotivácia

---

## ■ **Sebamotivácia**

- Je vec **stavu mysle**.
- **Motivačné faktory**:
  - Možnosť byť **zodpovedný a rozhodovať**.
  - Možnosť **rastu** a posilnenie **sebadôvery**.
  - Možnosť **sebarealizácie**.
  - **Možnosť rozvíjať iných**.



# Sebamotivácia

---

## ■ Sebamotivácia

- Ľudskú motiváciu nie je treba riadiť.
- Pre človeka je absolútne nemožné motivovať ostatných. Bob Davids.
- Pokiaľ sa pre ňu vytvorí priaznivé prostredie, sú ľudia motivovaní sami.
- Ako môže človek motivovať druhých?
- McGregor preformuloval na: Ako vytvoriť prostredie, v ktorom sa ľudia budú motivovať sami?





# Sebamotivácia

---

## ■ **Sebamotivácia**

- Pokiaľ prostredie predstavuje dostatočne živnú pôdu, ľudia sa motivujú sami k vykonávaniu svojich bežných činností. Robert Townsend.
- Otázkou zostáva, ako toto živné prostredie vyzerá?
- Na rozdiel od ranných psychológov, súčasní psychológovia si nemyslia, že ľudia usilujú o pokoj tela a duše.
- Myslia si, že ľudia sa usilujú o majstrovstvo-v rôznych činnostiach, nie v ovládaní ľudí a usilujú sa o šťastie-vitalitu a pohodu.





LABORATORY:

## First Who, then What

The main point of this concept is not just about assembling the right team—that's nothing new. The main point is to *first* get the right people on the bus (and the wrong people off the bus) *before* you figure out where to drive it. The second key point is the degree of *sheer rigor* needed with regard to people decisions in order to take a company from good to great.

# Správni ľudia

---

## ■ Správni ľudia

- Sú tí, ktorí **nastupujú do autobusu kvôli iným ľuďom** a nie kvôli tomu, kam ide.
- **Netreba ich prísne riadiť, ani povzbudzovať.**
- Motivuje ich **túžba dosahovať čo najlepšie výsledky a byť súčasťou niečoho väčšieho.**
- **Urobia správne veci** a bez ohľadu na odmeňovanie vyprodukujú **najlepšie výsledky.**
- Jediný spôsob ako pomôcť ľuďom, ktorí **dosahujú výsledky**, je **nazaťažovať ich ľuďmi, ktorí výsledky nedosahujú.**
- **Demotivujete ich tým, ak ignorujete tvrdé fakty reality.**
- **Nemíňajte veľa energie na motivovanie a usmerňovanie ľudí.**
- **Podpora zo strany ľudí vychádza z výsledkov a hybnej sily**, nie naopak.



Zdroj: Jim Collins, *Z dobrého skvelé*, Eastone Books, 2006

# Správni ľudia

---

## ▪ Správni ľudia

- Hodnoty najviac motivujú zamestnancov.
- Najlepší lídri chápu, že najlepších zamestnancov primárne **nemotivujú peniaze**.
- Skvelí ľudia sa chcú **cítiť ako vplyvní hráči** a chcú pracovať na **vzrušujúcich projektoch**.
- Chcú, aby ich obklopovali a stimulovali **iní významní ľudia**, chcú mať pocit, že sú **súčasťou niečoho významnejšieho ako sú oni sami**.
- Najtalentovanejší zamestnanci zvyčajne **chcú robiť prácu, ktorá sa im páči, s ľuďmi, ktorých majú radi, na projektoch, ktoré ich naplňajú**.



# Motivačná sila

---

Zdá sa, že neexistuje nič, čo by malo väčšiu **motivačnú silu**, ako **náročné ciele**, priebežné **meranie** dosiahnutého **pokroku**, získavanie **spätnej väzby** o ňom a príležitostné **odmeny**.



Zdroj: Jeffrey K. Liker, *Tak to dělá Toyota*, Management Press, 2007

# Motivačná sila

---

Najsilnejšou motivačnou silou je **nedostatok.**



# Ďakujem za pozornosť

## RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: [mail@krajciova.sk](mailto:mail@krajciova.sk)

mobil: +421 911 556 331



web: [www.krajciova.sk](http://www.krajciova.sk)

blog: [martakrajciova.blogspot.com](http://martakrajciova.blogspot.com)

blog: [martaknihy.blogspot.com](http://martaknihy.blogspot.com)

blog: [martaznalosti.blogspot.com](http://martaznalosti.blogspot.com)

blog: [martaseminare.blogspot.com](http://martaseminare.blogspot.com)

blog: [martasloboda.blogspot.com](http://martasloboda.blogspot.com)