


MOTIVACE – klíč k výkonu každé organizace. Jak ji měřit a ovlivňovat?

Mgr. Pavla Pavlíková, PCC

Inspirativní kouč zaměřující se na úspěšné zvládnutí manažerské role a využití principů a technik koučování v práci s lidmi, horolezkyně, facilitátorka. Koučuje především ve firemním prostředí, kde rozvíjí směr Challenging coaching a v poslední době právě projekt Motivačních map.

Rozvoji lidí se věnuje od roku 1997: od 2006 externí kouč (INNERGY, Extima), 1998–2005 personalistika v AstraZeneca (HR Manager), 1997–1998 Project Manager v ICV.

Je držitelkou akreditace Professional Certified Coach udělené International Coach Federation (ICF), největší světovou profesionální asociací koučů.



Úspěšnost a prosperita každé organizace závisí na dvou aspektech vedení – procesním a lidském. *Procesní část je o vytváření strategie a implementaci procesů, systémů a struktury tak, aby bylo strategie dosaženo. Lidská je o práci s lidmi – výběru, řízení výkonu a rozvoji, tedy vytváření úspěšných týmů. Pro vedení lidí potřebujeme mnoho dovedností – komunikace, stanovování cílů, delegování, zpětné vazby a mnoho dalších. Z nich mezi nejdůležitější patří schopnost individuálně motivovat pracovníky, protože je to právě motivace, která má největší dopad na výkon. Uvádí se, že motivovaní zaměstnanci vykazují až 16krát vyšší produktivitu než nemotivovaní. Zvýšení motivace přináší vyšší produktivitu, a tedy zisk, lepší péči o zákazníky, více inovací, nižší fluktuaci a vyšší retenci, tím úspory za nábor a méně absencí a pracovních úrazů.*

Dokázat motivovat zaměstnance je značně **přínosné**, zároveň ale značně **obtížné**. Proč tomu tak je?

Příčina leží v charakteristice obou zmíněných aspektů vedení a má kořeny v psychologii. Když se podíváme na vytváření strategie a implementaci procesů, setkáváme se s financemi, prodejem, marketingem, výrobou. Ve všech těchto oblastech dokážeme získat **dostatek měřitelných informací** a dat, která nám dávají **pocit jistoty a kontroly**. Když investujeme určité vstupy, můžeme měřit a celkem dobře i předvídat výstupy.

U **motivace kontroly a předvídatelnosti** moc **nemáme**. Když vložíme vstupy, výstupy jsou často jiné, než jsme očekávali. Dostáváme se na pole **nejednoznačnosti** a nejistoty. Navíc se o motivaci, tedy pohnutkách, pocitech, které jsou **nehmatatelné**, obtížně hovoří. Proto se často motivaci nezabýváme a energii věnujeme do procesní části. Což je škoda, protože to jsou lidé, kdo rozhodují, zda procesní část bude fungovat.

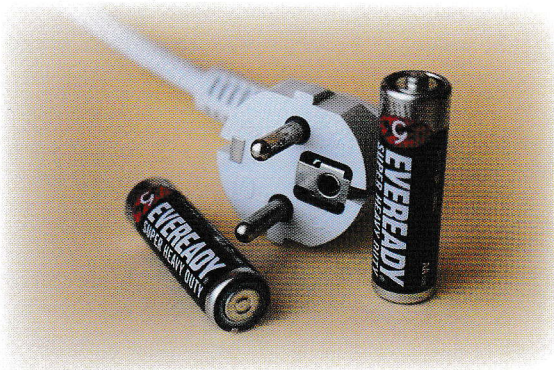
Co je to motivace

Motivace je energie, náš vnitřní pohon, který určuje, jak se cítíme, a následně, jak se chováme. Je to to, kvůli čemu ráno vstáváme z postele a jdeme do práce.

Motivace je důležitá složka výkonu, platí rovnice:

$$\text{Výkon} = \text{motivace} \times \text{dovednosti} \times \text{příležitost}$$

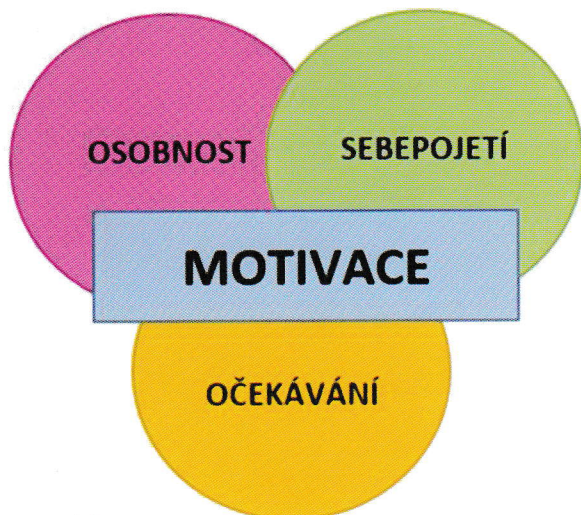
Jistě jste zažili rozdíl, když děláte něco, do čeho se vám chce, máte tu správnou energii, a naopak když se vám do něčeho nechce. Uvádí se, že až 70 % angažovanosti lidí nevyhází z jejich dovedností, ale právě z jejich motivace pro danou činnost. Zkušený odborník bez nadšení sotva podá vynikající výkon.



Složky motivace

Motivace má **tři složky** vycházející z našeho vnitřního nastavení, a to osobnost, sebepojetí a očekávání.

- **Osobnost** jsou naše vlastnosti, rysy, charakter. Pojí se s minulostí (utvářela se od našeho dětství) a dá se ovlivňovat a měnit značně obtížně.
- **Sebepojetí** jsou naše představy a přesvědčení o sobě. Je zaměřené dovnitř a pojí se s přítomností (jak se vidíme).
- **Očekávání** se týká budoucnosti, jsou to naše představy a přání, čeho chceme či můžeme v budoucnosti dosáhnout.



Znamená to, že naše motivace je významně **ovlivněna našimi myšlenkami a představami**. To, jak o sobě a o světě přemýšlíme, určuje, jak se budeme chovat. Chceme-li zlepšit svůj výkon v jakékoliv oblasti, musíme prověřit svoje přesvědčení a názory.

Tedy, a možná v tom vnímáte také ironii, pokud chceme dosáhnout reálných hmatatelných, výsledků, musíme **vstoupit do nehmateľného světa** – našich myšlenek, představ a přesvědčení. Což není jednoduché.

Model motivační mapy – 3 skupiny motivace a 9 motivátorů

Zhmotnit nehmateľné se v průběhu let pokoušelo značné množství teorií motivace (namátkou Maslowova pyramida potřeb, Herzbergova teorie hygienických faktorů, vnitřní a vnější motivace, motivace 1.0 až 3.0 Daniela Pinka a mnohé další). Všechny jsou zajímavé, postrádají ale praktický pohled na to, jak zjistit, co konkrétního člověka motivuje a jak s motivací pracovat.

Otázkou **praktičnosti motivačních teorií** se zabýval **James Sale**. Zkoumal styčné body Maslowovy pyramidy potřeb, enneagramu a kariérových kotev Edgara Scheina a vytvořil srozumitelný model a zároveň diagnostický nástroj **motivační mapy**.

Motivační mapy představují **9 motivátorů pro práci** sdružených ve **3 skupinách** podle podobných charakteristik. Jde o zaměření na lidi (vztahy), věci (výkon) nebo myšlenky (růst).

Lidé zaměřeni na vztahy jsou rádi, když svět okolo nich zůstává takový, jak jsou zvyklí. Chťejí dělat věci, tak jak je dělali doposud. Nemají rádi změnu a riziko. Když se rozhodují, potřebují zvážit všechny okolnosti, a to nějakou chvíli trvá. Jsou zaměřeni na lidi, cení si loajality a jsou spolupracující. Rozhodují se často na základě emocí, a když je chcete oslovit, používejte příběhy, příklady, obrázky, metafory.

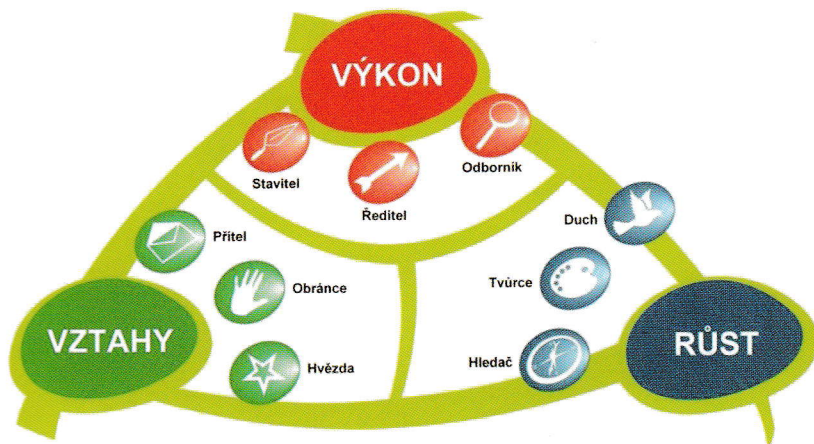
Pro **lidi zaměřené na výkon** je důležitá přítomnost. Jejich typická otázka je „Co máme dělat, abychom dosáhli cíle?“. Změnu a riziko zvažují, zda jsou pro ně výhodné. O svém rozhodování by řekli, že se děje v pravý čas. Jsou zaměřeni na věci, cení si výsledků a jsou soutěživí. Jsou prakticky a cílově orientovaní. Rozhodují se na základě hlavy a logiky. Slyší na důkazy, statistiky, detaily, tabulky a čísla.

Lidé zaměřeni na růst hledí do budoucnosti. Je pro ně typické vizionářství a idealismus. Nemají rádi rutinu, potřebují změnu a jsou ochotni přijímat riziko. Nejčastěji se ptají „Jak to bude

vypadat za x let?“ Rozhodují se rychle. Jsou zaměřeni na myšlenky a je pro ně důležitý význam a smysl. Rádi experimentují. Rozhodují se na základě intuice. Když je chcete

oslovit, použijte shrnutí, odrážky a jasná fakta.

A když rozdělíme jednotlivé skupiny na motivátory, obrázek vypadá takto:



Podrobněji se podívejme na to, co je pro jednotlivé motivátory důležité, co jim dodává energii, a také to, čím jednotlivé motivátory motivovat.

VZTAHY

OBRÁNCE – vyhledává bezpečí, předvídatelnost a stabilitu. Zajistěte kontinuitu, dávejte jasné informace a podporujte v období změn.

PŘÍTEL – vyhledává sounáležitost, přátelství a naplňující vztahy. Poskytujte podporu a zapojení, nechte ho/ji organizovat akce pro tým.

HVĚZDA – vyhledává uznání, respekt a společenskou úctu. Motivujte publicitou a veřejným uznáním.



ŘEDITEL – vyhledává moc, vliv a kontrolu nad lidmi a zdroji. Svěře odpovědnost za projekty, umožněte, ať má vliv.

STAVITEL – vyhledává peníze, materiální uspokojení a nadprůměrný životní standard. Motivujte odměnami, cenami, soutěžemi.

ODBORNÍK – vyhledává znalosti, mistrovství a specializaci. Poskytněte tréninky a nechte, aby sdílel/a zkušenosti.

TVŮRCE – vyhledává inovace, kreativitu a změnu. Omezte rutinu, odměňujte za inovace a dejte výzvy k řešení.

DUCH – vyhledává svobodu, nezávislost a autonomii. Dávejte komplexní cíle a nechte svobodu v tom, jak je naplní. Poskytněte zmocnění.

HLEDAČ – vyhledává smysl, účel a chce dělat hodnotné a smysluplné věci. Poskytněte chválu a pravidelnou zpětnou vazbu, v čem je jeho/její práce přínosná.

Motivační mapy jako diagnostický nástroj

James Sale o svém výzkumu motivace a novém modelu napsal již čtyři knihy (Mapping Motivation, Mapping Motivation for Coaching, Mapping Motivation for Engagement, Mapping Motivation for Leadership) a jeho diagnostický nástroj se rychle rozšiřuje hlavně v Evropě. Česká republika je aktuálně **patnáctou zemí**, kde tuto metodiku začínáme používat.

Vycházíme z toho, že každý člověk má svou **jedinečnou kombinaci 9 motivátorů**, jejich **pořadí a sílu**, což dohromady určuje úroveň motivace daného člověka. Pro výkon a spokojenost jsou nejdůležitější první tři motivátory a jejich úroveň naplnění. Významný je i poslední motivátor v pořadí, protože může buď posílit první tři motivátory, nebo v určitých případech působit jako demotivátor.

Základní odhad motivátorů nám poskytuje jednoduchá vizualizace pomocí **motivačních karet**. Přesné výsledky lze získat po vyplnění akreditovaného **online testu**. Má 45 otázek a jeho vyplnění zabere cca 15 minut. Výstupem je report, který ukazuje celkovou úroveň motivace daného člověka, pořadí důležitosti jednotlivých motivátorů a míru jejich naplnění.



Motivační mapy mohou využít **jednotlivci**, kterým přináší porozumění vlastním preferencím a tipy, jak podpořit svoje motivátory.

Týmová mapa je užitečná pro týmy a jejich vedoucí, ukazuje, jaká je energie v týmu, čím jsou jednotliví lidé motivováni a jak jsou jejich motivátory naplněné. Manažer pak může individuálně se svými lidmi pracovat na udržení či posílení motivace. Dále tým dokáže podpořit svoji spolupráci, protože jeho členové rozumí tomu, co je pro ostatní důležité a kde hrozí případné konflikty mezi motivátory.

Závěrem chci zdůraznit, že motivační mapy jsou poměrně jednoduchý, chytrý a uživatelsky přívětivý nástroj. Dokážou **převést osobní pocity do dat**. Nabízejí **srozumitelný jazyk**, jak o motivaci vlastní či druhých hovořit. Jasně a jednoduše pojmenovávají, co každý z motivátorů vyhledává, jaké věci jsou pro něj důležité, o jaké odměny stojí a čemu se vyhýbá. Zároveň přinášejí nápady a kroky, jak svou motivaci ovlivňovat.

A jedno číslo na závěr – průměrná míra motivace zaměstnanců vycházející z 22 000 vyplněných testů v rámci 12 zemí byla 59%. Což mi připadá docela pozitivní. A představte si, kdyby se motivace každého člověka zvedla třeba jen o 5%.

