

# STAVBA PYRAMÍDY – POČIATKY TEÓRIE MOTIVÁCIE

Motivácia je komplexná a životne dôležitá téma. Viacerí vedci sa v nespočetnom rade štúdií snažili a dodnes snažia vysvetliť jej vplyv na ľudské správanie. Ako vzniká, ako sa rodí tá čarovná energia, ktorá nás poháňa? Aby sme lepšie pochopili to, čo nás motivuje, vytrháva zo zotrvačnosti a dáva silu prekonať ťažkosti a nevzdávať sa, vybrali sme štyroch autorov, ktorí sa motivácii venovali. Pozrime sa bližšie na to, ako tento fenomén vníma Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor a Daniel Pink. —

Zdroj: Amrop, Fotografie: Shutterstock a archív Amrop

**Marek Hradílek,**  
Amrop Partner

## Maslow spája motiváciu so súborom potrieb

Slávna Maslowova pyramída stručným, ba až zjednodušeným spôsobom spája motiváciu so súborom potrieb. Tvrdí, že keď nie sú uspokojené naše základné fyziologické potreby, ako je jedlo, bezpečie alebo zdravie, nebudú úplne uspokojené ani vyššie potreby, ako je láska, úcta a seberealizácia. Nespokojnosť bude výsledkom absencie motivačných podnetov.

Abraham Maslow sa narodil začiatkom 20. storočia a bol prvým výskumníkom ľudského správa-



nia. Práve on predstavil teóriu motivácie, na ktorú sa dodnes často odvolávame.

Jej hlavnú myšlienku ľahko priblížime na jednoduchom príklade. Zoberme si izoláciu spôsobenú pandémiou. Niektorí, kto je uzavretý vo svojom dome so záhradou a s bazénom, bez ekonomických obmedzení, je v úplne inej situácii ako živ-

nostník zaťažený hypotékou alebo inými pôžičkami, bez záruky príjmu a bez možnosti užiť svoje deti, ak by karanténa pokračovala.

V prvom prípade sú základné potreby úplne uspokojené. Hlavnými nedostatkami sú cestovanie, živá zábava a kultúra. V druhom prípade sa tieto potreby celkom určite neocitnú na prvom mieste zoznamu. Prinajmenšom v súčasnosti je čelo rebríčka naviazané na základné potreby.

## Hygiena a motivácia: Herzbergova dvojfaktorová teória

Frederick Herzberg spája uspokojenie s náročnosťou alebo so stimuláciou našich úloh alebo funkcií z hľadiska obsahu alebo súvisiacich činností – nazýva ich „motivačné faktory“.

Nespokojnosť podľa neho vzniká pri nesúlade medzi našimi osobnými hodnotami a potrebami a prostredím: napríklad medzi štýlom vedenia alebo osobnosťami našich kolegov a všeobecným kontextom našej funkcie (zodpovednosť a iné aspekty). To sú tzv. hygienické faktory. V štúdiách Herzberg našiel empirické dôkazy o hygienických a motivačných fak-

toroch, dvoch odlišných položkách, ktoré treba zohľadniť pri výkone akejkoľvek funkcie.

Hygienické faktory sa týkajú hmotných a environmentálnych pracovných podmienok: mzdy, sociálnych výhod, politiky organizácie a vedenia, klímy našich vzťahov, vnútorných predpisov, príležitostí, atď. Organizácie ich tradične využívali na

podporu motivácie zamestnancov. Podľa Herzberga však majú hygienické faktory len obmedzenú schopnosť ovplyvňovať naše správanie. Ich cieľom je vyhnúť sa zdrojom nespokojnosti s prostredím alebo potenciálnym hrozbám pre rovnováhu dôležitých faktorov prostredia. Hygienické faktory nemôžu podstatným alebo trvalým spôsobom zvýšiť spokojnosť. Na druhej strane však platí, že ak sú ohrozené, môžu v skutočnosti spôsobiť nespokojnosť.

Motivačné faktory sa týkajú obsahu a účelu funkcií a úloh. Vytvárajú trvalú spokojnosť a majú pozitívny vplyv na produktivitu, stimulujú nadštandardnú úroveň výnimočnosti.

Podľa Herzberga „motivácia“ zahŕňa pocity úspechu, rastu a profesionálneho uznania, ktoré sa prejavujú plnením úloh a činností, ktoré ponúkajú dostatočnú výzvu a zmysel.

Na optimálnej úrovni motivačné faktory podstatne zvyšujú spokojnosť. Ak sú ohrozené, vedú k absencii spokojnosti.

Stručne povedané, dvojfaktorová teória uvádza, že spokojnosť súvisí s náročným alebo stimulujúcim profesionálnym obsahom alebo činnosťami – motivačnými faktormi. Spokojnosť si vyžaduje aj súlad s prostredím, so štýlom vedenia, s hodnotami kolegov a všeobecným organizačným kontextom – hygienickými faktormi.

## X alebo Y? MacGregorova teória

Ide vlastne o súbor dvoch protikladných extrémov – predpokladov: X a Y (preto teória X a teória Y). Ak prijmeme teóriu X a budeme sa podľa nej správať, ľudia budú demotivovaní. Na druhej strane, ak prijmeme teóriu Y a budeme sa podľa nej správať, ľudia budú motivovaní.

Teória X: Ľudia nemajú radi prácu a snažia sa jej vyhnúť, preto ich treba nútiť, kontrolovať a usmerňovať. Ľudia uprednostňujú usmerňovanie a štandardne majú malé ambície, hľadajú len bezpečie.

Teória Y: Vynakladanie úsilia v práci je prirodzené; vonkajšia kontrola a hrozba nie sú adekvátnym spôsobom na dosiahnutie lepších výsledkov; ľudia budú vykonávať sebakontrolu a seba-usmerňovanie, ak budú ich potreby uspokojené; zvyčajne sa snažia prevziať zodpovednosť za to, čo robia; každý bude vykonávať a uplatňovať svoje vedomosti, ak mu bude poskytnuté seba-usmerňovanie a sebaovládanie.

Mechanizmy odmeňovania 20. storočia, ktoré sme kedysi považovali za prirodzenú súčasť podnikania, fungujú len v prekvapivo úzkom okruhu okolností. Tento druh odmeňovania často ničí tvorivosť. Tajomstvo vysokého výkonu nespočíva v odmenách a trestoch, ale v neviditeľnej, vnútornej túžbe ľudí samostatne robiť veci, na ktorých záleží.

Frederick Herzberg a Douglas McGregor žili v 20. storočí a ich teórie boli v tom čase veľmi inšpiratívne. Títo autori vnímavo zaujali prepracovanejší a viac na organizáciu zameraný prístup ako predtým.

Vďaka ich práci sa zistilo, že vedúci zamestnanci musia pochopiť a zabezpečiť naliehavé hygienické faktory. Motivácia však bude prítomná len vtedy, ak budú ľudia samostatní a oddaní cieľu. V praxi potrebujeme dobré pracovné podmienky, primerané odmeňovanie, esteticky príjemné pracovisko (alebo home office) a dokonca aj zábavné prostredie. Pociť, že sme súčasťou organizmu so spoločným cieľom, je však nevyhnutnou potrebou.

## Vnútoraná a vonkajšia motivácia: Hnacie sily podľa Pinka

Daniel Pink práve píše a skúma. Vysvetľuje, ako môžeme využiť našu kreativitu a schopnosť narúšať, umiestniť sa v rámci účelu organizácií.

V knihe Drive nás upozorňuje na globálne fenomény práce a zdieľania vedomostí, ako je napríklad Wikipédia, ktoré existujú bez nároku na odmenu. Zdôrazňuje význam autonómie, splnomocnenia a účelu pri získavaní neobmedzenej „energie úspechu“, čím nás nasmeruje na cestu sebarealizácie.

Vysvetľuje, že nové štúdie v súčasnosti preklenujú priepasť medzi teóriou a praxou tým, že skúmajú vnútornú motiváciu, ktorá nám umožňuje podávať výkon, mať radosť z toho, čo robíme, a zaujímavým spôsobom prispievať k cieľu.

Z dvoch typov motivácie – vonkajšej a vnútornej, nás v 21. storočí najviac zaujíma tá druhá: práca je menej mechanizovaná a viac založená na

## Príbeh Carminho

Carminho práve dokončila štúdium na School of Fine Arts. Začala pocitovať, že ju to ťahá k špecializácii na odevný dizajn, módu. V Londýne sa zamestnala na čiastočný úväzok ako asistentka predaja v obchodnom dome Harrods. Zapisala sa aj na trojročné bakalárske štúdium módy na Cambridge School of Visual and Performing Arts.

Učiteľia však nie vždy chápali jej prácu. Oveľa lepšie výsledky dosahovala, keď sa stretla s nekonvenčným učiteľom. Na druhej strane jej výkon radikálne klesal tvárou v tvár konvenčnejším učiteľom, ktorí mali tendenciu vyžadovať nasledovanie a oceňovali predvídateľnosť.

„Môžu však ľudia skutočne nosiť to, čo navrhujete?“ pýtala sa ľudí s vopred naformátovanou víziou.

Niekedy sa naozaj zdalo, že v skutočnosti nechce ľudí obliekať. Jej práca bola občas taká priamočiara a strnulá, že pripomínala skôr architektonický projekt. Dokonca k svojim návrhom pridávala vysvetlenia, výpočty a vzorce. Ako veľmi dobrá študentka deskriptívnej geometrie poznamenala, že jej vedomosti o rovnicach a číslach prišli vhod. Bez nich by nedokázala oživiť svoje dielo presahujúce jej predstavivosť.

Ako vždy, najlepší vyhľadávajú najlepších. Z času na čas školu, kde študovala, navštívil známy antverpský dizajnerský dom, ktorý vyhľadával talenty.

Carminho prácu si okamžite všimli a dizajnerský dom ju vyzval, aby zväžila presťahovanie do Antverp. Balík bol príliš dobrý na to, aby ho odmietla. Mzda vysoko nad priemerom, prémie za každú kolekciu, na ktorej sa zúčastnila, ubytovanie, cesty do rodného Portugalska každé tri mesiace a poistenie. Aj pracovné podmienky boli skvelé: veľkopopá lokalita, úžasná atmosféra a všetky digitálne nástroje, ktoré mala k dispozícii.

V tomto príbehu nájdete inšpiráciu o tom, čo Carminho motivovalo a aká bola dostatočne múdra na to, aby nepodľahla pokušeniu slávy a bohatstva, čím by si zničila svoj vlastný cieľ. Naopak, dosiahla udržateľný spôsob života – za svojich vlastných podmienok.

tvorivých procesoch. Pre Pinka mohla vonkajšia motivácia fungovať pri mechanických úlohách (na základe odmeny alebo trestu, mrkvy a palice). Pri kognitívnych úlohách však experimenty odhalili, že čím väčšia odmena, tým horší výkon. Odmena môže dokonca zrušiť kreativitu.

To neznamená, že na peniazoch nezáleží. Samozrejme, že záleží, avšak keď sme dobre zaplatení, nie je to väčšia odmena, ktorá vytvorí motiváciu. Motivovaní sme preto, že to, čo robíme, má význam, že to, čo robíme, sa nám páči, a že to prispieva k väčšiemu dobru.

Teória vnútornej motivácie Daniela Pinka je založená na troch pilieroch: autonómia, majstrovstvo (alebo zdokonaľovanie) a cieľ.

- Autonómia: túžba riadiť svoj vlastný život.
- Majstrovstvo: túžba neustále sa zlepšovať, robiť niečo, čo má význam.
- Cieľ: túžba, aby to, čo robíme, slúžilo niečomu väčšiemu, než sme my sami.

[www.amrop.sk](http://www.amrop.sk)

Prečítajte si úplné znenie článku z Amrop série People with Talent (Like Us) 2 | What Motivates You?



One of the funny things about the stock market is that every time one person buys, another sells, and both think they are astute.

William Feather



Amrop

Marek Hradílek  
Partner

#AmropPartners