

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

ÚSTAV MANAGEMENTU A MARKETINGU

**VEDENÍ A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ NA VZDÁLENÉM
PRACOVÍŠTI**

EMPLOYEES LEADERSHIP AND MOTIVATION ON DISTANT WORPLACE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

TOMÁŠ BÁR

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, které jsem pro zpracování mé bakalářské práce užil, jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Ústí nad Labem dne 25. 3. 2018

Tomáš Bár

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému vedoucímu RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA za odborné vedení práce, za cenné rady a ochotu v průběhu zpracování této práce.

OBSAH

Úvod.....	8
Teoretická část.....	10
1 Management	11
1.1 Funkce managementu	11
1.1.1 Plánování	11
1.1.2 Organizování	12
1.1.3 Personalistika	13
1.1.4 Kontrola	13
1.1.5 Rozhodování	14
1.2 Úrovně řízení	14
1.3 Time management.....	14
2 Komunikace	16
2.1 Verbální komunikace	16
2.1.1 Řeč	16
2.1.2 Psaný záznam	17
2.2 Neverbální komunikace	18
2.2.1 Barva hlasu	18
2.2.2 Haptika	18
2.2.3 Chronemika	18
2.2.4 Kinezika	19
2.2.5 Mimika	19
2.2.6 Oční kontakt a pohyby	20
2.2.7 Posturologie	20
2.2.8 Proxemika	21
2.2.9 Uplatnění komunikace v roli manažera	21
3 Motivace	22
3.1 Pozitivní motivace	22
3.2 Negativní motivace	23
3.3 Potřeby	23
3.4 Motivy	24
Empirická část	25
4 Metodika	26
4.1 Sledování motivace	26
4.2 Bodový systém	27
4.3 První týden	27

4.4 Druhý týden	28
4.5 Třetí týden.....	29
4.6 Čtvrtý týden	30
4.7 Pátý týden.....	31
4.8 Šestý týden.....	32
4.9 Sedmý týden.....	33
4.10 Osmý týden	34
4.11 Devátý týden.....	35
4.12 Desátý týden.....	36
4.13 Kontrolní sledování	37
4.14 Vyhodnocení ideální frekvence telefonických kontrol.....	38
4.15 Vyhodnocení dopadu ústní motivace na pracovní výsledky	40
Závěr.....	43
Bibliografie.....	44
Seznam tabulek.....	46
Seznam obrázků	48
Anotace.....	49

ÚVOD

Management a motivace podřízených v kanceláři je velice důležitá pro hladký průběh plnění pracovních povinností a uspořádaný chod společnosti. Pracovníci, kteří jsou pod přímou osobní kontrolou, jsou nejen velice snadno motivováni k činnosti, ale také může nadřízený bez problémů sledovat postup v jejich práci a lépe tak řídit chod celého pracovního procesu. Avšak v případě, že se jedná o vzdálené pracoviště jsou možnosti kontroly a managementu pracovníků poněkud komplikovanější. V takových případech se nabízí jako nejlepší způsob kontroly, instruktáže a motivace pracovníků telefonické spojení s podřízenými, díky kterému se dají předat i získat všechny potřebné informace, ale především nejsou natolik časově náročné, jako je by tomu bylo v případech osobní kontroly - tzn. dojíždět na vzdálené pracoviště apod.

Výše jsem popsal situaci, se kterou se setkávám v práci denně - moji podřízení jsou pracovníci, kteří kvůli pracovním povinnostem musí přejíždět mezi jednotlivými místy v rámci města, či dokonce mezi jednotlivými městy. Ačkoliv bych osobně preferoval možnost je během práce navštívit a podívat se, jak práce postupují, není to z hlediska mých jiných pracovních povinností a také časové náročnosti možné. Z těchto důvodů komunikuji s podřízenými během pracovního týdne pomocí telefonických hovorů. V souvislosti s tím, jak co nejlépe využít čas pro komunikaci, vzdálenou kontrolu pracoviště a motivaci pracovníků, jsem zvolil dané téma bakalářské práce. Důvodem pro volbu tohoto tématu je, že sám chci zjistit, jakým způsobem co nejlépe vést mé pracovníky a jak je co nejvhodněji motivovat.

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jaká je vhodná frekvence telefonických hovorů pro dostatečnou kontrolu pracovníků a jejich vedení. Tato frekvence telefonických kontrol bude usuzována podle různých kritérií, jako je přínos informací pro nadřízeného a časová náročnost kontrol. Z pohledu motivace je cílem zjistit, jaký je dopad pozitivní a negativní motivace a její dopad na vykonané pracovní činnosti. Pro zjištění, jaká je ideální frekvence telefonických hovorů jsem po dobu deseti týdnů telefonoval pracovníkům, které jsem touto cestou kontroloval a vedl, přičemž frekvence hovorů narůstala od jednoho telefonátu denně po celkových deset telefonátů za den. Ústní motivace pracovníků probíhala osobně a to vždy na konci každého týdne. V dalších deseti týdnech jsem následně postupoval shodně, avšak s tím rozdílem, že jsem pracovníky nemotivoval. Nashromážděná data jsem poté porovnal.

Tuto práci lze rozdělit na dvě velké části - jednou z nich je *Teoretická část* a druhou je *Empirická část*. V následujících kapitolách se čtenář seznámí se základními teoretickými pilíři, které tvoří tři hlavní kapitoly v *Teoretické části*. Těmito pilíři jsou *Management*,

Komunikace a Motivace. Informace obsažené v těchto kapitolách mají velmi úzký vztah ke stanovené problematice. Strukturalizace každé kapitoly teoretické části pak přináší čtenáři lepší možnost orientace v daných teoretických základech.

Na teoretickou část navazuje *Empirická část*, která je uvedena především podrobně rozepsanou metodikou, kterou jsem v práci použil. V dalších podkapitolách následuje podrobný popis toho, jak se odehrávaly telefonické kontroly týden po týdnu. Empirickou část uzavírá vyhodnocení nashromážděných dat a to jak z pohledu ideální frekvence telefonických kontrol, tak z pohledu dopadu motivace na pracovní činnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část mé bakalářské práce nastiňuje základy v oblasti teoretických věd a témat, která jsou zásadní pro správné pochopení daného textu a nezbytná pro uchopení následné empirické části, která se věnuje vlastnímu výzkumu v oblasti managementu a motivace pracovníků. V následujících kapitolách se čtenář seznámí se základy v oblasti obecného a pracovního managementu, dále se seznámí se základy komunikace a její role v pozici manažera a v neposlední řadě je zde nastíněna problematika motivace pracovníků.

Všechny tyto teoretické pilíře jsou těmi, na kterých je postavena vlastní empirická část. Ta se zabývá nalezením optimální frekvence telefonických hovorů, coby hlavního nástroje dostupného pro vedení a pracovníků na vzdáleném pracovišti. Jedná se o moje podřízené pracovníky, které organizují, motivují a se kterými komunikují právě tímto způsobem. Pro ideální chod pracovních úkolů je tak třeba ovládnutí komunikace s těmito pracovníky a současně je zásadní poskytnout jim dostatečnou motivaci pro hladký chod pracovních povinností.

Nadcházející kapitoly jsou členěny do drobnějších podkapitol pro snadnější orientaci v textu a také pro popis rozličných částí každé teoretické problematiky. V první kapitole, která se věnuje managementu, jsou uvedeny nejdříve jednotlivé funkce managementu s jejich podrobným popisem. Následuje členění managementu podle úrovně řízení, kde se čtenář seznámí s jednotlivými úrovněmi řízení a s povinnostmi a náplní práce, které tyto posty obnáší. Tyto kapitole by měly vést k pochopení funkce managementu jako takého. Následuje kapitola, která se věnuje komunikaci. V této části jsou uvedeny zásadní skupiny komunikace - verbální a neverbální i s jejich dělením, podrobným popisem a mnohdy i s příklady z každodenního života. Čtenář se zde seznámí hlouběji například s problematikou řeči, psaného projevu, ale také barvy hlasu a mimiky. Poslední kapitolou teoretické části je motivace. V této části je podrobně rozebrána problematika pozitivní a negativní motivace. Navazuje popis lidských potřeb a kapitolu o motivaci uzavírá podkapitola, která čtenáři přiblíží problematiku motivů.

1 MANAGEMENT

Management je obor, který se věnuje řízení, resp. organizaci pracovníků či věcí. Každá společnost musí mít svůj řídicí oddíl, který rozhoduje o následujících krocích společnosti, o pracovních kontraktech, motivaci pracovníků apod. Takovýto řídicí orgán se nazývá *management*. Je to nezbytná část společnosti, která stojí na nejvyšších příčkách v hierarchickém uspořádání (v závislosti na *úrovni* managementu, viz níže). Management tak zahrnuje všechny činnosti, které jsou nezbytné pro fungování společnosti. (5)

Výkonnou jednotkou managementu na úrovni pracovníků je *manažer*. Manažer je vedoucí či řídicí pracovník, kterému jsou svěřeny podřízení, kterým rozdává pracovní úkoly, motivuje je k práci, v závislosti na svém postavení rozhoduje o odměnách pro pracovníky, případně poskytuje zpětnovazebné hodnocení pro vyšší úroveň managementu, kteří o odměnách následně rozhodnou. Manažer má tak na starosti svůj pracovní tým, se kterým tvoří autonomně fungující jednotku, která vykonává jednotlivé úkoly v rámci firemní politiky (tvorba produktů, reklama, správa zařízení apod.). (17)

1.1 Funkce managementu

Management má pět funkcí: plánovací, organizační, personální, kontrolní a rozhodovací funkci.

1.1.1 Plánování

Plánovací proces zahrnuje stanovení hlavních cílů společnosti, ale také stanovení způsobů a cest, jak těchto cílů dosáhnout. Cíle společnosti lze rozdělit do dvou skupin - *obecné* cíle - to jsou cíle společné pro naprostou většinu podniků, přičemž hlavním cílem je maximalizace zisku - a také *specifické* cíle - to jsou cíle, které mohou zahrnovat plánování rozšíření podniku či tvorbu nového produktu.

Plánování by mělo být ideálně efektivní - tím se míní nastavení takového plánu, který počítá se změnami, které se na trhu odehrávají a na tyto změny také dokáže vhodně a včas reagovat. Plány můžeme dále dělit podle charakteru plánu a podle časového horizontu.

Při dělení plánů dle charakteru lze poté rozčlenit do tří skupin - *strategické*, *taktické* a *operativní* plány. Strategické plány jsou také nazývány dlouhodobé - uvádějí konkrétní záměry podniku, které vychází z podrobných analýz. Pro vytvoření strategických plánů je důležité sledovat celosvětové dění. Z důvodu dlouhého časového horizontu, na který se tyto plány připravují, jsou zatíženy vysokou chybovostí. Tato chybovost se může objevit ve třech

různých prostředích - z nitra samotného podniku, mezoprostředí a z politického prostředí. Rizika, která se objevují uvnitř podniku, jsou pro společnost korigovatelná - lze je zvládnout upravením plánu. Chybovost způsobená v mezoprostředí je již hůře ovlivnitelná samotným podnikem, protože vychází z okolního prostředí, jakými jsou odběratelé, dodavatelé či konkurence. Z hlediska možnosti ovlivnění chybovosti podnikem je nejhorší politické prostředí, protože toto prostředí je podnikem neovlivnitelné. Ve strategických plánech jsou uvedeny strategické cíle společnosti vydané nejvyšším managementem. Plány taktické jsou plány na kratší časové období, jejichž naplnění by mělo vést ke splnění strategických plánů, tzn. uvádějí konkrétní cíle pro dané období. Jedná se tedy o podrobnější rozpracování strategie společnosti - zahrnují např. plány výroby a prodeje či finanční rozpočty. Tyto plány jsou připravovány na úrovni středního managementu, avšak jejich zařazení do plánů podniku podléhá schválení nejvyšším managementem. Poslední skupinou jsou plány operativní. Z časového hlediska se jedná o nejkratší plány, jsou stanoveny na čtvrtletí, měsíc či ještě kratší dobu. Plnění operativních plánů by opět mělo vést k naplnění plánů taktických. Takové plány jsou stanoveny na základě známých zdrojů informací a za určitých podmínek. Těmito plány může být např. operativní plán výroby a její optimalizace. Pokud se jedná o plány na velice krátká časová období - tj. denní plány či dokonce plány na směnu, jsou poté v kompetenci managementu první linie. Dlouhodobější operativní plány vychází z pozic středního managementu. (9; 10; 13)

Dělení plánů z hlediska časového horizontu je na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé - tedy v tomto pořadí odpovídají i dělení dle charakteru na operativní, taktické a strategické plány společnosti.

1.1.2 Organizování

Organizační funkce managementu zahrnuje vytvoření vhodného uspořádání činností podniku pro maximální efektivitu. Jinými slovy je organizování určení činnosti lidí za cílem dosažení vytyčených cílů podniku. Základními prvky v procesu organizace jsou *specializace*, *koordinace*, *delegace pravomocí*, *vytváření útvarů* a *rozpětí řízení*. *Specializace* znamená odbornou způsobilost pracovníků v nejrozličnějších odvětvích lidské činnosti. Specializovaní pracovníci nabízí společnosti zvýšenou produktivitu jednotlivce, přičemž také usnadňuje kontrolu jeho práce, avšak odborní pracovníci vyžadují vyšší úroveň koordinace. *Koordinace* by měla vést k souhře činností jednotlivých pracovníků, resp. pracovních útvarů za cílem maximální efektivity práce. Pro koordinování pracovníků je ideální zvolení koordinátora, tedy osoby, která má dostatečnou pravomoc pro udělování úkolů a prací, ale který současně nese

odpovědnost za vykonanou činnost. Koordinátor má na starost skupinu lidí, kteří jsou jeho podřízení, a on je jejich nadřízený. *Vytváření útvarů a rozpětí řízení* spolu poměrně úzce souvisí. Zatímco vytváření útvarů znamená poskládat ideální skupinu pracovníků pro danou činnost, rozpětí řízení poukazuje na počet pracovníků, kteří jsou vedeni jedním nadřízeným. Vytvořené útvary jsou charakterizovány celou řadou věcí - specializovanou odborností pracovníků, produktem, který vyrábí, místem, pracovním procesem výroby apod. Poslední skupinou je *delegování kompetencí*, což znamená převedení odpovědnosti na více vedoucích pracovníků. (13)

1.1.3 Personalistika

Pro správné fungování podniku je nezbytné oddělení lidských zdrojů. To je útvar, který se věnuje procesu získávání pracovníků dle potřebné specializované odbornosti a na jejich zaškolení a přizpůsobení na pracovní prostředí. Personální oddělení se věnuje především výběru a náboru nových pracovníků, kterým následně pomáhá s adaptací na pracovní prostředí a jejich rozvojem, ale také jejich hodnocení a jejich udržení - tzv. stabilizace pracovníků.

Výběru zaměstnanců předchází analýza potřeb podniku a pracovního místa, na které je třeba pracovníka dosadit. Následná volba vhodných zaměstnanců probíhá na základě výběrového řízení, které bývá na základě osobního pohovoru. (5)

1.1.4 Kontrola

Management je řídicí funkce, přičemž je zapotřebí také zpětně kontrolovat chod společnosti, plnění plánů apod. Význam kontroly v managementu spočívá v odhalení určitých odchylek daného aktuálního stavu za cílem provedení takových opatření, které odstraní odchylky a dojde k napřímení stavu k ideálnímu stavu.

Kontrola probíhá v několika fázích. První fází je analýza aktuálního stavu - zjištění informací o současném stavu. Ve druhé fázi dojde k porovnání stávajícího stavu se stavem ideálním - během této fáze se dají odhalit právě dané odchylky či příčiny, kterých je třeba se zbavit. K navržení daných opatření by mělo dojít během třetí fáze. Po nashromáždění dostatečného množství informací a následné analýze obou stavů - jak skutečného, tak ideálního - může teprve dojít k návrhu a následné realizaci určitých opatření, které by měly přiblížit skutečný stav tomu ideálnímu.

Druhy kontroly můžeme rozdělit do následujících kategorií: *souhrnná, namátková* a *výběrová*. Souhrnná kontrola se týká veškerých součástí řízeného a kontrolovaného procesu.

Kontrola namátková kontroluje pouze danou část řízeného procesu a to na základě náhodného výběru. Při výběrové kontrole se stejně jako v případě namátkové kontroluje pouze část řízeného procesu, avšak výběr je dle určitých pravidel. (9; 10; 11)

1.1.5 Rozhodování

Rozhodování je nejvýznamnější činností v oblasti managementu. Pro rozhodování je důležitá existence alespoň dvou či více variant, které současně všechny vedou k danému cíli. Tyto varianty se mohou lišit i pouze nepatrně, avšak právě správná volba manažerem je zásadní. V procesu rozhodování manažera je důležitá jeho přirozená intuice, zkušenost a ideální podepření jeho rozhodnutí obornou analýzou. Během rozhodování se uplatňují rozhodovací procesy a problémy. Rozhodovací procesy jsou procesy, které při řešení problému pracují minimálně se dvěma variantami řešení. Problémy můžeme chápat jako existenci určité odchylky mezi reálným stavem a žádoucím stavem společnosti. (12)

1.2 Úrovně řízení

Úrovně řízení společnosti se dělí do tří úrovní. Jedná se o nejnižší postavený management *první linie*, poté *střední* management a na nejvyšším postu *top* management. Toto třídění je podle rozsahu odpovědnosti, rozhodování a časového horizontu plánovacího procesu.

Úroveň první linie se také označuje jako *operativní* management. Do této skupiny patří mistři na stavbách, předáci, projektoví manažeři apod. Hlavní náplní práce manažerů prvního managementu je plánování, rozhodování a řízení v krátkém časovém horizontu.

Střední úroveň managementu se také nazývá *taktická* úroveň. Do této úrovně patří manažeři, kteří odpovídají za větší organizační jednotky. Jedná se o manažery kvality, financí apod. Hlavní náplní práce manažerů středního managementu je plánování, rozhodování a řízení ve střednědobém časovém horizontu. V menších podnicích přebírají funkci středního managementu manažeři ze strategické úrovně.

Nejvyšší úroveň managementu se nazývá *top* management, nebo také *strategická* úroveň. Jedná se o zástupce vlastníků, ředitele společnosti apod. Hlavní náplní práce manažerů strategické úrovně je plánování, rozhodování a řízení ve dlouhodobém časovém horizontu. Také vytváří strategické plány a řídí celou organizaci. (9; 10)

1.3 Time management

Time management je specifická oblast managementu. Jedná se o proces plánování a aktivní kontroly času stráveného nad různými činnostmi. Vhodný time management dokáže

ušetřit během dne i desítky minut, což v ideálním případě vede ke zvýšení výkonnosti a produktivity.

K dispozici jsou různé nástroje, které by měly jednotlivci pomoci s jeho organizací a řízením stráveného času. Zásadními body, které by měly být naplněny pro maximalizaci využití času a tedy i ušetření co nejvyššího množství času, jsou: vytvoření priority, vytvoření vhodného prostředí a vědomá kontrola.

Stanovení priority je velice důležité - už od samého počátku si musí být jedinec vědom, za jakým cílem plánuje striktně organizovat svůj čas. Může se jednat o studijní záležitosti, dokončení pracovní prezentace či dokonce zabalení věcí na dovolenou. Ať je priorita jakákoliv, je zásadní, aby veškeré ostatní činnosti byly časově co nejméně náročné.

Vytvoření vhodného prostředí je neméně důležitá část time managementu - prostředí klidné a vhodné pro práci je tím, které by mělo být preferováno před rušivým a živým prostředím. V praxi to znamená vyvarovat se práce např. v obývacím pokoji u hrající televize, která by mohla působit jako rušivý element. Ideální je i vypnutí mobilního telefonu, aby jedinec během práce nebyl rušen nechtěnými telefonáty a mohl se tak plně soustředit na pracovní výkon. (14)

2 KOMUNIKACE

Komunikace je obousměrný proces sdělování informací mezi jednotlivými subjekty. Komunikační dovednosti jsou známy u mnoha živočišných druhů, přičemž u některých je skloňován poměrně často (netopýři, velryby). Přesto však je úroveň komunikace a komunikačních schopností lidského druhu nanejvýš odlišná. Lidské principy a nástroje komunikace jsou velice rozmanité a podrobněji budou popsány s následujícím textu.

Komunikace neobnáší pouze mluvený projev (řeč), ale během komunikace jsou vysílány rozmanité signály a informace jako jsou emoce, poznatky či myšlenky a to rozličnými způsoby. Všechny tyto aspekty interpersonálního sdělování jsou podstatné pro správnou interpretaci přijaté informace.

V případě managementu podřízených, či v jakémkoliv dalším segmentu pracovního procesu, nese mezilidská komunikace zásadní roli. Stejně tak ji lze použít pro motivaci pracovníků, či jejich pokárání. Schopnost správně formulovat dané myšlenky je zásadní v případě sdělování důležitých aspektů pracovní činnosti, kterou podřízení vykonávají. (16)

2.1 Verbální komunikace

Prostředky verbální komunikace jsou výjimečnou komunikační schopností lidského druhu. Verbální komunikaci chápeme jako sdělování informací pomocí řeči a jazyka. To platí v případě mluveného projevu, avšak do kapitoly verbální komunikace se počítá i psaný projev. Schopnost verbálně komunikovat umožnila lidskému druhu jeho rozvoj do podoby, kterou známe dnes. Od pravěku jsou dochovány první záznamy komunikace ve formě maleb na stěnách jeskynní, stejně tak jako jsou uchovány různé písemnosti, které dokumentovaly daná období, nejstarší vědecké práce, náboženské texty apod.

Pro používání řeči jsou u lidí vyvinuty anatomické předpoklady, kdy rozvoj ústní dutiny, jazyka, hrtanu a hlasivek umožnil fonetickou modulaci proudícího vzduchu, který běžně vnímáme jako *řeč*. Kromě toho se v určitých oblastech mozku vyvinuly struktury odpovědné za tvorbu řeči, ale také pro její porozumění. Tyto struktury nebyly u živočišných druhů prokázány. (4; 16)

2.1.1 Řeč

Jak již bylo zmíněno výše, řeč je specifická pro lidský druh. Jedná se o celý komplex informací, které jsou šifrovány určitými zvuky. Obecně přiřazení informace jistým zvukům v uzavřeném kolektivu vyhraněný geografickou hranicí lze definovat jako *jazyk*. Rozvinutí

jazyka bylo zásadní stejně tak, jako dovednost řeči samotné. Jsou domněnky, že již v pravěku se primitivní kmeny dorozumívaly pomocí jednoduchých zvuků (velice vzdálených od slov), avšak jednotlivé kmeny měly vlastní unikátní šifrování svých zvuků, díky čemuž se dokázali od ostatních odlišit. Tím vznikaly primitivní jazyky, které se následně během rozvoje inteligence lidí postupně separovaly až do podoby, kterou známe dnes.

Řeč je pro svou unikátnost také intenzivně zkoumána. Samotnou zvukovou stránku lidské řeči, artikulaci, fyziologii mluvy, ale také vnímání řeči zkoumá vědní obor, který se nazývá *fonetika*. Na druhé straně *fonologie* zkoumá funkční nástroje jazyka, tedy jazykové prostředky.

Samotný zvuk funguje na základě mechanického kmitání atomů vzduchu, které jsou rozechvěny např. kmitající strunou. Vlnění se přenáší mechanicky přes vzduchové částice, až nakonec vzniká *vlna*. Zvuková vlna následně naráží do bubínku lidského ucha, který je rozkmitán na stejnou frekvenci, jako je chvění atomů. Toto kmitání se přenáší pomocí složitého kostěného aparátu do vnitřního ucha, kde je zaznamenáno pomocí zakončení nervových buněk. Následně se v mozku převede na vnímaný zvuk. Tvorba zvuku (slov) je velice obdobná kmitající struně. Namísto struny jsou v hrtanu uloženy hlasivky. Proudící vzduch z plic je rozkmitá, čímž vznikne vlnění vzduchových částic, které je v ústech modulováno pomocí zubů, jazyka a rtů. Tím dochází k *artikulaci*, tedy vlastnímu zakódování zvuků do určitého jazyka.

Hlavní složkou mluvy jsou *hlásky*. Jsou to nejmenší fonetické elementy, ze kterých se skládají jednotlivé slabiky. Ty se následně slučují ve slova, ze kterých jsou tvořeny věty a souvětí dle platných syntaktických pravidel daného jazyka. (16)

2.1.2 Psaný záznam

Aby bylo možné zaznamenat řeč, byly vytvořeny grafické symboly, které kódují jednotlivé části jazyka - písmo. Nejmenším grafickým jednotkám, které už dále nelze dělit, a jsou tedy základními elementy pro psaní, říkáme *grafémy*. Nepatří sem pouze jednotlivá písmena abecedy, ale také piktogramy či dokonce interpunkční znaménka.

Stejně jako v mluvě, kdy se z hlásek skládají slabiky a následně slova, jsou v případech psaného záznamu z grafémů složeny slabiky, slova apod. Všechny regule, které kontrolují zápis informace jakéhokoliv druhu, jsou sepsány v gramatických pravidlech každého jazyka.

Psaný záznam je velice zásadním v rozvoji komunikace, protože umožnil lidskému druhu předávání informací napříč časem. Ostatně, i tato práce je příkladem verbální psané komunikace. (16)

2.2 Neverbální komunikace

Prostředky neverbální komunikace jsou neuvěřitelně rozmanité, sdělujeme skrze ně ještě více informací, než při verbální komunikaci, avšak jen málokdy si vědomě uvědomujeme, že se jedná o princip komunikace. Přitom způsoby neverbální komunikace je nám všem známý. Následující oblasti neverbální komunikace jsou seřazeny podle abecedy.

2.2.1 Barva hlasu

Barva hlasu hraje v neverbální komunikaci významnou roli. Podkresluje totiž verbální sdělení, kterému uděluje náboj (ať již ironický, nepřátelský apod.).

Hlas má u každého svoji frekvenci a danou barvu mu dávají vedlejší rezonanční dutiny lební a dynamické proměny (stahy hrtanových svalů). Pro určení náboje, který mluvčí přiděluje mluvenému slovu je zapotřebí znát původní frekvenci a barvu člověka při normální mluvě (tzv. *bazální hladina*, neboli *base line*). Pouze při porovnání bazální hladiny a akutní barvy hlasu lze určit neverbální složku mluvené řeči. (16)

2.2.2 Haptika

Haptika je způsob neverbální komunikace, která využívá ke sdělení informace doteky. Může se jednat o přátelské doteky (pohlazení apod.), nebo o nepřátelské (políček apod.).

Haptika se rozděluje na *přímou* a *nepřímou*. Přímá haptika vyjadřuje dotýkání se jiného člověka přímo na kůži, zatímco nepřímá haptika se odehrává přes vrstvu oblečení. Doteky jsou často opomíjené, ale jedná se o důležitý zdroj informací v neverbální komunikaci. Do haptiky se řadí i potřesení rukou. Podání ruky má symbolizovat (v daných kulturách), že člověk není ozbrojený - to značí podání prázdné ruky. Dnes se považuje za projev formálního pozdravu.

Zajímavou oblastí haptiky je *autohaptika*. Autohaptika je název pro dotýkání se sebe sama. Lze pozorovat u lidí, že při nervozitě svírají dlaně v klíně, v jiném případě si mohou hladit palcem jedné ruky ruku druhou, což má navodit uklidnění. (12; 16)

2.2.3 Chronemika

Chronemika, neboli neverbální komunikace *časem*. Zabývá se způsoby, jakým např. daná osoba zachází s časem (time-management), zdali je dochvilný apod. Dle principů chronemiky lze říci, že člověk, který opakovaně dochází na schůzky se zpožděním, se považuje za nadřazeného nad osobu, se kterou schůzku má.

2.2.4 Kinezika

Kinezika zkoumá část neverbální komunikace, kdy dochází ke sdělování informací pohyby. Kinezika se dělí na *gestiku* a *chironomii*.

Gestika patří mezi nejsnáze pozorovatelné projevy neverbální komunikace. Při gestice se vyjadřuje informace pomocí pohybů končetin, resp. i pomocí hlavy. Gestika často doprovází mluvený projev jedince, kdy jednotlivé pohyby rukou pomáhají dodat projevu rytmicitu, vyjádřit velikost diskutovaného předmětu, či neverbálně vyjádřit slova (např. zdvihnutí dlaně proti druhému, což vyjadřuje *stop*), povytáhnutí ramen nahoru a jejich spuštění dolů (*nevím*) apod.

Velkou skupinou kineziky tvoří gesta. Gesta jsou nedílnou součástí neverbální komunikace a mnohdy jsou geograficky vázaná. DeVito klasifikuje gesta do čtyř skupin - *adaptéry*, *afektivní projevy*, *ilustrátory* a *regulátory*. Adaptéry tvoří gesta, která vedou k naplnění nějaké potřeby (poškrábání svědící kůže, upravení vlasů). Afektivní projevy pomáhají vyjadřovat při komunikaci emoce. Ilustrátory využívá komunikující k vyjádření tvaru či velikosti diskutovaného předmětu. Mezi regulátory patří posunky, které pomáhají regulovat rozhovor. Nejklasičtějším projevem je pokyvování hlavou, což vede druhého komunikujícího k pokračování ve vyprávění. (12; 16)

Chironomie se zabývá studiem komunikace pomocí pohybu rukou. Velkou část v této skupině tvoří řeč neslyšících.

2.2.5 Mimika

Mimika představuje významný způsob sdělování informací v rámci neverbální komunikace. Mimika popisuje způsoby předání informace pomocí obličejového svalstva, které se podle vnímané informace stahuje a vytváří charakteristické obrazy.

Mimické svalstvo tvoří delikátní pohybový systém obličeje. Tento pohybový systém je aktivovaný v rámci tzv. *mikro výrazů*. Mikro výrazy jsou krátkodobě trvající záškuby svalstva, kdy se do obličeje promítne právě prožívaná emoce. Působí spíše jako záškub nežli koordinovaný stah svalstva. Délka tohoto projevu je něco kolem 200 milisekund.

Mezi hlavní průkopníky v oblasti mikro výrazů se řadil americký psycholog Paul Ekman. Ten během svého tři roky dlouhého experimentu strávil tento čas s domorodci na ostrově Papua-Nová Guinea. Tito domorodci, kteří byli izolováni od zbytku populace a nestýkali se s jinými lidmi, než sami se sebou, projevovali všechny prožité emoce úplně stejným způsobem, jako lidé ve vyspělé populaci. Na základě těchto poznatků definoval univerzální

mimické vyjádření šesti emocí. Tyto emoce jsou *strach, vztek, radost, smutek, překvapení a znechucení*. Následně se mezi tyto stávající zařadilo *pohrdání*. Posléze došlo k rozšíření o další emoce. (7)

Ve svých pracích prokázal, že všichni máme shodně zakódované projevy těchto emocí, pro něž sestavit specifické znaky, jako jsou poklesy či zdvihnutí koutku úst, svaštění čela apod. Určitá kombinace těchto znaků pomůže odhalit, o jakou emoci se jedná. Jako příklad lze uvést rozlišení falešného smíchu od upřímného. Při upřímném smíchu dochází nejen k rozestupu koutků úst od sebe s odhalením zubů, ale se stahuje kruhový oční sval, který podmiňuje zvrásnění kůže v okolí očí. Při fingovaném smíchu často nedochází k tvorbě těchto vrásek, což je zásadní vodítko pro odlišení upřímnosti dané emoce. (17)

Čtení mikro výrazů je dnes užíváno např. v oblastech kriminalistiky, ale mnohem častěji se psycholog - trénovaný ve čtení mikro výrazů - účastní přijímacích hovorů na vysoká místa ve velkých společnostech, kdy pomáhá u kandidátů odhalit, zdali se vyjadřují upřímně atd.

2.2.6 Oční kontakt a pohyby

Oční kontakt má zásadní funkci během komunikace. Vyjadřuje tak, že pozornost komunikujících je vzájemná. Avšak i pohyby očí vyjadřují určitou informaci. Při často přerušovaném očním kontaktu během sdělování informace se předpokládá nepravdivost této informace, naopak uhnutí očima např. vlevo a lehce vzhůru se popisuje jako typická při vzpomínání. Záleží také na úrovni pohledu - pohled směřovaný na čelo člověka či nad něj značí nadřazenost, naopak pohled sklopený do země poukazuje na nízké sebevědomí. (6)

2.2.7 Posturologie

Posturologie je termín označující tu část neverbální komunikace, která se zabývá postojem a orientací těla v prostoru. Posturologie je velice nápomocná např. pro určení temperamentu člověka. Sebevědomější jedinci mají tendenci chodit vzpřímeně s rameny posunutými dozadu. Naopak lidé s menším sebevědomím či ve stresu chodí schoulení, ramena jsou předsunuta vpřed, záda jsou zakulacena a hlava se sklání k tomuto pomyslnému štítu, který tvoří hrudní koš a hradba ramen. (13; 16)

Posturologie je také významná z důvodu, že člověk svým postavením vždy zaujímá nějakou orientaci v prostoru s nějakým postavením, zatímco nemusí mluvit či gestikulovat. Lze tedy říci, že posturologie nabízí studii neverbální komunikace i u jinak nekomunikujících jedinců. (21)

2.2.8 Proxemika

Proxemika je název pro způsob neverbální komunikace, která spočívá v udržování interpersonální distance. Je všeobecně známo, že každý člověk si kolem sebe udržuje okruhy, ve kterých dokáže tolerovat různě známé lidi - těmto okruhům se říká *zóny*.

Tyto zóny jsou celkem čtyři. Největší zóna, kterou kolem sebe máme, se nazývá *veřejná*. Komunikující ve veřejné zóně jsou vzdáleni v rozsahu 3,6 - 7,6 metru. Tato zóna odpovídá rozsahu, kam připustíme i naprosto neznámé lidi.

Znatelně menší zónou je již *společenská* zóna. V této zóně jsou od sebe komunikující vzdáleni 1,2 - 2 metry (resp. až 3,6 s návazností na veřejnou zónu). Tuto vzdálenost běžně udržujeme při komunikaci s lidmi, které například právě poznáváme. V případě představování (při seznamování např. párů) jsou od sebe tyto neznámí od sebe vzdáleni právě v tomto rozsahu, protože dochází teprve k jejich poznání, ale přesto je stále vnímáme jako cizí.

Druhou nejmenší zónou je zóna *osobní*. V této zóně vedeme většinu rozhovorů s lidmi, které dobře známe a vzdálenost komunikujících je v tomto případě 0,6 - 1,2 metru. V této vzdálenosti řešíme téměř všechny sociální interakce, včetně těch pracovních.

Absolutně nejmenší zónou je *intimní* zóna, tedy vzdálenost komunikujících osob je menší než 60 centimetrů. Do této vzdálenosti dobrovolně pouštíme pouze velice dobře známé osoby, jako jsou partneři, rodinní příslušníci apod. Výjimkou v těchto dobrovolně připuštěných osobách jsou lékaři, kteří musí kvůli fyzikálnímu vyšetření blízce přistoupit k pacientovi. Naneštěstí se do této zóny dostává celá řada osob, leč nedobrovolně. Příkladem může být cesta v přeplněném voze městské hromadné dopravy.

Tímto byly uvedeny všechny horizontální proxemické zóny. Avšak rozpoznáváme ještě *vertikální* proxemiku. Příkladem vertikální proxemiky může být nadřizený, který má své pracovní vyšší křeslo, než kam se mohou posadit jeho podřízení. Je to způsob neverbální komunikace, kterým lze vyjádřit, že on je tím nadřizeným. (12; 16; 19)

2.2.9 Uplatnění komunikace v roli manažera

Komunikaci s mými podřízenými pracovníky jsem vedl především telefonicky, kdy jsem jim sděloval skrze mobilní telefon instrukce, pokyny a prováděl tak i kontroly. Využíval jsem tedy především verbální složky komunikace. Při osobních kontrolách jsem shledával následně rozdílné postoje obou skupin na základě jejich hodnocení, kdy jedna dvojice vykazovala uvolnění, zatímco druhá napětí.

3 MOTIVACE

Již samotné slovo *motivace* vychází z latinského *motus*, čili pohyb. To přesně charakterizuje, co motivace je - je to pohon či hybná síla chování. Motivace je niterní psychický proces, který je podněcován nějakou potřebou a následně končí (v ideálním případě) v daném stavu. Proces motivace může být endogenní či exogenní - tzn. že motivace může být vyvolána vnitřní pohnutkou (*motiv*) nebo vnější pobídkou (*incentiv*). Úzce souvisí s výkonností člověka - člověk, který je motivovaný, má vyšší koncentraci při provádění práce a také lepší výsledky.

3.1 Pozitivní motivace

Způsoby, kterým lze přistoupit k motivaci, jsou obecně dvojího typu. Lze se přiklonit k motivaci negativní (tresty apod.), nebo pozitivní (chvála apod.). Kombinace těchto metod se také označuje metodou *cukru a biče*, což vyjadřuje právě využití obou typů těchto způsobů pro dosažení ideální motivace u pracovníků.

Pozitivní motivací je založena na odměně za lepší výkony. Motivací pro lidi jsou různé faktory, které se dají dělit podle typu odměny. Mluvíme o faktorech *hmotných*, *morálních* či o faktoru *seberealizace*.

Hmotný faktor (resp. faktor hmotné zainteresovanosti) je významným motivačním činitelem. Hmotným faktorem myslíme různé odměny, ať už naturálie či finance. Jedná se například o různé příplatky za víkendové služby či práce, kvůli kterým lidé vyžadují pracovat i o víkendu, a to i přesto, že by raději trávili tento čas odpočinkem apod. Pracovníky hodnotíme na základě různých aspektů - jejich osobních charakteristik (ocenění jejich svědomité práce či zodpovědnosti), můžeme hodnotit jejich vlastní pracovní výkony, či potenciální kariérní postup.

V rámci hodnocení hmotné zainteresovanosti volíme odměňování, které můžeme dělit na *přímé* a *nepřímé finanční* odměny, *nepřímé nefinanční* odměny a *nehmotné*. Mezi přímé finanční odměny (případně sankce v rámci negativní motivace), kterou jsou přiděleny pracovníkovi jako bonus k jeho základní měsíční mzdě. Nepřímé finanční faktory jsou takové finanční benefity, které avšak nedostává pracovník přímo - jedná se o příplatky na důchodové připojištění apod. Mezi nepřímé nefinanční odměny se řadí různé hmotné pracovní vybavení - služební telefon, automobil či počítač. Mezi nehmotné odměny řadíme benefity jako větší kancelář, přidělení parkovacího místa pro pracovníka, přidělení sekretářky atd. (19)

3.2 Negativní motivace

Negativní motivace je v některých ohledech mnohem silnější motivací, než motivace pozitivní. Avšak prostředky negativní motivace jsou založeny na silových faktorech - tyto faktory jsou buď *existenční* či faktory *strachu*. Mezi faktory strachu patří nejčastěji obava o práci, pracovní místo či dokonce o život. (19)

3.3 Potřeby

Lidské potřeby lze definovat jako základní pohnutky, které musí být naplněny, aby bylo dosaženo dobré prospívání daného jedince. Potřeby lze dělit dle jejich důležitosti (pokud při jejich nenaplnění dojde k poškození zdraví či smrti, nebo pouze špatným prospíváním). Hierarchické uspořádání potřeb definoval již v roce 1934 Abraham Maslow, který sestavil pyramidu potřeb právě na základě jejich důležitosti. Tato pyramida má pět stupňů, přičemž v bazální úrovni pyramidy jsou uvedeny *fyziologické* potřeby - to jsou potřeby, které vyžaduje ke svému fungování lidský organismus, jako je potřeba dýchat, jíst, spát, vylučovat apod. Na vyšším stupni nad fyziologickými potřebami stojí potřeba *bezpečí a jistoty* - po naplnění fyziologických potřeb je pro správný duševní rozvoj lidského organismu naplnit i tyto



Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb. Zdroj wikipedia.org

hodnoty. Do potřeb bezpečí a jistoty řadíme zdraví a prospívání, personální a finanční jistotu a také bezpečí před nehodami či nemocemi. V případech absence bezpečí, jako během období válek či přírodních katastrof může být daný jedinec poznamenán post-traumatickou stresovou poruchou, která se rozvíjí na základě frustrace - frustrace je stav, kdy nedochází k naplnění již rozvinutých potřeb, naopak pokud se daná potřeba vůbec nerozvine, vzniká deprivace. Dalším, prostředním stupněm je potřeba *lásky a sounáležitosti*. Tento třetí stupeň lidských potřeb zahrnuje interpersonální emotivní interakce. Tato potřeba je silně rozvinutá u dětí, kdy při jejím nenaplnění dochází ke zhoršenému vývoji či dokonce poškození osobnosti dítěte. Mezi

Do potřeb bezpečí a jistoty řadíme zdraví a prospívání, personální a finanční jistotu a také bezpečí před nehodami či nemocemi. V případech absence bezpečí, jako během období válek či přírodních katastrof může být daný jedinec poznamenán post-traumatickou stresovou poruchou, která se rozvíjí na základě frustrace - frustrace je stav, kdy nedochází k naplnění již rozvinutých potřeb,

sociální vztahy zahrnujeme potřebu rodiny, přátel a intimity. Dle Maslowa je důležité tuto potřebu u lidí uspokojovat, a to bez ohledu na velikost sociální skupiny. Na čtvrtém, předposledním stupni se nachází potřeba *uznání, úcty*. Jak je z názvu patrné, jedná se o potřebu člověka být v očích druhých respektován, aby měl uznání a byl řádně oceněn. Pokud nedochází k naplnění této potřeby, může daný jedinec mít kvůli tomu nízké sebevědomí, případně komplex méněcennosti. Z tohoto bodu se jedinec může snažit nabýt toto sebevědomí pomocí slávy apod., nebo naopak ho může utlumit například v ohledu postupu ve firemní hierarchii (i kdyby měl na danou vyšší pracovní pozici všechny predispozice, specializaci i zkušenosti, může se tento jedinec bát se o takové místo ucházet kvůli přesvědčení, že "ostatní jsou lepší a já na to nemám"). Na nejvyšším stupínku Maslowovy pyramidy se nachází potřeba seberealizace. Jedná se o potřebu, kdy se člověk snaží být tím nejlepším, jakým jenom může být. Seberealizovanou osobu lze dle Maslowa popsat dle daných vlastností: jedná se o spontánní a tvořivé osoby, které mají úroveň vnitřní etiky nastavenou nezávisle na jiné autoritativní osobě, snaží se být objektivní v posuzování ostatních lidí a vyhýbat se předsudkům. Jsou to lidé, kteří si váží života, přijímají všechny okolnosti života, aniž by se jim snažili vyhnout a zajímají se o problémy, a to nejen vlastní, ale také nezřídka řeší problémy jiných lidí. (18)

3.4 Motivy

Motivy jsou pohnutky, které se zaměřují na uspokojení určitých potřeb. Tyto motivy se dělí dle McClellanda na základní tři skupiny - motivy *úspěchu, začlenění a moci*. Z pohledu klasifikace motivů je můžeme rozdělit na *biologické, psychické a sociální*. Mezi biologické motivy řadíme fyziologické, cyklické motivy (tzv. primární), což znamená potřeby kyslíku, potravy, vody, ale také sexu. Mezi psychické motivy řadíme motivy, které směřují k vnitřnímu nastolení duševní pohody. Takovými je potřeba sebeurčení, nalezení smyslu života, schopnost řešit problémy apod. Poslední skupinou motivů jsou sociální - to jsou motivy, které regulují mezilidské vztahy, dosažení úspěchu. Lze vyzorovat, že motivy hrubě kopírují Maslowovu pyramidu potřeb. (18)

EMPIRICKÁ ČÁST

V následující empirické – výzkumné – části se budu věnovat popisu mého vlastního experimentu v oblasti managementu pracovníků na vzdáleném pracovišti. Mým cílem je zjistit, s jakou frekvencí je ideální kontrolovat své podřízené na odlehlém pracovišti a jaká má právě frekvence kontrol vliv na jimi vykonanou práci a jak ovlivňuje jejich pracovní nasazení a výkon motivace při splnění všech zadaných úkolů, či naopak pokárání při jejich nesplnění.

Mými podřízenými jsou čtyři muži, kteří vykonávají technicky náročnou práci. Jedná se o práce na vodovodních a kanalizačních sítích, ať se jedná o instalace různých zařízení, jejich opravy a následnou správu. Avšak pro rozdílné umístění našich výchozích pracovních pozic je pro mě fyzická kontrola pracovníků nevhodná. Abych zůstal s pracovníky spojený a mohl se informovat o průběhu plnění pracovních povinností, nabízí se jako optimální možnost jejich kontroly pomocí telefonických hovorů. Každé ráno volám této pracovní skupině s pokyny a bližšími specifiky, které potřebují znát pro výkon jejich práce. Po uplynulém týdnu kontroluji jimi vykonanou práci osobně a to každý pátek odpoledne, tzn. že předchozí část týdne probíhá komunikace pouze telefonicky.

Pro zjištění toho, jaká je ideální frekvence kontrol pracovníků je plánuji kontrolovat denně telefonicky, přičemž každý týden tomu tak bude s jinou frekvencí, a sice po dobu deseti týdnů. Během těchto deseti týdnů nebudu poskytovat žádnou zpětnou vazbu - ani pozitivní, ani negativní motivaci. Záznam dat z tohoto časového období bude sloužit nejen pro určení optimální telefonické frekvence, ale také jako kontrola pro následující část. V dalších deseti týdnech budu tento postup opakovat, avšak jednu skupinu budu vždy na konci každého týdne pozitivně motivovat, zatímco tu druhou negativně.

Za cílem tohoto zkoumání níže uvádím bodový systém. Pomocí tohoto bodového hodnocení následně vyvozují nejen ideální frekvenci telefonických kontrol, ale také na základě rozdílné ústní motivace a hodnocení pracovníků se tak snažím odhalit vliv této motivace na pracovní výkonnost.

Empirickou část provázím celou řadou tabulek a grafů pro lepší orientaci v nashromážděných datech a lepšího vyhodnocování těchto dat. Po popisu metodiky se věnuji procesu a výsledkům zkoumání jednotlivých týdnů. Poté následuje rozbor nashromážděných dat a vyhodnocení.

4 METODIKA

Pro monitoraci ideálního množství kontrol pracovníků na vzdáleném pracovišti jsem se rozhodl využít telefonních hovorů, během kterých budu pracovníkům sdělovat požadavky a pracovní úkoly, které následně budu také telefonicky kontrolovat, a na konci týdne proběhne osobní kontrola. Během této kontroly přehodnotím, zda byly naplněny všechny požadavky a pracovní úkoly, se kterými jsem spolupracovníky již předtím seznámil a o jejichž průběhu jsem se během telefonických rozhovorů informoval.

Pro zjištění ideální frekvence sdělování informací a kontroly jsem se rozhodl pro období deseti po sobě následujících týdnů, během kterých plánuji zvyšování frekvence telefonních hovorů. Pracovníkům skrze telefonickou kontrolu sdělím jejich povinnosti, ale také provedu kontrolu jejich splnění (pokud se nebude jednat o první telefonát sdělující nové úkoly). Denní frekvenci hovorů budu udržovat konstantní po celý týden, přičemž každý následující týden se zvýší o jeden telefonát denně, tzn. první týden budu telefonovat pracovníkům jedenkrát denně, zatímco desátý týden budu provádět telefonickou kontrolu desetkrát denně. V případě, že se bude jednat o příchozí hovor od pracovníků, bude kontrola provedena a započítána v případě, že toho času nebylo naplněno množství denních kontrol, zatímco pokud již bylo dosaženo množství kontrol daný den, nebude - při hovoru od pracovníků - kontrola provedena, ani následně započítána. V případě, že bude kontrola nezbytná pro následující organizaci práce a již bude naplněno množství denních kontrol, bude kontrola provedena (pro zajištění nepřerušování pracovního procesu), ale nebude započítána, aby tak nezkrusovala odebíraná data.

Pro minimalizaci odchylek při vykonávání práce rozdělím již na začátku těchto deseti týdnů pracovní tým do dvou dvojic, které budou pro následujících deset týdnů fixní a u nichž budou telefonické kontroly prováděny zvlášť. V případě, že bude pro vykonání pracovní činnosti potřeba současné práce všech čtyř pracovníků, budou započítány shodné výsledky kontrol pro obě dvojice.

4.1 Sledování motivace

Ve své práci chci také sledovat dlouhodobý dopad motivace na pracovníky a chci zjistit, jak tato motivace ovlivňuje pracovní výkonnost. Za tímto účelem jsem na konci každého týdne po osobní kontrole bez ohledu na výsledky jednu dvojici motivoval pozitivně, zatímco druhou negativně a to po celou dobu deseti týdnů, přičemž způsob motivace byl ústní. Pozitivní motivací myslím pochvalu za odvedenou práci, a to bez ohledu na to, jestli všechny

pracovní činnosti naplnili, či nikoliv. Druhou skupinu jsem motivoval negativně, tedy na konci každého týdne jsem je pokáral - opět bez ohledu na skutečné plnění pracovních povinností. Protože obě dvojice byly po čas experimentu exponovány stejnému množství telefonických kontrol, vyhodnotím na konci deseti týdenního pozorování rozdíl ve výkonnosti obou těchto dvojic.

4.2 Bodový systém

Každý den jsem se s pracovníky spojil pomocí telefonického hovoru, během kterého jsem se doptával, zdali plní denní plán. Pokud mi bylo potvrzeno, že práce pokračují dobře, tzn. kontrola byla v pořádku, udělil jsem za tento hovor 1 bod. Pokud během telefonátu pracovníci udávali zpoždění, zaznamenal jsem za tento telefonát 2 body, tedy o 1 více, než v případě normální kontroly. Pokud setrvalo zpoždění tři po sobě navazující telefonáty, udělil jsem za třetí a čtvrtou kontrolu 3 body, pokud bylo zpoždění při pěti po sobě jdoucích telefonických kontrolách, udělil jsem za pátou a všechny další kontroly body 4. V případě, že došlo k zastavení práce z jakéhokoliv důvodu, zaznamenal jsem 5 bodů. Pokud veškerá práce proběhla dobře, byl celkový součet bodů násobkem pěti a čísla daného týdne. Pro úplnost, délka telefonické kontroly trvala přibližně pět minut na jednu dvojici, tzn. celá jedna kontrola obou dvojic trvá přibližně deset minut.

4.3 První týden

První týden v pondělí jsem v osm hodin ráno zavolal pracovníkům, jaký je jejich pracovní úkol do konce týdne a co by bylo vhodné udělat již během pondělí. Současně jsem si ověřil, zdali mají veškerý materiál a nářadí, které potřebují pro vykonání tohoto úkolu. Po jejich potvrzení jsem jim znovu zopakoval instrukce a opět zdůraznil, co by mělo být hotové tento den a co by mělo být hotové na konci týdne.

První a jediný kontrolní telefonát pondělka jsem provedl přibližně v poledne, tedy v době, kdy pracovníci měli pauzu na oběd. Zeptal jsem se jich, zdali se jim vše daří a také, jestli se úspěšně blíží konci úkolů pro pondělí. To mi bylo potvrzeno u obou pracovních dvojic.

Následující dny jsem jim volal pokaždé ráno s instrukcemi, kdy jsem jim opět zdůraznil, jakou práci musí stihnout do konce týdne a co v daný den. Poté jsem se vždy ujistil, zdali mají vše potřebné pro provedení této práce. Po jejich souhlasu jsem jim poté vždy zavolal kvůli kontrole kolem dvanácté hodiny. Celý týden proběhl na vzdáleném pracovišti bez potíží,

veškerý materiál a nářadí měli pracovníci dostupné na místě a stejně tak mi každý den během telefonické kontroly potvrdili, že práce pokračují dobře a stihnou vykonat veškeré práce pro daný den.

Poslední hovor jsem provedl v poledne v pátek. Následovala osobní kontrola pracovníků a pracoviště. Následně jsem každou dvojici slovně ohodnotil odděleně. Stojí za zmínku, že náplní obou pracovních skupin byla první týden odlišná činnost. Dvojici č. 1 jsem ohodnotil slovně pozitivně (pochvala za dobrou práci), dvojici č. 2 negativně (nespokojenost s tím, že veškerou práci dělali opravdu celý týden). Zkoumání dokumentují tabulky. Ideální počet bodů v prvním týdnu = 5.

Tabulka 1 Výsledky kontrol u skupiny č. 1, první týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Celkem
TK 1	1	1	1	1	1	5

Tabulka 2 Výsledky kontrol u skupiny č. 2, první týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Celkem
TK 1	1	1	1	1	1	5

4.4 Druhý týden

Druhý týden jsem opět zavolal pracovníkům v osm hodin ráno s úkoly na pondělí a na celý týden. Po ujištění, že porozuměli úkolům a že mají veškerý materiál a nářadí jsem jim znovu zopakoval, jakou práci mají vykonat. Informační telefonát jsem samozřejmě opakoval každé ráno.

Kontroly jsem na druhý týden naplánoval dvě. Jedna byla provedena v 10:00, druhá byla provedena v poledne. Opět jsem se zeptal, zdali práce pokračují dobře a zdali stíhají vyhotovit daná zadání. Ani během tohoto týdne se výsledky nezměnily, obě dvojice hodnotily postup v práci jako bezproblémový.

Během páteční osobní kontroly jsem provedl slovní hodnocení obou pracovních dvojic odděleně. Data druhého týdne dokumentují tabulky. Ideální počet bodů ve druhém týdnu = 10.

Tabulka 3 Výsledky kontrol u skupiny č. 1, druhý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Celkem
TK 1	1	1	1	1	1	5
TK 2	1	1	1	1	1	5

Tabulka 4 Výsledky kontrol u skupiny č. 2, druhý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Celkem
TK 1	1	1	1	1	1	5
TK 2	1	1	1	1	1	5

4.5 Třetí týden

Třetí týden jsem opět zavolal pracovníkům v osm hodin ráno, podal jim veškeré instrukce a ověřil, zdali mají všechno, co potřebují pro výkon práce. Skupina č. 1 potřebovala dodat v úterý vhodný materiál pro další týden, což proběhlo bez omezení jejich výkonu práce. Oběma dvojicím jsem volal každé ráno po celou dobu týdne s instrukcemi pro jejich práci.

Během třetího týdne jsem měl naplánované tři kontroly. První jsem naplánoval na desátou hodinu dopolední, druhou kontrolu na poledne a třetí kontrolu ve dvě hodiny odpolední. Během každé kontroly jsem se dotázal, zdali všechny práce stíhají a stejně tak, jestli mají veškerý materiál a nástroje. Po potvrzení jsem opět sepisoval data do tabulek.

Během třetího týdne došlo k prvnímu poklesu v plnění pracovních úkonů během telefonických kontrol. Stalo se tak v úterý během druhé telefonické kontroly u skupiny č. 2 (negativně hodnocená skupina), kdy nedošlo k dokončení úterních pracovních úkolů. Následně se tato prodleva promítla u skupiny č. 2 do zbytku týdne, tzn. vedla k nesplnění původně rozepsaných prací v každém následujícím dni, ačkoliv v následujících dnech jsem během telefonických kontrol nezjistil další pokles v pracovní výkonnosti. Tato zpoždění jsem nezaznamenával za 2 body, protože dle kontrol jsem zjistil, že časová prodleva z úterního dne se nijak nezvětšovala, tzn. sice nebyly naplněny pracovní úkony na každý další den, ale opoždění se se nikterak nezvětšovalo. Aby nedošlo ke zkreslení výsledků tímto časovým posunem, vzal jsem tento časový úsek v potaz a další dny, kdy nedošlo ke zpoždění, hodnotil za 1 bod. Pracovní úkoly poté dokončili v pátek po osobní kontrole, tzn. museli zůstat v práci déle, aby byly tyto činnosti dokončeny.

Po osobní kontrole jsem obě pracovní dvojice slovně ohodnotil. Záznamy ze třetího týdne jsou zdokumentovány v tabulkách. Ideální počet bodů ve třetím týdnu = 15.

Tabulka 5 Výsledky kontrol u skupiny č. 1, třetí týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Celkem
TK 1	1	1	1	1	1	5
TK 2	1	1	1	1	1	5
TK 3	1	1	1	1	1	5

Tabulka 6 Výsledky kontrol u skupiny č. 2, třetí týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Celkem
TK 1	1	1	1	1	1	5
TK 2	1	2	1	1	1	6
TK 3	1	2	1	1	1	6

4.6 Čtvrtý týden

Čtvrtý týden jsem započal stejně, jako týdny předchozí. V osm hodin ráno jsem provedl telefonicky zadání úkolů a ověřil, že obě dvojice mají k dispozici materiál i nástroje. Instrukce jsem jim zavolal každé ráno a to každý den v týdnu.

Na čtvrtý týden připadaly čtyři kontroly, které jsem rozplánoval v časech 9:00, 10:30, 12:00 a 14:00. Během každé kontroly jsem se dotázal na průběh práce, dostatek materiálu a potřebné nářadí. Tento týden se nevyskytly potíže s materiálem, ani s nástroji.

Během kontrol ve čtvrtém týdnu jsem opět zaznamenal pokles pracovní náplně u skupiny č. 2. První nesplnění úkolů jsem zaznamenal již v pondělí během poslední telefonické kontroly ve 14:00. Následující dva dny opět nedošlo ke zvětšení časové prodlevy, tzn. hodnotil jsem za 1 bod. Avšak k dalšímu poklesu v náplni pracovních povinností došlo během čtvrtka a to již během telefonické kontroly v 10:30. Skupina č. 1 byla celý týden bez obtíží.

Po páteční osobní kontrole následovalo opět slovní hodnocení obou pracovních dvojic. Záznamy za čtvrtý týden jsou uvedeny v tabulce. Ideální počet bodů ve čtvrtém týdnu = 20.

Tabulka 7 Výsledky kontrol u skupiny č. 1, čtvrtý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Celkem
TK 1	1	1	1	1	1	5
TK 2	1	1	1	1	1	5
TK 3	1	1	1	1	1	5
TK 4	1	1	1	1	1	5

Tabulka 8 Výsledky kontrol u skupiny č. 2, čtvrtý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Celkem
TK 1	1	1	1	1	1	5
TK 2	1	1	1	2	1	6
TK 3	1	1	1	2	1	6
TK 4	2	1	1	3	1	8

4.7 Pátý týden

V pondělí ráno jsem opět v osm hodin zavolal pracovníkům s jejich úkoly na daný den. Opět následovalo ujištění se, zdali mají dostupný materiál a nářadí. Po jejich potvrzení jsem opět zopakoval pracovní náplň.

Na pátý týden připadalo pět kontrol, které jsem rozvrhl v časech 9:00, 10.15, 11:30, 12:45 a 14:00. Během každé telefonické kontroly jsem se dotazoval na průběh práce, zdali vše probíhá dle plánu a na dostupnost potřebných materiálů a nástrojů.

Pátý týden přinesl první výraznější změnu ve výsledcích. Do té doby bezchybně pracující dvojice č. 1 začala mít výkyvy v plnění pracovních povinností. Avšak z tabulky je jasné, že pokud došlo při kontrole k oznámení, že práce neprobíhají tak, jak mají, byla tato dvojice schopna vždy do konce dne úkoly splnit.

U skupiny č. 2 se častěji vyskytovaly pracovní nedodělky. Jednalo se o práce, které nebyly dodělány z předchozího týdne - ujistil jsem se tedy, že nedocházelo k technickým problémům při plnění těchto prací, tzn. výkon práce neovlivňovala její technická náročnost. Přesto již u skupiny č. 2 nebylo v týdnu dne, kdy by nedošlo k nenaplnění pracovních povinností. Na rozdíl od skupiny č. 1 nedocházelo k naplnění pracovních povinností ke konci dne v případě předchozí negativní kontroly.

Po páteční osobní kontrole jsem opět slovně ohodnotil obě pracující dvojice. Záznamy provedených kontrol za pátý týden jsou uvedeny v tabulkách. Ideální počet bodů v pátém týdnu = 25.

Tabulka 9 Výsledky kontrol u skupiny č. 1, pátý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Celkem
TK 1	1	1	2	2	1	7
TK 2	1	1	2	1	2	7
TK 3	1	1	3	1	1	6
TK 4	1	1	1	1	2	6
TK 5	1	1	1	1	1	5

Tabulka 10 Výsledky kontrol u skupiny č. 2, pátý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Celkem
TK 1	1	2	1	1	1	6
TK 2	1	2	1	1	1	6
TK 3	2	3	2	1	1	9
TK 4	2	3	1	2	2	10
TK 5	3	1	1	2	2	9

4.8 Šestý týden

Šestý týden jsem zahájil informačním telefonátem v osm hodin ráno. Po potvrzení, že obě dvojice pracovníků disponují potřebným materiálem a náradím, jsem opět zopakoval pracovní úkoly. Stejně jsem činil každý den po celý šestý týden.

Šestý týden znamenal šest telefonických kontrol denně. Tyto kontroly jsem rozvrhнул v časech 8:45, 9:30, 10:15, 11:00, 12:00, 12:45 a poslední ve 13:45. Během těchto telefonických kontrol jsem se dotazoval na průběhy pracovní činnosti, na dostatek materiálu a potřebných nástrojů pro výkon práce.

V šestém týdnu se u obou dvojic začaly zhoršovat výstupy telefonických kontrol. Skupina č. 1 se prokázala ve čtyřech dnech v týdnu (pondělí, úterý, středa a pátek) nedostatečným plněním pracovních úkolů, avšak tento týden nešlo k jejich nápravě do konce dne. U skupiny č. 2 došlo během ranního středečního telefonátu s instrukcemi v osm hodin dokonce k nemožnosti vykonávat práci pro nedostatek materiálu i přes skutečnost, že během úterních výstupů telefonických kontrol nebylo nahlášeno, že by chyběl materiál.

Během páteční kontroly jsem obě dvojice slovně ohodnotil. Záznamy kontrol za šestý týden jsou uvedeny v tabulce. Ideální počet bodů v šestém týdnu = 30.

Tabulka 11 Výsledky kontrol u skupiny č. 1, šestý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Celkem
TK 1	1	1	1	1	1	5
TK 2	1	1	1	1	1	5
TK 3	2	1	1	1	1	6
TK 4	2	1	2	1	1	7
TK 5	3	2	2	1	2	10
TK 6	3	2	3	1	2	11

Tabulka 12 Výsledky kontrol u skupiny č. 2, šestý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Celkem
TK 1	1	1	5	2	1	10
TK 2	1	1	5	2	1	10
TK 3	1	2	2	3	1	9
TK 4	1	2	2	3	2	10
TK 5	2	3	3	4	2	14
TK 6	2	3	3	4	3	15

4.9 Sedmý týden

Začátek sedmého týdne probíhal stejně, jako všechny předchozí. V osm hodin ráno jsem zavolal pracovníkům s instrukcemi na daný den a týden, potvrdil si, že mají všechn potřebný materiál i nástroje. Následně jsem jim během rozhovoru ještě jednou zopakoval instrukce a pokyny k práci.

Na sedmý týden připadalo sedm kontrol. Tyto telefonické kontroly jsem rozplánoval na 8:45, 9:30, 10:15, 11:00, 11:45, 12:30 a 13:30. Při telefonických kontrolách jsem se vyptával na průběh prací, zdali pracovníci mají veškerý materiál a nástroje. Po jejich potvrzení jsem pokaždé zaznamenal hodnoty do tabulky.

Sedmý týden přinesl oproti předchozímu týdnu mírné zlepšení. Skupina č. 1 se opozdila opět ve čtyřech dnech (pondělí, úterý, čtvrtek, pátek), ale oproti minulému týdnu byli schopní do konce pracovní doby nedostatky dohnat. Naproti tomu skupina č. 2 se stále ve výsledcích telefonických kontrol zpožďovala, avšak tento týden nedošlo k přerušení prací z důvodu nedostatku materiálu, jako tomu bylo předchozí týden.

Během páteční osobní kontroly jsem obě dvojice slovně ohodnotil. Výsledky těchto kontrol jsem zaznamenal do tabulek. Ideální počet bodů v sedmém týdnu = 35.

Tabulka 13 Výsledky kontrol u skupiny č. 1, sedmý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Celkem
TK 1	1	1	1	1	1	5
TK 2	1	1	1	1	1	5
TK 3	1	1	1	1	1	5
TK 4	2	1	1	2	2	8
TK 5	1	2	1	2	2	8
TK 6	1	2	1	1	1	6
TK 7	1	1	1	1	1	5

Tabulka 14 Výsledky kontrol u skupiny č. 2, sedmý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Celkem
TK 1	2	1	1	1	1	6
TK 2	2	2	1	1	1	7
TK 3	3	2	1	1	2	9
TK 4	3	3	2	2	2	12
TK 5	4	3	2	2	3	14
TK 6	4	4	3	3	3	17
TK 7	4	4	3	3	4	18

4.10 Osmý týden

V osm hodin ráno v pondělí osmého týdne jsem zavolał pracovníkům s instrukcemi na daný den a týden. Dotázal jsem se jich, zdali mají k dispozici veškerý materiál a nářadí, které potřebují pro výkon práce. Po jejich potvrzení jsem jim ještě jednou zopakoval instrukce k práci.

Na osmý týden jsem naplánoval celkem osm telefonických kontrol. Tyto kontroly jsem naplánoval v časech 8:45, 9:45, 10:30, 11:15, 12:00, 12:45, 13:30 a 14:30. Během těchto telefonických kontrol jsem se dotazoval pracovníků na průběh prací a také zdali mají dostatek materiálu a odpovídající nářadí na výkon práce. Po jejich potvrzení jsem zaznamenával jednotlivé výsledky telefonických kontrol do tabulky.

Během osmého týdne klesal počet telefonických kontrol, během kterých mi byl hlášen bezproblémový průběh plnění pracovních úkolů. Obě skupiny během osmého týdne vykazovaly zpoždění každým dnem.

Během páteční osobní kontroly následovalo opět ústní hodnocení obou dvojic. Zkoumání dokumentují tabulky. Ideální množství bodů v osmém týdnu = 40.

Tabulka 15 Výsledky kontrol u skupiny č. 1, osmý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Celkem
TK 1	1	1	1	1	1	5
TK 2	1	1	1	1	2	6
TK 3	1	1	1	2	2	7
TK 4	2	2	1	2	3	10
TK 5	2	2	2	3	3	12
TK 6	3	3	2	1	4	13
TK 7	3	3	3	1	4	14
TK 8	4	1	3	2	1	11

Tabulka 16 Výsledky kontrol u skupiny č. 2, osmý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Celkem
TK 1	2	1	1	2	1	7
TK 2	2	2	1	2	1	8
TK 3	3	2	2	3	2	12
TK 4	3	3	2	3	1	12
TK 5	4	1	3	4	2	14
TK 6	4	2	3	1	2	12
TK 7	4	2	4	2	3	15
TK 8	4	3	4	2	3	16

4.11 Devátý týden

Předposlední týden začal telefonátem v osm hodin ráno s instrukcemi oběma dvojicím. V předchozím týdnu již byla patrna velká zpoždění v pracovní činnosti, avšak nikoliv z důvodu nedostatku materiálu či náradí. Na to jsem se ptal během každého telefonátu s instrukcemi.

Na devátý týden připadlo devět kontrol, které jsem rozplánoval v časech 8:30, 9:00, 9:30, 10:00, 10:45, 11:30, 12:15, 13:00 a 14:00. Během každé provedené telefonické kontroly jsem se dotázal na průběh prací a také, zdali mají pracovníci dostatek materiálu a nástroje pro naplnění pracovních činností. Při hlášení zpoždění průběhu prací jsem zapsal adekvátní množství bodů do tabulky.

Devátý týden se nesl ve smyslu osmého týdne. Počet negativních telefonických kontrol stále narůstal, což se projevilo v celkovém bodovém součtu. Znatelný byl především rozdíl mezi oběma skupinami, kdy skupina č. 2 vykázala v devátém týdnu výrazně horší výsledky telefonických kontrol.

Po provedení páteční osobní následovalo slovní ohodnocení obou dvojic. Zkoumání dokumentují tabulky. Ideální počet bodů v devátém týdnu = 45.

Tabulka 17 Výsledky kontrol u skupiny č. 1, devátý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Celkem
TK 1	1	1	1	1	1	5
TK 2	2	1	1	2	1	7
TK 3	2	1	1	2	2	8
TK 4	3	2	1	3	2	11
TK 5	1	2	2	3	3	11
TK 6	1	3	1	4	1	10
TK 7	2	3	2	4	2	13
TK 8	2	4	2	1	2	11
TK 9	3	4	3	2	3	15

Tabulka 18 Výsledky kontrol u skupiny č. 2, devátý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Celkem
TK 1	2	1	1	2	2	8
TK 2	2	2	1	2	2	9
TK 3	3	2	1	3	3	12
TK 4	3	3	2	3	3	14
TK 5	4	3	2	4	4	17
TK 6	4	4	3	4	4	19
TK 7	4	4	3	4	4	19
TK 8	4	4	4	4	4	20
TK 9	4	4	4	4	4	20

4.12 Desátý týden

Desátý týden jsem započal telefonátem oběma dvojicím, kdy jsem jim sdělil instrukce pro poslední týden mnou sledovaného období. Poté jsem se jich dotázal na dostatek materiálu a náradí potřebného pro výkon prací. Po jejich potvrzení jsem opět zopakoval instrukce pro daný den.

Desátý týden znamenal deset telefonických kontrol, které jsem rozplánoval v časech 8:30, 9:00, 9:30, 10:00, 10:45, 11:30, 12:15, 13:00, 13:30 a 14:00. Během těchto telefonických kontrol jsem se dotazoval na aktuální průběh prací, na dostatek materiálu a nástrojů potřebných pro výkon prací.

Desátý týden prokázal postupující zhoršení při průběhu telefonických kontrol. Obě dvojice vykazovaly zpoždění v provedených pracích každý den v týdnu.

Na konci desátého týdne jsem již skupiny slovně nehodnotil. Zkoumání dokumentují tabulky. Ideální počet bodů v desátém týdnu = 50.

Tabulka 19 Výsledky kontrol u skupiny č. 1, desátý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Celkem
TK 1	1	1	1	1	1	5
TK 2	2	1	2	1	2	8
TK 3	2	1	2	2	2	9
TK 4	3	2	1	1	3	10
TK 5	1	2	2	2	3	10
TK 6	2	3	2	2	4	13
TK 7	2	3	3	3	1	12
TK 8	3	4	3	3	2	12
TK 9	3	4	4	4	2	17
TK 10	4	4	1	4	3	16

Tabulka 20 Výsledky kontrol u skupiny č. 2, desátý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.

	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Celkem
TK 1	1	2	2	2	2	9
TK 2	2	2	2	2	2	10
TK 3	2	3	3	3	3	14
TK 4	3	1	3	3	3	13
TK 5	3	2	1	4	4	14
TK 6	4	2	2	4	4	16
TK 7	4	3	2	1	4	14
TK 8	4	3	3	2	4	16
TK 9	4	4	3	2	4	17
TK 10	4	4	4	3	4	19

4.13 Kontrolní sledování

Zde uvádím v tabulkách nasbíraná data z deseti týdnů sledování a řízení pracovníků na vzdáleném pracovišti. Postup byl shodný se sledováním, které je uvedeno výše s tím rozdílem, že jsem na konci každého pracovního týdne nijak nehodnotil či jinak nemotivoval ani jednu skupinu. Snažil jsem se tedy zjistit jen a pouze ideální frekvenci hovorů pro řízení pracovníků na vzdáleném pracovišti. V tabulce uvádím souhrn bodového součtu u obou skupin ve zjednodušené formě.

Tabulka 21 Srovnání celkového součtu bodů u obou skupin. Zdroj: vlastní šetření.

	Skupina č. 1 bez motivace	Skupina č. 1 s pozitivní motivací	Skupina č. 2 bez motivace	Skupina č. 2 s negativní motivací	Ideální stav
1. týden	5	5	5	5	5
2. týden	10	10	10	10	10
3. týden	16	15	15	17	15
4. týden	22	20	21	25	20
5. týden	34	31	33	40	25
6. týden	45	44	50	68	30
7. týden	58	42	62	83	35
8. týden	80	78	83	96	40
9. týden	94	91	95	138	45
10. týden	116	112	114	142	50

4.14 Vyhodnocení ideální frekvence telefonických kontrol

Pro určení ideálního množství telefonických kontrol na vzdáleném pracovišti jsem nashromáždil data za celkem dvacet týdnů. Tabulka 21 přináší přehled nad průběhem telefonických kontrol obou pracovních dvojic. Jsou zde uvedena data nashromážděná v případech bez ústní motivace, ale také s ústní motivací. Tato data doplňuje sloupec, kde je uvedené množství bodů v ideálním případě.

Při porovnání bodového hodnocení obou skupin lze pozorovat dvě hlavní věci. Tou první je, že při nepřítomnosti ústní motivace byl bodový zisk obou skupin velice podobný, a to po celou dobu jejich kontrolování. Druhou významnou věcí, kterou lze z tabulky vyčíst je, že zapojení ústní motivace na konci každého týdne výrazně ovlivnilo následné rozdíly mezi získanými body. Tyto odstavce se ale budou věnovat pouze hodnocení ideální frekvence kontrol pro dostatečnou kontrolu pracovníků na vzdáleném pracovišti, přičemž hodnocení dopadu ústní motivace je předmětem následující kapitoly.

Z výše uvedených tabulek je jasné, že od pátého týdne docházelo ke zhoršování výkonu obou pracovních dvojic naproti faktu, že se zvyšovalo množství kontrol. Obě skupiny vykazovaly pokročující zhoršení od pátého týdne až do posledního desátého týdne a to v obou případech zkoumání, ať už bez motivace, či s ní.

Kontrola během prvního týdne nepřinesla dostatečné množství informací o stavu pracoviště, avšak samotné kontroly zde proběhly samozřejmě bez zpoždění. Bodové skóre tak odpovídalo ideálnímu stavu situace.

Podobně dopadla kontrola během druhého týdne. Ačkoliv bodový zisk za obě dvojice odpovídá ideálnímu stavu, dvě telefonické kontroly denně mi přišly subjektivně - z hlediska vedoucího pracovníka - nedostačující. Neměl jsem dostatečný přehled o tom, co se děje na pracovišti.

K prvním odchylkám od ideálního stavu došlo až ve třetím a dalších týdnech. Třetí a čtvrtý týden se ukázaly být jako optimální - tedy tři až čtyři kontroly denně. Během této četnosti kontrol lze říci, že kontrola prací byla dobrá, sám jsem měl dobrý přehled o tom, jak to vypadá na pracovišti, ale současně to nebylo na úkor času, který telefonické kontroly zabraly.

Od pěti a více kontrol denně jsem již zaznamenal narůstající zhoršování výsledků na základě telefonických kontrol, což lze pozorovat v tabulce 21 i v přímém porovnání s teoretickým optimálním stavem bodového zisku. Toto narůstající zhoršování, které se postupně k desátému týdnu navyšuje, přisuzuji především množství času, které pracovníci strávili telefonováním. Tato vysoká frekvence telefonických kontrol na druhé straně pro mě znamenala vynikající představu toho, jak aktuálně pracoviště vypadá, v jaké fázi procesu jsou jednotlivé práce apod. Nabízí se tedy zvážit, jaká frekvence by mohla být optimální s přihlédnutím k oběma sledovaným kvalitám a najít vhodný kompromis, při kterém nebude strávený čas telefonováním natolik vysoký, že pracovníky bude zdržovat od práce, ale současně takový, který mi poskytne dostatečnou představu o stavu vzdáleného pracoviště. Tabulka níže vyjadřuje vztah četnosti kontrol a obě sledované kvality, tedy podrobnost informací pro vedoucího pracovníka a množství času stráveného telefonováním.

Tabulka 22 Vyhodnocení pozitiv a negativ dle množství telefonických kontrol. Zdroj: vlastní šetření.

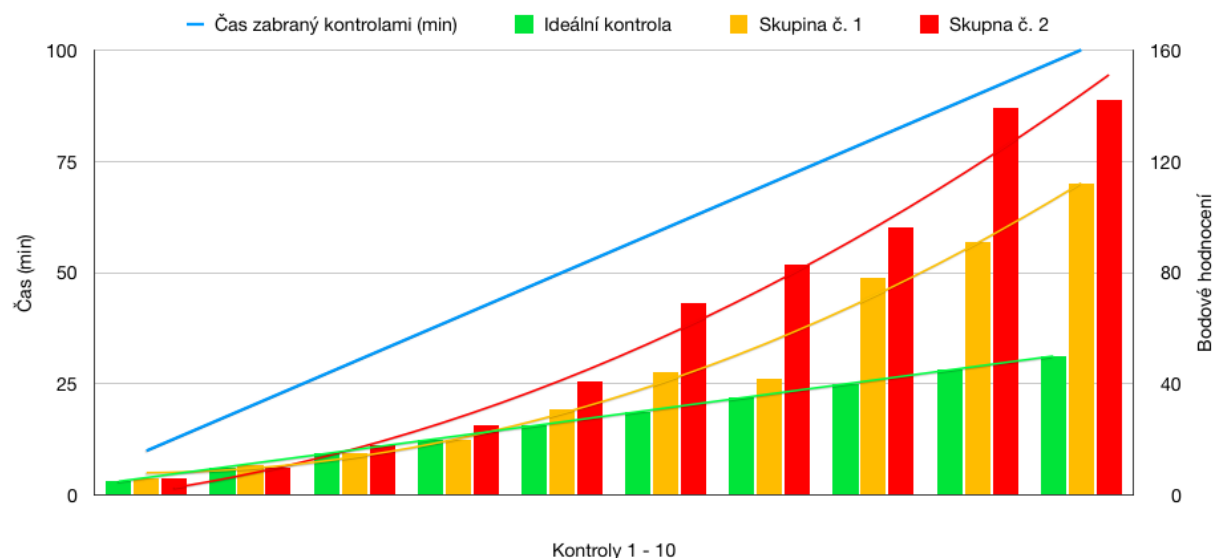
	Informovanost o pracovišti a pracovnících	Množství zabraného času
1 - 2 kontroly	Nedostatečná	Zanedbatelné
3 - 4 kontroly	Přijatelná	Přijatelné
5 - 10 kontrol	Vynikající	Výrazné

Z tabulky je zřejmé, že v případě vyššího množství kontrol se zlepšuje přehled o vzdáleném pracovišti a pracovnících, je tomu tak na úkor zabraného času. V případě, že jedna telefonická kontrola zabrala asi pět minut u jedné dvojice (deset minut celá jedna

kontrola) docházelo při vícečetných kontrolách ke zdržování pracovníků. Naopak ideální nejkratší čas, který pracovníci na telefonu strávili, neposkytl dostatek detailů o pracovišti pro mě, coby řídicího pracovníka.

Z výsledků vychází nejlépe s ohledem k tomuto poměru třetí a čtvrtý týden, tzn. tři až čtyři telefonické kontroly během dne. Jsem toho názoru, že čtyři telefonické kontroly denně v porovnání se třemi kontrolami přináší pro mě, coby vedoucího, o něco lepší informaci o stavu pracoviště a současně vyčleňují dostatečný prostor pro případné upřesnění některých úkolů apod. Z tabulky lze pozorovat, že během třetího a čtvrtého týdne došlo k nejmenšímu odchýlení od ideálního stavu. Ačkoliv tři telefonické kontroly při porovnání vykazují ještě menší odchylky, než je tomu v případě čtyř telefonických kontrol denně, osobně bych se přiklonil raději ke čtyřem telefonickým kontrolám, protože i pouhý telefonát navíc mi během dne přináší větší množství informací.

S ohledem na strávený čas kontrolami a bodové vyhodnocení přikládám obrázek grafu, který slouží pro lepší přehlednost.



Obrázek 2 Vyhodnocení bodového skóre obou skupin v porovnání s ideálním průběhem kontrol a časovou osou. Zdroj: vlastní šetření.

4.15 Vyhodnocení dopadu ústní motivace na pracovní výsledky

Pro zhodnocení dopadu ústní motivace pracovníků na vzdáleném pracovišti jsem si počínal opět stejně - deset týdnů jsem postupně navyšoval frekvenci telefonických kontrol, ale na konci každého týdne jsem obě pracovní dvojice ústně motivoval. Skupinu č. 1 jsem

motivoval pokaždé pozitivně - pochvalou - a to bez ohledu na stav telefonických kontrol, které v předchozím týdnu proběhly. Na druhé straně jsem skupinu č. 2 motivoval na konci týdne pokaždé negativně - pokáráním - opět bez ohledu na stav telefonických kontrol, které v předchozím týdnu proběhly. Důležité je, že data z oněch deseti týdnů, během kterých jsem pouze sledoval ideální frekvenci telefonických kontrol a pracovníky jsem vůbec nemotivoval, budu moci porovnat s nově nabytými daty, kdy byl proveden stejný postup, avšak jediným odlišným faktorem zde byla právě motivace.

Nejprve bych rád poukázal na bodové skóre v porovnání s teoreticky ideálním stavem. Lze z nasbíraných dat vyzorovat, že při neexistující motivaci získaly obě skupiny velice podobné množství bodů a ke zhoršování v jejich pracovní náplni docházelo postupně. Pokud porovnáme získané body z týdnů, které proběhly bez ústní motivace s těmi body, které byly uděleny během týdnů s ústní motivací, lze na těchto datech vyzorovat, že v případě skupiny č. 1 docházelo sice v obou případech ke zpoždění, avšak při porovnání získaných bodů lze vidět, že bodový zisk byl obecně nižší během týdnů, kdy byla skupina pozitivně motivována v porovnání s bodovým skóre, které skupina získala během týdnů bez ústní motivace. Jinými slovy tato data poukazují na to, že skupina č. 1 díky pozitivní motivaci pracovala lépe, resp. s menším či méně četným zpožděním, než tomu bylo v případě bez ústní motivace.

Obdobně lze sledovat u skupiny č. 2 na jejich bodovém skóre rozdíly mezi udělenými body mezi oběma způsoby sledování - s ohledem na přítomnost motivace, či na její absenci. Tady naopak je bodový zisk vyšší v případě, kdy byla skupina motivována negativně oproti získaným bodům během týdnů, kdy nebyla dvojice slovně motivována. Vývoj jejich bodového nárůstu víceméně kopíruje stejnou dynamiku, jako je tomu v případě skupiny č. 1. Z těchto dat lze určit, že dlouhodobě trvající negativní motivace se projevila na skupině č. 2 postupným zpožděním prací během telefonických kontrol. Jinými slovy tato data poukazují na to, že skupina č. 2 kvůli negativní motivaci pracovala hůře, resp. s větším či častějším zpožděním, než tomu bylo v případě bez ústní motivace.

Skupina č. 1 se ve třetím týdnu vzchopila a až do konce desátého týdne jsem u nich již neodhalil nesrovnalost mezi výsledkem osobní kontroly a výsledky telefonických kontrol. Ačkoliv se skupina č. 1 postupem experimentu stále zhoršovala (kromě mírného zlepšení během sedmého týdne), nedocházelo k tomuto zhoršování takovou rychlostí, jako tomu bylo u skupiny č. 2.

Na základě nashromážděných dat lze určit, že při pouhé pozitivní motivaci dochází k pozvolnějšímu zlepšení (resp. zhoršení s ohledem na čas strávený telefonickými kontrolami, které k desátému týdnu činily téměř dvě hodiny v pracovní době), avšak počáteční týdny

poukázaly na fakt, že pouze pozitivní motivace pomaleji navozuje pracovní morálku a ke srovnání činnosti na pracovišti je potřeba vlastní sebereflexe pracovní skupiny. Naopak negativní motivace se prokázala na začátku jako dobrým stimulem pro nastavení pracovní morálky, avšak v dlouhodobém hledisku docházelo u negativně motivované skupiny č. 2 k mnohem rychlejšímu poklesu při vyhotovení prací. Při pozorování nashromážděných dat v mém souboru lze říci, že jednorázově může negativní kontrola pomoci pro zlepšení pracovní výkonnosti, zatímco při dlouhé expozici negativní motivaci již lze mluvit o *demotivaci* s ohledem na nasbíraná data.

Motivace pracovníků je velice důležitá pro udržování konzistentního výkonu, avšak je nutné správně posoudit, jak pracovníky motivovat. Na mém malém souboru subjektů a nashromážděných dat lze alespoň vyvodit tyto dva postupy - při nespokojenosti s jejich výsledky je důležité poukázat na fakt, že tímto způsobem nelze pokračovat a v takovém případě je negativní motivace na místě jako vhodný nástroj. Naopak při úpravě pracovní výkonnosti je důležité pracovníky alespoň slovně pozitivně motivovat, aby u nich nedošlo k rozvinutí odporu k práci a následné demotivaci.

Další dopad motivace na pracovníky lze pozorovat v jejich schopnosti se po negativní telefonické kontrole do času další kontroly zlepšit, resp. dotáhnout zpoždění. Tento fenomén lze vidět mnohem častěji u skupiny č. 1, která díky pozitivní motivaci mnohdy toto zpoždění prolomila a zvládla v mezičase telefonických kontrol navýšit tempo natolik, aby během další kontroly bylo vše v pořádku. U skupiny č. 2 lze tento fenomén pozorovat mnohem méně často, naopak, z nashromážděných dat lze usoudit, že většinou započaté zpoždění se jim nedařilo zvrátit.

ZÁVĚR

V mé bakalářské práci jsem se soustředil na dva velké cíle. Tím prvním byla optimální četnosti telefonických spojení s podřízenými pracovníky, přičemž tyto telefonáty byly hlavním nástrojem jejich řízení a kontroly, protože vzhledem k jejich pracovní činnosti na odloučeném pracovišti se osobní kontakt jeví jako nevhodný. Druhým cílem bylo zjistit, jaký dopad má motivace na pracovní výkonnost pracovníků.

Pro zjištění optimální četnosti telefonických spojení s pracovníky jsem využil celkem dvacet týdnů dlouhého sledování, které jsem rozdělil na dvě poloviny po deseti týdnech. Během těchto deseti týdnů jsem poté telefonoval oběma pracovními skupinám, přičemž první týden jsem se s nimi spojil jednou za den, ve druhém dvakrát denně, až nakonec desetkrát denně během desátého týdne. Poté jsem začal od počátku a opět začal od jednoho telefonátu denně během prvního týden, až jsem skončil na deseti telefonických spojeních denně během desátého týdne. Rozdílem byla motivace - v jednom deseti týdenním bloku jsem pracovníky motivoval, zatímco během druhého deseti týdenního bloku nikoliv. Výsledkem tohoto zkoumání jsem zvolil podle množství dosaženého bodového skóre, které jsem během každého telefonátu zapisoval a to podle toho, zda pracovníci dodržovali pracovní plán, či nikoliv. Podrobnější popis metodiky je v empirické části bakalářské práce. Díky tomu jsem získal náhled na optimální množství telefonických spojení s pracovníky i pod vlivem motivace. O to je zajímavější, že v obou deseti týdenních blocích byly výsledky sledování téměř shodné.

Jak již bylo uvedeno výše, pro zjištění dopadu motivace jsem využil deseti týdenního bloku, kdy jsem na konci každého týdne ústně motivoval pracovníky. Jednu skupinu jsem po celou dobu deseti týdnů motivoval pozitivně, zatímco druhou skupinu jsem motivoval pouze negativně. Ve druhém deseti týdenním bloku jsem nemotivoval ani jednu skupinu. Porovnával jsem poté bodové skóre z obou bloků, které jsem zapisoval během telefonických spojení. Díky tomu byla možnost sledovat, jaký dopad má pozitivní a negativní motivace na pracovní výkonnost motivovaných pracovníků.

Pro ideální výsledky by bylo vhodné práci rozšířit především o množství sledovaných subjektů, ale také o časový rozsah sledování. Stejně tak by bylo zajímavé sledovat různé způsoby motivace, které by přineslo možnost porovnání např. ústní a finanční motivace na určité skupině subjektů.

BIBLIOGRAFIE

1. **ARMSTRONG, Michael.** Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
2. **BĚLOHLÁVEK, František.** 25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5.
3. **BLÁHA, Jiří.** Pokročilé řízení lidských zdrojů. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
4. **CEJPEK, Jiří.** *Informace, komunikace a myšlení.* Praha : Karolinum, ISBN 1998-80-7184-767-4.
5. **ČASTORÁL, Zdeněk.** *Základy moderního managementu.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2016. ISBN 978-80-7452-129-4.
6. **DEVITO, Joseph A.** *Základy mezilidské komunikace.* Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
7. **EKMAN, Paul.** *Emoce pod maskou: poznám, co si myslíš, podle toho, jak se tváříš.* Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0422-1.
8. **GAVORA, Peter.** *Úvod do pedagogického výzkumu: nejnovější trendy a postupy.* 10. vyd. Brno: Paido, 2010. ISBN 978-80-7315-185-0.
9. **HOLÁTOVÁ, Darja.** *Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích.* Žilina: Georg, 2014. ISBN 978-80-8154-121-6.
10. **HORVÁTHOVÁ, Petra.** *Základy managementu.* Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4102-1.
11. **CHRÁSKA, Miroslav.** *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu.* 2., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2016. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5326-3.
12. **JANOUŠEK, Ivo.** *Gnozeologie komunikací.* Praha: Karolinum, 2001. ISBN 8024603217.
13. **KALNICKÝ, Juraj.** *Obecný management.* Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-305-5.
14. **KNOBLAUCH, Jörg a Holger WÖLTJE.** *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas.* Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1440-X.
15. **KOCIANOVÁ, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

16. **KŘIVOHLAVÝ, Jaro.** *Jak si navzájem lépe porozumíme: kapitoly z psychologie sociální komunikace.* Praha: Svoboda, 1988, ISBN 25-095-88.
17. **LEWIS, David.** *Tajná řeč těla.* Praha: Bondy, 2010. ISBN 978-80-904471-7-2.
18. **MASLOW, Abraham H.** *O psychologii bytí.* Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7.
19. **PLAMÍNEK, Jiří.** *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
20. **VODÁČEK, Leo.** *Moderní management v teorii a praxi.* Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
21. **VYMĚTAL, Jan.** *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Výsledky kontrol u skupiny č. 1, první týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.	28
Tabulka 2 Výsledky kontrol u skupiny č. 2, první týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.	28
Tabulka 3 Výsledky kontrol u skupiny č. 1, druhý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.	29
Tabulka 4 Výsledky kontrol u skupiny č. 2, druhý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.	29
Tabulka 5 Výsledky kontrol u skupiny č. 1, třetí týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.	30
Tabulka 6 Výsledky kontrol u skupiny č. 2, třetí týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.	30
Tabulka 7 Výsledky kontrol u skupiny č. 1, čtvrtý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.	31
Tabulka 8 Výsledky kontrol u skupiny č. 2, čtvrtý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.	31
Tabulka 9 Výsledky kontrol u skupiny č. 1, pátý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.	32
Tabulka 10 Výsledky kontrol u skupiny č. 2, pátý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.	32
Tabulka 11 Výsledky kontrol u skupiny č. 1, šestý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.	33
Tabulka 12 Výsledky kontrol u skupiny č. 2, šestý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.	33
Tabulka 13 Výsledky kontrol u skupiny č. 1, sedmý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.	34
Tabulka 14 Výsledky kontrol u skupiny č. 2, sedmý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.	34
Tabulka 15 Výsledky kontrol u skupiny č. 1, osmý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.	35
Tabulka 16 Výsledky kontrol u skupiny č. 2, osmý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.	35

Tabulka 17 Výsledky kontrol u skupiny č. 1, devátý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.	36
Tabulka 18 Výsledky kontrol u skupiny č. 2, devátý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.	36
Tabulka 19 Výsledky kontrol u skupiny č. 1, desátý týden. TK = telefonická kontrola. Zdroj: vlastní šetření.	37
Tabulka 20 Výsledky kontrol u skupiny č. 2, desátý týden. TK = telefonická kontrola, OK = osobní kontrola. Zdroj: vlastní šetření.	37
Tabulka 21 Srovnání celkového součtu bodů u obou skupin. Zdroj: vlastní šetření.	38
Tabulka 22 Vyhodnocení pozitiv a negativ dle množství telefonických kontrol. Zdroj: vlastní šetření.	39

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb. Zdroj wikipedia.org.....	23
Obrázek 2 Vyhodnocení bodového skóre obou skupin v porovnání s ideálním průběhem kontrol a časovou osou. Zdroj: vlastní šetření.	40

ANOTACE

Bibliografický údaj: Bár, Tomáš. *Vedení a motivace pracovníků na vzdáleném pracovišti*. Olomouc 2018. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Název práce: Vedení a motivace pracovníků na vzdáleném pracovišti

Autor: Tomáš Bár

Ústav: Ústav managementu a marketingu

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Abstrakt: Management a motivace pracovníků jsou velmi důležitou oblastí na téměř všech pracovištích. Způsob, jakým pracovníky řádně vést a motivovat a tím přispět ke zvýšení pracovní výkonnosti je předmětem zkoumání řady odborníků. V praxi se setkáváme s tímto problémem hlavně na pracovištích, kde je často osobně přítomný vedoucí, který může vést a motivovat pracovníky osobně. Složitější situace je v případech, kde jsou pracovníci příliš vzdálení pro osobní kontrolu. V takovém případě je důležité komunikovat s pracovníky jiným způsobem, ideálně telefonicky. Tato bakalářská práce pojednává o praktickém problému managementu pracovníků na vzdáleném pracovišti. Jedná se o vedení a kontrolování pracovníků, kteří jsou příliš vzdálení pro osobní setkání a jsou tedy vedeni a kontrolováni prostřednictvím mobilních hovorů. Tato práce následně zkoumá efektivitu takto vedených a motivovaných pracovníků. Nezbytné teoretické obory, které jsou zásadní pro pochopení práce, ale také pro správné uchopení metodiky vlastního výzkumu, jsou uvedeny v teoretické části. Tyto teoretické oblasti jsou management, komunikace a motivace. Empirická část se následně věnuje zkoumanému vzorku, vlastní metodice a výsledkům výzkumu. Vlastní výzkum trval dvacet týdnů, během kterého jsem pracovníkům telefonoval každý týden, přičemž množství telefonátů postupně narůstalo. Dopad motivace pracovníků jsem sledoval po dobu deseti týdnů. Ve výsledku jsem našel vhodnou četnost hovorů k vedení pracovníků i dopad motivace na pracovníky.

Klíčová slova: management, motivace, efektivita, vedení, vzdálené pracoviště

Title: Management and motivation of out-of-reach workers

Author: Tomáš Bár

Department: Department of management and marketing

Supervisor: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Abstract: Management and motivation - those are very important in almost every workplace. The way of proper managing and motivating workers and thus increasing their efficiency, is a field of interest of many experts. In practice, we encounter this situation especially in workplaces, where is a supervisor usually present, therefore he can manage and motivate subordinates personally, face-to-face. More complicated situation occurs when the workers are out-of-reach, working in a distant workplace. In this case it is crucial to find another way of communication with workers, such as phonecall. This bachelor thesis deals with a practical problem of managing subordinates in the out-of-reach workplace. It refers about management and motivation of such subordinates, whose are out-of-reach for a personal meeting, therefore those are guided and controled using a cell-phone calls. This thesis also explores the efficiency of such managed and controled workers. The fundamental theoretical fields, that are essential to both understanding the concept of this thesis and for the correct approach of the research part, are noted in the Theoretical chapter. These theoretical fields are management, communication and motivation. The empirical chapter analyzes the specimen, the methodics of the research and results. The research took twenty weeks. I called the workers every single day, whilst the frequency of the phone calls per day rised from one to ten. The impact of motivation of worker`s efficiency was observed for ten weeks. The ideal frequency of phone calls and the impact of the motivation of worker`s efficiency was found.

Keywords: management, motivation, efficiency, leadership, out-of-reach workplace