

# **1. ZÁKLADNÍ POZNATKY O MOTIVACI**

## 1.1 <sup>1</sup>ÚVOD DO MOTIVACE

Tématem mé bakalářské práce je aplikace poznatků z psychologie motivace na lidskou práci a na její nejrůznější formy a obsah.

Slovo motivace patří mezi pojmy, které se těší velké oblibě. Být sám dobře motivovaný a být schopen motivovat druhé, to se považuje za mimořádně lákavou záležitost. Pravděpodobně i z důvodu, že motivace jde ruku v ruce s úspěšností.

Otázka motivace mě zaujala už dříve, nebo možná spíše otázka, proč lidé jednají, tak jak jednají. Co nás vede k tomu, abychom dělali činnosti, které někdo požaduje, abychom dělali? Jaké procesy v nás přitom probíhají, že se nejsme schopni ovládat? A nebo snad nechceme přiznat, že i když nechceme, tak vlastně chceme? Co souvisí s otázkou dosažení určitého cíle? Tuhle otázku si v životě položí snad každý. Každý si vybírá svůj cíl, pro který tyto činnosti vytváří, a kterého se snaží dosáhnout.

Základním pojmem této práce je motivace a motivování.

Mnozí lidé se domnívají, že motivace je původní vrozenou lidskou vlastností. Že je to tedy jakýsi charakterový rys, jimž jsme byli podarováni rozdílnou měrou. Jenže tak tomu není. Velice často můžeme pozorovat na svých spolupracovnících, že vykonávají své zaměstnání jen v rámci daných předpisů, neboli jen do výše svého platu. Ovšem ve svém volném čase sledují napohled méně důležité cíle bez nároku na odměnu, s velkou angažovaností a zaujetím. Poznatky z tohoto pozorování oslabují názor, že primárně lze penězi lidi přimět k tomu, aby svou práci vykonávali s plným zaujetím, aktivně a intenzivně.

---

<sup>1</sup> Kapitola zpracována podle: ADAIR, J. Jak efektivně vést druhé. 1. vydání. 1993. 231 s. ISBN 80–85603-40–3

Motivace je jedním ze základních životních témat. A co to vlastně motivace je? Termín motivace je odvozen z latinského slova *moveo*, což v překladu znamená hýbati, pohybovati. Motivace je síla, která v nás vyvolává chování zaměřené na uspokojení určité potřeby. Tato motivační síla je pak příčinou veškerého našeho jednání, díky kterému jsme schopni danou činnost nebo projekt uskutečnit.

Vztah k vůdcovství a vůdčím schopnostem v poslední době došel k velkým proměnám. Lidé mají dnes daleko lepší vzdělání a dokáží se i lépe vyjadřovat. Dnes už není možné rozkazovat jim stejným způsobem, jako tomu bylo ve zvyku dříve. Dnes jsou lidé daleko ostražitější a bojovnější.

Motivace je velice vrtkavá, to co nás motivuje dnes, už zítra může být nedůležité a bezpředmětné. Dobře motivovat lidi je bezesporu ten nejsložitější úkol, který před manažerem leží. Proto není divu, že se ve snaze motivovat své pracovníky dopouštějí firmy i jejich manažeři často chyb.

Jedna ze základních chyb, které se manažeři při vedení svých lidí dopouštějí je tendence působit na okolí tím, co působí na ně samotné. Prostě rádi podléháme představě, že když něco motivuje nás, bude jistě motivovat i ostatní. Takový přístup by byl účinný za předpokladu, že bychom byli všichni stejní. Ovšem lidé jsou rozdílní a mohou být různě citliví na odlišné podněty. Protože to, co vzrušuje nás, může ostatní nechat chladnými.

Lidé se tedy liší v citlivosti na různé podněty. Pokud k tomuto zjištění dojdeme, tak je klíčové pro motivaci vědět, na které podněty je konkrétní člověk citlivý a najít takové podněty, které jsou pro něho důležité a začít je používat.

Je těžké najít jednoznačnou odpověď na to, jakým způsobem motivovat, tak abychom dospěli k požadovanému výsledku. Ve spojení s motivací totiž nelze mluvit o určité technice, jako spíš o umění. A jak to tak již bývá, na umění nikdy jednoznačná odpověď není. Jde totiž především o otázku citu.

Jestliže se motivaci přikládá takový význam a tolik se o ní hovoří, pak se musím zeptat: jsme snad nedostatečně motivováni? A máme snad nedostatečný talent pro motivování druhých? Odpovědi na tyto a další otázky se budu snažit odhalit ve své bakalářské práci.

## 1.2 <sup>2</sup>POSTAVENÍ, KTERÉ ZAUJÍMAJÍ JEDNOTLIVÍ ÚČASTNÍCI MOTIVAČNÍHO PROCESU

V přírodě platí zákon silnějšího. Kdo se chce dostat nahoru, musí umět vítězně bojovat. Musí ale bojovat doopravdy. Musí se umět prosadit.

Už pravěcí lidé podléhali tomuto zákonu přírody. Také u nich platila ta jediná obdivuhodná síla, moc a převaha. Proto musí být představený silná a mocný. Jen ten, kdo má silnou vůli, může působivě vést, žádný silný vůdce není předem určen.

Někteří představení jsou svými spolupracovníky kritizováni proto, že jejich potřeba silného vedení není ukojena. Veliká slova a krásné sliby nejsou náhražkou za chybějící sílu. Chtějí ke svému šéfovi vzhlížet. Avšak nejen inteligence, zkušenost, vedení, ale i tělesná (!) stránka patří k jedné z podmínek, kterou musí v nejnútnejším případě představený splnit. Velice ráda jsem na rodičovské schůzky na střední škole vysílala svého dvoumetrového otce. Nikdy nepřišel se špatnou zprávou o mém prospěchu, jako tomu občas bylo, když se těchto schůzek účastnila drobná maminka.

Představeným se může stát člověk například na základě kvalifikace, nebo na základě umění správně své schopnosti prodat na základě vnějších okolností.

Šéf se nyní stal představeným jen čistě formálně. On sám se od svých spolupracovníků odlišuje jen svou pozicí. Vychází-li představený z kruhu jeho nyní podřízených spolupracovníků, brzy zjistí, že jeho nová pozice mu okamžitě zprostředkuje takový odstup, že mezilidské vztahy ve firmě se mohou od základu změnit.

Vypracovat se z takového šéfa k uznávanému představenému (z lidského hlediska) je daleko těžší. Každý člověk, který se dostal do pozice vedoucího, je zpočátku samotářem. Musí nejdřív svou autoritu získat.

---

<sup>2</sup> NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1997. 270 s. ISBN 80-200-0532-7, PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2008. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7

Ten, kdo byl jmenovaný představeným, má jenom dvě možnosti: Buď zůstane celý život samotářem ve svém týmu, nebo se stane uznávaným představeným. Představený samotář svými pokusy přiblížit se naráží na opovržení svých podřízených. Naopak upřímná, otevřená soudružnost mezi šéfem a spolupracovníky je možná jen tehdy, když představený je jako takový uznáván.

Naopak i vedoucí očekávají od svých spolupracovníků potřebné výkony a to nejen ty, co jsou zachyceny na kvalifikačních listech, ale zpravidla například i plné nasazení, vůli zlepšit se (udělat to dnes lépe než včera a zítra lépe než dnes), vlastní nápady a schopnost přizpůsobit se.

Vedoucí potřebuje svého zaměstnance. Dává mu příkazy. Musí být přesný. Musí pilně pracovat. Musí snášet jeho nálady. Staví jej stále před jeden fakt, že to, co dodnes bylo správné, od zítřka již nebude. Vedoucí ví, proč našeho spolupracovníka potřebujeme, ale málo který nadřízený zapřemýšlel, proč vlastně spolupracovník potřebuje jeho?

Chce náš spolupracovník opravdu jen hodně vydělávat? Je to jeho hlavní potřeba, kterou si představení musí uvědomovat. Potřebuje ho opravdu jen proto, že ho platí?

Mnozí představení jsou toho mínění, že jedině vysoký plat zaměstnance zavazuje a motivuje k vysokým výkonům. Věří dokonce, že jim jsou spolupracovníci za dobrý plat, hezké pracovní prostředí a jiné vedlejší výhody zavázáni k díkům.

Není sporu o tom, že lidé pracují za přiměřený plat. Ovšem je velice těžké určit, jak asi vysoký by musel být ve skutečnosti, motivující účinek ryze peněžního faktoru. Peníze samotné nemohou běžného člověka úplně uspokojovat. Dříve či později i sebevětší obnos peněz ztratí svůj krátkodobý stimulující účinek. Na straně druhé, zase příliš malý obnos může také demotivovat. Pracovníci budou nespokojeni a pracovat s nechutí, když zjistí, že v jiných podnicích jsou za stejný nebo horší výkon lépe platově ohodnoceni.

Na druhé straně je pravda, že peníze kromě základních potřeb uspokojují i další potřeby. A to například: potřebu určité kvalitní úrovně života a bydlení, potřeba bezpečí (materiální zabezpečení přináší pocit jistoty a bezpečí), uznání a společenská vážnost a různé možnosti seberealizace.



Již dříve jsme uvedla, že spolupracovník chce svého představeného obdivovat. Chce silného muže, protože jej potřebuje. Proč? Protože jeho potřeba po autoritě je tím ukojena.

Proto je vlastně naprosto směšné, když se říká, že se autority odbourávají. Pro jisté autority to možná platí, ale vytvářejí se opět nové, třeba i v jiných oborech. K charakteristice současného odbourávání a vytváření autorit může sloužit zjištění, že v naší společnosti, která stále více vychází z uvědomění a bytí, zřejmě existuje velká touha po nové osobní autoritě. Jak by bylo jinak možné, že v naší racionální, kritické době tíhnou lidé k tomu, dívat se na jedné straně částečně kriticky na jistou historickou autoritu, na straně druhé právě se stejným naivním nadšením nadbíhat modernímu trendu špičkových sportovců a oblíbeným hvězdám showbusinessu.

Avšak existuje jeden obor, který z důvodu přírodní nutnosti přežil, a to jsou lékaři. Hrají velice důležitou roli zachránců životů v naší společnosti a to stále stejným způsobem. Není nikdo, kdy by zůstal tak dlouho autoritou, jako šéf – lékař v nemocnici, který celým svým léčebným uměním v těch nejnebezpečnějších situacích přijde do styku s každým jedincem.

Vedoucí síly jsou zde proto, aby se staraly, navzdory lidské pohodlnosti, navzdory nejistotě z budoucnosti (nebo právě proto), navzdory nezájmu některých zúčastněných, o to, aby čas od času vzniklo něco nového, aby se to vyvíjelo správným směrem a správným způsobem. Jsou zde také proto, aby reagovaly rychle i tehdy, když se nové věci začnou vyskytovat někde jinde, například u konkurence.

### 1.3 <sup>3</sup>ZÁSADY VEDENÍ

Zásady vedení můžeme přirovnat ke stálícím, podle kterých se představení, v noci, v džungli, v poušti, na otevřeném moři orientují, aby mohli určit kurs.

Zásady vedení jsou zde proto, aby se potřeby spolupracovníka dostaly do souladu s požadavky, které jsou na něj kladeny. Toto umět lépe než ostatní, tak se pozná úspěšný a schopný představený.

Vedoucí síly neexistují na světě proto, aby myslely, nebo dokonce aby pracovaly. Vedoucí síly jsou zde proto, aby působily, motivovaly. To je něco zcela jiného. Jak by to vlastně mělo jinak vypadat, kdyby se vedoucí nesnažili na své spolupracovníky vědomě působit a zapůsobit. Už jenom naše přítomnost nebo nepřítomnost působí na spolupracovníky a tím na jejich výsledek práce.

**První zásada vedení: Vedoucí musí sám od sebe vyžadovat více, než od něj ostatní očekávají.**

Ten věčný vnější cíl, viditelný úspěch, je jen symbolem vlastního cíle, který vedoucí vědomě a vedení nevědomě sledují. Každý chce být víc než sám je, chce přerůst sám sebe, chce se stát osobností, kterou by chtěl být.

Vůle a síla k překonání sama sebe. Vítězství nad sebou samým. To jsou ty nejkrásnější zážitky horolezců na skále. Překonání sebe sama nás na představeném imponuje, budí v nás touhu napodobit jej, dokonce jej překonat. Ctižádostivý pracovník je znakem příkladného a úspěšného vedení. Překonávat sebe sama, demonstrativně to uplatňovat, na tom záleží.

---

<sup>3</sup> NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1997. 270 s. ISBN 80-200-0532-7, PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2008. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7

Překonávat sebe sama znamená zejména jednat cílevědomě a důstojně. Sebevědomá důslednost imponuje člověku natolik, že je ochoten ke spolupráci ještě dříve, než zná cíl. V tom spočívá vysvětlení pro některé vedoucí síly. Zodpovědné vedení nenechá tuto přednost ležet ladem. Neboť nechat ležet ladem nějakou sílu je neschopnost nebo hloupost. Ty síly nacházející se v pohybu budou osvětleny cílem a teprve pak dosáhnou své morální hodnoty.

### **Druhá zásada vedení: od spolupracovníka vyžadovat více než kdo jiný.**

Je důležité pro vedoucího, aby ukázal svému spolupracovníkovi, kde je jeho silná stránka. Právě tímto poukázáním pomůže každému spolupracovníkovi být mistrem ve svém oboru. Je potřebné, aby si vedoucí všiml každého pokroku svých podřízených a náležitě je uznal a ocenil.

### **Třetí zásada vedení: zajímat se o spolupracovníka víc než kdokoli jiný.**

Tady platí určitě známé přísloví a to, jak se do lesa volá, tak se z lesa ozývá. Ideálem vedoucího je mít osobně angažované pracovníky, kteří ho nechtějí zklamat, protože kdyby se tak stalo, tak by zklamali i sami sebe.

Je potřeba dát spolupracovníkovi najevo, že i jako vedoucí se od něj chci učit. Snažit se v něm najít něco, co může jako vedoucí ocenit, obdivovat a mít rád. To že se s ním nadřízený raduje, že s ním cítí a prožívá vše, co prožívá i on.

### **Čtvrtá zásada vedení: chránit spolupracovníka před strachem.**

Nutností každého vedoucího je umožnit svému spolupracovníkovi vidět dále, než jen na své problémy. Tak, že spolupracovník, který hledá jistotu, ji může najít jen u svého vedoucího. Kde se mohou slabé povahy polekat, platí zákon nedívat se do propasti.

Ukazovat spolupracovníkovi jen to, co ho motivuje k novým činům, co pomůže vidět budoucnost nadějně a vítězně.

#### 1.4 <sup>4</sup>PSYCHOLOGOVÉ ZABÝVAJÍCÍ SE MOTIVACÍ A JEJICH MYŠLENKY

Existuje nepřehledné množství teorií motivace. Nechtěla bych se pouštět do nějakých rozsáhlých studií jednotlivých myslitelů, ale ráda bych zmínila alespoň nejdůležitější myšlenky těch nejvýznamnějších z nich.

Obecně se největšímu uznání dostalo následujícím myslitelům:

##### Freudova motivační teorie

Freudova motivační teorie je založena na tvrzení, že skutečné psychické síly, ovlivňující lidské jednání, jsou ve své podstatě neuvědomělé. Z tvrzení Freuda vyplývá, že člověk během svého dospívání a přijímání společenských pravidel musí potlačovat své přirozené pudy. Avšak tyto pudy nejsou nikdy zcela utlačeny, nikdy je nemáme zcela pod kontrolou. Proto člověk ne vždy dokáže porozumět vlastnímu chování.

##### Maslowova hierarchická teorie potřeb

Teorie potřeb jsou pravděpodobně nejznámější teorie motivace. Tvrdí, že lidé poháněni mocí o dosažení svého maximálního potenciálu, ovšem jen do té doby, dokud se jim do cesty nepostaví překážky. Mezi tyto překážky může patřit základní potřeby, jako jsou žízeň, hlad, ale také třeba finanční problémy a vůbec vše, co lidem brání v jejich plném rozvoji.

---

<sup>4</sup> NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1997. 270 s. ISBN 80-200-0532-7

Jedním z nejvýznamnějších myslitelů v této oblasti byl americký psycholog Abraham Maslow (1908–1970). Ten v roce 1943 představil svou slavnou hierarchickou teorii potřeb.

Základem této teorie je tvrzení, že lidé jsou motivováni určitými potřebami, a že tyto potřeby tvoří hierarchickou strukturu, kterou tvoří dvě hlavní skupiny. První skupinou je potřeba odstranění nějakého nedostatku (takzvané D-potřeby). V rámci D-potřeb jsou čtyři hierarchické úrovně.

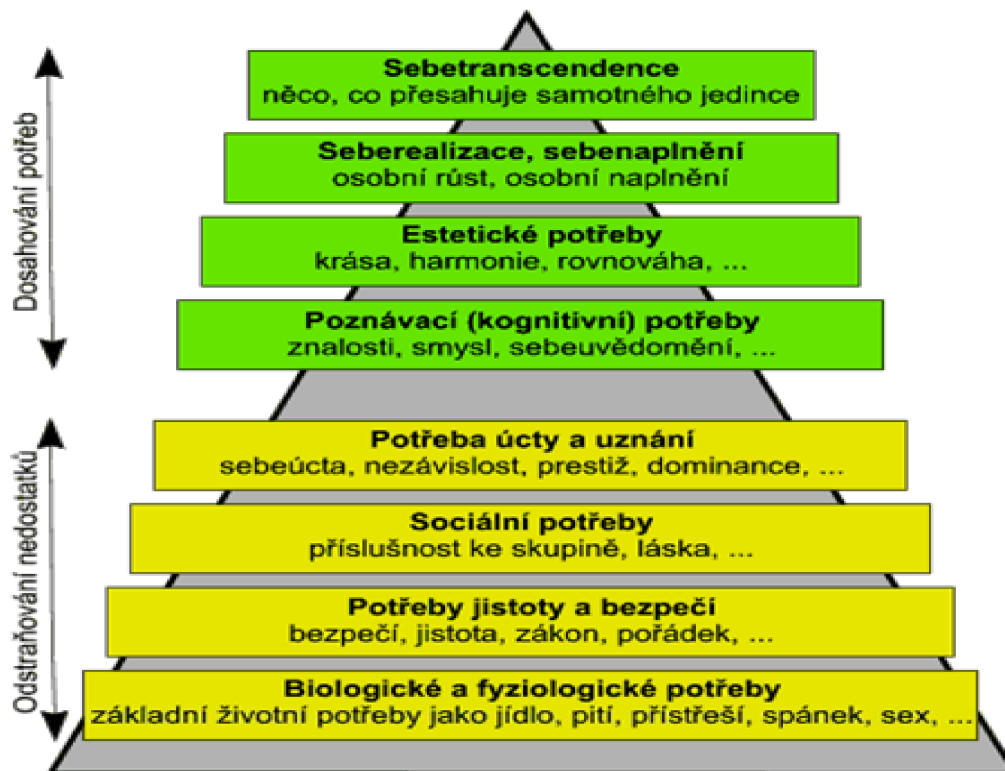
Ze všeho nejdřív člověk uspokojuje své nejzákladnější lidské potřeby a teprve po uspokojení těchto potřeb uspokojuje potřeby hierarchicky výše postavené. Pokud strádáme v uspokojení nižších vrstvách potřeb, pak se nebudeme starat o vrstvy vyšší.

Druhá skupina je tvořena potřebami dosažení něčeho (takzvané B-potřeby).

Není-li uspokojena první potřeba, člověk začíná pociťovat úzkost a vyvíjí snahu odstranit nedostatek a zaplnit chybějící potřebu. V tom je zásadní rozdíl mezi první a druhou skupinou, ve které nejen, že existuje dobrý pocit z naplnění těchto potřeb, ale zároveň při naplnění těchto potřeb je naše motivace k dosažení cíle ještě silnější.

Původní teorie Abrahama Maslowa byla od svého vzniku postupně doplňována, až se z ní stal současný osmi-úrovňový model.

Přestože platnost Maslowovi teorie nebyla doposud potvrzena důkazy, je tato teorie všeobecně uznávána, možná s výjimkou jeho kritiků, kterým se nelíbilo, že pojmy z vrcholu pyramidy (seberealizace a sebetranscendence) vnáší do psychologie, které podle jejich názoru jsou příliš málo hmatatelné.



## Hezbergova dvou-faktorová teorie

Frederica Hezbergova (1923–2000) dvou-faktorová teorie, je jednou z teorií, která velice dobře doplňuje Maslowovu hierarchickou teorii potřeb.

Frederick Herzberg si všiml, že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval faktory hygienickými, druhou faktory motivačními. Mezi hygienické patří například: firemní benefity (např. auto, mobil), pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými. Mezi motivační patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj.

Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení hygienický faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.

Nejjednodušší způsob pochopení dvou-faktorové teorie je na konkrétním příkladu. Zaměstnance můžeme odměnit za provedenou práci jednak penězi (hygienický faktor), ale také třeba uznáním za vykonanou práci (motivační faktor). Pokud bychom zaměstnanci nezaplatili, bude zcela určitě rozzloben. Pokud mu zaplatíme, bude krátkodobě rád, ale tato radost nemá často dlouhého trvání. Na druhou stranu, pokud tomuto pracovníkovi upřímně poklepeme na rameno a vyslovíme mu spokojenost s prací, kterou odvedl, tak pocit radosti v něm zakotví na delší dobu.

Z teorie Herzberga vyplývá, že manažeři by se měli snažit plněním hygienických faktorů podřízené nerozzlobit, avšak nebrat plnění hygienických faktorů jako něco, co požene lidi vpřed. To je potřeba dělat trochu jinak.

### Adamsova teorie rovnováhy

Podle této teorie, která byla poprvé uvedena v roce 1963 Johnem Stacey Adamsem si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají a co za to naopak získávají. Vkládají svůj čas, své znalosti, úsilí, spolehlivost, toleranci a někdy i své srdce. Za tyto vklady získávají finanční odměnu, ocenění, jistotu, benefity, radost z dobře odvedené práce.

Je pochopitelné, že pracovník dříve či později začne tyto váhy porovnávat a v případě, že by měl pocit, že nejsou patřičně vyváženy, stávají se nemotivovanými a hledají změnu a nebo začnou snižovat své vklady do práce. Pokud mají pocit, že vyváženy jsou, jsou motivováni zůstat na stejné úrovni vstupů. V případě, že bude mít pracovník pocit, že je přeceněn, může to mít za následek zvýšení jeho pracovního úsilí a nebo může vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů, to ale nebude mít vliv na vnější projev reálných vstupů do práce.

Vnímání vstupů a výstupů je u každého člověka jiné, odráží se od hodnot každého člověka. Například bude-li pracovník přesvědčen, že služební telefon je nároková věc, bude jeho vnímání jistě jiné od toho pracovníka, který bude přesvědčen, že to je forma ocenění pracovního výkonu.

## Skinnerova teorie pozitivního posílení

Významný americký psycholog Burrhus F. Skinner (1904–1990) vyvinul teorii, že pozitivní posilování je založené na prosté myšlence a to důsledky ovlivňující chování.

V centru této teorie stojí tři pravidla důsledků:

1. důsledky, které dodávají odměnu posilující chování
2. důsledky, které poskytují potrestání, chování oslabují
3. důsledky, které neposkytují ani odměnu, ani potrestání = chování vyhasíná

Převedení této teorie do praxe je jednoduché, chceme-li, aby bylo posíleno chování, poskytneme za něj odměnu. V opačném případě, chceme-li je oslabit, poskytneme trest. Pokud si chování nebudeme všimnout vůbec, po čase vyhasne.

Stejně tak fungujeme i my. Chování, které se nám osvědčilo, to znamená, že nám poskytlo pozitivní zpětnou vazbu, opakujeme a na druhou stranu bychom byli blázní, kdybychom děli to, co evidentně výsledky, které chceme, nepřináší.

Teorie pozitivního posílení nám však nedává návod k tomu, co jednotlivé chování přinese. Jestli po jeho projevení bude následovat trest či pochvala. Musíme na to přijít sami metodou pokus a omyl, avšak vyzbrojení ostatními teoriemi motivace a naší vnímavostí a přizpůsobivostí.

Použití teorie v praxi může mít však více úskalí. Například je velice těžké kontrolovat všechny zdroje posílení a oslabení, které na pracovníka mohou působit (špatný vliv kolegů, který může být silnější než pozitivní posilování ze strany manažera). Dalším obtížným úkolem je správně trestat. Trestání je sice účinné, ale možná je účinné až příliš v případě nevhodného použití a může vyvolat dlouhodobé a těžko napravitelné nežádoucí efekty.

K poslednímu bodu uvedu příklad. Představme si manažera. Stane se, že obchodníkovi vytkne, že nesprávně argumentuje při prodeji jednoho z výrobků zákazníkovi. Nežádoucí efekt, který tato kritika může vyvolat je, že obchodník se stane v této oblasti ještě více nejistý a přestane aktivně tento výrobek nabízet.



Je potřeba vědět, že určité tendence k jednání u každého z nás existují. A je potřeba s těmito převládajícími potřebami u konkrétních osob pracovat. To co bude fungovat na člověka, který chce hlavně někam patřit, jistě nebude fungovat u člověka který lační po moci.

Je těžké vybrat z výše vypsanych teorií jednu, které dát přednost před ostatními. Každá z nich se na myšlenku lidské motivace dívá poněkud z jiného úhlu, ale všechny mají z daného pohledu svá opodstatnění. Naopak bych doporučila pracovat se všemi teoriemi současně, jedině tak dokážeme získat na tuto problematiku co nejširší pohled.

Sama bych doporučila jako rámec pro uvažování brát model základních lidských potřeb: potřeba žít, milovat a být milován, zanechat po sobě odkaz. V dalším kroku, se mohu pohybovat ve větších detailech a to pořadí v jakém se budou potřeby naplňovat (Maslow), jaká pravděpodobně bude doba života jejich naplnění (Herzberg), jaká přesvědčení mají lidé o cílech a sobě (Vroom) a s těmito přesvědčeními pracovat, jak lidé vnímají vztah mezi svým vloženým úsilím a dosaženým výsledkem (Adams), jaké mají přirozené vnitřní sklony (myšlenkové tendence) k jednání (McClelland). A poté žádoucí chování posilují (Skinner). A do toho všeho zahrnují emoce.

## **2. KONKRÉTNÍ MOŽNOSTI MOTIVACE**

### **2.1 <sup>5</sup>JAKÝM ZPŮSOBEM MOTIVOVAT, ABY BYLO DOSAŽENO POŽADOVANÉHO CÍLE**

Není vůbec jednoduché, dokonce bych řekla, že je nemožné vytvořit motivační program, který by zapůsobil na všechny. Management není jen vědeckou disciplínou, ale bezesporu i uměním. O schopnosti motivovat své spolupracovníky to jistě platí dvojnásob.

Zásady motivování fungují obecně, bez ohledu na oblast podnikání.

#### **Lidé na prvním místě**

Lidi nemůžete donutit k tomu, aby se vměstnali do jediné šablony. Záleží jen na nich, zda se chtějí nebo nechtějí přizpůsobit představě svého vedoucího. Už o klonování ovcí se vedly dost divoké debaty, takže s klonováním lidí bychom určitě neuspěli.

Mnohé společnosti se i přesto své zaměstnance klonovat pokoušejí, když tvrdohlavě vyžadují, aby byli všichni takoví, jako je chce firma mít a ne takoví, jací opravdu jsou. Vycházejí přímo z předpokladu, že to, co motivuje jednoho člověka, musí motivovat stejně všechny ostatní. Motivační programy jsou proto určeny všem, vhodné jsou ale jen pro malou hrstku.

---

<sup>5</sup> Kapitola zpracována podle: PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2008. 127 s. ISBN 978–80-247–1991-7, NIERMEYER, R. a SEYFFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 2005. 190 s. ISBN 80–247-1223–7

Mezi motivací a manipulací je jen tenká hranice, které je velice snadné překročit. Přesto jde o dva zcela rozdílné světy. Motivace nemůže úspěšně fungovat bez existence mezilidských vztahů, v nichž dominuje důvěryhodnost a férovost. Je přirozené, že chování vedoucího má nepochybně na motivaci jím podřízených spolupracovníků velký vliv. Ale je potřeba dát pozor, protože klíčem k úspěchu nejsou jakékoliv triky. Mnohem důležitější je, aby šéfové pečovali o rozvoj svých spolupracovníků a vytvářeli v podniku ideální pracovní podmínky.

Pokud máme zájem člověka motivovat a ne s ním manipulovat je potřeba, abychom při tom mysleli na zájmy člověka, kterého chceme ovlivnit, ne na svůj vlastní prospěch. Musíme mluvit s cílem usnadnit lidem práci a učinit ji příjemnější, a ne s cílem, dokázat si, jak dobře umíme s lidmi vyjít.

Pro týmového vedoucího, který chce členy týmu motivovat, je klíčové pomoci jim poznat, co od života a od práce očekávají, a pak jim pomoci toho dosáhnout. K tomu stačí na chvíli se s každým členem týmu posadit a promluvit si s ním.

Nejdůležitější maličkost, kterou by si každý vedoucí měl osvojit, je věnovat čas svým lidem a prokazovat tak, že jsou pro něj nejvyšší prioritou. Vyšetřená minutka, půlhodinové popovídání nebo občasné hodinové přátelské posezení se svými spolupracovníky může být zásadní pro úspěšnou komunikaci s týmem. Členové týmu musí mít pocit, že jsou pro svého vedoucího důležití, že se zajímá o ně a jejich práci.

Když si vedoucí týmu nedokáže najít čas na své lidi a přistupují k nim s nízkou prioritou, začnou si tito lidé připadat zanedbávaní a vyvozují z toho, že se o ně vedoucí nestarají a nezajímají se o jejich práci a problémy. Samozřejmě není možné, aby šéf trávil se svými lidmi každou minutu, ale je nutné, aby když jej potřebují, si na ně dokázal vyčlenit čas.

Smyslem vysoké priority věnované času strávenému se členy týmu není předávání klíčově důležitých sdělení, ale zájem o jejich osobní i pracovní život. Vynikající týmoví lídři mají zájem lépe pochopit pracovní situace svých lidí a jejich konkrétní potřeby. Je důležité mít s každým členem týmu pravidelné neformální pohovory a zhodnotit společně poslední stav.

Porozumět individuální motivaci znamená rozloučit se s tradičním příkazovacím přístupem a zvolit přístup založený na naslouchání, pochopení a povzbuzování. Tradiční metody motivování mají hierarchický charakter a vycházejí z názoru typu: já vím, co je správné, protože jsem šéf, a vy mě proto musíte poslouchat.

Jakmile se vedoucímu týmu podaří identifikovat motivační stimuly působící na některého jedince, je schopen pomoci mu a pobídnout ho správným směrem.

### **Být příkladem**

Být vedoucím znamená stát v čele a nezapomínat na žádnou maličkost. Každá maličkost, kterou vedoucí udělá, má pozitivní, negativní nebo neutrální dopad na motivaci týmu. Tomu se nelze nijak vyhnout. Každý šéf je neustále pod lupou a to i v případě, že ho nikdo nevidí.

Příklad, který vedoucí svým lidem dávají, by se neměl často opakovat, vždy existuje lepší způsob řešení problému a je dobré posouvat hranice. Může nalézt třeba lepší způsob komunikace s dodavatelem, způsob získávání nových zákazníků. Lídři neustále usilují o to nejlepší.

Motivace je výsledkem těch nejdrobnějších příkladů, které šéfové dávají od pondělí od rána do pátečního odpoledne. Je výsledkem toho, s kým týmoví lídři celý týden mluví i s kým nemluví a co dělají.

### **Stanovení cíle**

Základním úkolem vedoucího je formulování takových cílů pro spolupracovníky, které budou působit motivačně, popřípadě budou hladinu motivace udržovat a posilovat.

Maximální množství cílů, které by pro jednoho pracovníka mělo být určeno pro roční období by mělo být maximálně: 5-7 cílů.

Cíle by měli vykazovat určité charakteristické znaky: měřitelnost, atraktivita, dosažitelnost a v neposlední řadě pozitivní výzvu.

V ideálním případě by se duch jednotlivce, týmu i organizace měl soustředit na cíl. Protože každý je dlouhodobě úspěšný nejen proto, že vytváří co nejvyšší hospodářský výsledek, ale i proto, že pracuje kreativně, orientuje se na vztahy se zákazníky a další.

Nejdůležitější pro správné fungování týmu je jasné stanovení vize podniku pro střednědobé a dlouhodobé období a zaměstnance s těmito cíli seznámit a určit jejich roli, kterou budou zastávat na cestě k dosažení těchto cílů. Důvod je jednoduchý, pokud náš zaměstnanec splní a dojde k výsledku krátkodobého cíle, tak získá sebedůvěru a energii pro plnění cíle dlouhodobého. A sebedůvěra je velice důležitá pro plné rozvinutí potenciálu jeho osobnosti.

Posílení sebedůvěry pracovníka je pro vedení podniku nanejvýš důležité. Nedostatečná nebo nízká sebedůvěra, navíc potvrzena skutečností, že ostatní řeší důležité úkoly, se ještě více prohloubí. Pracovník se ocitá v začarovaném kruhu, který dříve nebo později může vést k odchodu z firmy.

Všechny maličkosti, které týmoví lídři říkají a dělají, by měly vyjadřovat cílovou ambici, kterou pro firmu považují za nejdůležitější. Je-li tato ambice jednoduše a srozumitelně formulována, lidé se s ní dokáží ztotožnit. To podnítl jejich vlastní elán a motivační energii, takže napomáhají a přispívají naplnění vize.

Cíl však nemohou vytvářet pouze ikony na nejvyšší úrovni organizace. Strategický cíl nejvyšší úrovně je sice životně důležitý, vedoucí každého týmu a každý jeho podřízený musí mít vlastní operativní cíli.

Především, aby formulace cílů pro spolupracovníky vyzněla motivačně, musí být tyto cíle vypracovány společně, v rámci dialogu mezi vedoucím a jeho spolupracovníky a to tak, že budou splňovat výše uvedené charakteristické znaky.

## **Podpora rozvoje zaměstnanců**

Je důležité, aby vedoucí napomáhal osobnímu rozvoji svých spolupracovníků. Cíle podniku, kterých má být dosaženo, je potřeba propojovat s osobními cíli jednotlivých spolupracovníků. Vedoucí může počítat s opravdovou angažovaností, pokud cíle formulují tak, aby spolupracovníci dostali prostor pro samostatnou aktivitu při plnění úkolů.

Každý šéf má za úkol ze svého zaměstnance dostat to nejlepší. Konkrétně to znamená, že je nutné prověřovat dosažený stav vývoje svých spolupracovníků na základě nároků na ně kladených a domlouvat s nimi další rozvoj.

Podporovat rozvoj zaměstnanců vyžaduje od vedoucích pracovníků, aby své lidi povzbuzovali k vykonání dalšího kroku na své rozvojové linie. Setrvání na současném dosaženém stavu vede ve střednědobém horizontu k zaostávání. V opačném případě přílišný úspěch může vést k přetěžování a vyvolávat obavy z dalšího rozvoje.

Proto je velice důležité zjistit, v čem a jak spočívá rozvojový prostor určitého pracovníka, tedy oblast, v níž jsou požadavky a kompetence ve vyváženém stavu.

Je důležité, aby spolupracovníci dostávali takové úkoly, na které mají dost sil a schopností. Postupně jim rozšířit jejich volnost v rozhodování a práva samostatného rozhodování. Upevní se jim tak kompetence a sebedůvěra.

S chybami a nepříznivými zvraty je nutno počítat, ale je nutné na ně pohlížet jako na jakousi učební pomůcku. Na odchylku od plnění stanovených úkolů by měl vedoucí reagovat plynule a náležitě, aby se jimi pověřením spolupracovníci nedostávali do potíží, později jen obtížně řešitelných. Vedoucí by měl často od svého spolupracovníka dostávat zprávy o stavu věcí a měl by spolupracovníkovi nabídnout pomoc, jakmile zjistí, že by mohl mít vážnější problémy.

### **3. ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE VE SPOLEČNOSTI**

#### 3.1 <sup>6</sup>SEZNÁMENÍ SE ZKOUMANÝM PROSTŘEDÍM

Ve své bakalářské práci jsem se rozhodla zaměřit na motivaci svých spolupracovníků ve společnosti T-Mobile Czech Republic, a.s. Svou pozornost jsem zaměřila na kolegy z obchodního oddělení, kteří mají na starosti péči o významné zákazníky ze segmentu malých a středních podniků. A to právě proto, že každý jednotlivý zaměstnanec přispívá k plnění obchodních cílů a to bez kvalitní motivace není možné.

Společnost T-Mobile Czech Republic, a.s. působící v oblasti telekomunikačních služeb existuje na českém trhu od roku 1996. V současné době čítá necelé tři tisíce aktivních zaměstnanců. Společnost klade důraz především na kvalitu nabízených služeb a výbornou péči o své zákazníky, kterých k 31. 3. 2008 měla 5,27 milionů.

Společnost se snaží být aktivní v péči o lidské zdroje. Zaměřuje se na jejich další rozvoj a vzdělávání, na vylepšování systému odměňování a zaměstnaneckých výhod a to především v oblasti flexibilních benefitů.

Mezi benefity, které společnost svým zaměstnancům nabízí, patří:

- Cafateria – jde o aplikaci, která umožňuje flexibilní volbu benefitů pro každého zaměstnance do výše daného ročního rozpočtu.
- Penzijní připojištění – společnost T-Mobile Czech Republic, a.s. poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění ve výši 3% z upraveného měsíčního vyměřovacího základu zaměstnance.
- Zdravotní péče – každý zaměstnanec má možnost využít nadstandardní zdravotní péči pro sebe a jednoho rodinného příslušníka.
- Sleva na nákupy zboží a služeb
- Týden dovolené navíc, osobní volno, studijní volno
- Vzdělání a rozvoj (semináře, e-learning, školení,...)

---

<sup>6</sup> Kapitola zpracována podle: Výroční zpráva společnosti T-Mobile Czech Republic a.s., 2007

V roce 2007 získal T-Mobile Czech Republic, a.s. druhé místo v celostátní soutěži Zaměstnavatel roku v kategorii Nejžádanější zaměstnavatel.

Avšak napříč všem výhodám, snahám o rozvíjení vzdělanosti a dalším benefitům, které společnost nabízí, někteří zaměstnanci této společnosti ztratili chuť do práce. Jejich energie se vydává pouze na nezbytně nutné pracovní činnosti. Vyprchal z nich zájem o práci, schopnost vlastní realizace a nadšení z dobře vykonané práce. Proto hlavním úkolem této bakalářské práce je zjištění chyby a návrh na zlepšení.

### 3.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

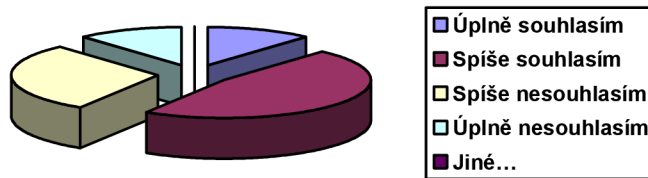
Abych zjistila maximální množství informací, rozhodla jsem se použít dotazník s polozavřenými otázkami. Které kombinují výhody otevřených a uzavřených otázek. Polozavřená otázka vznikne přidáním varianty „jiné“ do uzavřené otázky, kdy dotazovaný má možnost vyjádřit i svůj vlastní názor.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 17 zaměstnanců společnosti T-Mobile Czech Republic, a.s., kteří pracují v Útvaru prodeje firemním zákazníkům na pozici obchodního zástupce. Všichni pracují ve společnosti v rozmezí 1 až 6 let, průměrný věk dotazovaných je 31 let. Testu se zúčastnilo 6 žen a 11 mužů.

V následující části proberu každou otázku samostatně a graficky znázorním jednotlivé odpovědi účastníků.

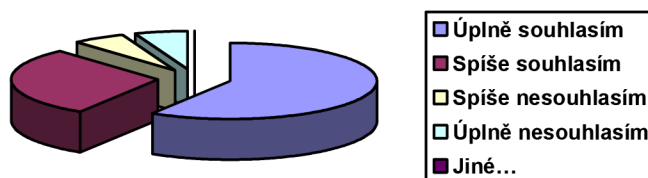


### Otázka číslo 1. Přemýšlel jste někdy o tom, že byste změnil zaměstnání?



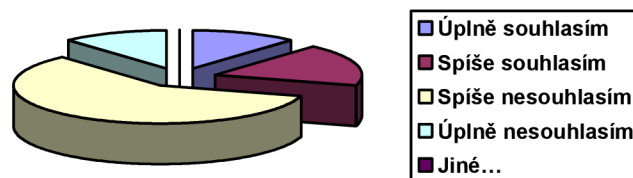
Většina dotázaných na otázku, zda někdy přemýšlela o změně zaměstnání, odpověděla, že je myšlenka o změně zaměstnání někdy napadla. Při bližším dotazování samotní zaměstnanci přiznali, že o možnosti změny zaměstnání přemýšleli, ale nikdy nepodnikli žádné kroky k tomu, aby tuto myšlenku zrealizovali (nikdy neprocházeli pracovní nabídky jiných společností, neúčastnili se pohovoru u jiné společnosti, ...). Jsem přesvědčena o tom, že myšlenka změny zaměstnání napadne každého zaměstnance a to například v situaci, kdy se mu nedaří plnit osobní cíle, kdy se mu nepodaří uzavřít obchod, na kterém dlouho pracoval a další, když je svým nadřízeným pokárán a další. Nikdo z dotazovaných nevyplnil kolonku jiné.

### Otázka číslo 2. Chyběla by Vám práce, kdybyste z nějakého důvodu musel zůstat měsíc doma?



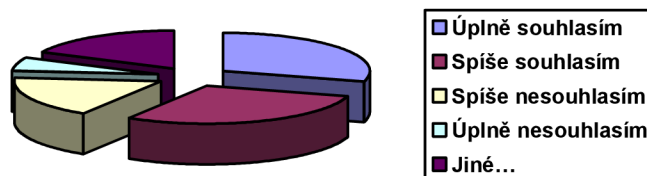
Deseti lidem z dotázaných by po měsíční absenci práce chyběla, nejčastější odpověď tedy byla, souhlasím úplně. To může mít za následek několik důvodů. Zpět do práce je může lákat příjemné pracovní prostředí, vidina větší výdělku peněz (odměny), potřeba kontaktu s lidmi a nebo jednoduše nuda, která po delším pobytu doma může přijít. Nikdo z dotazovaných nevyplnil kolonku jiné.

### Otázka číslo 3. Dokážete si představit, že byste na stejné pozici zůstal ještě dalších 5 let?



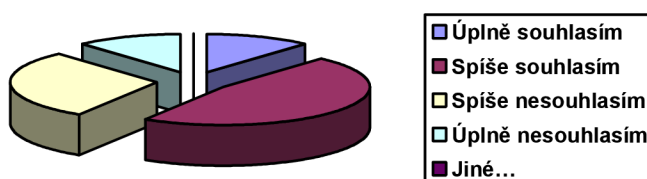
Více než polovina dotázaných si nedovede představit situaci, že by ve společnosti zůstali pracovat ještě dalších 5 let. Tento fakt svědčí o tom, že na pobočce v Brně není dostatek příležitostí k profesionálnímu růstu, tak jako je například na centrále v Praze. Většina dotázaných by ovšem ráda zůstala ve společnosti, jen by si své působení za pět let představovala již na jiné pozici. Nikdo z dotazovaných nevyplnil kolonku jiné.

#### Otázka číslo 4. Jezdíte často na semináře v rámci Vašeho zaměstnání?



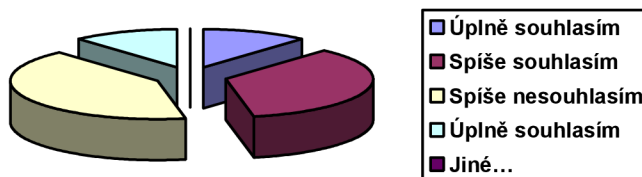
T-Mobile Czech Republic, a.s. pro své zaměstnance nabízí velké množství školení, seminářů a dalších vzdělávacích kurzů. Každý zaměstnanec si z doporučených kurzů sám vybere, které bude absolvovat, účast na těchto školeních je pak povinná. Právě tato povinnost byla zmíněna v odpovědích některých dotazovaných a to v tom smyslu, že školení se účastní jen proto, že je to povinná záležitost a dobrovolně by se některých z nich jistě nezúčastnili. Jako důvod uvedli, že většina ze školení pro ně není přínosem, ale jen ztrátou času.

#### Otázka číslo 5. Stěžujete si často s kolegy na poměry, které v práci panují?



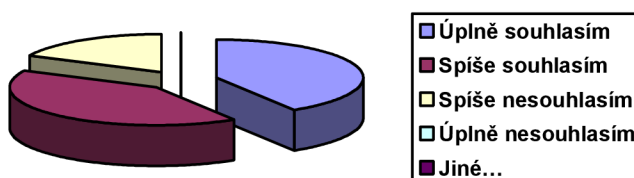
Důvodů, proč zaměstnanci často probírají poměry, které panují ve společnosti, opět může být více. Jednak může jít o nedostatečnou komunikaci mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Dalším důvodem může být vyjádření nesouhlasu s firemní strategií nebo její nedostatečné vysvětlení. Také změna odměňovacího systému vede k bouřlivým debatám mezi kolegy. Nikdo z dotazovaných nevyplnil kolonku jiné.

### Otázka číslo 6. Jste spokojen s přístupem svého přímého nadřízeného?



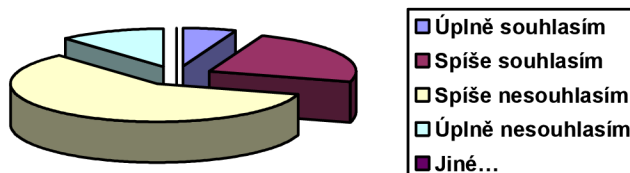
Většina dotázaných má podle odpovědí spíše neutrální pocit z přístupu svého přímého nadřízeného. Šest lidí spíše souhlasilo a sedm spíše nesouhlasilo s tvrzením. Za vinou může být nedostatečná komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným, osobní antipatie a další. Nikdo z dotazovaných nevyplnil kolonku jiné.

### Otázka číslo 7. Jste spokojen se svým současným platovým ohodnocením a výhodami, které jako zaměstnanec T-Mobile Czech Republic, a.s. čerpáte?



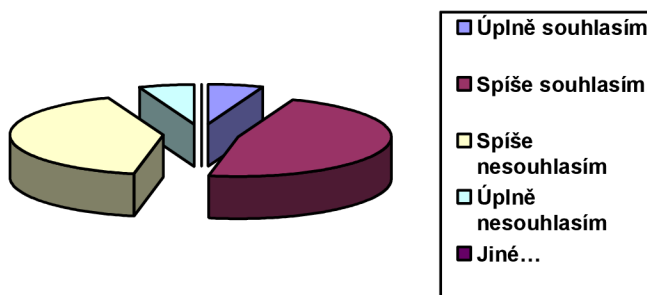
U většiny tazatelů převládá odpověď „spíše souhlasím“ a „úplně souhlasím“, proto vidina vyšší odměny pro ně není přímo úměrná vyššímu pracovnímu nasazení. To potvrzuje fakt, že peníze, přesto, že jsou určitě důležitou složkou lidského života, nejsou jediným faktorem, který udržuje zaměstnance v plném pracovním nasazení. Nikdo z dotazovaných nevyplnil kolonku jiné.

**Otázka číslo 8. Jsou pro Vás úkoly, které v práci plníte zajímavé?**



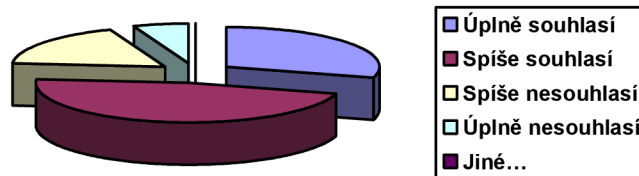
Většina dotázaných připustila, že úkoly, které plní pro ně příliš zajímavé nejsou. Připustili, že ve většině případů plní úkoly, které se často opakují. Také ne vždy si člověk a úkol musí sednout. Je potřeba, aby úkol byl dobře vysvětlen a byla zvolena správná forma jeho zadání. Nikdo z dotazovaných nevyplnil kolonku jiné.

**Otázka číslo 9. Je pro Vás snadné snášet kritiku ostatních ať už oprávněnou či neoprávněnou?**



Snášet kritiku pro většinu dotázaných není příliš složité. Pokud se jedná o kritiku oprávněnou, tak její přijetí u většiny je snazší než u kritiky neoprávněné. Kritiku neberou jako výhradu ke své práci, ale jako návrh na možné zlepšení. Z toho plyne, že mají zájem se dále vzdělávat a zlepšovat ve své profesi. Nikdo z dotazovaných nevyplnil kolonku jiné.

**Otázka číslo 10. Pracujete raději samostatně než v týmu s ostatními kolegy?**



Většina z dotázaných zaměstnanců dokáže s státními lidmi bez větších problémů vyjít a ráda pracuje ve skupině (v týmu). Zhruba třetina dotázaných věří především sama sobě a proto i pracovní povinnosti vykonává raději samostatně. Nikdo z dotazovaných nevyplnil kolonku jiné.

## 4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

### 4.1 <sup>7</sup>POUŽITÍ MOTIVACE V PRAXI

Motivace podřízených spolupracovníků bývá líčena jako hlavní úkol vedoucího pracovníka. Není-li spolupracovník zdánlivě dostatečně dobře motivován, prezentuje se to často jako problém vedení. Pravda je to ale jen částečná. Přinejmenším už jen proto, že za podávání patřičných výkonů podřízeného spolupracovníka nelze ani zdaleka činit odpovědným jen vedoucí pracovníky.

Ať už je to jakkoli, nakonec je to vždy na každém člověku, jak zrealizuje své konkrétní jednání. Lidé, přestože by si to někteří šéfové přáli, nejsou loutky.

### 4.2 Z JAKÉHO DŮVODU SE TITO ZAMĚSTNANCI POTÝKAJÍ S NEDOSTATEČNOU MOTIVACÍ?

Velice často si pracovník, který má tento tým nestarosti stěžuje na příliš malou angažovanost u svých zaměstnanců, jednoduše si svoje úkoly odpracují bez chuti a zájmu, nesnaží se iniciativně udělat něco navíc.

Bohužel v převážné většině však zůstane jen u toho povzdechu. A to i proto, že ne vždy a dostatečně přesně ví, co je vůbec motivuje a jak fungují. A proto bych ráda uvedla některé omyly, kterých se vedoucí vůči svým pracovníkům dopouští.

---

<sup>7</sup> Kapitola zpracována podle: PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2008. 127 s. ISBN 978–80-247–1991-7, NIERMEYER, R. a SEYFFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 2005. 190 s. ISBN 80–247-1223–7

Náš manažer má sklon motivovat své zaměstnance stejnými motivačními faktory, které působí při motivaci na něj samotného nebo které může mít odzkoušené, že zapůsobily na někoho jiného v minulosti. Ovšem jak už jsem několikrát uvedla, na každého jedince působí jiný druh motivace. Takový druh motivace by byl úspěšný, kdybychom byli všichni stejní, ovšem lidé jsou různí.

Demotivaci u těchto jedinců jsme dokázala zjistit velice záhy a to už ve chvíli jejího vzniku. Jako první se demotivace odrazila ve výsledcích a to v poklesu výkonu, zvyšuje se jejich nemocnost. A u některých se také projevuje ve vzrůstajícím procentu nespokojených zákazníků. Tým také obtížně komunikuje a spolupracuje s okolním světem. Dalším varovným signálem je také nárůst přestávek a rozhovorů nesouvisejících s prací, dochází k šíření pomluv.

V tomto případě jednou z příčin neefektivního odvedení práce je to, že jim manažer jednoduše neumí vysvětlit smysl a cíl zadaných úkolů, pak samozřejmě nebudou chápat, proč pracují a ztratí motivaci. Protože takovou práci ani nepovažují za důležitou a přestává je bavit. Nejpřirozenějším, nejsnadnějším a nejlevnějším lékem na tento problém je poskytnutí relevantních informací o úkolu, jeho smyslu a žádoucím výsledku. V neposlední řadě je také potřeba poskytovat kvalitní zpětnou vazbu a to někdy už v průběhu plnění úkolu.

Na druhé straně i přesto, že je mu úkol může být dobře vysvětlen, tak není pravidlem, že si musí náš zaměstnanec a úkol vždy sednout. A děje se to velice často, jak jde vidět na odpovědích u otázky číslo osm, kde většina dotazovaných odpověděla, že ve většině případů úkoly, které plní pro ně nejsou příliš zajímavé. Tento problém můžeme řešit dvěma způsoby, buď vyjdeme vstříc lidem a nebo úkolům. Úplně nejvýhodnější je vybírat úkoly lidem na míru, tak aby jim vyhovovaly svým obsahem. Vyjít vstříc úkolům je vždy složitější, proto je důležité zvolit správně formu jeho zadání. Lidé totiž velmi citlivě vnímají, jakým způsobem se o úkolu dozvídají. Důležitá je tedy forma zadání, tón řeči, ale také třeba i řeč těla, prozrazující například to, jestli svá slova myslíte opravdu vážně.

Další důvod, který hraje roli ve špatné nebo nedostatečné motivaci těchto pracovníků je, že systém firemních cílů nabízí svým zaměstnancům jen málo toho, co by je mohlo



nadchnout. Základní řešení tohoto problému je velice jednoduché a to ptát se. Protože kdo se neptá, nic se nedozví. A co může být snazšího při snaze přijít na to, co konkrétního člověka motivuje, než se ho zeptat, on sám ví nejlíp, co ovlivňuje jeho vnitřní sílu k vydání žádaných výsledků.

Někteří z těchto zaměstnanců v práci, kterou o vadění nenacházejí nic, co by je zaujalo, co by je alespoň trochu bavilo, něco v čem by se mohli realizovat. Na druhé straně, pokud se manažerovi podaří něco takového najít, tak má solidní naději, že se smíří i se zbytkem povinností. Při zadávání práce by tedy měl správný manažer myslet na to, aby alespoň část celkového objemu práce přinášela člověku, který jí má vykonávat nějakou radost. Protože ten, kdo se při práci alespoň občas baví, udělá více práce a s lepším výsledkem.

Většina zaměstnanců, která se zúčastnila dotazníkového šetření, je ve společnosti zaměstnána více než 3 roky. A především s těmito zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují delší dobu je potřeba věnovat čas nacházení pozitiv v zadané práci.

To, co člověka při práci baví, bychom mohli přirovnat ke kotvě, která jej poutá a nedovolí proudu, aby pozornost odnesla jinam a znemožňovala tak soustředění na práci nebo aby je snad vedla v krajních případech až k myšlenkám o změně zaměstnání. Velice citelná byla potřeba spuštění pomyslné kotvy i u některých účastníků dotazníku, kteří se nepotýkají se základními existenčními problémy, a kvalitní motivace je pro ně podmínkou jejich kvalitního výkonu.

#### 4.3 PRÁCE S OSOBNOSTÍ ČLOVĚKA

Osobnost člověka, je jinými osobami jen velmi málo ovlivnitelná. Každý pracovník je sám odpovědný za to, jak uplatňuje svou vlastní motivaci a jak velké množství výkonu do své práce zahrne.

Osobnost člověka hraje při motivaci velkou roli, protože právě ta zajišťuje, že na všechny lidi neplatí stejné motivační vlivy, ale na každého člověka je třeba najít jiný způsob.

Vlivy, které na člověka při motivaci působí, bych rozdělila do tří skupin. Každý motivační vliv je jiný, ale vždy je potřeba s ním počítat, protože způsob motivace nemalou měrou ovlivní.

Tak, jak už jsem napsala, každého člověka motivuje něco jiného, a proto je důležité pracovat s jeho osobností. Jde o osobní vlastnosti, které jsou s největší pravděpodobností zděděné a v průběhu života se jen málo mění. Tyto vlastnosti tvoří vůbec základ naší motivace (první vliv) a máme jen malou nebo žádnou možnost je ovlivnit. Osobní vlastnosti se v našem chování projeví zejména tehdy, kdy se dostaneme do nějaké zátěžové situace, která vyžaduje určité chování, které jsme se ještě nestačili naučit. Dalo by se říct, že v takové situaci pak o našich činech moc nepřemýšlíme, jednáme impulzivně.

Další vliv, který má na člověka působnost je již naučené chování, které jsme si osvojili v reakci na obvyklé podmínky, ve kterých žijeme a pracujeme. Souvisí především s tím, do jaké míry jsou většinou naplněny naše životní potřeby a kolik naše stále pozornosti jejich naplňování potřebuje. Nejedná se o charakteristiku osobnosti, ale o důsledek vnějších podmínek (životní prostředí) určitého člověka.

Posledním vlivem, který ovlivňuje naši míru motivace je naladění, které v určité chvíli máme. To se může měnit stejně rychle jako počasí a stejně tak je i viditelné. Je závislé na životních podmínkách, ve kterých se právě nalzáme. Jde o okamžitou reakci na průběžně působící podněty. Člověk může být velice dobře naladěn ve chvíli, kdy odchází z úspěšného jednání, ale velice rychle může jeho náladu obrátit o sto procent telefonát nepříjemného zákazníka nebo dodavatele, který ho z úvah o úspěšném jednání vyruší. Do naladění určitě zasahuje i naše povaha, určitě jinak nepříjemný telefonát ovlivní člověka, který snadno a rychle mění nálady a je snadné jej vytočit a člověka, který je emočně chladný.

Toto jsou důležité informace, které by každý správný manažer pro úspěšné zvládnutí svého týmu a jednotlivých lidí měl znát. Protože osobnost, se kterou pracuje (jak už jsem napsala) je velice málo ovlivnitelná a proto je důležité naučit se správně ji umět rozpoznat a pracovat s ní.

#### 4.4 <sup>8</sup>MOTIVAČNÍ SKUPINY

Na základě vyplněných motivačních testů jsem rozdělila jeho účastníky do čtyř motivačních skupin. Samozřejmě všechny motivační typy se týkají vyhraněných osobností a situací. U většiny z nich převažuje jeden motivační typ, ale často je ovlivněn i vlivem jiné motivační skupiny.

Aby bylo možné dobře poznat lidi ve svém okolí je potřeba je testovat a to je především dostávat do situací, kde se může jejich motivační zaměření projevit.

Je důležité při rozdělování lidí do motivačních skupin je nechat skutečně projevit a nenechat se unést představami o tomto člověku. Často to můžou být předsudky. Také je potřeba být velmi opatrný při zařazování sebe sama, protože pokud jsou běžné předsudky při posuzování druhých lidí, tak při posuzování sebe sama je slepota přímo pravidlem.

##### **1. Motivační skupina**

Do první motivační skupiny patří lidé, kteří mají neukojitelnou potřebu něco nového objevovat. Nejvíce je přitahuje zdolávání překážek a přijímání výzev. Toto lidé bývají často netrpěliví, přímo žízňají po informacích a upřímně nesnášejí, když je někdo řídí. Překonávání překážek vnímají jako soutěž se sebou samotným. Když stanou na vrcholu hory, problém je vyřešen. To však této skupině lidí nestačí, první co na vrcholu udělají je, že se rozhlídnou po okolí a pátrají po další výzvě, dalším vrcholu, který je možné zdolat. Jakmile jej spatří, zmocní se jich neklid a potřeba tento nově objevený kopec zdolat a dosáhnout tak nového cíle. Hledají pro sebe další výzvu, upnou se k řešení dalšího problému.

---

<sup>8</sup> Kapitola zpracována podle: FREEMANTLE, D. BIZ 50 maličkostí, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu. 1. vydání. 2006. 125 s. ISBN 80-7261-147X, PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2008. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7, NIERMEYER, R. a SEYFFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 2005. 190 s. ISBN 80-247-1223-7

Samozřejmě tento způsob života je značně vyčerpávající a může být pro člověka až ohrožující pro jeho fyzické zdraví. Na druhou stranu jsou u něj vysoké předpoklady k dosažení velkých úspěchů v disciplínách, které nevyžadují příliš velkou obratnost ve společenských vztazích. Tito lidé mají největší předpoklady pro vědeckou a kreativní práci, která není příliš týmově zaměřena a nevyklučuje se s jistou dávkou podivínství.

Hlavní potřebu, kterou tito lidé vysílají je potřeba svobody, tedy volnost v rámci určitého omezení. Díky tomu dokáží respektovat i svobodu jiných lidí. Pocit, že je jejich volnost omezována zvenčí, ovšem získávají poměrně snadno a to již tehdy, když mají s někým sdílet povinnost (například žít v manželském vztahu).

Přesto, že tito lidé toho z pravidla moc nenamluví, dokáží se ozvat a to zpravidla zejména při narušení jejich ochranného kruhu. Spor pro ně není prostředkem k ovládnutí druhého, ale prostředkem k ochraně vlastní svobody. Jejich argumentace je tedy primárně zaměřena na věc a obrací-li se k člověku bývá to pouze prostředek k obhájení věci.

Mezilidské vztahy pro tyto lidi jsou oříškem, vnímají je jako boj. Většinu času sice tvoří příměří, ale zápas může být kdykoliv po přestávce obnoven. Rádi, nadšeně a často soutěží. Avšak vzájemné boje mezi těmito lidmi, zvláště, pokud se vzájemně uznávají, mohou být kavalírské se vzájemnou noblesou.

Reakce na pochvalu u tohoto motivačního typu je v podstatě totožná s reakcí na jakoukoliv jinou informaci. Nemají důvod pochvalu nějak rozebírat nebo nafukovat. Oni samotní dokáží poznat, že uspěli. Navíc jsou v té době pravděpodobně zaujati nějakým jiným problémem. Jediný přínos, který pro ně pochvala má, je, že si jejich dobře zvládnuté práce všiml i jejich nadřízený. Tedy na pochvalu typu „výborná práce“, „to se ti povedlo“ s největší pravděpodobností tedy odpoví „já vím“.

Naopak reakce na kritiku je u těchto lidí často věcnou argumentací a to hlavně pokud by kritiku vnímali jako neoprávněnou. Naopak kritiku oprávněnou jsou schopni vnímat velice pozitivně, informace pro ně totiž nejspíš není nová. Už zjistili neúspěch a téměř jistě dělají jednu ze dvou možných věcí. Buď ji napravují, popřípadě zjistili, že se s tím nedá nic dělat a věnuje se již nějaké nové výzvě.

Mají tendenci sami posuzovat nezbytnost úkolů a mezi nimi vybírat priority a to většinou to, co je pro ně nejvíc zábavné. Výběr priorit ve většině případů probíhá bez konzultace se zadávajícím. Úkoly, kterým nepřikládají důležitost nebo je jejich plnění prostě nebaví, mají tendenci odbýt co nejrychleji, formálně a bez velkého ohledu na kvalitu řešení. Pokud však jde do tuhého, dokáží vynaložit opravdu velké úsilí, aby dosáhli úspěšného splnění úkolu.

Pokud mají pocit, že jsou ukřivdění nebo že se jim děje nespravedlnost reagují věcnou kritikou. Na křivdu nedokáží snadno možná dokonce nikdy zapomenout. Některé věci prostě neumí, třeba udělat něco, co je v rozporu s jejich přesvědčením, a potom nad tím mávnout rukou. Kdyby je k jednání proti principům někdo donutil, pravděpodobně mu to nikdy neodpustí.

## **2. Motivační skupina**

Lidé, kteří patří do této motivační skupiny, spojuje jeden základní rys a to potřeba vlivu na jiné lidi. Usilují o maximální možnou volnost pro sebe a to nikoliv již svobodu, tedy volnost v rámci dobrovolně přijatých omezení, ale o skutečnou volnost a neomezené možnosti.

Jejich svět se rozděluje do vertikálních hierarchií ve vztazích mezi lidmi. Velice citlivě vnímají hierarchické uspořádání společnosti a mají potřebu si lidi, kteří se pohybují v jejich okolí si do takových struktur zařadit. Společnost si rozdělili na nezajímavou většinu, která je určena k ovládnání a menšinu se kterou je nutné počítat. Často se od nich dostane ještě uznání určitému nevelkému počtu lidí, které respektují jako zajímavé soupeře či partnery a dokáží k nim být velmi korektní a loajální.

Na počátku vztahu si své protivníky obvykle testuje, obvykle tím, že napadnou je nebo jejich práci, a zjišťují, kam budou v jejich vidění světa pravděpodobně patřit. Do nezajímavé většiny vede velice rychlá a snadná cesta a v zásadě je také nevratná. Avšak mezi malou skupinku vyvolených vede velice trnitá a zdlouhavá cesta, která skýtá spoustu léček a úskalí.

Jsou velice rádi středem pozornosti. Jejich motivační založení je velice dobrý základ pro společenský úspěch. Také pro to, aby byli středem zájmu pro ostatní lidi, neváhají leccos udělat. S velkou oblibou vyprávějí vtípy.

Lidé patřící do tohoto motivačního typu jsou velice citliví ve vnímání toho, co je a co není vhodné. Dokáží si dělat legraci i z vlastní osoby, ale vždy jen tak, aby bylo vidět, že si o sobě ve skutečnosti nic špatného nemyslí.

Velice dobře umí prodávat své myšleny, dovedou přesvědčit jiné. Dokáží poměrně snadno získat dostatečný počet stoupenců. Často bývají přirozenými vůdci velkých skupin lidí, včetně davů. Nejčastěji se tento motivační typ realizuje v politice a v zábavním průmyslu.

Mají tendenci vnímat mezilidské vztahy jako boj. Rádi nadšeně a dobře soutěží.

Reakce na pochvalu u tohoto motivačního typu je přesně opačná od reakce předchozího motivačního typu. Tito mají právě tendenci pochvalu nafukovat, rádi používají věty typu „nebylo to vůbec snadné“, „včera jsem pracoval až do dnešního rána“. Často se ptají i na důsledky spokojenosti svého nadřízeného.

V kritice nevidí věcnou informaci, ale útok na vlastní osobu. Podoba jejich reakce na kritiku je závislá na tom, co si vůči osobě, která je kritizuje, může dovolit. Forma odmítnutí kritizujícího může být různá a bývá i velmi vynalézavá.

V zadané práci mají tendenci vidět možnost realizace a prosazení sebe sama. Při nadměrné zátěži se často dostanou do časového tlaku. Snaží se o přitáhnutí maximální pozornosti ke své osobnosti a zdůraznit přetížení i potíže, které jim toto přetížení způsobuje a šíří informace o dílčích úspěších i o překážkách, jež jsou jim docenty kladeny.

Že nespravedlnost je běžnou a všudypřítomnou charakteristikou tohoto světa dobře vědí, ale pokud mají pocit, že je na nich nespravedlnost páchána (a ten pocit mívají často, bez ohledu na to zda je objektivní nebo subjektivní), dokáží obvykle dobře a pečlivě zvážit, kdy se mají ozvat a bojovat za spravedlnost a kdy mají počkat a vrátit úder jejímu původci v příznivější chvíli. Dokáží na nespravedlnost zapomenout

výměnou za nějakou pro ně plynoucí výhodu. Jejich reakce na nespravedlnost se samozřejmě liší podle postavení původce v jejich osobní hierarchii významnosti.

### **3. Motivační skupina**

Další motivační skupinou jsou lidé, kteří na první místo žebříčku hodnot kladou důležitost sociálních vztahů pro stabilitu a efektivitu systému. Vše se pro ně točí kolem lidí, které mají v okolí. Tito lidé si rádi povídají a diskuze s nimi je z jejich strany velice vstřícná a celkově působí příjemně. Rádi zjišťují informace a odpovědi si rádi vyslechnou, nijak výrazně jim nevadí, když se střetnou s jiným názorem než mají oni sami, spíše mají potřebu uznat, že je to jejich nezadatelné právo. Tato vstřícnost ostatně souvisí s tím, že je více než věcné názory jednotlivců zajímají mezilidské vztahy.

Dokáží výborně pochopit druhé a to zejména v oblasti pocitů a emocí. Mají vysoce vyvinutou empatii. V tomto smyslu jsou pravým opakem předchozí motivační skupiny. To oni se scházejí ve společnosti se svými kolegy nad litry kávy a probírají nejžhavější novinky a připomínají staré příběhy. Na těchto lidech lze snadno vyzorovat určitou komunikační síť a to především rychlost, se kterou se informace mohou šířit, má ale i svou nevýhodu a to například zkreslení se kterým se informace může šířit. Jsou to také oni, kteří se starají o oslavy narozenin, pořádání besídky a přispívají k pohodě ostatních.

Jsou oporou sociální kultury. Vyvíjejí snahu o to, aby prostředí, ve kterém žijí a pracují, bylo pokud možno dokonalé. Příjemné, lidské a chápající. Svě vstřícné kroky vůči ostatním chápou jako vklady do budoucna, které jim u konkrétního člověka zůstanou a v případě, že se dostanou do nesnází, budou moci tyto vklady čerpat. Bývají potom zklamáni, když se tak nestane. Toto zklamání bývá poměrně časté, protože svět kolem nich tvoří i jiné motivační typy lidí, kteří nemají o jejich vkladech v citových bankách žádné informace, tím méně disponují výpisy z těchto účtů.

Při přijímání pochvaly jsou velice opatrní. Ví, že pochvala pro ně přináší ne jen jistou dávku uznání, ale i určitý závazek.

V kritice stejně jako u předchozího motivačního typu také nevidí věcnou informaci. Spíše si ji přeloží tak, že šéf má problém a je potřeba jej utěšit. Uznají, že každý má

právo na svůj názor, ale nedokážou posoudit věcnou správnost kritiky. Kritikou se trápí, i když navenek vystupují, že kritiku přijali a nemají s ní problém. Problémy bere se vši vážností proto má snahu kritiku probrat i s dalšími nezaujatými pozorovateli (například partner, kolega, kamarád).

Na zátěž mají tendenci reagovat při jejím přijetí vstřícně avšak vlažně v podaném výkonu. Stejně jak už jsem popsala v reakci na kritiku, tak i u zátěže u něj převládá přesvědčení, že šéf má problém s prací, tak jí přesune na něj. Není složité přistihnou jej, jak opakovaně místo práce na úkolech probírá náročnou pracovní situaci nad kávou s kolegou podobného motivačního založení.

Stejně jako u předchozího motivačního typu i oni vědí, že nespravedlnost je součástí světa ať již chceme nebo ne. Ale dokáží se s ní poměrně snadno vyrovnat a to také díky diskuzi, kterou nad ní často vedou. Výsledkem těchto diskuzí nikdy nebývá snaha o nápravu systému, spíše bývá jejich výsledkem jakýsi kolektivní povzdech. Nejhůře nesou nespravedlnost vztahovou. Bohužel zklamání ze vztahů zažívají poměrně často. Potřebují pochopení, avšak často se jim dostává pouze racionálních rad, jak situaci řešit.

#### **4. Motivační skupina**

Třetí motivační skupina by mohla být taková kombinace předchozích dvou skupin, jsou zaměřeni na užitečnost a stabilitu. Nemají ani tak potřebu vytvářet dokonalé prostředí kolem sebe, ale především být dokonalí sami. Svět vidí jako analyzovatelnou, měřitelnou a především lépe uspořádanou strukturu. Tito lidé bývají pečliví, spolehliví a přísní sami na sebe, ale i na své okolí. Mají rádi pořádek ve svých věcech a především dobrou organizaci práce. Vyžadují jasná zadání a ta pak precizně plní.

Důležité jsou pro ně pravidla a normy. Mají tendenci chovat se standardně, předvídatelně a korektně. Rádi analyzují data, vytvářejí systémy a zařazují do nich objekty. Středem jejich zájmu jsou čísla, zajímá je hodina příchodu, spotřeba nafty a v neposlední řadě procenta úspěšnosti.

Dokáží komunikovat s ostatními lidmi, ale na druhé straně komunikaci přímo nevyhledávají, rozhodně ne pro své potěšení. Cílem jejich komunikace je objasnit si



situaci, popřípadě získat nebo ověřit si potřebná data. V komunikaci působí tento typ spíš chladně. Vystupuje velice racionálně, až může působit dojmem, že nepodléhá žádným emocím. Zdání klame i oni samozřejmě disponují emocemi, avšak jsou zvyklí je skrývat. Svůj svět emocí často projevují suchým humorem, kterému někdy rozumí jen oni sami. Jiným lidem ukazují svou lidskou tvář jen tehdy, když je dokáží poznat a získat jejich důvěru. Díky svému zvyku emoce skrývat často doplácují ne jen pověstí podivínu, ale i tendencí nezvládat nadměrnou zátěž. Mohou být psychicky labilní a pod tíhou povinností i kolabovat.

Dokáží si ale vytvářet různé obranné mechanismy před zátěží. Uzavírají se do sebe a do svých kanceláří, relaxují, dokonce někdy vytvářejí i uzavřené společenství (kluby) s přesně zavedeným řádem vnitřního fungování, obvykle s nějakými více či méně nápadnými rituály, které členy klubu odlišují od ostatních (specifické oslovení nebo pozdrav).

Není na denním pořádku, že by se tento člověk často a snadno rozčílil, ale o to jeho rozčílení, pak bývá impulzivnější. Jejich výbuchy emocí, pokud k nim dochází, bývají periodické. Ne vždy mívají dostatečně velkou příčinu, spíše je zřejmé, že přetekla poslední kapka ze džbánu jejich trpělivosti. Jedná se jistou ochranu před zhroucením a je potřeba jim to tolerovat.

Bývají loajální k firmám, institucím a rovněž ke svým šéfům. Svě nadřizené umí respektovat a to i ve chvílích, kdy se od nich jiní již odvracejí. Tento respekt ale nemá nic společného se skutečnými pocity, které ke svému nadřizenému chovají. Prostě své nadřizené respektují bez ohledu na to, zda je milují nebo nenávidí. Vidí v nich formální autoritu, která vytváří potřebné podmínky pro jejich úsilí o vlastní dokonalost a precizní výkon. Neradi riskují. Když dojde ke svrnutí neschopného nadřizeného, s jistou úlevou to přijmou jako fakt a zaměří svou loajalitu k nové autoritě.

V podobě pochvaly dostanou to, co potřebují. Jejich nadřizený ji přišel říct, že podali dokonalý výkon a oni přece o vlastní dokonalost usilují. Avšak po verbální stránce zareagují s největší pravděpodobností suše, musí si zachovat důstojnost. Slova jako „děkuji“ nebo „rád jsem to udělal“ bývají pro ně typická.

Na kritiku reagují v silné závislosti na tom, zda uznávají její oprávněnost, avšak do uznání oprávněnosti se jim příliš nechce. Usilují o dokonalost, což je velmi náročné a velmi osobní zadání. Emoce jim často zamlží schopnost vnímat úspěchy a neúspěchy spojené s vlastní osobou, a tak se často i u nich projevuje všelidská tendence posuzovat kritiku své osoby jinými očima než kritiku ostatních – tedy jako akt nespravedlnosti. Pokud přijmou kritiku jako oprávněnou, jejich reakce na ni je podobná jako na pochvalu, ale s opačným znaménkem. Když kritiku vnitřně neuznají, nastává paradoxní situace. Respekt k nadřízenému jim přikazuje odsouhlasit kritiku a říci „ano“, věčné přesvědčení je nutí kritiku odmítnout, říci „ne“. Verbálně proto přitakají avšak řečí těla nebo tónem hlasu to rezolutně popřou.

Na zatížení obvykle reagují pečlivou prací, která je ovšem velmi vyčerpává a frustruje. Při déletrvající zátěži se pod velkým tlakem mohou i ve výjimečných případech psychicky hroutit. Každé selhání může mít velice negativní vliv na sebehodnocení a sebedůvěru. Snaží se při plnění úkolů využívat techniky, která jim plnění úkolů může značně usnadnit a snížit tak zátěž, která je na ně kladena. Nežádá často rady ostatních lidí, snaží se, pokud je to alespoň trochu možné poradit si sám, často také sahá po odborných příručkách nebo učebnicích.

Na nespravedlnost jsou velmi citliví. Mají tendenci nespravedlnost nepromíjet, i když ji často jejímu původci neumí vrátit. Jen ve výjimečných situacích vybuchnou jako sopka, častěji projeví svůj názor pouze mluveným slovem nebo odmítavou řečí těla.

### **Jak úspěšné vést jednotlivé motivační typy**

S požitím jednotlivých motivačních skupin a jejich znaků, které jsem popsala, by mělo být snadnější přiřadit jim práci, kterou mají udělat, způsobem, který by je maximálně zaujal.

V následujících odstavcích uvedu pro každý motivační typ několik možností formulací, jak s určitým motivačním typem pracovat. Které používat, protože motivují a které

naopak vůbec nepoužívat, protože příslušný typ spolehlivě otráví k tomu, abychom dosáhli požadovaných výsledků.

### **1. Motivační typ**

První typ vyhledává výzvy. Projevují se samostatností a nezávislostí. Není proto nutné výzvy ukryté v úkolech pro ně skrývat. Je dobré používat formulace typu „když ne ty, nikdo jiný“, „ještě nikomu se to nepovedlo“ nebo alespoň „je to mimořádně těžký úkol“. Věty tohoto typu v nich nastartují zdravou soutěživost a snahu vykonat něco, co se před ním nikomu nepovedlo. Takovou výzvu přece nejde nechat bez nepovšimnutí. Pochopitelně není možné takto hovořit o každém zadávaném úkolu. Mají vysokou racionální inteligenci a tak by tento druh pracovní motivace mohli velice snadno prokouknout. Spíše je potřeba hledat v aspektech zadaného úkolu něco nového, nevyzkoušeného, neotřelého i v případě, kdy by mělo jít o relativní drobnost. Také je dobré pamatovat na potřebu nezávislosti a samostatnosti. Jeho úkol musí být obtížný.

Největší zájem v nich manager projeví, pokud jim zadá a popíše očekávaný výsledek úkolu, ale nechá jim volnost ve způsobu, kterým se k němu dostanou (pochopitelně jen v případech, kdy si to může dovolit). Kontroly by mělo být jen tolik, kolik je opravdu nezbytně nutné. Pokyny ve smyslu „jak“ jsou pro ně nepříliš vhodné. To úplně nejhorší, co jim může vedoucí udělat je zadání typu: „ Tady máš graf, každý den po třech hodinách do něj doplňuj údaje, data přenášej do vzorečku dole. A ideální bude, když se na to každý den v deset hodin společně podíváme, jak to jde.“ Takovým zadáním jej od kvalitního plnění úkolu nejlépe odradíme a zadanou práci mu nenávratně znechutíme.

### **2. Motivační typ**

Jejich silná potřeba uplatnění vlivu na ostatní lidi vede ve vztahu k nadřízeným k určitým potížím. Vliv nadřízené osoby často vnímají jako dočasný omyl osudu a podle toho se ke svým nadřízeným chovají. Na druhé straně mívají často nadprůměrně vysokou sociální inteligenci a ve vztahu k nadřízenému se pouští jen tam, kam ho nadřízený pustí. Nevyhýbá se boji, pokud je veden podle daných pravidel a přijme i

dočasná příměří. Nadřazeného boj s ním zajisté čeká, nemá význam tvářit se, že výzvu nevnímá. To by si mohl vyložit jako přehlížení své osoby, tedy něco, co nedokáže odpustit.

Formulace, která jej zřejmě nejvíc motivuje je: „závisíme na tobě“. Tím se dočká pojmenování situace, tak, jak by ji sám rád viděl. Situace, kdy na něm všichni závisejí, je ostatně jeho vědomím či nevědomým cílem.

Druhým klíčem k úspěšné motivaci tohoto motivačního typu je přidělení mu koordinační role. Jako balzám na jeho vůdcovskou duši blahodárně působí věta: „vezmi si na to lidi“. Přidělení určité koordinační role také může snížit napětí mezi ním a šéfem, protože zaměří jeho pozornost jiným směrem.

Jak už vyplývá z výčtu motivačních faktorů je potřeba se vyhnout bagatelizaci jeho osoby. Špatný vliv může mít i ledabylé přidělení úkolu, který není v jeho očích dostatečně významný. Jeho úkol musí být důležitý. Je potřeba se vyhnout větám: „chtěl jsem to dát za úkol své asistence, ale když jsi tady...“.

### **3. Motivační typ**

Nejraději vykonávají svěřenou práci v poklidu a ve společnosti lidí, takže jsou pro něj žádané formulace typu: „bude to týmová práce“, „můžete to dělat bez zbytečných nervů“ nebo „udělá to radost lidem“.

Spíše než myslet na motivující vlivy je u tohoto motivačního typu potřeba mít na paměti nemotivující vlivy. Je potřeba se vyhnout při zadávání úkolu třem aspektům: odpovědnost, samostatnost a kreativita. Proto je potřeba se vyhnout formulacím: „je potřeba, abys na tom úkolu pracoval někde v ústraní“, „pokud se to nepodaří, budeme mít všichni velký průšvih“ nebo „nikdo pořádně neví, jak na to“.

#### **4. Motivační typ**

Nejdůležitější pro tento motivační typ je jasné zadání úkolu. Pro ně je důležité slovo „jak“. Je pravým opakem prvního motivačního typu. Pro něj věta: „Tady máš graf, každý den po třech hodinách do něj doplňuj údaje, data přenášej do vzorečku dole. A ideální bude, když se na to každý den v deset hodin společně podíváme, jak to jde.“ je ideální přístupem pro to, aby úkol, který jsme mu zadali, byl splněn s maximálním nasazením.

Velmi rádi mají formulaci „mé dveře jsou Vám otevřeny“. Velice si váží této informace, přesto ji pravděpodobně ale nikdy nevyužije. Často se snaží vyhnout společenské konverzaci a obvykle i práci s lidmi, kteří nejsou stejní jako oni. Stejně odměření jsou i k úkolům, které jsou nejednoznačné nebo v sobě mají nějaký vnitřní rozpor. Není také dobré ho trápit zadáním „nějak to udělej“.

#### **Jak úspěšně vést jednání s motivačními typy**

##### **1. Motivační typ**

Pro vyjednávání s tímto motivačním typem je důležité oceňovat a zdůrazňovat schopnosti protistrany, někdy i opatrně na tyto schopnosti apelovat. Ve vyjednávání musí dostat prostor pro samostatnost a nezávislé myšlení.

Při vyjednávání dává přednost objektivnímu a spravedlivému výsledku vyjednávání, před vlastním prospěchem. Nedokázal by se radovat s výsledku, který by byl sice podle jeho představy, ale neshodoval by se s jeho morálním přesvědčením.

Při vyjednávání dbá především na všestrannou spokojenost a dobré lidské vztahy. Je pro něj důležité, aby z jednání vyšly obě strany, pokud je to alespoň trochu možné vítězně.

## **2. Motivační typ**

Při vyjednávání jej láká soutěžení. Jestliže se protistrana ukáže jako silný protivník, dokáže mu projevit jistý respekt. Ocení, když respekt protistrana přijme a dokáže si jej náležitě vážit. Naopak odmítnout jej je pro něj neodpustitelnou urážkou, na kterou nikdy nezapomíná. Při vyjednávání je nutné dbát pravidel soutěže. Rozumí výměnnému obchodu stylu: „něco za něco“.

Někdy jeho vyjednávání je vedeno i bez snahy uzavřít dohodu (jak například často můžeme vidět v naší politice).

## **3. Motivační typ**

Vyjednávači nejsou od přírody, ovšem pokud je jim věnována dostatečná péče a poskytnut náležitý trénink, mohou se stát díky nadprůměrným empatickým schopnostem dobrými vyjednavači.

Není pro něj důležité při vyjednávání výhra nad druhou stranou a vždy má snahu jednání uzavřít potřebným výsledkem.

I pro tento motivační typ je důležité, aby z výsledku jednání byly uspokojeny obě strany a mezilidské vztahy nebyly narušeny.

## **4. Motivační typ**

Při vyjednávání je pro něj nejdůležitější především spravedlnost výsledku vyjednávání a to víc, než u ostatních motivačních typů.

Při vyjednávání s tímto motivačním typem je důležité nenechat se vyvést z míry a dát najevo nejistotu. Naopak je důležité vést jednání jasně, být precizní ve formulacích a srozumitelní v postupu. Je těžké jej odchýlit od jeho představy o průběhu a výsledku jednání. Spíše je možné se spolehnout, že na něj budou platit věcné argumenty a že jej tyto argumenty ovlivní natolik, že bude pod jejich tlakem ochoten i k případným věcným ústupkům.

Vůči tlaku moci bývá imunní, takže nemá smysl se jej při vyjednávání snažit zastrašit nebo oslňovat společenským postavením či rétorickými schopnostmi. Často i při vyjednávání dokáže ocenit suchý, neútočný, na situaci zaměřený humor.

### 3.5 <sup>9</sup>VLIVY, KTERÉ PŘI MOTIVACI PŮSOBÍ

#### **Vliv aktuální situace**

To, co nás v konkrétní situaci motivuje, neovlivňují pouze vnitřní, ale i vnější faktory života. Tyto faktory působí na člověka dlouhodobě a nebo naopak mají jen krátkodobý vliv.

Motivační nálada je velice proměnlivá a pomíjivá. Smutek přechází v radost, překvapení v hněv, strach ve znechucení. Na tyto přechody jsme všichni zvyklí, dokonce pokud se u někoho drží jeden stav příliš dlouho, dostáváme obavy, zda je vše v pořádku.

Pokud chceme, jako vedoucí síla působit motivací na své podřízené může být pro nás motivační naladění stejně tak přínosem jako rušícím prvkem.

Motivační naladění je pro svou pomíjivost omezeně použitelné při působení na člověka. Určitě nemá smysl zakládat motivaci na něčem, co dopoledne je a odpoledne už není. Proto máme tendenci s motivačním naladěním počítat, registrovat jej, ale s motivačním zásahem v zásadě čekat, až případné anomálie odezní (například prudký vztek).

---

<sup>9</sup> Kapitola zpracována podle: FREEMANTLE, D. BIZ 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu. 1. vydání. 2006. 125 s. ISBN 80-7261-147X, NIERMEYER, R. a SEYFFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 2005. 190 s. ISBN 80-247-1223-7

Popsaný postoj je samozřejmě z pohledu člověka, který se snaží někoho motivovat. V případě, že se jedná například o vedení diskuze, vedení porady, řešení sporů nebo hodnocení lidí se může pochopení a zvládnutí různých lidských emotivních vztahů stát klíčovou dovedností.

### **Vliv emocí při motivaci lidí**

Při motivaci je také nutné počítat s vlivem emocí (protikladem je rozum). Pokud věci vnímáme citově místo rozumově a k závěru se prociťujeme, ocitáme se v emociálním světě.

Jak jsem už napsala motorem naší činnosti je potřeba prožívání příjemných pocitů a maximální možná eliminace pocitů nepříjemných. Emoce jsou průběžným hodnocením toho, jak se nám daří tento úkol plnit. V každém okamžiku svého života máme určitý názor na vlastní hodnoty a také na hodnoty okolí, které nás obklopuje. Tento hodnotící názor se projevuje hlavně emocemi, které můžeme buď skrývat a nebo je volně nabídnout světu kolem nás jako naší aktuální zpětnou vazbu.

Významným zdrojem emocí je tedy naše sebehodnocení. Velký vliv na naše sebehodnocení má ale i naše okolí. Ovlivňuje již to, co si trůfáme zamýšlet, a poskytuje měřítko pro hodnocení naší úspěšnosti. Důležité je pro nás možnost srovnání postupů a výsledků našich s postupy a výsledky našeho okolí.

Konkrétní emoce jsou aktuálním obrazem našeho vnitřního já. Tomu, co zvažíme jako správné, máme tendenci dávat přednost před tím, co jsme jako správné nezházili. Pochopení pro aktuální emotivní naladění člověka je kriticky důležité pro volbu komunikačních prostředků ve styku s ním.

Emoce mají blízko k intuici. Intuice se projevuje jako užitečný nástroj zejména v komplikovaných situacích. A to například, když se musíme rozhodnout mezi více možnostmi v prostředí, kde má na rozhodování vliv mnoho kriterií různé váhy. To bývá například tehdy, kdy se ve vyhrocené situaci musíme rychle rozhodnout, zda někomu budeme nebo nebudeme důvěřovat.



Emoce jsou nedílnou součástí našich životů. Někdy zůstávají skryté, někdy jsou čitelné jen pro pozorné pozorovatele a někdy se setkáváme doslova se sopečným výbuchem těchto emocí. O tom, do jaké míry lidé projevují navenek své emoce, rozhoduje jejich osobnost a také aktuální intenzita a povaha pocíťovaných emocí.

Za určitých okolností může dojít k nekontrolovatelné erupci emocí. Tyto výbuchy můžeme využít více způsoby, buď je přetrpět, popřípadě je zklidňovat a nebo je využít (například jako cenný zdroj informací při vyjednávání).

Rozhodneme-li se emoce komunikačního partnera zvládnout, měli bychom vědět, že zásah může být úspěšný jen při správném načasování a velké dávce opravdovosti.

Správné načasování je velice důležité. Při nesprávném načasování mu můžeme nechtěně přidat další palivo do motoru ve chvíli, kdy mu palivo začíná docházet, ale ještě to není zřejmé.

Opravdovost. Člověk, který má být zklidněn, musí uvěřit, že je upřímnou snahou jeho nadřízeného pomoci jemu a vzájemné komunikaci, že nejde o pouhou nacvičenou techniku, kterou používá při jakémkoliv vnitřním prožitku.

A právě z tohoto důvodu nemá smysl učit se správné formulace, dokonce ani si je předem připravovat. To, co si musíme opravdu osvojit při zvládnání emocí ostatních je opravdová, vážně míněná potřeba pomáhat. Pokud ji do vztahu opravdu vneseme, správná slova přestanou být důležitá, protože náš partner bude vnímat především způsob, jakým je přednášíme, bude sledovat naši řeč těla.

Hezký příklad pro podpoření pravdivosti předchozího tvrzení je komunikace mezi lidmi, kteří spolu flirtují. V této komunikaci potřebujeme vyjádřit něco, co je racionálně špatně sdělitelné a emocionální pochopení je tady velice důležité.

Během spontánního výbuchu emoci lidé často uvolňují informace, které uvolňovat plánovaně nechtějí. Pokud některé informace chceme zjistit, je potřeba uvádět takové námítky, které je možné rozbít pouze při použití příslušné zatajované informace.

Od spontánních emocí je potřeba odlišovat emoce umělé (emoce hrané). Ty se občas objevují v mezilidské komunikaci, jako účinný nástroj při vyvíjení tlaku. Člověk ale musí být zdatný herec, aby dokázal emoce přesvědčivě předstírat, tak aby nebyla jejich faleš odhalena.

Na umělé emoce nemá smysl jakýmkoliv způsobem reagovat. Jedná se opravdu jen o chladně použitý nástroj, partner nepotřebuje pomoc. Spíše je důležité přijít na to, proč byly použity a co od jejího použití je očekáváno. Obvykle se to stává ze dvou důvodů: buď hodlá partner naznačit, že jsme se dostali do prostoru, do kterého s námi nehodlá vstupovat (například pro citlivost tématu komunikace nebo nevýhodnost výsledku vyjednávání) a nebo se projevuje jistá netrpělivost ve vztahu k naší osobě nebo tématu.

## **5. ZÁVĚR**

Poté, co jsem nastudovala spousty materiálu a vytvořila tuto bakalářskou práci, jsem si uvědomila, že téma motivace je vlastně nevyčerpatelné. Ve chvíli, kdy jsem dopsala poslední odstavec k určitému tématu, mě napadala témata další a další. Snad proto, že neexistuje jediné pravidlo, podle kterého se všichni při snaze o motivaci ať už sami sebe a nebo ostatních lidí můžeme řídit.

Zabývání se tím, jestli lidé fungují podle „teorie A“ nebo podle „teorie B“ má poměrně jednoduché rozuzlení – některá práce prostě konkrétní lidi baví, jiná ne. Přístup k určité úloze může tedy nabýt obou podob, o přechodných přístupu k práci ani nemluvě. Konkrétní přístup určitého člověka k určité práci prostě závisí na jeho osobnosti, na situaci, ve které žije, ve které pracuje a v neposlední řadě i na šikovnosti manažera, který je s úlohou seznamuje.

Cílem této bakalářské práce bylo odhalit problém nedostatečné motivace zaměstnanců společnosti T-Mobile Czech Republic, a.s. při řešení zadaných úkolů a zároveň navrhnou možné řešení pro zlepšení tohoto stavu.

Na základě vyplněných dotazníků se ukázala určitá pasivita, se kterou zaměstnanci většinu situací řeší (nejčastěji byly využívány odpovědi „spíše souhlasím“ a „spíše nesouhlasím“ rezolutní ano nebo ne bylo použito jen ojediněle).

Hlavní problém, se kterým se v této společnosti setkáváme, je nedostatečná zkušenost vedoucího pracovníka v manažerských dovednostech zejména v motivaci svých podřízených. Nedokáže ve svých lidech správně rozpoznat zařazení do určité motivační skupiny, tak aby dosáhl požadovaného pracovního výsledku. To pak vede ze strany zaměstnanců k projevům nezájmu a z takových zaměstnanců se pak stávají „žoldáci“ a jejich jediným důvodem k práci jsou peníze. Takto „motivovaní“ lidé často nezůstávají dlouho na jedné pracovní pozici.

Řešením stávající situace je, zaměření manažera na využití jiných aspektů motivace, než je motivace finanční, kterým jsem se věnovala v jednotlivých motivačních skupinách. Věřím, že právě rozdělení lidí do několika motivačních skupin mu přiblíží potřeby, které jednotliví lidé mají a naučí je na tyto potřeby dobře reagovat. Snad je tato analýza přiměje o lidech přemýšlet a uvědomí si, že to co motivuje je nemusí být motivující pro někoho jiného.

Všichni máme více či méně určité představy o tom, jak bychom chtěli, aby náš život vypadal. Už v poměrně raném věku se v nás začínají mísit různé ideály, hodnoty a sny, začíná vznikat obraz „ideálního života“. Proto velice důležitá a přitom velmi snadná zásada je naslouchat. Pokud se naučíme správně naslouchat, pak přijdeme k jednomu jednoduchému zjištění a to, že nám vlastně sám spolupracovník řekne, co je motivuje. A správný pozorovatel toho dokáže hned využít.

Na úplný konec bych ráda uvedla několik hlavních zásad při motivaci, které pokládám za klíčové pro úspěšnou motivaci:

1. Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.
2. Je potřeba, aby si lidé našli alespoň něco, s čím jsou spokojeni.
3. Lidé mohou být hákliví na jiné podněty než vy.
4. Touha po příjemném motivuje stejně dobře jako obava z nepříjemného.
5. V mnoha případech stačí práci dobře definovat a vysvětlit.
6. Při motivaci nemyslete na sebe, ale na druhého.
7. Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.

## **6. ZDROJE POUŽITÉ LITERATURY**

- ADAIR, J. Jak efektivně vést druhé. 1. vydání. 1993. 231 s. ISBN 80–85603-40–3
- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2. vydání. 2002. 856 s. ISBN 80–247-0469–2
- FREEMANTLE, D. BIZ 50 maličností, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu. 1. vydání. 2006. 125 s. ISBN 80–7261-147X
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. 1997. 270 s. ISBN 80–200-0532–7
- NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vydání. 1992. 258 s. ISBN 80–85603-01–2
- NIERMEYER, R. a SEYFFERT, M. Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. 2005. 190 s. ISBN 80–247-1223–7
- PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace. 2008. 127 s. ISBN 978–80-247–1991-7

## **7. PŘÍLOHY**

- Dotazník