

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2009-2013**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Barbora Zmijová**

**Motivování zaměstnanci jako hybné síly rozvoje firmy**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Vladka Fischerová-Katzerová

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

**BACHELOR COMBINED STUDIES**

**2009-2013**

**BACHELOR THESIS**

**Barbora Zmijová**

**Motivated employees as drivers development firms**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Vladka Fischerová-Katzerová

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 8.3. 2013

*Barbora Zmijová*

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat paní Mgr. Vladěce Fischerové- Katzerové za její pomoc a oporu při mé bakalářské práci. Za její vědomosti a zkušenosti v tomto oboru. Patří jí můj velký dík, protože bez její pomoci by pro mě byla práce mnohem náročnější.

## **ANOTACE**

Cílem bakalářské práce bylo zpřehlednit informace o správné motivaci zaměstnanců. Jak pracovat na tom, abychom motivovali sami sebe, motivovali ostatní a také se vyvarovali chyb, zejména z pohledu manažerského řízení a v neposlední řadě na základě průzkumu provedeného ve společnosti Cofidis s.r.o., Českého rozhlasu a internetového deníku iDnes.cz navrhnout, jak zaměstnance udržet motivované, případně jejich motivaci zvýšit.

První část práce se zabývá dosavadními poznatky, které se týkají zejména vývoje motivačních teorií a motivace jak jednotlivců, tak motivace týmů. Ve druhé části se práce zabývá průzkumem motivace zaměstnanců ve firmě Cofidis s.r.o. a zaměstnanců v médiích, konkrétně v Českém rozhlase a internetovém deníku iDnes.cz. Na základě tohoto průzkumu, jsou na konci uvedena doporučení, jak zvýšit motivaci zaměstnanců.

## **KLÍČOVÉ POJMY**

Motiv, motivace, formy motivace, sebemotivace, seberozvoj, motivace v týmu, Human relations, Teorie X a Y, Kienbaumův koncepční model, pozitivní myšlení

## **ANNOTATION**

The aim of this study was to clarify the correct information on employee motivation. How to work on it to motivate yourself, motivate others, and also to avoid errors, especially from the perspective of management control and last but not least, on the basis of a survey carried out in the company Cofidis sro, Czech Radio and Internet daily iDnes.cz suggest how to keep employees motivated, possibly increase their motivation.

The first part deals with the existing knowledge, in particular relating to the development of theories of motivation and motivation both individuals motivating teams. In the second part of the thesis deals with the exploration of motivation of employees in the company Cofidis Ltd. and employees in the media, specifically in the Czech Radio and Internet diary iDnes.cz. Based on this survey, at the end gives recommendations on how to increase employee motivation.

## **KEYWORDS**

Motive, motivation, forms of motivation, self-motivation, self-development, motivation in the team, Human relations, Theory X and Y, Kienbaumův conceptual model, positive thinking

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1 CO JE MOTIVACE?</b> .....	<b>10</b>
1.1 Motiv .....	11
1.1 Motivace, pojem.....	13
1.1.1 Formy motivace.....	14
1.2 Motivování .....	16
1.3 Vnitřní a vnější motivace .....	17
<b>2 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE</b> .....	<b>21</b>
2.1 Taylorismus.....	21
2.2 Human relations.....	22
2.3 Humanizace práce .....	22
2.4 Teorie pracovní motivace V. H. Vrooma .....	23
2.5 Teorie X a Y .....	24
<b>3 DRUHY OCENĚNÍ</b> .....	<b>26</b>
3.1 Slova ujištění .....	26
3.2 Čas a pozornost.....	28
3.3 Skutki a služby.....	29
3.4 Hmatatelné dary.....	31
3.5 Dotek .....	32
<b>4 SEBEMOTIVACE</b> .....	<b>34</b>
4.1 Seberozvoj.....	35
4.1.1 Životní koncepce a dosažení cílů .....	36
4.1.2 Prostředí sebemotivace a Kienbaumův koncepční model .....	37
4.2 Pozitivní myšlení .....	38
<b>5 MOTIVACE DRUHÝCH</b> .....	<b>40</b>
5.1 Metody, postupy, role vedoucího pracovníka.....	42
5.2 Týmový duch, iniciativa a týmové návrhy .....	43
5.3 Komunikace v týmu.....	44
5.3.1 Směr a cíl komunikace.....	46
<b>6 PĚT MANAŽERSKÝCH CHYB</b> .....	<b>47</b>
6.1 Dobré úmysly v nevhodných situacích .....	48
6.2 Špatné zadání úkolů, nevhodná kontrola .....	50
6.3 Chybná motivace .....	52
6.4 Neochota komunikovat.....	53
6.5 Selhání v roli vůdce.....	55
<b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>57</b>
<b>7 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>57</b>
7.1 Metoda průzkumu .....	57
7.2 Výsledky empirického výzkumu .....	59
7.2.1 Popis zkoumané skupiny respondentů .....	59
7.2.2 Výsledky odpovědí na jednotlivé výzkumné otázky .....	62
7.2.3 Popis zkoumané skupiny respondentů .....	65
7.3 Shrnutí empirického průzkumu a návrh opatření .....	70
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>72</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>74</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ A TABULEK</b> .....	<b>75</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE</b> .....	<b>77</b>

## ÚVOD

Dnes jsou zaměstnanci považováni za jeden z nejdůležitějších statků společnosti. Úspěšná společnost si své zaměstnance hýčká a stará se o ně, protože ví, že bez nich by nemohla fungovat a rozvíjet se dál, což je jeden z hlavních cílů každé organizace, která má plány do budoucna. Firmy si mohou konkurovat právě na základě lidských zdrojů mnohdy více než na základě zdrojů materiálních, informačních nebo finančních. S tím také souvisí řízení lidských zdrojů v organizaci. Každý podnik by se měl snažit udržet si kvalifikované pracovníky a tomu také přizpůsobit personální politiku. Nástroje personální politiky jsou například vzdělávání a další rozvoj pracovníků, způsob odměňování, politika pracovních vztahů atd.

Ten nejdůležitější nástroj pro udržení kvalifikovaných a spokojených pracovníků je motivace. Každý z nás jsme jiný, a proto každý z nás upřednostňujeme jiný způsob motivace. Pro někoho je největším motivem finanční ohodnocení, pro jiného jsou to dobré vztahy mezi kolegy. Další jedinci upřednostňují vzdělávání a rozvoj. Mnohé uspokojí hlavně pozitivní ohodnocení. Hodnocení je považováno za nejdůležitější činnost, kterou má na starost právě personální oddělení. Slouží jednak k motivaci zaměstnanců, jak už jsme uvedli, ale také ke kontrole splňování cílů. Poskytuje zpětnou vazbu, na základě které se může každý z nás rozvíjet dál.

První část práce se zabývá dosavadními poznatky, které se týkají zejména vývoje motivačních teorií a motivace jak jednotlivců, tak motivace týmů. Ve druhé části se práce zabývá průzkumem motivace zaměstnanců ve firmě Cofidis s.r.o. a zaměstnanců v médiích, konkrétně v Českém rozhlasu a internetovém deníku iDnes.cz. Tento průzkum se soustřeďuje zejména na to, zda jsou zaměstnanci motivovaní a také na to, jaký druh motivace je pro ně nejefektivnější. Po vyhodnocení průzkumu a získání výsledků, jsou na závěru uvedena doporučení, jak zlepšit motivaci zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce bylo zpřehlednit informace o správné motivaci zaměstnanců. Jak pracovat na tom, abychom motivovali sami sebe, motivovali ostatní a také se vyvarovali chyb, zejména z pohledu manažerského řízení a v neposlední řadě na základě průzkumu provedeného ve společnosti Cofidis s.r.o., Českého rozhlasu a internetového deníku iDnes.cz navrhnout, jak zaměstnance udržet motivované, případně jejich motivaci zvýšit. Průzkum byl proveden na základě dotazování respondentů pomocí dotazníků, které byly sestaveny tak, abychom se dozvěděli zda jsou zaměstnanci motivovaní a jaké druhy motivace jsou pro ně



nejefektivnější. V dotaznících byly použity otázky otevřené i uzavřené. Téma „Motivovaní zaměstnanci jako hybné síly rozvoje firmy“ si zvolila autorka práce proto, že ji oblast lidských zdrojů zajímá z profesních důvodů a zároveň jako zaměstnanci firmy Cofidis s.r.o., v níž byl proveden průzkum motivace.

# 1 CO JE MOTIVACE?

Jestliže vycházíme z toho, že většina lidí stráví větší část svého „času v bdělém stavu“ na pracovišti, pak má pracovní spokojenost velký význam. Člověk je nejen spokojený, pokud uskutečňuje své pohnutky a potřeby ve svém osobním životě, nicméně to platí také v pracovním životě, kde strávíme velkou část svého života. Většina lidí nepracuje jen kvůli penězům, ale také chce:

- mít pocit, že dělá něco užitečného, něco, co stojí za strávený čas v práci
- pohybovat se na pracovišti, kde jsou dobré mezilidské vztahy
- dostávat úkoly, které opravdu odpovídají jejich pracovním dovednostem
- seberealizovat se atd.

Existují rozmanité potřeby, které si nejsou zdaleka rovnocenné, proto je americký psycholog Maslow uspořádal dle důležitosti do pyramidy potřeb, jež se používá již mnoho desetiletí i v profesní praxi.

Naše potřeby a motivy získáme dvěma možnostmi:

- sebemotivace
- vnější motivace

Pouze motivovaný nadřízený je schopen motivovat své zaměstnance a může sloužit pro ostatní jako jejich vzor. To je možné jen tehdy, pokud se zabývá jejich potřebami, zájmy a motivy na pracovišti. Všichni se motivujeme navzájem a všichni chceme „motivovat“ k výkonům všeho druhu a zároveň jsme ovlivňováni.

„Tento vliv se stává:

- z vnějšího tlaku (sankcí),
- z otevřené nebo skryté manipulace, nebo
- z motivace.“<sup>1</sup>

Slovo motivace se stále častěji objevuje kolem nás. Slyšíme ho ve vztahu rodičů a dětí. Rodiče motivují své děti, aby byly pracovitě, aby se chovaly slušně a pozitivně. Učitelé motivují své žáky k tomu, aby se lépe učili a vzdělávali. Vedoucí motivují své podřízené ke splňování cílů a firemních požadavků. Politici motivují své voliče atd. V neposlední řadě jsme to my sami, kteří se motivujeme, abychom splňovali své cíle a tužby, ať jsou jakékoli.

---

<sup>1</sup> DIEBLOVÁ, *MOTIVACE jako nástroj řízení*, 1. vyd. Praha: Linde, 2005. s. 9. ISBN 80-902105-8-9

*„Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.“<sup>2</sup>*

- Pojem motivace vyjadřuje psychologické příčiny jednání či chování vůbec.
- Motivace je hnacím motorem lidského jednání.
- Motivace je dočasný a dynamický stav.
- Motivovaná osoba má touhu a přání něco udělat.
- Motivace je tlak mentálních sil něco udělat.
- Motivace jsou pocity, které někoho nutí dosáhnout určitého cíle.
- Motivace jsou faktory, které nutí člověka se chovat určitým způsobem.
- Motivace je souhrn určujících sil, které jsou za veškerou činnost organismu.
- Motivace je soustava pohnutek k určité činnosti.
- Motivace je psychologický proces vedoucí k energetizaci organismu.<sup>3</sup>

## **1.1 Motiv**

Motivy jsou chápány zejména v rámci pracoviště jako hnací síly, hybný základ našeho jednání. Jsou nám známy hlavní motivy, spolumotivy a také vedlejší motivy. Jednání lidí je jednoznačně určováno motivy. K vysvětlení onoho chování je důležité vzít v úvahu všechny motivy, které mají různou váhu.

Vlastní motivy lze odhalit sebezpozorováním (introspekci).

Důležité je položit si otázky a také si na ně odpovědět:

- Proč dělám právě toto a ne něco jiného?
- Proč určité činnosti odkládám? Atd.

Vnější pracovní motivy můžeme zjistit otázkami:

- Těší vás práce?
- Kde vidíte možnosti lepší spolupráce?

Kromě motivace se také na pracovišti objevuje nedostatečná motivace. Mezi nedostatečnou motivaci patří zejména časté absence, prodlužování polední pauzy atd. Je zapotřebí tyto okolnosti včas poznat a napravit.

---

<sup>2</sup> VEDEME:CZ, *Pro vedení* [online]. © 2005-2013 [cit. 9.2.2013]. Dostupné z <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>

<sup>3</sup> DIEBLOVÁ, *MOTIVACE jako nástroj řízení*, 1. vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9

„V účincích motivu výkonu člověka se uplatňují tři proměnné:

- očekávání úspěchu
- pohnutka ke specifickému úspěchu, např. v oblasti práce, sportu atd.<sup>4</sup>
- osobní důsledky úspěchu vyjádřeného jeho zážitkem, který je určován snadností či obtížností dosaženého cíle.<sup>5</sup>

Každý člověk má potřebu úspěchu, který touží získat na základě různých motivů. Někdo je motivován, aby získal prestiž, jiný nachází největší uspokojení z dobře vykonané práce. Každý z nás má potřebu úspěchu, ale zároveň se snažíme vyhnout neúspěchu, takže síla motivu výkonu je dána poměrem obou těchto potřeb.

Síla motivu výkonu = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu

Osoby zaměřené na dosažení úspěchu, si kladou realistické cíle a úkoly, které nejsou ani lehké, ale ani nespílitelné. Osoby, které se orientují na vyhnout se neúspěchu, si kladou cíle nereálné. Tyto úkoly jsou příliš nízké nebo naopak příliš vysoké. Výkonová motivace má komponenty dispoziční a situační, určuje výběr cílů, vytrvalost a velikost vynaloženého úsilí. Mezi další činiteli řadíme hodnotu cíle a také subjektivní pravděpodobnost úspěchu. Lidé, kteří okusili neúspěch, se často vzdávají, aby se vyhnuli opětovné porážce. Jejich ctížadost se utlumuje. Síla motivu je závislá k celé řadě činitelů. Odvíjí se od vzdělání, věku, geografického umístění, sociálních poměrů jedince atd.

Mezi ty nejznámější motivy patří:

- Peníze jsou významným motivem pro většinu lidí. Pro vedoucí, kteří mají k dispozici dostatek financí, jsou lidé, kteří jsou motivováni především penězi, velkým přínosem.
- Osobní postavení – „*potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit alespoň v jisté míře u každého vedoucího pracovníka.*“<sup>6</sup>

<sup>4</sup> ATKINSON, J.W. (vyd.): *Motives in Fantasy, Action and Society*. Princeton N.J. 1958.

<sup>5</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management press. 1992. s 112. ISBN 80-85603-01-2

<sup>6</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 1. vyd. Brno: Computer press, a.s., 2008. s 42. ISBN 978-80-251-2235-8

- Pracovní výsledky - výkon patří mezi důležitou motivaci z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci, se snaží vyniknout a jsou tak motorem a energií celé organizace. Rádi soutěží, srovnávají se s ostatními a snaží se být lepší. Pokud se jim nedaří, dělají vše proto, aby ostatní překonali.
- Přátelství – Tito lidé mají rádi příjemnou atmosféru na pracovišti. Dobré vztahy mezi kolegy jsou pro ně důležitější než peníze nebo pracovní výsledky. Neradi se hádají a raději ustoupí.
- Jistota – Lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, nepotřebují vysoké finanční ohodnocení ani vysoké postavení, ale musí mít nějaké jisté. Neradi riskují a většinou se řídí předpisy.
- Odbornost patří do rozhodujících motivů těch, kteří dbají na svůj profesionální rozvoj.
- Samostatnost – Lidé, kteří nad sebou nesou nadřazeného a rádi o všem rozhodují sami.
- Tvořivost - Je potřeba vytvářet něco nového. Takový člověk se uplatní v práci, kde může přemýšlet a vymýšlet nové věci.

## 1.1 Motivace, pojem

„Ve srovnání s motivem je motivace „širší pojem“.<sup>7</sup> Jsou nám známy tři základní vlastnosti, kterými se motivované chování vyznačuje:

- „je energizující,
- má selektivní roli a
- je to cílově zaměřené úsilí.“<sup>8</sup>

V každodenním životě si často klademe nebo jsme tázáni otázkou: „Proč jste to takhle udělal?“ Touto otázkou se chceme dostat k hybným příčinám, které se objevují v základu chování a jednání člověka. Bereme v potaz především pracovní motivaci zaměstnanců. Motivace je závislá na sociálních podmínkách v průběhu života. V průběhu socializace v rodině, ve škole a samozřejmě na pracovišti.

„Pracovní motivace je – z hlediska teorie učení – více nebo méně vědomý vnitřní proces. Lidé mají určité potřeby anebo motivace (nebo se domnívají, že je mají), které jsou na pracovišti více nebo méně uspokojovány. Pracovní motivace, která se

<sup>7</sup> DIEBLOVÁ, *MOTIVACE jako nástroj řízení*, 1. vyd. Praha: Linde, 2005. s. 54. ISBN 80-902105-8-9

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 54

*stala vědomou, zpravidla působí na pracovní chování tak, že se „přeměňuje na zájmy“.*  
*Vytváření zájmů je tedy „mostem mezi motivací a jednáním“.<sup>9</sup>*

Takové zájmy mají tři možnosti, kterými se mohou vydat. Jednou z možností je směřovat k mzdové politice, druhou k otázkám bezpečnosti a tou poslední k otázkám samostatného utváření pracovních aktivit apod. Mezi součásti motivačních dějů patří aspekt hybnosti a aspekt směru (kognitivní procesy- myšlení, představy, postoje, očekávání, atd.)

Činitelé motivace rozdělujeme do dvou skupin:

- 1) Činitelé subjektivní, což jsou vnitřní a mezi ty patří:
  - osobnost
  - kapacita motivační (zájmy, hodnoty, aspirace)
  - kapacita společenská
  - výkonová kapacita ( vzdělání, znalosti, schopnost adaptace)
- 2) Činitelé objektivní, mezi které řadíme:
  - způsob a styl řízení
  - organizace práce
  - technologie výroby
  - technické vybavení
  - hodnocení a odměňování
  - mimopracovní aktivity
  - bezpečnost atd.

### **1.1.1 Formy motivace**

Formy motivace jsou různé. Nás zajímají především ty, které se týkají pracovní motivace. Formy motivace můžeme rozdělit na:

- vědomou a nevědomou motivaci,
- primární a sekundární motivaci,
- vnitřní a vnější motivaci.

V dělení na vědomou a nevědomou motivaci má motivační funkci ONO, zatímco JÁ a NAD-JÁ působí jen v kontrolní funkci. Z toho nám vyplývá, že lidé často neznají, nebo spíše nechtějí znát své skutečné motivy. Většinou k tomu dochází, když jsou motivy

---

<sup>9</sup> DIEBLOVÁ, *MOTIVACE jako nástroj řízení*, 1. vyd. Praha: Linde, 2005. s. 54. ISBN 80-902105-8-9

„sociálně nežádoucí“ (nepříjemné nebo trapné). V tomto případě naše skutečné motivy racionalizujeme a je velice pravděpodobné nalezení zástupných motivů.<sup>10</sup>

Ve druhém rozdělení motivů na primární, což jsou vrozené, a sekundární, které jsou získané, můžeme hovořit o motivech, které pochází z teorie učení. Všechny motivy spojené s pracovní motivací jsou považovány za „naučené“ stanovisko, kterému je zapotřebí dát přednost před stanoviskem analytickým, a to především z vědeckých, ale i pragmatických důvodů.

Nejnovější nebo spíše nejmodernější klasifikace motivace na vnitřní/vnější má velký význam pro vysvětlení pracovního chování. Pracovníkům, kteří jsou zevně motivováni, jde především o chválu nadřizovaných, o uznání kolegů, zvýšení platu, o úspěšnou kariéru atd. Tato motivace se především objevuje u zaměstnanců s nižší kvalifikací, kteří vykonávají nezajímavé zaměstnání. Protože se nemohou seberealizovat, tak se soustředí hlavně na motivace přes hmotné odměny, což je právě mzda. Motivování takových zaměstnanců je náročnější, protože si rychle zvyknou na odměny a sociální výhody a začnou je brát jako samozřejmost. Proto zvýšení platu není dlouhodobou perspektivní motivací. Těm, co jsou vnitřně motivováni, jde o práci samu. Motivace vychází z možnosti řídit chování ostatních lidí, dělat důležitá rozhodnutí, uspokojení dobře vykonané práce, seberealizace, zvýšení kvalifikace atd. Motivace vnitřní je považována za motivaci stabilnější a účinnější. Tato motivace se především objevuje u pracovníků s vyšší kvalifikací, kteří vykonávají práci rozmanitou a zodpovědnou.

Motivace vnitřní a vnější se samozřejmě může měnit. Každý může být na začátku zaměstnání motivován zevně, ale časem, na základě získaných zkušeností a získání lepšího postavení v zaměstnání, se jeho motivace změní na vnitřní. Oba druhy motivů přitom působí současně. Těžko by vysoce kvalifikovaný zaměstnanec vykonával práci s nízkým platem, i když by ho uspokojovala práce samotná. Časem by si našel jiné zaměstnání, za které by finanční odměna odpovídala jeho představám.

#### Známe i další formy motivace a to jsou motivace pozitivní a negativní:

- Pozitivní forma motivace, jak už napovídá sám název, se odvíjí zejména od toho, jaký vztah si k věci, kterou momentálně děláme, vytvoříme. Pokud si na práci najdeme jen ty kladné věci a budeme přemýšlet, tak, že vše splníme a tím, že splníme své cíle, se budeme také seberealizovat, pak používáme pozitivní motivaci při své práci.

---

<sup>10</sup> DIEBLOVÁ, *MOTIVACE jako nástroj řízení*, 1. vyd. Praha: Linde, 2005. s. 55. ISBN 80-902105-8-9

- Negativní motivace je pravým opakem pozitivní. Zde si ve své činnosti uvědomujeme negativní hlediska, které nám práce přinese, a tudíž svou práci vykonáváme s menším nasazením a své cíle často ani nejsme schopni splnit.<sup>11</sup>

Motivaci můžeme také z pohledu psychologie práce měřit. Nejlépe změříme motivaci výkonovou, stačí vytvořit odpovídající soutěživou situaci. Nejhůře je postihnutebná motivace strachem, k tomu je zapotřebí použití přístrojových postupů.

## 1.2 Motivování

*„V obvyklém smyslu rozumíme slovu motivovat takto: jiné lidi k něčemu podnítit, přesvědčit je, že je pro ně důležité a/nebo užitečné, vykonat určitou činnost. (Přitom obecně se rozlišuje mezi motivací a motivováním.) V psychologii „být motivován“ zpravidla znamená, že určité chování se řídí kognitivními procesy (zvláště radostnými či neradostnými očekáváními).“<sup>12</sup>*

Nejlepší rozlišení těchto dvou pojmů provádí Wiswede, který říká:

*„O motivaci bychom měli mluvit vždy tehdy, když ...jde o otázky typu proč: Proč lidé vůbec pracují, proč pracují za určitých podmínek tak a ne jinak. Naproti tomu bychom měli o motivování mluvit, když se jedná o pragmatický aspekt problému, jak lze člověka podnítit k tomu, aby více (nebo lépe) pracoval.“<sup>13</sup>* Otázky typu proč a jak jsou spolu ovšem svázány. Je důležité vědět, za jakých podmínek lidé v určitých situacích pracují dobře a za jakých hůře, pak lze uskutečňovat cílená opatření.

Práce je z ekonomického hlediska činnosti zaměřená na uspokojení potřeb. Za motivované chování se také považuje profesionální práce, ale přesto se otázka „Proč pracujeme?“ v naší společnosti neklade. Je to tím, že i profesionální práce je brána za společenskou normu. Pokládá se spíše otázka „Jak“ a ne „Proč“. Jde totiž spíše o to, kolik je člověk schopen investovat do pracovní činnosti. Pokud nechce být člověk za odpadlíka, pak si musí zvolit nějaké povolání.

Z psychologického hlediska je důležité, aby zaměstnanec práce bavila. Práce nás baví, pokud jsme motivovaní a to buď jinými anebo sám sebou. Motivace sebe sama je nezbytně důležitá pro každého pracovníka. Ten, kdo se umí namotivovat sám, má v jistém ohledu práci jednodušší, protože ne vždy se můžeme spolehnout na motivaci ostatních. Určitě je snadnější rozvitou motivaci sebe sama u člověka, který

---

<sup>11</sup> DIEBLOVÁ, *MOTIVACE jako nástroj řízení*, 1. vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9

<sup>12</sup> Tamtéž, s 56.

<sup>13</sup> WISWEDE, G. *Motivation und Arbeitsverhalten: organisationspsycholog. u. industriesoziolog. Utb Fuer Wissenschaft*, 1980. s 85. ISBN 9783497008698



dosáhl vyšší úrovně zaměstnání, a tím pádem jsou i jeho úkoly zajímavější. Nicméně i u rutinních prací lze dosáhnout „radostného pocitu“.

Carnegie popisuje recept na to, aby se práce stala zajímavější: „*Dělej, „jako by“ práce zajímavá byla: „Dělejte, jako by vás vaše práce zajímala, a tato trocha herectví přispěje k tomu, že se ve vás vzbudí skutečný zájem“.*“<sup>14</sup>

Vštípit si, že zlost a rozhořčení nám nepomůže a při nudné činnosti přemýšlet o tom, jak rozvineme vlastní iniciativu a touhu potom, aby se pro nás práce stala zajímavou, to jsou aspekty, které nám pomáhají.

Všichni to známe z vlastní zkušenosti a z každodenního pracovního režimu. Pokud ráno vstaneme a začneme den tím, že se nám bude dařit, a že v práci získáme nové zkušenosti, a tím se posuneme ve svém pracovním nasazení dál, určitě nás práce bude více bavit, a také ji lépe provedeme. Začít ráno představou o strašlivém dni a nudné práci, je cesta k tomu, abychom byli v práci nespokojení a nemotivovaní. Důležité je, se sám pochválit. Neškodí, pokud po dokončení práce, provedeme shrnutí a pochválíme se za dobře odvedenou práci.

Motivace zaměstnanců je důležitou funkcí řízení. Existují specifické motivační teorie řízení, které ústí do otázek:

- Jak správně navést spolupracovníky, aby říkali, co si opravdu myslí?
- Jaké informace máme spolupracovníkům podávat, abychom posílili jejich motivaci?
- Jak bychom měli správně zajistit podnikovou organizaci, aby byla naladěna na potřeby zaměstnanců?
- Jaké pracovní vztahy působí motivačně? Atd.

Důležitým heslem, kterým by se měl každý správný vedoucí řídit je: motivovat místo dirigovat!

### **1.3 Vnitřní a vnější motivace**

O vnitřní a vnější motivaci jsem se již zmiňovala výše. V této kapitole se jí budeme věnovat podrobněji.

V této teorii se rozlišují vnitřní a vnější motivy práce. V tomto vztahu se uplatňují dva zásadní postoje:

- „*Postoj k práci jako k instrumentální utilitární aktivitě (práce je zde pouhým prostředkem uspokojování potřeb subjektu);*

---

<sup>14</sup> CARNEGIE, D. *Sorge dich nicht - lebe!* Fischer-Taschenbuch-Verlag, 2003. s. 227. ISBN 9783596506927

- *Postoj k práci jako ke zdroji seberealizace radosti (práce sama je pramenem uspokojení).“<sup>15</sup>*

V tomto smyslu se uplatňují dva motivy, které se liší formou uspokojení. Jeden je uspokojován důsledkem práce, druhý jejími průvodními jevy. Jedno uspokojení je spojeno s dosažením cílů, které se nachází mimo oblast práce (extrinická motivace), a druhé je uspokojeno prací samotnou (intrinická motivace). Příkladem intrinického motivu je radost z práce samotné, kompetence nebo potřeba, která je uspokojována pracovními úspěchy. Příkladem extrinického motivu jsou peníze (mzda).

*„Nejdůležitější extrinické motivy práce:*

- *potřeba peněz*
- *obsahově specifikovatelné potřeby konzumace*
- *snaha po jistotě, obvykle spojovaná s peněžním příjmem*
- *snaha po uplatnění spojená v západní kultuře se silně zdůrazněnou důstojností člověka (pocitem důležitosti, významnosti) a spojovaná často s vážností (prestiží) povolání*
- *potřeba kontaktu, dnes často frustrovaná relativní sociální izolovaností životem v malých rodinách*
- *sexualita: pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost navazovat s nimi kontakty, což potvrzuje fakt, že se mnoho manželských párů poznalo na pracovišti*

*Nejdůležitější intrinické motivy práce:*

- *potřeba činnosti: experimentálně navozené odnětí činnosti silně frustruje*
- *potřeba kontaktu (ačkoli byla uváděna též jako extrinický motiv, pro řadu povolání, jako jsou obchodník, prodavač atd., pro něž je charakteristický kontakt s lidmi, platí také jako intrinický motiv)*
- *motiv výkonu, tj. uspokojení z úspěšného výkonu*
- *snaha mít moc: zaměstnání se svou hierarchií pozic nabízí možnosti vykonávat legální vliv na osoby a události a prožívat tak radost z moci*
- *přání životního smyslu a seberealizace, které může být rozhodujícím způsobem uspokojováno v zaměstnání, které umožňuje za určitých podmínek uplatňování schopností, tvořivosti a psychický růst.“<sup>16</sup>*

---

<sup>15</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management press. 1992. s 112. ISBN 80-85603-01-2

<sup>16</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management press. 1992. s 123. ISBN 80-85603-01-2

Podle M. S. Myerse rozlišujeme dva typy jedinců. Ti, kteří jsou zejména motivováni pracovními úkoly, a také se vyznačují vlastností velké tolerance vůči nedostatku pracovního prostředí. Tyto jedince nazýváme „motivation seekers“ (uchazeče o motivaci). Do druhé skupiny patří jedinci, kteří jsou naopak motivováni zejména vlastnostmi svého pracovního prostředí. Tuto skupinu zaměstnanců nazýváme „maintenance seekers“ (uchazeče o údržbu). Motivation seekers jsou řízení intrinsicky, zatímco maintenance seekers extrinsicky.<sup>17</sup>

Různé motivy práce se u žen a mužů liší a jsou odlišné i podle situace, ve které se člověk nachází. Mnoho autorů se snaží poskytovat seznamy motivů, které jsou brány za neúčinnější při pracovní výkonnosti. Jsou však dost relativní, právě z hlediska změn, které na člověka působí. Jeden z nejstarších indexů pracovních motivů uspořádal C. E. Jungerson (1965).

Zjištěné motivy uvádí v pořadí podle jejich významu:

#### Muži

1. bezpečnost: stálá práce, jistota získat práci
2. postup
3. druh práce
4. podnik
5. plat (vysoký příjem v průběhu roku)
6. spolupracovníci
7. pracovníci dozoru
8. zisk: dovolená, zabezpečení, placená nemocnost
9. čas práce: přijatelná pracovní doba, odpovídající počet pracovních hodin za den, týden, denní nebo noční práce
10. podmínky práce

#### Ženy:

1. druh práce: zajímaví práce, kterou má člověk rád
2. bezpečnost
3. podnik (těžkosti kladené podnikem, na něž je člověk hrdý)
4. postup
5. spolupracovníci (jsou milí, hodní a dobře pracují)
6. pracovníci dozoru (ocenění jejich vztahu k podřízeným)
7. plat

---

<sup>17</sup> DIEBLOVÁ, *MOTIVACE jako nástroj řízení*, 1. vyd. Praha: Linde, 2005. s. 70. ISBN 80-902105-8-9

8. podmínky práce: pohodlí, čistota, bez nadměrného hluku, horka, chladna, nepříjemného pachu
9. zisk
10. čas práce (pracovní doba)<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management press. 1992. s 127. ISBN 80-85603-01-2

## 2 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE

Historicky se vyvíjela řada názorů na to, co je podstatou vztahu člověka k práci. Střetávalo se zejména pojetí psychologické povahy s pojetím neinstrumentalistickým.

### 2.1 Taylorismus

Název této teorie pracovní motivace je odvozen od jména amerického inženýra F.W. Taylora. Taylor byl vášnivým sportovcem, a proto srovnával sportovní výkony s pracovními. Práce by podle Taylora měla být organizována tak, aby bylo dosaženo hranic výkonu. Aby bylo toto dosaženo, předpokládáme uplatnění tří zásad:

- dosazení těch nejschopnějších lidí na danou pozici či činnost
- naučit je používat ty nejvýkonnější metody a neekonomičtější pohyby při vykonávání jejich práce
- vytvořit podmínky ve formě vyšších platů pro ty nejschopnější pracovníky

*„Taylor, který měl nepochybně zájem na tom, aby co nejlépe vyhověl svému zaměstnavateli tím, že mu objeví podmínky maximálního využití pracovní síly dělníků, spojoval, jak je patrné, hlediska motivace práce s hledisky její organizace, s hledisky pracovního výcviku a s jednoduchou zásadou o dobrém platu jako nejlepší pobídce k pracovnímu výkonu.“<sup>19</sup>*

Taylor se zejména soustředil na fyzické rezervy dělníka, které jsou využitelné. Rezervy jako je pracovní iniciativa apod., Taylor odmítá. Taylorismus může být někdy zjednodušeně chápán jako „vybičování“ pracovních sil dělníka. Motivace tu znamená vybičovat dělníka k tomu, aby „dobrovolně“ jednal proti svým třídním zájmům v zájmu kapitálu, i když do jisté míry jedná i ve svém zájmu prostřednictvím vyšší mzdy. V dalším vývoji stanovil základy pro normování práce, kde byla uplatňována pravidla nejzdatnějších pracovníků. Tyto normy byly pak vydávány za všeobecně závazné. Kdo těchto norem nedosahoval, byl označen za jedince s nedostatečnou ochotou, nebo za nedostatečně zdatného pracovníka. Toto „popohánění“ mohlo vést u méně zdatných pracovníků k vyčerpání pracovních sil.

I přesto je F. W. Taylor pokládán za zakladatele vědecké organizace práce. Tento systém vyvolal odpor dělníků. Souvisel s prací u pásů, kdy Taylor stojící u pásu se stopkami, se stal předobrazem „normovačů“. Jeho teorie se vyznačovala krajním,

---

<sup>19</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management press. 1992. s 56. ISBN 80-85603-01-2

humanity zbaveným utilitarismem. Model dělníka je zainteresovaný pouze na peněžním zisku, dělníci jsou rovni strojům prostřednictvím systematické analýzy činností.

## 2.2 Human relations

Tato teorie souvisí se jménem G. Elton Mayo a znamenala zásadní obrat v pojetí pracovní motivace a zpochybnila dosavadní model „ekonomického člověka“. Nazývá se „lidské vztahy“, protože objevila sociální faktor této motivace. Bylo to období, kdy po velké depresi a dlouholeté nezaměstnanosti silně vystoupily sociální protiklady a vzrostlo dělnické hnutí.

Mayo je známý svými výzkumy, které prováděl na předměstí chicagského Hawthornu. První řada výzkumů proběhla v letech 1924-1927 a už tehdy měla dokázat, že existuje něco mnohem důležitějšího, než je plat, fyzické podmínky práce, či hodiny.

Nejprve se vybrané skupině zaměstnanců (tvořily ji ženy) zlepšovaly podmínky, (např.: osvětlení, přestávky apod.) Zjistilo se, že se jejich pracovní výkon zlepšil. Tato experimentální skupina pracovala odděleně. Každá pracovnice byla podrobována každodennímu dotazování, které se jevílo jako zájem společnosti o samotné pracovnice. Postupně se podmínky opět zhoršovaly, ale ke zhoršení pracovního výkonu nedošlo. Výzkum tedy ukázal, že se pracovní výkon u experimentální skupiny zvyšoval nezávisle na vnějších podmínkách fyzického druhu. V dalších fázích experimentu byly měněny další nezávislé proměnné (výše mzdy, délka pracovní doby apod.) Mayo dospěl k důležitým závěrům, které vyvodil z experimentů: „*V každém dobře prosperujícím podniku nemáme co činit s jednotlivými pracovníky, nýbrž vždy se soubory spolu pracujících lidí.*“<sup>20</sup> Šlo tedy o skupinové pojetí lidské práce.

Hnutí „human relations“ znamenalo pokus postavit pracovní motivaci na zlidštění vztahů v podniku. Dělníci nyní mohli očekávat snahu o porozumění, naslouchání a případné vysvětlení, proč to takhle nejde.

## 2.3 Humanizace práce

Hnutí, které podle autorky U. Holzkampové-Osterkampové, navázalo na zklamání z výsledků hnutí „human relations“. Podle ní se objevil nežádoucí faktor pro kapitalisty, a to, že se „naslouchání dělníkovi“, „neautoritativní chování“ a „lidský tón

---

<sup>20</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management press. 1992. s 59. ISBN 80-85603-01-2

v jednání s nadřazeným“, staly samozřejmostí a hlavně neměly stálý vliv na zlepšení pracovního výkonu. Návrat k dřívějším formám managementu nebyl možný, protože by u pracovníků vyvolal nespokojenost a odpor, právě z důvodu, že si zvykli na „lidské zacházení“. Vytvořily se představy, že by se tento stav mohl ještě zhoršit a požadavky dělníků by se stupňovaly.

Z výzkumů, které byly provedeny (R. Kahn, 1972) vyplývalo, že pracující požadují, aby se práce stala zajímavější, získali více samostatnosti, mohli se svým úkolem růst a zdokonalovat se, chtěli si zasloužit uznání. Také se zlepšila výchova a vzdělávání, a tudíž se dělníci stali náročnějšími. Prosazuje se nový obor – výchova a vzdělávání dospělých – andragogika, který je především vnímám jako podniková pedagogika, zajišťující zejména další vzdělání a rekvalifikaci pracovníků. Dělník už se necítí jen jako manuálně pracující, který používá jen svou fyzickou sílu, ale má zájem se uplatnit i jako osobnost. Stále větší vzdělanost, především v oblasti přírodovědné a technické, staví kapitál do dilematu. Vyšší úroveň vzdělání pracujících je nebezpečná, neboť to ohrožuje panství kapitalistů. Technicky náročná výroba sice potřebuje více znalostí, ale větší vzdělanost pracovníků je také předpokladem větších požadavků na práci.

Manažeři na tuto situaci reagují vytvořením nové koncepce přetváření pracovních podmínek ve směru plánovaných změn a ve směru poskytování většího prostoru pro samostatnost myšlení, rozhodování a odpovědnosti. To znamená rozšiřování pracovních úkolů, změny v pracovním zařazení. „Humanizace práce“ nám přináší přednost oproti „human relations“ v tom, že motivování dělníků umožňuje to, že se při tom nemusí přistupovat na jejich stále rostoucí požadavky spoluurčování. Podle této teorie jsou motivátory v práci samé, nikoli v podmínkách vytvořených pro pracovníka.

## 2.4 Teorie pracovní motivace V. H. Vrooma

Tuto teorii vytvořil jeden z nejvýznamnějších představitelů psychologie pracovního jednání a pracovní motivace V. H. Vroom. Řadí se do teorií nazývaných očekávání, protože zde hraje důležitou roli právě očekávání a valence. Obecnou tezí je: *„Síla tendence k určité činnosti závisí na síle očekávání, že důsledkem této činnosti bude získání určité hodnoty: činnost je instrumentální pro dosažení určité hodnoty.“*<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management press. 1992. s 72. ISBN 80-85603-01-2

Jedinec zvyšuje svůj výkon, jestliže mu to přináší zisk jakékoli hodnoty. Na získání této hodnoty vynakládá tím větší úsilí, čím je pro něj hodnota atraktivnější. V této teorii, kterou aplikoval Vroom, hrají důležitou roli dva zásadní pojmy: valence (hodnota), což je subjektivní hodnocení věci nebo události a očekávání, tj. subjektivní posouzení pravděpodobnosti úspěchu, to znamená, že tohoto cíle bude dosaženo. Motivace narůstá s velikostí valence a očekávání.

S valencí souvisí pojem instrumentalista. Výsledek práce má instrumentální hodnotu, tj. umožňuje dosažení určitých výsledků. Při odhadování pravděpodobnosti dosažení cíle se uplatňuje rozdělení osob do dvou skupin, a to na jedince motivované potřebou úspěchu a jedince motivované potřebou vyhnout se neúspěchu. Obě tyto skupiny mají odlišný vztah k postupování rizika.

S motivací je také spojená obtížnost úkolů. Nejvíce jsou lidé motivováni při středně obtížných úkolech. Pokud je obtížnost příliš lehká, motivace jedince upadá, stejně tak je to i při přílišné obtížnosti, pak jsou jedinci demotivováni tím, že nejsou schopni úkol splnit. S obtížností úkolů je spojeno očekávání. Pokud je úkol lehce splnitelný, očekávání je o to silnější. Jedinec očekává snadné získání odměny.

## **2.5 Teorie X a Y**

Tato teorie rozeznává kategorii lidí (X), kteří pracují jen neradi a musí být k práci nuceni. Tato skupina lidí je ráda, pokud dělá to, co se jim uloží, než aby o něčem museli přemýšlet, nebo sami něco předělávat a vymýšlet. Tento styl zastává mnoho manažerů, kteří používají autoritativní metody vedení. Druhá kategorie lidí (Y) si svůj pracovní postup vytváří až během svých pracovních zkušeností. Touto teorií se zabýval McGregor, který také tvrdí, že za každým rozhodnutím manažera stojí v pozadí jeho určité pojetí člověka a jeho chování:

- Většina lidí má odpor k práci a snaží se jí vyhýbat, co to jde a je nutné jejich práci odměňovat.
- Protože je člověk poznamenán nechutí k práci, musí být poháněn a pod výhrůžkou trestu veden k tomu, aby dosahoval podnikem stanovených cílů.
- Průměrný člověk upřednostňuje, aby byl veden za ruku a vše mu bylo ukázáno. Chce se zbavit odpovědnosti, má relativně malou ctižádost a je vysazen na jistotu. Tyto tři teze vyjadřují soubor předsudků, pro které McGregor používá název „teorie X“. Tato teorie vysvětluje jen některé způsoby chování lidí v průmyslu, ale i přesto na ní stojí velká část literatury o managementu. Uspokojování fyziologických potřeb je potřeba přesunout výš, na uspokojování



sociálních potřeb. Pokud nejsou lidem poskytnuty vyšší potřeby, nemohou jich dosáhnout, budou požadovat stále více peněz, protože tím kompenzují uspokojení vyšších potřeb. Čím více peněz, tím více si můžou koupit statků, a tím si budují vyšší status.<sup>22</sup>

Pro teorii Y, která platí pro kategorii pracovitých lidí, platí tyto předpoklady:

- Průměrnému člověku není odpor k práci vrozený.
- Být pod dohledem druhých a ohrožován trestem, není jediným prostředkem, jak pohnout člověka, aby plnil cíle podniku. Dobrým cílům se člověk bude podřizovat na základě sebedisciplíny.
- Funkce odměn nám určuje, jak hodně je člověk zainteresován do cílů, které má splnit. Nejvýznamnější z odměn je uspokojit potřeby osobnosti a jejího rozvoje. Pokud jsou pracovníci chladní k plnění svých cílů, podle teorie Y jsou příčiny v metodách organizace řízení, podle teorie X je problém v kontrole autoritou. Centrálním principem teorie Y je integrace. Pracovníci dosáhnou nejlépe svých pracovních cílů, když se budou snažit o úspěch podniku.

---

<sup>22</sup> NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management press. 1992. s 99. ISBN 80-85603-01-2

### 3 DRUHY OCENĚNÍ

Každý z vlastní zkušenosti ví, že pokud je oceňován svým okolím, pracuje se mu lépe a s větším nasazením. Nejenom ocenění od svého nadřízeného je pro zaměstnance důležité, ale být oceňován i svými kolegy je neméně důležitý pocit. Pokud nás nikdo nebude oceňovat, za chvíli si začneme připadat jako stroj nebo zboží, se kterým se hýbe ze strany na stranu. Steven Doves, který je autorem velmi úspěšné knihy *7 Habits of Highly effective People* (Sedm návyků vysoce úspěšných lidí), vnímá potřebu lidí cítit ocenění tak silně, že píše: *„Kromě fyzického přežití je největší potřebou lidské bytosti psychické přežití, být chápán, být potvrzován, uznávám, oceňován.“*<sup>23</sup>

Důležité také je si uvědomit, že pouhé poděkování nebude stačit. Kampaně, které se objevují ve velkých firmách, kde se hromadně projevuje ocenění zaměstnancům, nejsou tak úspěšné, jako ocenění jednotlivců. Naopak se může stát, že vůči tomuto hromadnému „poděkování“ se zaměstnanci postaví skepticky. Každý z nás chce, abychom byli oceněni, ale aby toto ocenění bylo opravdové a ne „nařízení shora“. Každý nadřízený má mimo jiné za úkol zjistit, jaké jednání bude mít ten tížený výsledek a jaké ocenění platí na jednotlivé zaměstnance. Můžeme se řídit větou, kterou napsali autoři Buckingham a Clinton, ve své úspěšné knize *Now, Discover Your Strengths* (Nyní objev své silné stránky): *„K tomu, aby člověk mohl vyniknout jako manažer a proměnit hřivny svých podřízených v produktivní, mocné silné stránky, je zapotřebí jedna nesmírně důležitá složka. Bez ní nelze dosáhnout úspěchu. Touto nesmírně důležitou složkou je individuální přístup.“*<sup>24</sup>

Důležité je najít ten správný „jazyk“ pro každého. Všichni máme tendenci „mluvit svým vlastním jazykem“, takovým, který nám dává největší smysl. Pokud však ocenění není předáno jazykem daného zaměstnance, pak se míjí cílem.

#### 3.1 Slova ujištění

Slova ujištění představují jazyk, který pozitivní sdělení předává druhému pomocí slov. Má mnoho dialektů, jak se dá tímto jazykem hovořit.

---

<sup>23</sup> CHAPMAN, G. A WHITE, P. *Pět jazyků ocenění*. 1. vyd, Praha: Návrat domů, 2012. s. 18. ISBN 978-8087255-277-1

<sup>24</sup> Tamtéž, s. 19

Tady jsou některá z nich:

1) Pochvala za výsledky

Jedním ze způsobů, jak sdělit ujištění, je slovní pochvala zaměstnance. Chvála se vždy zaměřuje na dosažené výsledky nebo na úspěch. Kolegu tedy pochválí ve chvíli, když odvedl kvalitní práci, nebo když naplnil, či dokonce předčil, naše očekávání. Tento dialekt je pracovišti nejrozšířenější. Pochvala by se obvykle měla zaměřovat na konkrétní úkoly. „Honzo, tvůj dnešní meeting byl opravdu moc dobrý.“ Účinná slovní chvála je konkrétní. Říci kolegovi: „Díky, že si dnes zůstal déle a vše si po nás uklidil“ je mnohem účinnější než pouhé: „Díky za dnešní večer.“

2) Ocenění charakteru

Všichni kladně hodnotíme pozitivní charakterové vlastnosti našich kolegů. Oceníme, pokud je náš kolega: vytrvalý, odvážná, poctivý, pokorný, citlivý, schopný odpouštět, trpělivý, laskavý atd. Otázkou však je, pokud jsme mu někdy dali najevo, že tyto jeho vlastnosti oceňujeme. Pro většinu z nás je mnohem složitější pochválit charakterové vlastnosti kolegy, než ho pochválit za vykonanou práci. Pochvala charakteru je více intimní záležitostí, a proto je pro mnohé z nás těžká. Není těžké takovou pochvalu vyslovit, ale také ji přijmout. Ne všichni jsou zvyklí na chválu, a o to méně na chválu takového charakteru.

3) Zaměření na osobnost

Jiným dialektem tohoto ocenění jsou slova zaměřená na pozitivní osobnostní rysy. Osobnost člověka nám dává najevo, jak přistupujeme k životu. Existuje řada profilů, podle kterých můžeme určit pozitivní a negativní stránky své osobnosti.

Příkladem slov ujištění, která jsou zaměřena na pozitivní osobnostní rysy:

- „Jedna z věcí, kterou na tobě obdivuji, je to, že vždy každému pomůžeš. I když to není tvoje pracovní povinnost, vždy když vidíš, že toho mají tví kolegové hodně, neváháš a ochotně jim se vším pomůžeš.“

- „Pokaždé, když navštívím tvou kancelář, odcházím nadšen. Vždy máš perfektně uklizený stůl a vše má své místo. Také bych chtěl mít ve věcech lepší pořádek.“

Slova ujištění se dají použít v různých dialektech, ale také je důležité vyzorovat, v jakém kontextu vyzní pro daného člověka nejlépe. Mezi nejběžnější prostředí, v nichž lze účinně mluvit slovy ujištění, patří:

- Osobní rozhovor

Soukromý rozhovor s jednotlivými zaměstnanci může být velmi povzbudivý. Osobní komunikace je nejvíce ceněna a patří mezi neúčinnější formu slov ujištění. Schopný a

dobrý manažer se tomuto přístupu věnuje a jako odměnou mu je ocenění ze strany jeho podřízený a vnímání jeho osoby jako obrovské opory.

- Pochvala před druhými

Pro některé lidi je největším oceněním, pokud ho kolegové pochválí před ostatními.

- Písemné ocenění

Písemné ocenění nebo pochvala je v dnešním světě snadnější a rychlejší. Krátká textová zpráva jako povzbuzení při dokončování projektu, může mít velký význam. Pro některé z nás má velkou váhu, pokud si nadřízený udělá čas, a chválu mu sepíše do ručně psaného dopisu. Dává tím najevo, že pro něho není ztrátou investovat čas na to, aby ocenil svého zaměstnance.

- Veřejné ocenění

Někteří z nás nejsou stydliví a rádi povstanou na velkém firemním shromáždění a vyslechnou si svou chválu.

### **3.2 Čas a pozornost**

Mezi další jazyky ocenění patří čas a pozornost. Pro mnohé z nás je důležité, aby si na ně jejich podřízený udělal čas a věnoval jim pozornost, například pouhou otázkou: „Jak se Vám dnes daří?“ Zejména v minulosti si mnozí nadřízení touhu zaměstnanců po společně stráveném času vysvětlovali jako nevhodnou snahu o „dobrý vztah“ s šéfem. Také se tomu říká „podlézání“, získat pro sebe výhody a zalíbení.

Věnovaný čas a pozornost neznamenají fyzickou blízkost, ale soustředěnou pozornost na jednotlivce. Mnozí z nás pracují celý den v kolektivu lidí, ale na konci své pracovní doby řeknou, že dneska s nikým nestrávili ani chvilku. Stejně jako slova ujištění i jazyk času a pozornosti má řadu dialektů. Tím nejběžnějším je kvalitní rozhovor. Kvalitním rozhovorem máme na mysli empatický rozhovor, kdy dva jedinci přátelsky vnímají své myšlenky, pocity a touhy. Kvalitní rozhovor, na rozdíl od slov ujištění, se zejména soustřeďuje na to, co slyšíme a ne na to, co říkáme. Patří sem kladení otázek, ale ne jako zátěž, nýbrž jako opravdová snaha o jeho starosti. O správném naslouchání bylo sepsáno několik knih. Zde si uvedeme jen několik málo rad:

- Udržování očního kontaktu

- Věnování se pouze rozhovoru.

- Naslouchání myšlenkám i pocitům. Ověření si, zda jsme opravdu správně porozuměli pocitům, které nám člověk dává najevo, anebo, které naopak schovává.

- Sledování řeči těla při naslouchání. Pokud se budeme opravdu věnovat tomu, jak člověk reaguje, všimneme si zaťatých pěstí, třesoucí se ruce nebo svráštělého obočí. Všechna tato gesta nám napoví, jak se člověk cítí a co nám chce opravdu říct.
- Nepřerušování rozhovoru. Mým úkolem při naslouchání je poslechnout si, co má dotyčný na srdci a ne se obhajovat nebo bránit. Schopnost nechat jedince domluvit.

Mezi další dialekt je rozhovor v malé skupině. Ne každému je příjemný rozhovor se svým nadřízeným, ve dvou. V menší skupině svých kolegů, kde se probírají jejich názory a nápady, se necítí tak ohrožený a je pravděpodobnější, že své názory projeví.

Dalším dialektem je práce v těsné fyzické blízkosti kolegů při realizaci projektu.

V tomto dialektu hrají velkou roli dva faktory:

- 1) Pokud zaměstnanec věří, že to, co dělá, má smysl
- 2) A to, že ho druzí uznávají a oceňují jeho přínos

K tomu velmi často dochází právě ve chvíli, kdy zaměstnanci pracují ve své blízkosti. Lidé jsou motivováni právě blízkostí svých kolegů. Uvedme si na příkladě: Po silném zemětřesení je zapotřebí pomoci obětem. Zaměstnanci dostali za úkol balit potraviny do balíčků. Člověk, který bude takové balíky balit někde ve skladu sám, jim nebude věnovat tolik času, jako člověk, který balí s ostatními a navzájem se podporují a mnohdy se objevuje také motivace „soutěžením“. Prostředí, ve kterém se ocenění vyjadřuje jazykem času a pozornosti je mnoho.

Mezi ty, které zaměstnanci uvádí nejčastěji patří:

- Jít společně na oběd a mluvit o pracovních záležitostech.
- Jít společně na oběd a nemluvit o pracovních záležitostech.
- Zajít někam s kolegy po pracovní době.
- Jít společně na nějakou sportovní akci.
- Občas mi zavolat, abychom si jen tak popovídali.<sup>25</sup>

### **3.3 Skutky a služby**

Do této skupiny patří lidé, které povzbudí, pokud jim kolegové s něčím pomohou. Neumí si poradit s technickými věcmi, pak je pro ně povzbuzení, když přijde kolega a nabídne pomoc při řešení tohoto problému. Pohled těchto lidí je následující:

---

<sup>25</sup> CHAPMAN, G. A WHITE, P. *Pět jazyků ocenění*. 1. vyd, Praha: Návrat domů, 2012. s. 57. ISBN 978-8087255-277-1

„Neříkejte mi, že se o mě zajímáte, ale dávejte mi to najevo.“<sup>26</sup> Těmto lidem jsou slovní pochvaly nebo hmotné dary, jako poděkování lhostejné. Nejvíce jim dáte najevo ocenění svou pomocí.

Důležitou součástí tohoto ocenění je ohlídat si, abychom měli nejdříve splněné své povinnosti, a teprve potom můžeme nabídnout pomoc druhým. Někteří lidé jsou natolik zaujati pomáháním druhých, že často odbíhají od své práce, aniž by ji měli dokončenou. Ve většině případů, i když je to šlechetný čin, je to ve výsledku vnímáno jako vyhýbání se vlastním úkolům. Nejdříve bychom se měli zeptat, jestli vůbec náš kolega stojí o pomoc. I když jsme přesvědčeni, že jeho hlavním jazykem jsou skutky a služby, je dobré se zeptat. Pokud se nezeptáme a kolega o naši pomoc nemá zájem, pak ho stavíme do nepříjemné pozice, ze které se těžko dostává.

Pokud si nadřízený přeje, abychom pomohli kolegovi, je vždy lepší, když to podá jako prosbu, než jako příkaz. Pomáhat pod nátlakem má většinou obrácený efekt. Má-li skutek služby vyjadřovat skutečné ocenění, musí být dobrovolný. Dobrovolná pomoc většinou mívá pozitivní ráz a to je velmi důležité. Pokud pomáháme, měli bychom vždy vystupovat pozitivně. Negativní pomoc naše kolegy odradí. Pomáháme-li někomu, dělejme to podle něho. Zeptat se, jak si kolega představuje dokončení práce, a jak by vše mělo probíhat, je nepostradatelnou součástí.

Mezi další důležitou podstatu naší pomoci je práci dokončit. Začneme-li s pomocí, ale nedotáhne ji dokonce, lidi, pro které jsou skutky a služby důležité, nepovzbudíme. Na začátku vždy kolegovi sdělíme, kolik na naši pomoc máme času. On pak může počítat s tím, že vyhrazený čas se práci, se kterou mu pomáháte, budete věnovat s plným nasazením a pokud nestihnete práci dokončit, nebude to vnímat negativně.

Příklady, jak můžeme povzbudit své kolegy:

- Nabídnutí pomoci s nějakým rutinním úkolem a umožnit tak soustředění na důležitější věci
- Zůstat po pracovní době a pomoci s dokončením projektu
- Udělat za někoho práci, se kterou má problémy
- Donést něco k jídlu kolegům, kteří jsou v práci po pracovní době, aby dokončili vše potřebné

---

<sup>26</sup> CHAPMAN, G. A WHITE, P. *Pět jazyků ocenění*. 1. vyd, Praha: Návrat domů, 2012. s. 64. ISBN 978-8087255-277-1

### 3.4 Hmatatelné dary

Tento tip ocenění je nadmíru jasný. Člověk, jehož jazykem ocenění jsou hmatatelné dary, si nejvíce cení, pokud mu jeho nadřízený nebo kolegové věnují nějaký dárek. Pak jsou opravdu spokojeni a takové ohodnocení vnímají jako to pravé, které jim dodá motivaci a povzbudí je v jejich další práci. Nebezpečím hmatatelných darů je věnování osobě, která neupřednostňuje tento způsob pochvaly. Špatně zvolený dar může dokonce obdarovaného urazit.

V tomto případě není řeč o navýšení platu. Plat většinou souvisí s náplní práce, a proto není vnímán, jako odměna nebo povzbuzení. Do hmatatelných darů se řadí například vstupenka do divadla, poukaz na jídlo do restaurace apod.

Aby byly hmatatelné odměny pro příjemce opravdu povzbudivé, jsou podstatné dvě klíčové složky:

- Je zapotřebí dávat dárky těm, kteří je ocení – hmatatelné dary se věnují lidem, jejichž hlavní jazyk ocenění je opravdu tento.
- Musíme dávat dar, který pro daného člověka bude mít hodnotu – vždy je zapotřebí, co nejvíce vystihnout přání a tužby svých zaměstnanců. Lístky na balet nejsou zrovna dárek, který by většinu mužů nadchnul. Při pomyslení, že by ženy strávily celé odpoledne v mrazu na lavičce sledováním hokejového zápasu, také není úplně běžný.<sup>27</sup>

Věnovat čas a energii do výběru správného dárku se vyplatí. Pokládáme si otázky, jako jsou: „Z čeho by měl radost? Jaké má zájmy? Co by mu ukázalo, že si ho vážím?“ Dary, které jsou pořízeny narychlo a bez rozmyšlení, se nejen mýlí cílem, ale také mají negativní poselství.

Hmatatelný dar může být věnován také formou poukázky nebo vstupenky na představení, sportovní zápas apod. Dalším velmi oblíbeným darem je darované volno. Zvláště mladší generace zaměstnanců si tohoto daru velmi cení. Možnost odejít z práce dříve nebo si vzít volno po dokončení projektu, je nesmírně účinným darem.

---

<sup>27</sup> CHAPMAN, G. A WHITE, P. *Pět jazyků ocenění*. 1. vyd, Praha: Návrat domů, 2012. s. 73. ISBN 978-8087255-277-1

### 3.5 Dotek

Jazyk ocenění, do kterého patří dotek, je ve většině případů dost ošemetný. Je zapotřebí dávat si pozor, aby nebyl chápán nevhodně. Ocenění dotykem, které by spadalo do kulturní normy a bylo smysluplné v pracovním prostředí, je například:

- Potřesení rukou – tím je řečeno: „Dobrá práce“
- Plácnutí dlaně na dlaň
- Poplácání na zádech – dodá nám sílu vydržet u plnění náročného úkolu
- Položení ruky na rameno
- Objetí od kolegy – většinou se používá, pokud náš kolega prožívá nějakou tragédii<sup>28</sup>

Ocenění dotekem každý vnímá jinak. Zatímco pro někoho je to nejlepší povzbuzení, pro někoho je to nepříjemnou záležitostí, vyvolávající rozpaky. Fyzický kontakt nás provází každý den, a proto se mu nemůžeme vyhnout ani na pracovišti, i přesto, že je vymezení fyzického kontaktu v pracovních vztazích náročné. Fyzický dotek představuje způsob, jak uznat hodnotu druhého člověka, ale málokdo z nás si přizná, že ho potřebuje.

Fyzické doteky nejsou všechny vytvořeny stejně. Doteky, které jednoho člověka povzbudí, nemusí na jiné působit stejně. Musíme se od člověka, kterého se dotýkáme dozvědět, co vnímá jako povzbudivý dotek, a co ho naopak odrazuje. Doteky také dělíme na implicitní a explicitní. Implicitní doteky jsou nenápadné, letmé a často bezmyšlenkovité. (poplácání po zádech, plácnutí dlaní o dlaň, podání ruky) Explicitní doteky většinou vyžadují více přemýšlení a času. Delší potřesení rukou, které doprovázíme pochvalnou řečí.

Dalším důležitým bodem tohoto tématu je sexuální obtěžování na pracovišti. K sexuálnímu obtěžování dochází při splnění jedné z následujících podmínek:

- Zaměstnanec využívá sexuálních návrhů k tomu, aby si udržel práci
- Nadřízený koná personální rozhodnutí na základě, jestli zaměstnanec přijímá, nebo odmítá sexuální návrhy.
- Sexuální chování se stává narušujícím faktorem při práci.<sup>29</sup>

Výskyt sexuálního obtěžování na pracovišti potlačuje zdravé fyzické doteky. Každý vnímá jinak, jaké doteky jsou přiměřené a jaké ne, to je také jedním z problémů při objasňování, zda opravdu došlo k sexuálnímu obtěžování.

---

<sup>28</sup> CHAPMAN, G. A WHITE, P. *Pět jazyků ocenění*. 1. vyd, Praha: Návrat domů, 2012. s. 74. ISBN 978-8087255-277-1

<sup>29</sup> Tamtéž, s. 85



Další smutnou oblastí, která spadá do tohoto tématu, je fyzické týrání. Mnozí z nás se nenaučili ovládat zlost a často si ji vybíjí na rodinných příslušnících, či na pracovních kolezích. „*Tělesné týrání lze definovat jako působení fyzické újmy bitím, kopáním a dalšími ničivými tělesnými skutky, vzešlými spíše z hněvu než ze hry.*“<sup>30</sup>

Jedinci, kteří zvládají svůj hněv týráním, musí vyhledat odbornou pomoc, aby se tohoto vzorce chování zbavili a ponaučili se zvládat svůj hněv pozitivněji.

I přes všechny tyto nástrahy a problémy s fyzickým dotekem, je považován za tak důležitý a přináší pocit důvěry, propojenosti a zájmu, proto se od něj nechce upustit a je zařazen do jazyka ocenění.

---

<sup>30</sup> Tamtéž, s. 86.

## 4 SEBEMOTIVACE

„Východiskem k učící se společnosti je učící se jedinec.“<sup>31</sup> Musí být schopen a zejména ochoten se učit, znát svůj potenciál a být ochoten se zdokonalovat. V procesu sebepoznání si jedinec začíná uvědomovat, kým je a také kam patří. Sebehodnocení je proces, ve kterém si člověk ujasňuje přednosti, jaké způsoby práce a učení jsou pro něho ty nejvhodnější. V procesu seberozvoje si ujasňujeme s kým, jakým směrem a způsobem jsme ochotni sdílet svůj osobní i profesní růst.

Charakterizujeme si blíže zmíněné pojmy, sebereflexe a sebehodnocení:

- sebereflexe má význam:
  - Kognitivní- rozvíjení schopnosti pravdivostního poznání,
  - Axiologický- schopnost porovnávat své myšlení, chování a jednání s přijatou (akceptovanou) hodnotovou orientací,
  - Etický- respektování etických principů.
- sebehodnocení má význam:
  - kognitivní, axiologický a etický,
  - diagnostický- posouzení rozvoje vlastních vědomostí, dovedností apod.,
  - interpretační,
  - aktivizační- součást „řízení podle cílů“ (zvýšení zainteresovanosti na plnění cílů, lepší objasnění a upevnění vlastní role, redukování možného konfliktu rolí apod.),
  - Motivační - vytvoření, ebent. posílení, množiny motivů vedoucích k žádoucím aktivitám, k žádoucímu chování, jednání, studijní (životní) orientaci a charakterizovaných intenzitou, směrem a formou,
  - integrační- vyjasnění pozice jedince ve skupině,
  - benchmarkingový- možnosti srovnání vlastní osoby s druhými,
  - rozvojový- efektivní nástroj programového zaměření na:
    - Seberozvíjené, osobní růst
    - oddanost cílům.<sup>32</sup>
    -

---

<sup>31</sup> BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Praha: Alfa, 2007. s. 55. ISBN 978-80-86851-68-6

<sup>32</sup> Tamtéž, s. 55-56.

## 4.1 Seberozvoj

*„V zásadě se tím rozumí mobilizace fyzických a duševních sil člověka na základní vlastní iniciativy.“<sup>33</sup>*

V základu pojmu je pozitivní osobnostní rozvoj jedince. Tento osobnostní rozvoj se zejména vyjadřuje v úsilí o sebeurčení, samostatnosti a nezávislosti. Velmi důležitou stránkou je to, jak člověk vnímá sám sebe, jak hodnotí své rysy, schopnosti, postoje a vztahy k ostatním.

Maslow hovoří o touze po sebenaplnění a uskutečnění toho, co je v možnostech člověka. Popíšeme si jeho pyramidu potřeb. Maslow rozlišuje priority motivů, jejichž hierarchie se dá vyjádřit formou pyramidy. Pyramida je tvořena složkami, které jsou pro rozvoj člověka nepostradatelné. Patří sem potřeby seberealizace (seberozvoj), potřeby uznání, sociální potřeby a potřeby bezpečí.

Přičemž potřeby seberealizace jsou vnímány jako potřeby růstové a ostatní jako potřeby deficitní. Fyziologické potřeby jsou potřeby výživy, spánku, sexuality, zdraví atd. Slouží k přežití a řídí se principem vytváření rovnováhy. Potřebami bezpečí rozumíme zejména úsilí o pracovní jistotu, ochranu před škodami a nebezpečím, udržení schopnosti být výdělečně činný. Sociální potřeby se týkají především mezilidských vztahů, zejména udržení dobrých mezilidských vztahů, potřebu sympatií, pospolitosti, přátelství atd. Potřeby uznání se týkají sebehodnocení, uznání od ostatních (sociální prestiž) a moc o vyšší status atd. Nejvyšší stupeň, který udává pyramida se týká vlastního potenciálu, rozvoje vlastní osobnosti. Při neuspokojení deficitních motivů, může dojít u člověka k psychickým i fyzickým poruchám.<sup>34</sup>

V neposlední řadě má seberozvoj něco společného se sebehodnocením člověka. Důležité je, jak člověk vnímá sám sebe, také to, jak hodnotí své rysy, schopnosti, postoje, vztahy k ostatním a k prostředí. Vše, co lze pozitivně nebo negativně prožívat, tvoří jeho sebechápání. To, jak člověk vnímá své postavení ve světě dále ovlivňuje celé prožívání a chování člověka. Každý člověk na sebe pohlíží jinak a má jiné cíle, kterých chce dosáhnout, a ke kterým se chce seberozvíjet.

---

<sup>33</sup> DIEBLOVÁ, *MOTIVACE jako nástroj řízení*, 1. vyd. Praha: Linde, 2005. s. 48. ISBN 80-902105-8-9

<sup>34</sup> Tamtéž, s. 48.

#### 4.1.1 Životní koncepce a dosažení cílů

„Chybí-li vašemu životu vize, k níž směřujete své úsilí, která vás pohlcuje, kterou toužíte uskutečnit, pak ani nemáte motiv, proč se namáhat.“ Erich Fromm

Vize nám ukazují směr naší cesty životem a také nás povzbuzují. Naše vize jsou tím, co nás pohání kupředu, abychom nezůstali stát na jednom místě a dále se rozvíjeli a pracovali na našem potenciálu zdokonalovat se. V tomto případě naše snění není odklon od reality. Vytvořením si jasných vizí v našem životě, cílů, kterých chceme dosáhnout, nás formuje a uvědomujeme si, jaký význam pro nás mají.

Každý člověk je schopen motivovat sám sebe, ale musí vědět, k čemu se chce motivovat. K tomu nám slouží stanovení cílů. Kolem nás je spousta cílů, které můžeme a třeba i chceme dosáhnout. My si však musíme zvolit ten správný cíl, který je pro nás nejvhodnější, a který nás povede po cestě k dalším cílům a k dalšímu seberozvoji. Náš cíl musí být pro nás důležitý, musí to být něco, co doopravdy chceme. Je potřeba se zamyslet a ujasnit si své další počínání na naší cestě. Pokud zvolíme první cíl, který nás napadne, nejspíš nás bude motivovat pár dní, možná týdnů, ale pravděpodobně se k jeho zdárnému dosažení ani nedostaneme.

Vytvořit si naší životní koncepci není lehkou záležitostí. Na každého z nás působí jiné prostředí, které nás ovlivňuje ve stanovení „našeho úspěchu“. Úspěch není sám o sobě definovatelný. „Být úspěšný“ znázorňuje pro každého trochu něco jiného. Je však přirozené, že společenské normy mnoha lidí jejich pojetí úspěšnosti spoluurčují.

Uveďme si pár bodů, kterými se životní koncepce vyznačuje:

- Pramení z osobních motivů – z našich systémů přání, potřeb, snů a vizí
- Je odrazem toho, v jakých věcech chceme motivy realizovat
- Je ukazatelem našeho směřování v životě, našich konkrétních stanovených plánů a veškeré naší aktivity
- A v neposlední řadě je měřítkem, jak můžeme své počínání kontrolovat<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> NIERMEYER, R. A SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. , 2005. s. 36. ISBN 80-247-1223-7

#### 4.1.2 Prostředí sebemotivace a Kienbaumův koncepční model

Každý z nás moc dobře ví, jak je těžké se neustále motivovat. Uvedme si pár technik, které nám pomohou sledovat naše cíle houževnatě, dlouhodobě a hlavně skutečně cílevědomě.

Jedním z předpokladů dosažení cílů je uzavření závazku sám se sebou. Opravdu uvědomělé uzavření „smlouvy“ sám se sebou je nejdůležitějším předpokladem pro úspěšné dokončení úkolu. Uzavřením této „smlouvy“ dáváme najevo, že hodláme být ke svým konkrétním cílům naprosto loajální, ať už se jedná o jakékoli cíle (cíle podniku, naše osobní cíle).

*„V nejvyšší míře je odhodlán naplňovat přijaté cíle ten, kdo pocítuje silnou vnitřní potřebu se o ně zasazovat, spojuje se stanovenými cíli své zájmy a cítí odpovědnost se kdykoli za určitý cíl zaručit a postavit.“<sup>36</sup>*

Uvědomělé přijímání rozhodnutí – Pokud víme, co chceme, získáváme tím i jasná rozhodovací kritéria. Může se stát, že dochází ke konfliktům cílů, což nám znesnadňuje život. V takovém okamžiku je závazek, který jsme dali sami sobě velmi důležitý. Pokud se rozhodneme sledovat určitý cíl, jsme potom nuceni něco jiného odsunout stranou. Musíme se rozhodovat odpovědně a uvědoměle.

Lidé mívají spoustu schopností a kompetencí, které se často mezi sebou prolínají. Jasně si popsat jednotlivé kompetence je velmi důležité, protože jen tak poznáme svůj osobnostní profil. Kienbaumův motivační model obsahuje složky, které nazýváme odborné kompetence, schopnost řešit problémy a rozhodovat se, sociální kompetence a motivy a postoje.<sup>37</sup>

V praxi se osvědčil Kienbaumův kompetenční model, ve kterém jsou navrženy čtyři kompetenční oblasti:

- odborné kompetence: znalosti a schopnosti, které člověk potřebuje k bezprostřednímu zvládnutí odborných úkolů
- řešitelské a rozhodovací kompetence: schopnost vypracovat a také dospět k rozhodnutí a řešení v situacích, která vedou k úspěšnému dosažení cíle
- sociální kompetence: činí člověka být úspěšným v jednání v tzn. sociálních situacích, jako jsou rozhovory, vyjednávání, navazování kontaktů, vedení a také řízení sociálních skupin

---

<sup>36</sup> NIERMEYER, R. A SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. , 2005. s. 46. ISBN 80-247-1223-7

<sup>37</sup> Tamtéž, s. 49.

- motivy a postoje: to jsou specifické osobnostní předpoklady, které nám pomohou pozitivně ovlivnit úspěch, jsou to například schopnost snášet zátěž, cit pro odpovědnost, představitost a také přesvědčení o vlastních osobních schopnostech<sup>38</sup>

## 4.2 Pozitivní myšlení

Pozitivní myšlení není dívat se na svět „růžovými brýlemi“. Takový pohled nám věci akorát znesnadňuje. Myslet pozitivně znamená posilovat pozitivní představy o věcech a ty negativní oslabovat. Pokud se na věci díváme pozitivně a ve všem hledáme něco dobrého, pak nám to pomůže jednak snadněji dosáhnout našeho cílu a také žít spokojenější život. Vstaneme-li ráno do práce s tím, že se nám nic nebude dařit, že na nás budou kolegové nepříjemní, a že opět budeme muset dělat práci za ostatní, věřte tomu, že to tak bude. My sami si z části vytváříme svůj den, právě tím, jak se na něj díváme.

Pozitivní představy, které nás motivují jsou smysluplnost, optimismus, energie a smysl pro realitu.

Pozitivní představa „smysluplnost“ – Pokud jsme přesvědčeni, že naše jednání má smysl, přináší nám užitek a vyplácí se nám, pak jsme na správné cestě za svým cílem. Důležité body k tomu, abychom pozitivně nahlíželi na splnění cílů je zajištění dlouhodobých plánů, vyvážení našich cílů. Mít pod kontrolou své aktivity a stanoviska a mít vždy něco, na co můžeme vynaložit svou energii.

Posilovací techniky – Mám na paměti, že svých cílů dosáhnu. Víím, co chci a také víím, proč to chci.

Pozitivní představa „optimismus“ – Pokud máme vůli chopit se příležitostí, využíváme konstruktivní a produktivní myšlené a jsme otevření a důvěřiví k ostatním, pak zaujímáme pozitivní postoj a věříme, že jsme schopni svým chováním věci ovlivnit pozitivně. Mezi ty nejdůležitější posilovací techniky patří zejména to, že svět přijímáme pozitivně a chceme ho formovat a spoléháme na to, že věci se budou vyvíjet podle mého přání, pokud pro to něco udělám.

Pozitivní představa „energie“ – Cítíme se aktivní, vytrvale sledujeme svou cestu k cíli, disponujeme pozitivním napětím a vííme, kdy a jak se musíme uvolnit. Tady si uvedeme jako posilovací techniky správnou výživu, sport a vyváženost mezi napětím a uvolněním.

---

<sup>38</sup> NIERMEYER, R. A SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. , 2005. s. 49. ISBN 80-247-1223-7

Pozitivní představa „smysl pro realitu“ – Držíme se faktů a stavíme se k věcem čelem. Neodbíháme od věcí, které jsou pro nás nepříjemné a složité. Přijímáme rizika, která vyvstávají s plněním našich cílů. Jsme schopni se zamyslet nad našimi chybami a v neposlední řadě jsme vůči sobě čestní a poctiví. Zde je nejdůležitější posilovací technikou vědomí toho, že z chyb se mohu poučit a zlepšovat se.

Pokud se rozhodneme pozitivně myslet, pak bychom se také měli snažit oslabit své negativní představy. Máme-li jasno, kde se nachází náš cíl a jak ho chceme dosáhnout, musíme se také vypořádat s překážkami, které nám přijdou do cesty. A těmito překážkami jsme často my sami. Nevěříme si, pochybujeme o sobě, nemůžeme se rozhodnout a nebo jsme dokonce líní a pohodlní.

Důvodem jsou naše negativní představy, která předem ovlivňují naše vnímání a chápání, a proto se rozhoduje pro jednodušší varianty. Vědomě se tedy musíme snažit tyto negativní představy oslabovat, ba je dokonce z našeho vnímání úplně potlačit.

## 5 MOTIVACE DRUHÝCH

Mezi klíčové faktory, jak správně udržet motivaci v pracovním týmu je soulad mezi osobnostním typem zaměstnance a úkoly, které musí zaměstnanec vykonávat, osobnostním typem manažera, a také organizační kulturou, ve které se zaměstnanec pohybuje. Zajímavé je, že nejčastěji používané motivační prostředky – finanční ohodnocení a zaměstnanecké výhody zde chybí. Finanční ohodnocení je samozřejmě nutnou podmínkou, ale nestačí k udržení zaměstnanců. Ukazuje se, že vztah manažera se svým zaměstnancem je jedním z nejdůležitějších faktorů pro udržení zaměstnance v organizaci.

### Faktory pracovní motivace:

- Finanční ohodnocení
- Uznání a pochvala
- Zodpovědnost
- Pracovní postup
- Vztahy se svým vedoucím
- Úspěch v práci
- Jasná a silná vize firmy
- Pracovní náplň
- Spolupráce s jinými<sup>39</sup>

### Motivace spolupracovníků:

- Nenechte žít vaše lidi v obavách a nejistotě
- Pomáhejte lidem v osobním vzestupu
- Pohovořte s lidmi o jejich cílech
- Úsměvná atmosféra nemůže být na škodu

*„Kdo pozorně naslouchá, motivuje. Kdo nenaslouchá, demotivuje.“<sup>40</sup>*

---

<sup>39</sup> CRKALOVÁ, A. A RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 140. ISBN 978-80-247-1624-4

<sup>40</sup> Tamtéž, s. 140.



### Výrazné motivační faktory v pracovní atmosféře:

- Vždy lze komunikovat
- Lidé jasně vědí, co je od nich očekáváno
- Lidé mají během své práce vedení
- K problémům se přistupuje konstruktivně
- Lidé jsou podporováni ve svém rozvoji
- Hodnota je spatřována i v nesouhlasných myšlenkách
- Povzbuzuje se
- Řeší se chyby namísto hledání viníků
- Očekávají se vynikající výkony
- Omyly jsou příležitostí k ponaučení<sup>41</sup>

*„Chování druhých lidí je do značné míry reakcí na náš postoj a naše chování k nim.“<sup>42</sup>*

K tomu, abychom zaměstnance motivovali, nám napomáhá typologie osobnosti. Na základě typologie si uvědomíme silné stránky jedince, a pak se můžeme zamyslet nad vztahem mezi pracovní náplní a typem pracovníka. Tím, že skloubíme typ pracovníka a typ práce dosahujeme snížení neproduktivní práce.

Čím více je v týmu lidí s podobnými nebo stejnými preferencemi, tím se v týmu lépe a rychleji pracuje a tým si lépe porozumí. Sice spolu lépe spolupracují, ale také se určitě budou opakovat chyby, právě nedostatkem jiných úhlů pohledu.

Členové týmu s preferencí Introverzí mají rádi klid pro koncentraci, své myšlenky rozvíjí promyšlením a reflexí o samotě. Nové věci se učí čtením o nich a jejich promyšlením. Rádi pracují sami, bez vyrušení.<sup>43</sup>

Členové týmu s preferencí Smysly se zaměřují na okamžité úkoly, které je třeba řešit právě teď. Dodávají realistický a praktický pohled na situace, úkoly apod. Dávají přednost zdokonalování standardních způsobů. Zaměřují se na sbírání dat a využívají zkušeností svých a ostatních.

Členové týmu s preferencí Intuice se řídí svou inspirací. Ukazují souvislosti a možné významy. Rádi řeší nové, komplexní problémy. Začínají řešit úkol celkovým pohledem, teprve pak se zaměřují na fakta. Dávají přednost změně, novým způsobem, jak věci dělat.

---

<sup>41</sup> CRKALOVÁ, A. A RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 140. ISBN 978-80-247-1624-4

<sup>42</sup> Tamtéž, s. 141

<sup>43</sup> Tamtéž, s. 143

Členové týmu s preferencí Myšlení se zaměřují na úkolovou stránku fungování týmu. Ke svému rozhodování používají logickou analýzu. Očekávají vzájemný respekt a přímost (férovost) mezi kolegy a konzistentně aplikují principy.

Členové týmu s preferencí Cítění se zaměřují na lidskou stránku fungování týmu (vztahy mezi lidmi). Ke svému rozhodování používají analýzu založenou na hodnotách. Očekávají harmonii a podporu mezi kolegy. Jsou empatičtí, dávají přednost souhlasu a dosažení vzájemné dohody.

Členové týmu s preferencí Rozhodování chtějí plánovat svou práci a držet se plánů. Mají rádi, když jsou věci stanoveny a ukončovány. Energii jim dává struktura a harmonogramy. Rozhodují se rychle a zaměřují se na včasné dokončení projektu.

Členové týmu s preferencí Vnímání chtějí flexibilitu ve své práci. Jsou rádi spontánní. Cítí se omezováni strukturou a harmonogramy. Nechávací věci otevřené tak dlouho, jak je jen možné. Zaměřují se na radost z procesu.<sup>44</sup>

## 5.1 Metody, postupy, role vedoucího pracovníka

Chytré a zkušené organizace si uvědomí, že zaměstnancům lze důvěřovat, a pokud jim bude svěřena větší zodpovědnost, svou práci budou vykonávat lépe.

*„Lidé, kteří nejlépe vědí, jak by se měla nějaká práce udělat, by měli být těmi lidmi, kteří ji udělají.“<sup>45</sup>*

Při vytváření nových metod a postupů je důležité si uvědomit, že by měly především sloužit zaměstnancům a klientům, nikoli jenom organizaci. Při vytvoření nové metody, bychom se měli zbavit dvou starých, to je velmi užitečná rada, která se osvědčila u mnoha organizací. Metody se vytváří jasně a neměly by být příliš dlouhé.

Velmi často je do hlavní role vedoucího pracovníka považována motivace podřízeného pracovníka. Pokud je spolupracovník nedostatečně motivován, je to považováno za problém řízení, respektive vedení. Vedoucím pracovníkům bychom měli připisovat odpovědnost jen za to, co opravdu mohou ovlivnit. Mluvíme o třech faktorech, od kterých se tato ovlivnitelnost odvíjí s různou intenzitou. Jsou to osobnost, kompetence a prostor pro jednání. Například osobnost je opravdu těžké ovlivnit a odvíjí se od ní jak všeobecná výkonová motivace, tak i specifická motivace. Každý z nás disponuje určitou motivací, která je ovšem využívána v určité míře.

---

<sup>44</sup> CRKALOVÁ, A. A RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 45. ISBN 978-80-247-1624-4

<sup>45</sup> NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2009. s. 128. ISBN 978-80-7205-776-4

Oproti tomu oblast kompetencí lze ovlivňovat ve větší míře než osobnost člověka. Na rozvoji se musí podílet obě strany. Jednak je to úkolem vedoucího pracovníka, ale také se musí o svůj rozvoj zajímat samotný pracovník.

Vedoucí pracovník má především za úkol:

- Podporovat rozvíjení dalších kompetencí svých podřízených
  - Objevovat společně s nimi cíle, jejichž dosahování je pro obě strany zajímavé
  - Poskytování příležitostí, aby si pracovníci vyzkoušeli, že se jim vyplatí vynaložená energie
  - A v neposlední řadě řádně pečovat o pracovní podmínky<sup>46</sup>

Vytváření takových cílů, které budou udržovat motivaci, či ji dokonce zvyšovat, je dalším úkolem vedoucích pracovníků. Mezi znaky motivujících cílů pro spolupracovníky řadíme schopnost stimulace, dosažitelnost, relevanci, atraktivitu a měřitelnost.<sup>47</sup>

## **5.2 Týmový duch, iniciativa a týmové návrhy**

K vytvoření úspěšného týmu nestačí pouze určit jeho členy a zadat úkoly. Fungující a úspěšné týmy jsou nabitы aktivujícím duchem a všichni pracují na společném cíli. Aktivovat a stmelit tým můžeme různými způsoby. Přes pomoc od vedoucích pracovníků, přes týmové hry, které nabudí soudržnost a aktivitu uvnitř týmu. Správné rozdělení činností je nezbytnou součástí toho, aby tým fungoval a všichni zaměstnanci byli zapojeni a aktivně se podíleli na dosažení cíle.

Mezi způsoby aktivace řadíme výběr zaměstnanců na různých pracovních pozicích s cílem dozvědět se od nich, co a jak by změnili v organizaci. Schopnost vždy předávat veškeré informace všem zaměstnancům, vybízení zaměstnanců k zlepšení jednoho postupu, procesu či aspektu jejich každodenní práce, nadhození nějakého problému všem zaměstnancům a vybídnutí k jeho vyřešení, rozbití bariér mezi jednotlivými odděleními a možnost dát zaměstnancům najevo, že se nic neděje, pokud neuspějí.

Pravidla, podle kterých bychom měli žít:

- ved'te vlastním příkladem
- chovejte se jak v osobním, tak v profesním životě, tak aby si každý vážil vás, vaší rodiny i vaší společnosti

---

<sup>46</sup> NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2009. s. 96. ISBN 978-80-7205-776-4

<sup>47</sup> Tamtéž, s. 125.

- vytvořte a hlavně udržujte atmosféru vzájemné důvěry a úcty
- buďte otevření novým myšlenkám a naučte se naslouchat lidem
- vybízejte své členy týmu, aby na sebe bral rizika, projevoval iniciativu, přicházel s kvalitními výsledky a nebál se dělat chyby
- dělejte to, o čem jste řekli, že budete dělat (a ještě mnohem víc)
- postarejte se o to, aby při práci, budování a dosahování cílů, byla také legrace

Důležitou součástí aktivace zaměstnanců jsou schůze. Musí být však řádně naplánované a stanovené cíle, co se na schůzi má vyřešit, kdo a jak se bude angažovat a zapojovat. Často se stává, že pár členů se aktivně zapojuje a ostatní jen pasivně sedí a nezapojují se. Naplánujeme-li však jasně cíle, které se na schůzi proberou, často přispívá k aktivaci zaměstnanců.

*„Setkání smíšených týmů zaměstnanců je nepochybně nejefektivnějším způsobem, jak zapojit zaměstnance ze všech stupňů a částí organizace do procesu rozhodování“<sup>48</sup>*

Aby bylo vedení schůze úspěšné, měly by se zabývat specifickými tématy, a tím umožnit dosažení překvapivého řešení. Rozhodnout o jaký typ schůze se jedná, a kdo by se jí měl zúčastnit je dalším důležitým bodem správného vedení schůze. Některé schůze vyžadují, aby se jí zúčastnili všichni členové týmu, jiné pak naopak jen ti, kteří mají čím přispět. Přidělení role na každé schůzi je dalším předpokladem hladkého průběhu.

### **5.3 Komunikace v týmu**

Sdělovat úplné a jasné informace všem zaměstnancům v organizaci je jedním z nejdůležitějších bodů správné komunikace v týmu. Pokud má tým pracovat jako celek, je nezbytné, aby jako celek porozuměl informacím, které mu jsou podávány, a aby jako celek vystupoval. Pokud má každý jiné informace, nebo neúplné, nemohou pracovat společně a jednotně a každý se od dosažení cílu nepatrně, ale viditelně vzdaluje.

Mluvíme zde o tom, aby měli všichni stejné a veškeré informace. Je tím samozřejmě myšleno, informace, které potřebují a chtějí. Nebudu tým zaměstnanců, který se stará o to, aby byli zajištěné dodávky pro střední Čechy, zatěžovat informace o tom, jaké dodávky jsou potřeba pro jižní Čechy.

Při komunikaci je nezbytné také naslouchat. Pokud budeme jenom komunikovat se zaměstnanci, pak jim jenom předáváme informace, ale nebereme si od nich

---

<sup>48</sup> NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2009. s. 94. ISBN 978-80-7205-776-4

informace zpět, což se projeví v budoucnu, jako negativní ukazatel a zaměstnanci budou znechuceni, protože jejich námítky a návrhy nebudou vyslyšeny, a to se samozřejmě bude odrážet v jejich práci. *„Zpětná vazba je snídání šampiónů.“*<sup>49</sup>

Poskytnout zaměstnancům zpětnou vazbu je dovolím si říct nejdůležitější součástí správné komunikace v týmu, pokud chceme, aby fungoval a plnil své cíle. Zaměstnance posuneme dopředu tím, že jim ukážeme nebo řekneme, co dělají špatně a v čem by se měli zlepšit. Jak by se zaměstnanec mohl zlepšit, pokud neví, v čem a nebo dokonce neví, že se vůbec v něčem zlepšovat má.

*„Na komunikaci stojí bez nadsázky vše, co je spojeno s lidskou činností. Lidé, jako společenské a sociální bytosti potřebují komunikaci k tomu, aby dokázali žít smysluplný život. Tato dovednost, které se učíme od narození v současné době vyžaduje nové přístupy a nové způsoby, jak zefektivnit tuto klíčovou schopnost.“*<sup>50</sup>

*„Harvey Sacks analyzuje konverzační mechanismy a především mechanismus předávání jednotlivých rolí v konverzaci. Pro plynulou konverzaci je zapotřebí, aby byla celá rozmluva se všemi částmi vedena ve svobodném duchu, který se projevuje svobodným výběrem tématu, délkou trvání a pořadím v ujímání slova. Ustálený čas na komunikaci může být zaveden u oficiálních komunikačních aktů např. ve vyučovací hodině. Počet účastníků konverzace se může měnit v závislosti na motivaci a konkrétním vývoji situace v komunikaci. Konverzace, které se účastní více jedinců, nemá určeno pevné pořadí účastníků, kteří si berou slovo. Rozmluva může pokračovat nebo být přerušena v závislosti na přání jednoho každého účastníka. Nikdo nesmí být k tématu konverzace nucen. Pokud hovoří jeden účastník, ostatní jsou povinni nepřerušovat jeho hovor. Rozmluva dvou nebo více osob se vzniká v okamžiku uchopování stejného tématu. Doba mlčení při předání slova mezi účastníky je velmi krátká. V plynulém hovoru je to okolo jedné sekundy. Delší mlčení ohlašuje ukončení hovoru nebo neochotu hovořit. Osoba, která aktuálně hovoří, může určit nastupujícího mluvčího. Vlastní konverzace může mít různou délku. Od jednoho slova až po dlouhé monologické vyprávění. Po ukončení jednoho hovorového vstupu je očekávána "pozitivní recenze" na předchozí řeč. Může jít o přitakání, potvrzení, že rozumím, smích na pronesený žert. Po žertu je nejhorší reakce soucitný pohled.“*<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2009. s. 147. ISBN 978-80-7205-776-4

<sup>50</sup> (<http://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Management/Manazerska-komunikace.pdf>)

<sup>51</sup> <http://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Management/Manazerska-komunikace.pdf>

Tento úryvek jsem uvedla z důvodu, důležitosti komunikace mezi jedinci. Pro správné pochopení se navzájem, je důležité umět komunikovat a dodržovat určitá pravidla komunikace, abychom předcházeli nedorozumění. Pokud umíme správně komunikovat, je pro nás také mnohem jednodušší vyjádřit mezi sebou jaká motivace je pro nás ta nejeefektivnější. Komunikace je trvalým jevem, nelze ji odstranit. Komunikovat mezi sebou musíme.

### 5.3.1 Směr a cíl komunikace

*„Komunikace představuje základ veškerých mezilidských vztahů, včetně profesních.“<sup>52</sup>*

Firemní komunikace je významným, dokonce můžeme říct rozhodujícím nástrojem pro rozvoj a vedení lidí. Mělo by se proto vzdělávání manažerů a vedoucích pracovníků zaměřovat na rozvoj dovedností spjatých právě s komunikačními aspekty.

Čím jasněji jsou cíl a směr komunikace stanoveny, tím je pohyb uvnitř organizace přesnější a méně chaotický a tím je komunikace úspěšnější. Neurčitost stanoveného cíle způsobí, že se systém uvnitř organizace rozkolísá a může dojít až k jeho rozpadu.

Pro správné určení cíle komunikace se zejména využívají komunikační stimuly, což jsou charakteristické rysy komunikátora, komunikanta, média a vlastního sdělení. Uplatňují se predispozice recipienta a psychosociální procesy, mezi které patří pozornost, porozumění, přijetí, osvojení a identifikace se sdělením. Jako poslední důležitý bod uvedeme komunikační účinky, do kterých řadíme prožívání, mínění, chování osob, skupin, týmu, firmy a společnosti.

Poměrně jednoduše se manažeři vyrovnávají s informační funkcí komunikace. Větší problém nastane, pokud je cílem komunikace přesvědčit, objasnit či dovést partnera k určitému chování, jednání či k jejich změně.

*„Firemní komunikace je obor zaměřený na jednotlivce, formální i neformální firemní sociální skupiny, organizaci – systém. Jde o složitý mechanismus s množstvím vstupů a výstupů, otevřený a nerovnovážený systém, často daleko od rovnováhy. Lze jej charakterizovat vysokou vnitřní dynamikou a složitými, nezřídka rozporuplnými interakcemi s okolím. Vyměňuje si s ním nejen energii, látku, náboj, ale i entropii a informaci. Tím se kvantitativně i kvalitativně mění jeho stav, ale současně se vnitřními silami sám vyvíjí.“<sup>53</sup>*

---

<sup>52</sup> BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Praha: Alfa, 2007. s. 63. ISBN 978-80-86851-68-6

<sup>53</sup> Tamtéž, s. 68.

## 6 PĚT MANAŽERSKÝCH CHYB

Tuto kapitolu zde uvádím z důvodu potřeby správného vedení společnosti. Jednak pro úspěšné fungování společnosti jako celku a jednak pro fungování jednotlivců, které je také podmíněno správnou motivací.

Většina podniků naráží na problémy, které jsou „lidské“ povahy. Jedná se o nepochopení, ignorování lidské stránky podniku. Pokud má podnik schopné manažery, kteří dokáží řídit své podřízené, pak se organizace může stát dlouhodobě dobrou.

Chyby se většinou přikládají na bedra zaměstnanců, ale opak je pravdou. Ve většině případů, se jedná o chyby právě manažerů. Zaměstnanci si ne vždy uvědomují, že by svou práci mohli zlepšovat. Pokud si tuhle možnost uvědomují, ve většině případů není v jejich pravomoci změnit způsob své práce. Případně nejsou dostatečně motivováni k vynaložení sil na změnu. *„Zdrojem nedostatků ve výkonu jejich práce jsou proto v praxi spíše manažerská pochybení.“<sup>54</sup>*

Častým zdrojem problémů ve výkonech je skutečnost, že lidé dostávají úkoly, na které nestačí. Řešením je lepší výběr zaměstnanců, či lepší zaškolení a jasnější vysvětlení pracovních úkolů. Zaměstnanci by měli být častěji hodnoceni. Jednak, co dělají správně a také to, v čem by se měli zlepšit. Neméně důležitých faktorem zlepšení výkonu práce je motivace, promyšlená organizace práce, střídání odpočinku a práce, nebo samotné působení vedoucího na své zaměstnance.

Čím dál víc firem se hlásí k tomu, že lidé jsou jejich nejdůležitější aktiva, ale málokterá se podle toho chová. V praxi to spíše znamená, že jsou lidé bráni jako velmi pružná nákladová položka a v okamžiku, kdy firma dojde do bodu, kdy je třeba dosáhnout úspor, jsou tyto „nejcennější aktiva“ zpravidla jako první, kterých se úspory týkají. Manažeři svým zaměstnancům nevěnují příliš mnoho času. Většinou to nepovažují za nutné a vylouvají se na, že to zaměstnanci nevyžadují, že mají svých problémů a starostí dost.

---

<sup>54</sup> URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada 2010. s. 12. ISBN 978-80-247-3176-6

Mezi hlavní důvody, proč se manažeři nechtějí věnovat svým podřízeným je několik:

- a) Řízení lidí nepovažují za svůj úkol. Skutečnou práci pro ně představuje odborná činnost.
- b) K řízení lidí nemají odpovídající nástroje. Nejdůležitějším nástrojem jsou komunikační schopnosti. Patří tam schopnost vyjádřit, co opravdu po zaměstnanci chci, ověřit, zda správně porozuměli, ocenit jejich dobré výsledky nebo jim naopak vytknout chyby)
- c) Nechtějí se zabývat věcmi, které jim jsou nepříjemné. Mezi nepříjemné věci patří například vytknout zaměstnanci jeho nevhodné chování, jeho nedostačující výsledky.<sup>55</sup>

## **6.1 Dobré úmysly v nevhodných situacích**

Mezi chyby, které vychází z dobrých úmyslů, spadá například hodnocení zaměstnanců příliš shovívavě a ohleduplně, nebo zvyšování si u zaměstnanců autoritu přílišnou familiárností, povyšování zaměstnanců za dobré pracovní výsledky a v neposlední řadě zapojování zaměstnanců do řešení situací, které pro to nejsou vhodné.

### **Nadměrná shovívavost a ohleduplnost**

Přílišná ohleduplnost vůči zaměstnancům, je jednou z nejčastějších chyb, které se na pracovišti objevují. Vychází zejména z přesvědčení, že pokud bychom rázněji zakročili vůči některým osobám, narušili bychom tak atmosféru ve firmě. Stejnou chybu děláme z obavy, že k dokumentování výkonových problémů není dostatek podkladů, a tak často přehlízíme nedostatky nebo nevhodné chování svých kolegů. Přílišná ohleduplnost má negativní vliv na celou organizaci a často je zdrojem stresu pro ostatní pracovníky.

Odstranění tohoto chování, by samozřejmě nemělo vést k opačnému jednání, tedy sklonem k bezcitnému a arogantnímu vystupování vůči zaměstnancům.

Důvod, proč bychom se těchto chyb neměli dopouštět a proč jsou při řízení lidí tyto chyby důležité, není složitý. Nejen, že tolerancí nižšího výkonu u některých zaměstnanců, trpí produktivita celého pracoviště, ale také se toto chování dotýká ostatních výkonných zaměstnanců.

---

<sup>55</sup> URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada 2010. s. 13-14. ISBN 978-80-247-3176-6



Vedoucí, kteří dovolí, aby byli někteří zaměstnanci takto zvýhodňováni, riskují, že ztratí důvěru a autoritu u ostatních svých podřízených. Výkonní zaměstnanci většinou nabudou dojmu, že jejich nadřízený je neschopný a neumí zajistit produktivitu svého pracoviště nebo rozpoznat, kdo pracuje kvalitně a kdo ne. Nespokojenost těchto pracovníků se samozřejmě zvyšuje i proto, že úkoly, které méně schopní pracovníci neprovedou, budou ve většině případů převedeny na ně.

Později se po firmě začne šířit postoj typu: „Proč bych měl pracovat kvalitně, když některým spolupracovníkům prochází i práce nekvalitní?“, případně „Jak to, že vydělávám stejně jako ostatní, když ti pracují méně?“<sup>56</sup>

K nejčastějším formám a variantám těchto chyb je neochota rozloučit se s pracovníkem, jehož osobní vlastnosti jsou pro ostatní nepříjemné, ba dokonce vyvolávají stresové situace, například s pracovníkem nekomunikativním nebo naopak příliš hovorným, trvale nespokojeným, konfliktním. Chování takových pracovníků zhoršuje vztahy a spolupráci ve skupině.

Důvodem takových chyb jsou většinou osobní nebo sociální ohledy. Dost těžko se nám vyhazuje člověk, který zrovna prochází rodinnými problémy. Dalším naším špatným přesvědčením je, že výkonný zaměstnanec se špatným chováním je firmě ku prospěchu a jeho nevhodné chování časem odezní. Rozhodnutí je mnohdy velmi složité. Zda upřednostnit bezproblémové chování a vycházení s kolegy nebo často odborné znalosti zaměstnance, které jsou pro firmu nezbytné. Pravdou je také to, že zaměstnanci často slyší víc než jejich nadřízený. Neznamená to však, že by o odchodu zaměstnance měli rozhodovat kolegové.

*„Neschopnost rozloučit se s málo výkonným nebo problematickým zaměstnancem navíc znamená, že se vedoucí této osobě bude muset trvale věnovat a bude mít méně času pro pracovníky, na jejichž výkon spoléhá.“<sup>57</sup>*

- Zvyšování si autority nadměrnou familiárností

*„Snaha vedoucích být „jedním z členů týmu“, omezovat zbytečné sociální bariéry oddělující management od zaměstnanců, udržovat se spolupracovníky i běžně společenské vztahy apod. je důležitým nástrojem motivace a komunikace na pracovišti. Tato snaha by však měla mít své meze.“<sup>58</sup>*

---

<sup>56</sup> URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada 2010. s. 37. ISBN 978-80-247-3176-6

<sup>57</sup> Tamtéž, s. 38.

<sup>58</sup> Tamtéž, s. 43.

Příliš velká snaha o to zapadnout do týmu, sdělovat své osobní informace a snažit se být se všemi za dobře, má opačný efekt. Takto se většinou chovají manažeři, kteří si nejsou jisti svou funkcí, nebo donedávna byli na pozici nižší.

- Povyšování zaměstnanců na vedoucí místo za dobré pracovní výsledky

Pokud je ve firmě zaměstnanec, který dlouhodobě plní své cíle a plány a jeho pracovní nasazení a schopnosti jsou výborné, pak často následuje povýšení na vyšší pozici. Je však velmi důležité posoudit, zda se opravdu hodí na vybrané místo. Je nutné posuzovat, zda s ním ostatní rádi spolupracují, má u ostatních dostatečnou autoritu a samozřejmě bude-li na takové povýšení stačit.

Předpokládat, že zaměstnanci sami rychle získají schopnosti, které potřebují k dané pozici během jejich působení, je milné a často se firmě takový krok nevyplácí. Není pravdou, že spolehliví a vysoce výkonní zaměstnanci budou mít i předpoklady k řízení, motivaci, hodnocení, inspirování nebo vedení ostatních. Je proto nutné, aby byli řádně zaškoleni pro vedení ostatních nebo byli jejich řídicí schopnosti ověřeny.

- Zapojování zaměstnanců do řešení situací, které pro to nejsou vhodné

Dnešní úspěšné firmy se snaží posilovat participativní řízení. To, aby zaměstnanci měli možnost vyjádřit svůj názor, či se podílet na rozhodování. Participativní řízení má mnoho předností. Mezi ty patří například získání dodatečných informací a posílení motivace zaměstnanců. Na druhou stranu má i své nevýhody. Do této kategorie patří situace, kdy zaměstnanci nemají dostatečné informace nebo zkušenosti, aby mohli navrhnout rozhodnutí. Za další mohou zaměstnanci tendenci rozhodovat ve skupině vnímat jako slabou stránku svého nadřízeného jako projev nerozhodnosti nebo alibismu.

## **6.2 Špatné zadání úkolů, nevhodná kontrola**

Velmi často se stává, že manažeři zadávají úkoly svým podřízeným nejasně, nesrozumitelně, a pak se rozčilují, že zaměstnanci neplní své úkoly, tak jak by si přáli. Věnovat čas tomu, abychom všem vysvětlili srozumitelně a jasně, je velmi důležité a předchází tak následnému nepříjemnému překvapení při kontrole výsledků svých zaměstnanců.

Nejednoznačné a nejasné stanovení úkolů, je jednak plýtvání časem, ale také motivací zaměstnanců. Jasně úkoly a termíny jsou důležité proto, že zvyšují jednak motivaci, ale také podporují samostatnost zaměstnanců, bez které se dobří pracovníci neobejdou.

Neplní-li zaměstnanci své úkoly, měl by manažer s hledáním chyb začít u sebe. „Každému manažerovi se občas stane, že úkoly, které svým spolupracovníkům zadá, jeho podřízené nevykonají. Stává-li se mu to však častěji, neměl by hledat chyby jen u nich. Je totiž pravděpodobné, že své zaměstnance k tomuto chování sám vede.

Měl by si proto položit otázku, zda se vyjadřuje dostatečně jasně, zda nemá sklon se vyjadřovat nejednoznačně, například způsobem: „Byl bych rád, kdybyste někdy...“ nebo „Bylo by možná dobré...“ apod. K dalším otázkám, které by si měl položit, může patřit, zda spolu s úkoly stanovuje vždy i termíny jejich splnění, zda potvrzuje důležité úkoly písemně, zda vede své podřízené k tomu, aby dávali najevo své případné pochybnosti o smyslu nebo proveditelnosti úkolu (namísto toho, aby na úkol, který považují za nedůležitý či zbytečný, prostě „zapomněli“) apod.<sup>59</sup>

Kontrola je nezbytnou součástí každé organizace a souvisí s odpovědností vedoucího. Kontrola nemá nic společného s důvěrou nebo nedůvěrou v zaměstnance, proto je důležité, aby tak ani nepůsobila. Kontrola by měla zejména včas upozornit zaměstnance na možné nedostatky a umožnit mu tak, aby je co nejdříve mohl odstranit. Správná kontrola také slouží k posílení motivace.

Důležité je vyvarovat se zejména dvou chyb při kontrole zaměstnanců. Jednak je to příliš častá kontrola jejich práce, a tak vytváření nedůvěry, a tím snižování motivace, právě tím, že nedáváme prostor, aby se zaměstnanci ponořili do práce, a nedáváme jim prostor pro samostatnost a odpovědnost. Naopak provádět kontrolu z časového hlediska nedostatečně, a tím udržovat zejména méně zkušené zaměstnance v nejistotě, je stejnou chybou jako příliš častá kontrola. Správný manažer by měl vystihnout efektivní kontrolu, která leží mezi oběma extrémy. Snižování kvality práce, prodlužování času, který je k jejímu vykonávání zapotřebí, zvyšování chyb a ničení motivace a spokojenosti zaměstnanců, to jsou důsledky chybně provádění kontroly.

Kontrola je důležitým nástrojem motivace, proto by neměla být chápána jen jako prostředek prevence chyb a nedostatků. Kontrolou bychom měli dát zaměstnancům najevo, že je jejich práce je pro firmu důležitá.

---

<sup>59</sup> URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada 2010. s. 65. ISBN 978-80-247-3176-6

U manažerů, kteří ještě nemají důslednost v kontrole svých zaměstnanců zažitou, může k jejímu lepšímu provádění pomoci několik jednoduchých pravidel:

- Stanovené úkoly a jejich termíny je vhodné si před zraky zúčastněných zapsat. Účelné může být i vystavit seznam zadaných úkolů veřejně, třeba na tabuli či nástěnce oddělení. Ve většině případů však k tomu, aby byly úkoly plněny včas, postačuje pouhé vědomí toho, že takový seznam existuje a že na jeho základě bude kontrola prováděna.
- Další úkoly by měly mít předem stanoveny určité dílčí kontrolní body.
- Systém kontrolních bodů sloužící ke sledování stanovených úkolů by měl být vždy formalizovaný, písemný nebo elektronický. Při provádění kontroly totiž není vhodné spoléhat na paměť ani na to, že zaměstnanci budou kontrolní termíny dodržovat sami.
- Důvody, proč úkoly nebyly včas nebo správně plněny, je třeba analyzovat.
- Jestliže zaměstnanec v určité činnosti opakovaně selhal lze přistoupit k časově omezenému režimu zesílené kontroly.<sup>60</sup>

Důležitou součástí kontroly je udržování „otevřených komunikačních kanálů“. *Zaměstnanci by měli vědět, že chceme, aby nás informovali, pokud si s úkolem nevědí rady, a neměli by se obávat požádat o pomoc nebo podporu.*<sup>61</sup>

### **6.3 Chybná motivace**

Motivovat své zaměstnance patří mezi úkoly manažera. Základní princip motivace funguje na vztahu „něco za něco“. Výkon každého zaměstnance lze správnou motivací zvýšit. Existují tedy zaměstnanci, na kterých motivace uplatnit nelze. Ty je nutné, co nejdříve rozpoznat a rozloučit se s nimi, ale ne dříve, než na nich motivaci zkusíme.

Proč je tato chyba drahá, je velmi jednoduché. Podcenění významu motivace vede k přímému poklesu produktivity zaměstnanců.

Jedním ze základních chyb je fakt, že manažeři soustřeďující se na své úkoly, často zapomínají na dlouhodobou, trvalou motivaci zaměstnanců. Další chyby můžeme shrnout do několika bodů, dopouštějí se jich vedoucí, kteří:

- „*chápu dobrou práci jako samozřejmost (zjednodušují své motivační nástroje na základní mzdu či plat), a motivaci proto nedostatečně povzbuzují;*
- *Podceňují úlohu nefinanční motivace;*

---

<sup>60</sup> URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada 2010. s. 69. ISBN 978-80-247-3176-6

<sup>61</sup> Tamtéž, s. 69.

- *Nechápou význam, „psychologické smlouvy“ se zaměstnanci;*
- *Nedoceňují dopad manažerského jednání na motivaci zaměstnanců, nebo svým jednáním zaměstnance demotivují;*
- *Motivují zaměstnance k jednání, které není v souladu se zájmy organizace;*
- *Mají sklon nekriticky přejímat některé rozšířené, avšak nesprávné motivační principy.<sup>62</sup>*

Zaměstnanci za svou práci dostávají plat, a proto se od nich očekává, že se jí budou věnovat s plným nasazením a plnit své cíle. Toto očekávání je správné, nicméně ne vždy je tomu tak. Ani relativně vysoký plat není zárukou vysokého pracovního nasazení. Motivaci je třeba trvale povzbuzovat a neustále zaměstnance motivovat a pobízet do lepších výsledků. Vhodně vytvořené odměny zvyšují produktivitu práce o 20-25%.

Finanční odměna je jednou z nejžádanějších u zaměstnanců, ale mezi další se řadí:

- Být uznáván a respektován
- Být spokojen se svou prací a být hrdý na svého zaměstnavatele
- Pěstovat přátelské vztahy s dalšími osobami na pracovišti

Důvodem, proč jsou nefinanční odměny používány méně často, je ten, že jejich uplatnění je složitější a méně spolehlivé. Jsou také odlišné, každého zaměstnance motivuje něco jiného a také hraje roli náročnost povolání jednotlivých zaměstnanců. Pro management jsou nefinanční odměny brány jako samozřejmost, nebo by spíše měly být brány jako samozřejmost. A to hned ze dvou důvodů. Zaprvé jsou tyto motivační nástroje levnější. Zadruhé je penězi nejde plně kompenzovat. *„Manažeři, kteří nefinančních motivačních nástrojů využít nedokážou nebo jim nevěnují dostatečnou pozornost, patří proto k těm nejdražším vůbec.“<sup>63</sup>*

#### **6.4 Nepochota komunikovat**

K vytvoření důvěry u zaměstnanců je velmi důležitá komunikace. Management, který nekomunikuje se zaměstnanci tuto důvěru ztrácí nebo vůbec nezíská. Důležité je, aby zaměstnanci věděli o filosofii firmy, o jejích cílech, a tak všichni „veslovali stejným směrem“. *„Ještě vážnějším problémem se stává situace, kdy nedostatečná informovanost a možnost komunikace s podnikovým vedením postihuje nejen řadové zaměstnance, ale i střední management, nebo když k oslabení komunikace se*

<sup>62</sup> URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada 2010. s. 95-96. ISBN 978-80-247-3176-6

<sup>63</sup> Tamtéž, s. 97.

*zaměstnanci dochází v situacích, kdy je jí zapotřebí nejvíce, tj. v obdobích změn či v dobách komplikovaného nebo nejistého vývoje podniku.<sup>64</sup>*

Nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci vede často k nesprávnému rozhodování. Zaměstnanci přesně nevědí, co se od nich očekává, jaké cíle plnit, jak přispět k růstu firmy nebo jak zvýšit efektivnost své práce. Otevřená komunikace v podniku vede k rychlému objevení problémů a hlavně k vyřešení. Nedostatek informací nebo komunikační problémy se nejčastěji uvádějí jako příčiny nespokojenosti. Zaměstnanci zpravidla uvádějí, že zaprvé trpí nedostatkem informací o tom, co se kolem nich děje a zadruhé, že se jejich nadřízení dostatečně nezajímají o jejich připomínky.

Mezi nejčastější příčiny nedostatečné komunikace patří neschopnost uvědomit si informační a komunikační potřeby zaměstnanců, pohodlnost, ale také sklon vyhýbat se komunikaci se zaměstnanci. Ne všichni manažeři mají potřebné komunikační či sociální schopnosti, mezi které patří umění naslouchat či udržovat komunikaci na bázi dialogu. Komunikovat, znamená vést dialog, mít možnost vyjádřit své názory, přání, obavy, zkušenosti, klást otázky apod. Pokud tuto možnost zaměstnanci nemají, dříve či později ztratí zájem o svůj podnik.

Důležitým bodem je, uvést si, jak komunikaci především posílit. Prvním krokem je zbavit vědomých či nevědomých sklonů k omezování či potlačování vzájemné komunikace. K tomu, aby tento krok byl účinný, je zapotřebí, aby manažeři udělali druhý krok, a to vyjít této komunikaci vstříc.

#### K hlavním prostředkům, jak toho dosáhnout, patří:

- Schopnost a zejména ochota naslouchat celé názory a nedělat si na ně předčasně názor a dávat najevo, že nás jejich názor nezajímá.
- Ocenit veškeré názory a kritické připomínky, se kterými zaměstnanci přicházejí. Dát jim najevo, že jsem rád, že mi je říkají.
- Podporovat zaměstnance v jejich názorech či nápadech týkajících se dění v organizaci.
- Reagovat pozitivně na názory, které se liší od směru toho, na co je organizace zvyklá.
- Informovat zaměstnance, jak podnik naložil s jejich návrhy.
- Odměnit zaměstnance za jejich zajímavé příspěvky.

---

<sup>64</sup> URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada 2010. s. 121. ISBN 978-80-247-3176-6

- Snažit se podporovat klima otevřenosti a důvěry.<sup>65</sup>

## 6.5 Selhání v roli vůdce

Každá podniková organizace, pokud chce být úspěšná, vyžaduje řízení i vedení. Manažeři bývají čím dál častěji označováni jako vůdci a management jako vůdcovství. Úkolem manažerů je stanovovat jasné a konkrétní cíle pro společnost a formovat struktury napomáhající jejich plnění. K dispozici mají nástroje, jako jsou úkoly, časové plány a jejich kontrola, pravidla a směrnice, finanční motivace, sankce a disciplinární opatření.

Mezi úkoly vůdce patří zejména vést organizaci a její zaměstnance k dosažení cílů, které byly stanoveny a také usnadnit změny, které tyto cíle vyžadují. Slouží jim k tomu jednak dlouhodobější vize a pocit smysluplné práce. Vůdci v neposlední řadě vytváří hodnoty organizace, které do jisté míry také utváří kultivovanost a udržování mezilidských vztahů ve společnosti. Firma se bez vůdců část neobejde. Jejich vlastnosti jsou mnohem vzácnější než vlastnosti manažerské. Manažer může mít vynikající schopnosti, pokud však není schopen získat důvěru svých zaměstnanců, pak stále zůstává jen průměrných vedoucím.

Problémem organizací, které nemají dobrého vůdce, a kde manažeři selhávají, se stává pokles důvěry, motivace, iniciativy a osobní odpovědnosti zaměstnanců. Se snižováním důvěry jsou spojené další faktory, které organizaci snižují jejich schopnost úspěšně plnit cíle. Dochází ke ztrátě schopnosti provádět změny a rozšiřuje se formalismus, předstírání a krátkozrakost. Manažeři jsou vystavováni velkému tlaku hlavně době krize. Pokud společnost stanovuje nové cíle a čekají ji obtížné změny, pak nestačí dobrý manažer, vyzbrojený klasickými řídicími nástroji. Vůdcovství je spojeno se sociálními, komunikačními a některými osobními vlastnostmi. Vůdcovství proto není vždy spojeno s formální autoritou, ale záleží na osobnosti člověka. Někdo z nás má přirozenou autoritu, někdo si ji musí vybudovat. Lidé rádi spolupracují s vůdci i s části proto, že za ně převzou určitou zodpovědnost, pomůžou jim při jejich práci a jsou „tahouny“, kteří často motivují k plnění stanovených cílů.

Předpokladem vůdcovské autority nejsou jen odborné znalosti, jak si většina z nás myslí, ale jsou to především určité osobní předpoklady či zvyklosti, která zůstávají prakticky neměnná. Mezi ty nejdůležitější vlastnosti patří:

- Rozumná osobní sebedůvěra a optimismus

---

<sup>65</sup> URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada 2010. s. 130. ISBN 978-80-247-3176-6

- Rozhodnost a osobní energie
- Schopnost a ochota pomoci ostatním
- Morální integrita<sup>66</sup>

Lidé chtějí v práci cítit jistotu, a proto jsou přitahováni lidmi, kteří tuto jistotu vyznačují a také vystupují pozitivně. Podobně působí také lidé rozhodní a osobně odpovědní. Lidé schopní poskytnout ostatním podporu, či řešit konflikty. Lidé, kteří mají osobní předpoklady vést, umí dobře komunikovat, vést dialog a udržovat své okolí informované. Vůdci se nebojí komunikovat přímo, ani se nebrání kritickým názorům. Dokáží přesvědčovat zdůrazňováním společného zájmu, nikoli se opírat o nátlak. Vést je především o hledání společného zájmu. Schopnost dávat zaměstnancům najevo důvěru v jejich schopnosti a povzbuzovat je v jejich iniciativě, umožnit jim vyniknout a také si zvýšit sebevědomí, je další neméně důležitou vlastností dobrého vůdce. Jako poslední důležitou vlastností bych uvedla schopnost a hlavně chuť motivovat zaměstnance posláním organizace. Vůdci dávají najevo jednotlivcům, proč je právě jejich práce pro společnost důležitá.

---

<sup>66</sup> URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada 2010. s. 134. ISBN 978-80-247-3176-6



## Praktická část

### 7 Empirické šetření

Empirické šetření probíhalo formou dotazníků, které jsem si vytvořila sama. Otázky, které byly použity při dotazování byly schváleny ředitelkou personálního oddělení a generálním ředitelem společnosti Cofidis s.r.o. V dotazníku je použito deset otázek, jak otevřených, tak uzavřených.

Zkoumaný vzorek respondentů byl tvořen z 50 pracovníků společnosti Cofidis s.r.o. a 30 pracovníků médií. Jako dvě média jsem použila Český rozhlas a internetový deník iDnes.

#### 7.1 Metoda průzkumu

Dotazníky jsou sestavené tak, abychom se nejprve zorientovali v tom, co za respondenta nám odpovídá na dané otázky. To znamená zjištění věku a pohlaví pracovníka. V další části zjišťujeme zařazení v organizační struktuře společnosti a to konkrétně zda pracuje na pozici manažerské, či nemanadžerské a jak dlouho pracuje ve společnosti.

Poslední část dotazníku se zaměřuje na motivaci zaměstnance, co zaměstnanec považuje za nejefektivnější motivace obecně, jaká je nejefektivnější motivace pro něho a v neposlední řadě, zda je na své pozici, kterou vykonává motivován.

První dvě části dotazníku, které nám přibližují osobnost dotazovaného jsou ověřovány otázkami uzavřenými, naopak v poslední části, která se už konkrétně zabývá samotnou motivací jsou otázky kladené převážně otevřenou formou, aby se každý jedinec mohl lépe vyjádřit k tématu. Výjimkou jsou otázky 6 a 7, kde je použita čtyřbodová škála.

#### Cíle a hypotézy

Byly stanoveny tři cíle a tři hypotézy bakalářské práce.

Cíl 1: Zjistit, zda jsou zaměstnanci společnosti Cofidis s.r.o. motivovaní?

Hypotéza 1: Předpokládám, že alespoň třetina zaměstnanců uvede, že jejich motivace je dostačující.

Cíl 2: Zjistit jaké jsou nejefektivnější druhy motivace pro zaměstnance společnosti Cofidis s.r.o.

Hypotéza 2: Předpokládám, že alespoň třetina zaměstnanců uvede motivaci prostřednictvím peněžní odměny.

Cíl 3: Zjistit jak je na tom s motivací společnost Cofidis s.r.o. vs. Media.

Hypotéza 3: Předpokládám, že ve společnosti Cofidis s.r.o. bude víc motivovaných zaměstnanců, z důvodu větší dynamičtější a rozvíjející se společnosti.

Cíl 4: Zjistit jaký druh motivace je nejefektivnější pro jednotlivé společnosti.

Hypotéza 4: Předpokládám, že ve společnosti Cofidis s.r.o. bude více respondentů odpovídat, že jsou převážně motivovaní na základě získané důvěry a sebemotivace, z důvodu vidiny kariérního postupu ve společnosti.

#### Průběh průzkumu

Průzkum probíhal v několika bodech, které na sebe navazovaly a dávaly smysl, pro získání potřebných dat a vyhotovení závěrů. Celý průběh průzkumu trval 1 měsíc. Průzkum probíhal v měsíci únoru roku 2013.

1. Sestavení dotazníků na téma motivace zaměstnanců
2. Komunikace s jednotlivými společnostmi, zda je možné u jejich zaměstnanců provést průzkum na téma motivace. Předložení dotazníků ke schválení u vedení společnosti.
3. Poskytnutí dotazníků zaměstnancům.
4. Čas na vyplnění a vrácení dotazníků. (1 týden)
5. Sběr dotazníků.
6. Vyhodnocení a zpracování dat.
7. Zanesení dat do tabulek a vytvoření závěru z průzkumu.
8. Doporučení návrhu řešení.

## 7.2 Výsledky empirického výzkumu

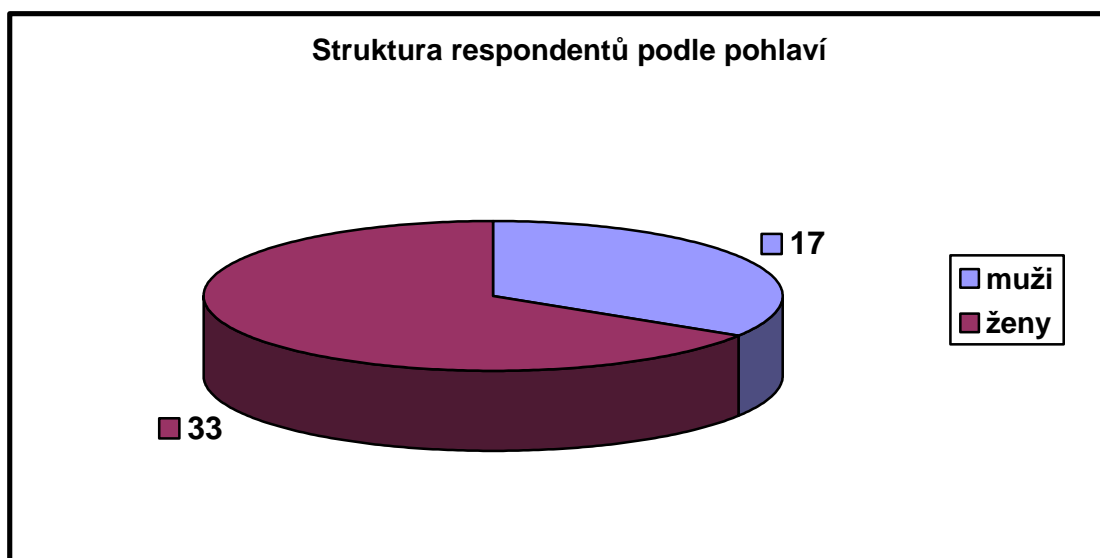
### 7.2.1 Popis zkoumané skupiny respondentů

Jako první skupinu jsem nejprve zkoumala zaměstnance společnosti Cofidis s.r.o. a motivaci pouze v této firmě.

#### Složení zkoumaného souboru z hlediska pohlaví

Z celkového počtu 50 respondentů, kteří byli dotazováni, bylo 17 mužů a 33 žen.

Graf 1: Struktura respondentů podle pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření

### Složení zkoumaného souboru z hlediska věku:

Velká část respondentů bylo ve věku 31-40 let, následovala věková kategorie 26-30, za ní věková kategorie 20-25 a nejméně respondentů se vešlo do kategorie 41-65 let.

Tabulka 1: Struktura respondentů podle věku

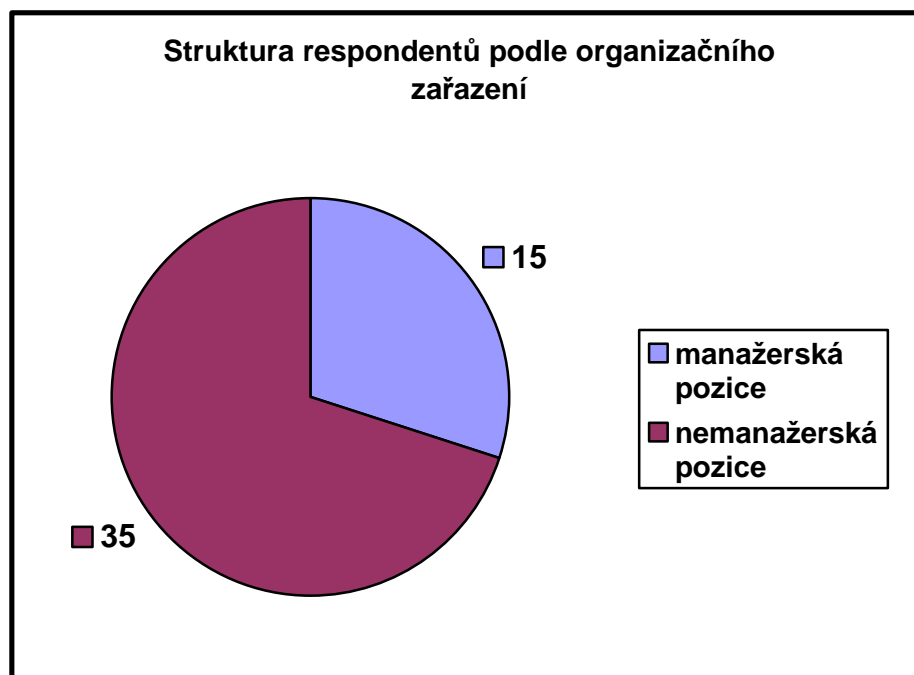
Věk	Počet
20 – 25 let	9
26 – 30 let	17
31 – 40 let	18
41 – 65	6

Zdroj: Vlastní šetření

### Složení zkoumaného souboru z hlediska postavení v organizační struktuře firmy:

Z celkového počtu 50 respondentů, kteří byli dotazováni bylo 15 na pozici manažerské a 35 na pozicích ostatních-nemanažerských.

Graf 2: Struktura respondentů podle organizačního zařazení

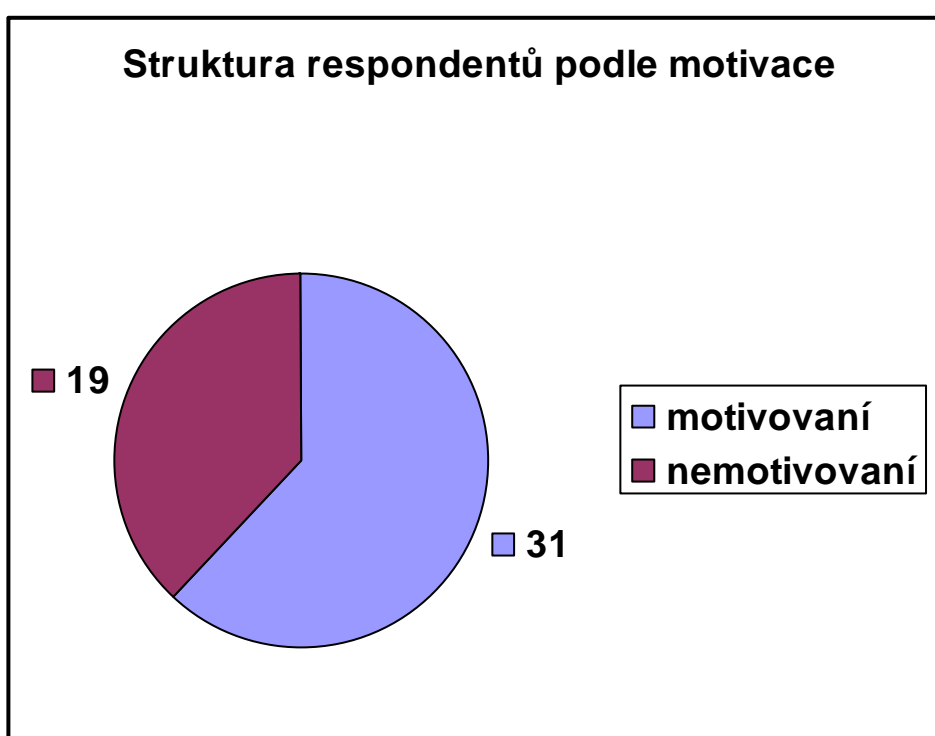


Zdroj: Vlastní šetření

**Složení zkoumaného souboru z hlediska motivace:**

Z celkového počtu 50 respondentů, kteří byli osloveni je motivováno ve svém zaměstnání 31 zaměstnanců a 19 uvedlo, že motivovaní nejsou.

Graf 3: Struktura respondentů podle motivace

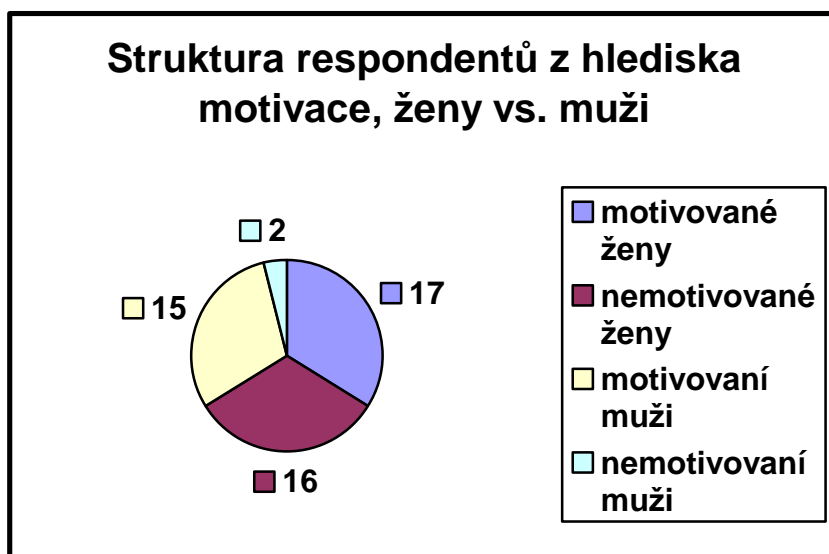


Zdroj: Vlastní šetření

### Složení zkoumaného souboru z hlediska motivace žen vs. muži:

Z celkového počtu 50 respondentů, kteří byli osloveni, je 16 žen motivovaných, 16 žen nemotivovaných, 15 mužů uvedlo, že jsou motivovaní a 3 uvedli, že nejsou.

Graf 4: Struktura respondentů podle motivace žen vs. muži



Zdroj: Vlastní šetření

### 7.2.2 Výsledky odpovědí na jednotlivé výzkumné otázky

Otázka č. 1: Pohlaví: (žena, muž)

Tabulka 2: Odpovědi na otázku č. 1

Pohlaví	Relativní četnost v %	Absolutní četnost
Žena	66	33
Muž	34	17

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie patříte? (20-25, 26-30, 31-40, 41-65)

Tabulka 3: Odpovědi na otázku č. 2

Věk	Relativní četnost v %	Absolutní četnost
20 – 25	18	9
26 – 30	34	17
31 – 40	36	18
41 – 65	12	6

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 3: Jak dlouho jste v nynějším zaměstnání? (do 1 roku, 1-3 roky, 3 roky a více)

Tabulka 4: Odpovědi na otázku č. 3

Doba	Relativní četnost v %	Absolutní četnost
Do 1 roku	26	13
1 – 3 roky	24	12
3 roky a více	50	25

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 4: Vaše zaměstnanecká pozice (manažerská, nemanadžerská)

Tabulka 5: Odpovědi na otázku č. 4

Pozice	Relativní četnost v %	Absolutní četnost
Manažerská	30	15
Nemanadžerská	70	35

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 5, 8 a 9 jsou otevřené. Těmi otázkami jsem chtěla zjistit bližší informace k motivaci zaměstnanců a dozvědět se, co zaměstnancům brání k 100% výkonu, a co je pro ně největším stresem. Mezi nejčastější odpovědi patřily: největším stresem pro zaměstnance je více činností najednou, časové omezení dokončení práce, neschopnost kolegů atd. Nejčastější překážkou zaměstnanců jsou finance, únava, neschopnost kolegů, nemožnost seberealizace, časové omezení odevzdání práce atd.

Otázka č. 6: Jakou motivaci považujete za nejefektivnější? (která funguje u většiny zaměstnanců)

Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 6

Odpovědi	Relativní četnost v %	Absolutní četnost
Získaná důvěra a respekt u nadřízeného	12	6
Spokojenost s dosažením svých pracovních cílů-seberealizace	36	18
Dobré vztahy mezi kolegy-dobrá komunikace	12	6
Peněžní ohodnocení+benefity	40	20

Zdroj: Vlastní šetření

Otázka č. 7: Jaká motivace je nejefektivnější pro Vás?

Tabulka 7: Odpovědi na otázku č. 7

Odpovědi	Relativní četnost v %	Absolutní četnost
Získaná důvěra a respekt u nadřízeného	30	15
Spokojenost s dosažením svých pracovních cílů-seberealizace	34	17
Dobré vztahy mezi kolegy-dobrá komunikace	10	5
Peněžní ohodnocení+benefity	26	13

Zdroj: Vlastní šetření



Otázka č. 10: Jste dostatečně motivovaní ve svém zaměstnání?

Tabulka 8: Odpovědi na otázky č. 10 (ano, ne)

Odpovědi	Relativní četnost v %	Absolutní četnost
Ano	62	31
Ne	38	19

Zdroj: Vlastní šetření

### 7.2.3 Popis zkoumané skupiny respondentů

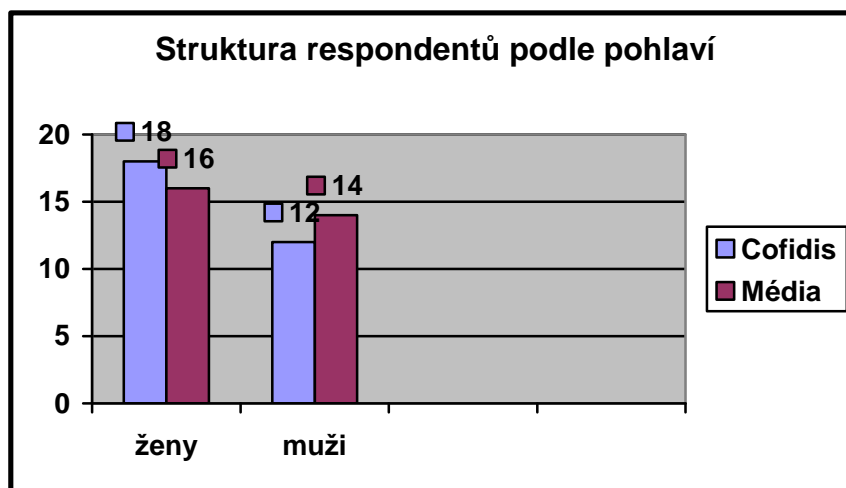
(společnost Cofidis s.r.o. vs. média – Český Rozhlas a internetový deník iDnes.cz)

Do zkoumané skupiny společnosti Cofidis s.r.o. bylo zahrnuto 30 respondentů, kteří byli vybráni dle náhodného výběru a 30 respondentů z medií.

#### Složení zkoumaného souboru z hlediska pohlaví:

Z celkového počtu 60 respondentů, bylo 26 mužů a 34 žen.

Graf 5: Struktura respondentů podle pohlaví



Zdroj: Vlastní šetření

### Složení zkoumaného souboru z hlediska věku:

Srovnání věkových kategorií ve společnosti Cofidis s.r.o. a v médiích je následující: V Cofidisu převažují kategorie s nižším věkem (nejvíce respondentů je ve věkové kategorii 26 – 30 a 31 – 40), oproti tomu v médiích převažují kategorie s vyšším věkem (nejvíce respondentů je ve věkové kategorii 41 – 65 a 31 – 40, věková kategorie 20 – 25 není vůbec zastoupena).

Tabulka 9: Struktura respondentů podle věku

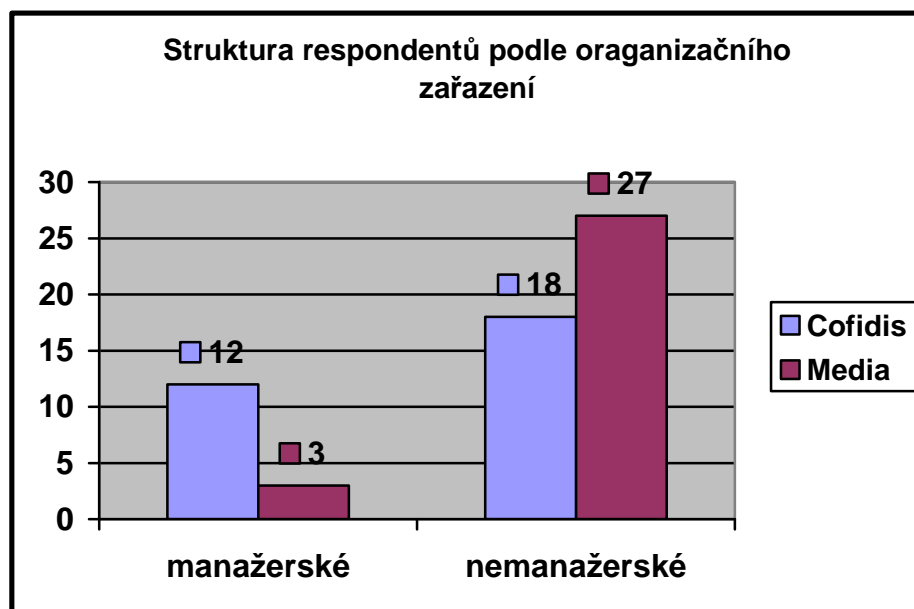
Věk	Cofidis	Media
20 – 25	5	0
26 – 30	11	2
31 – 40	11	12
41 – 65	3	16

Zdroj: Vlastní šetření

### Složení zkoumaného souboru z hlediska postavení v organizační struktuře firmy:

Z celkového počtu 60 respondentů, kteří byli dotazováni bylo 15 na pozici manažerské a 45 na pozicích ostatních-nemanažerských.

Graf 6: Struktura respondentů podle organizačního zařazení

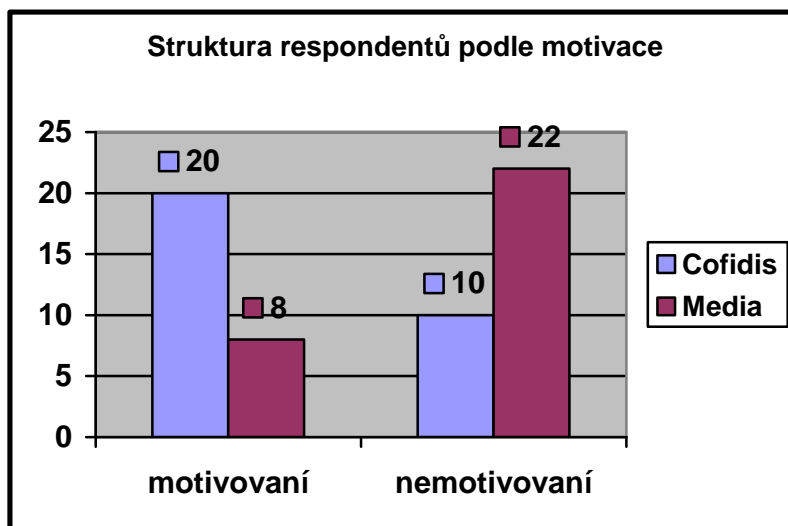


Zdroj: Vlastní šetření

### Složení zkoumaného souboru z hlediska motivace:

Z celkového počtu 50 respondentů, kteří byli osloveni je motivováno ve svém zaměstnání 28 zaměstnanců a 32 uvedlo, že motivovaní nejsou.

Graf 7: Struktura respondentů podle motivace

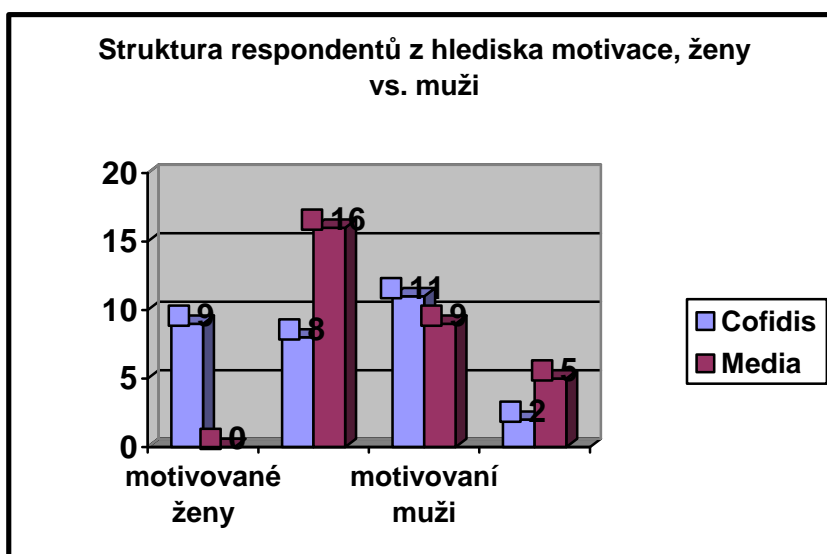


Zdroj: Vlastní šetření

### Složení zkoumaného souboru z hlediska motivace žen vs. muži:

Z celkového počtu 60 respondentů, kteří byli osloveni, je 9 žen motivovaných, 24 žen nemotivovaných, 20 mužů uvedlo, že jsou motivovaní a 7 uvedli, že nejsou.

Graf 8: Struktura respondentů podle motivace žen vs. muži



Zdroj: Vlastní šetření

Nyní se ještě budu věnovat rozebrání otázky č. 7, která se zabývá druhem motivace a vyhodnocením této otázky zjistíme, jaké druhy motivace jsou pro zaměstnance nejefektivnější.

Otázka č. 7: Jaká motivace je nejefektivnější pro Vás?

Tabulka 10: Odpovědi na otázku č. 7

Odpovědi	Cofidis – Relativní četnost, v %	Cofidis – Absolutní četnost	Media – Relativní četnost, v %	Media – Absolutní četnost
Získaná důvěra a respekt u svého nadřízeného	30	9	10	3
Spokojenost s dosažením svých pracovních cílů – seberealizace	33,3	10	53,3	16
Dobré vztahy mezi kolegy – dobrá komunikace	13,3	4	20	6
Peněžní ohodnocení + benefity	23,3	7	16,6	5

Zdroj: Vlastní šetření



### 7.3 Shrnutí empirického průzkumu a návrh opatření

Empirický výzkum, který byl prováděn srovnáním společnosti Cofidis s.r.o. a Medií (Český rozhlas a internetový deník iDnes.cz) byl zaměřen zejména na dvě hlavní otázky: zda jsou zaměstnanci motivovaní a jaký druh motivace je pro ně ten nejefektivnější.

Nejprve zhodnotíme první otázku, která se týkala pouze obecné motivace v zaměstnání. Z tohoto hlediska vyšla mnohem lépe společnost Cofidis, ve které je dohromady 20 zaměstnanců (z 30 respondentů), kteří uvedli, že jsou motivovaní a 10 zaměstnanců nemotivovaných. V mediích uvedlo pouze 8 zaměstnanců, že jsou motivovaní a zbylých 22 zaměstnanců jsou nemotivovaní. Pokud bychom ještě porovnali motivaci žen vzhledem k motivaci mužů, pak ve společnosti Cofidis převažují motivovaní muži, s počtem 11 a v mediích převažují také motivovaní muži, s počtem 9. V médiích žádná z žen neuvedla, že je motivovaná.

Můžeme tedy jednoznačně říct, že ve společnosti Cofidis jsou zaměstnanci více motivovaní než v mediích.

Pokud se nyní podíváme na druhou otázku, která se zabývá konkrétně jednotlivými druhy motivace, pak vypadá následovně: Jak ve společnosti Cofidis, tak u zaměstnanců medií je nejefektivnější motivací spokojenost s dosažením svých pracovních cílů – seberealizace, což považují za pozitivní výsledek. Na druhém místě u zaměstnanců Cofidisu byla motivace: získaná důvěra a respekt u svého nadřízeného a u medií to byla motivace: dobré vztahy s kolegy – dobrá komunikace. Na třetím místě u zaměstnanců Cofidisu můžeme uvést motivaci: peněžní ohodnocení + benefity a u medií to byla ta samá motivace. Na posledním, čtvrtém místě byla u zaměstnanců Cofidisu motivace: dobré vztahy mezi kolegy – dobrá komunikace a u medií motivace: získaná důvěra a respekt u svého nadřízeného.

Pokud bych srovnala druhou otázku mezi těmito dvěma skupinami zaměstnanců, pak u společnosti Cofidis zvítězily motivace, které jsou typické pro větší společnosti, kde se zaměstnanci snaží vypracovat na vyšší pozice a soutěží více mezi sebou.

Vzhledem k výsledkům tohoto průzkumu, musím konstatovat, že zaměstnanci se zejména motivují sami, což je samozřejmě velmi pozitivní výsledek. Pracovníci, kteří dokáží motivovat sami sebe, jsou pro společnost velmi důležití a nepostradatelní. Řekneme-li to parovinu s těmito zaměstnanci mají nadřízení velmi málo starostí a práce. Nicméně si myslím a také bych doporučila, aby se nadřízení více věnovali svým

podřízeným a věnovali jim čas. Tento věnovaný čas se jim mnohokrát vrátí v pozitivní verzi. Vedoucí pracovníci, kteří se věnují svým podřízeným, si vytvoří kolem sebe lidi, kteří jim nejenom budou věřit, ale kteří na základě jejich pomoci svou motivaci budou udržovat na vysoké úrovni a nebudou vyčerpáni pouhou sebemotivací.

Bezpochyby oblíbeným motivem pro zaměstnance jsou peněžní odměny, proto bych společností doporučila, aby nastavily bonusový program, tak, aby byl pro zaměstnance zajímavý a snažili se bonusy splňovat. Splňovat je právě na základě motivu peněžním ohodnocením.

## ZÁVĚR

V bakalářské práci na téma Motivovaní zaměstnanci jako hybné síly rozvoje firmy, jsem se zaměřila na problematiku správné motivace zaměstnanců a vyvarování se chyb, zejména z pohledu manažerského. Cílem bakalářské práce bylo zpřehlednit informace o správné motivaci zaměstnanců. Jak pracovat na tom, abychom motivovali sami sebe, motivovali ostatní a také se vyvarovali chyb, zejména z pohledu manažerského řízení a v neposlední řadě na základě průzkumu provedeného ve společnosti Cofidis s.r.o., Českého rozhlasu a internetového deníku iDnes.cz navrhnout, jak zaměstnance udržet motivované, případně jejich motivaci zvýšit.

V teoretické části práce jsem vycházela z již doložených a ověřených poznatků k tématu. Vycházela jsem z odborné literatury, která je uvedena v seznamu. Na základě literatury jsem vypracovala přehled o vývoji motivačních teorií, které jsou používány při motivaci zaměstnanců dodnes. Z těchto teorií vycházíme proto, že se skládají z přístupu zaměstnance k práci, jeho potřeb i z hodnocení pracovních podmínek. Dále jsem vysvětlila, jak motivovat sami sebe a jak správně motivovat tým. Uvedla jsem, jak je důležitá role vedoucího pracovníka, a jak by se měl vyvarovat základním a nejčastějším chybám z pohledu řízení svých kolegů. Řízení vedoucího pracovníka je důležité z hlediska jednak motivace podřízených pracovníků a jednak z hlediska kontroly jejich práce a plnění stanovených cílů organizace. Pro zaměstnance je jejich správné řízení přínosem v mnoha ohledech a ulehčuje jim působení ve společnosti jako celku.

V druhé části bakalářské práce jsem se zaměřila na vybrané společnosti, ve kterých jsem realizovala empirický průzkum. Tento průzkum se skládal z dotazování jednotlivých zaměstnanců prostřednictvím dotazníků, ve kterých byly použity jak otázky uzavřené, tak otevřené. Otázky nám měly přiblížit, jak jsou zaměstnanci motivovaní, zda jsou vůbec motivovaní a jaké druhy motivů jsou pro ně nejefektivnější. Po vyhodnocení průzkumu jsem navrhla řešení, jak dále pokračovat v motivaci zaměstnanců, jaké motivy používat, aby byli zaměstnanci spokojeni a jejich vývoj se ubíral směrem kupředu.

Prozatím ve firmách převyšuje počet motivovaných zaměstnanců, nicméně i přesto je zde relativně velké množství zaměstnanců, který tento názor nesdílí a pro něž by bylo posílení motivace velkým přínosem. Pokud budou firmy dále pokračovat tímto způsobem, motivace se začne vytrácet i u pro tuto chvíli motivovaných zaměstnanců. Z průzkumu jsme zjistili, že motivace pochází především ze samotných pracovníků, že



používají sebemotivaci, nikoli, že jsou motivováni svým okolím a svými nadřízenými. Sebemotivace je velmi důležitým předpokladem pro úspěšné pracovníky, nicméně nelze ji udržet na dlouho dobu, pokud alespoň občas nebudeme motivováni i z jiné strany a od někoho jiného.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

- DIEBLOVÁ, *MOTIVACE jako nástroj řízení*, 1. vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management press. 1992. ISBN 80-85603-01-2
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 1. vyd. Brno: Computer press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2235-8
- CHAPMAN, G. A WHITE, P. *Pět jazyků ocenění*. 1. vyd, Praha: Návrat domů, 2012. ISBN 978-8087255-277-1
- BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Praha: Alfa, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6
- NIERMEYER, R. A SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. , 2005. iISBN 80-247-1223-7
- CRKALOVÁ, A. A RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1624-4
- NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 2009. ISBN 978-80-7205-776-4
- URBAN, J. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada 2010. ISBN 978-80-247-3176-6

### Seznam použitých zahraničních zdrojů

- ATKINSON, J.W. (vyd.): *Motives in Fantasy, Action and Society*. Princeton N.J. 1958.

### Seznam použitých webových zdrojů

- VEDEME:CZ, *Pro vedení* [online]. © 2005-2013 [cit. 9.2.2013]. Dostupné z <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>

## SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

### Seznam grafů

Graf 1: Struktura respondentů podle pohlaví.....	59
Graf 2: Struktura respondentů podle organizačního zařazení .....	60
Graf 3: Struktura respondentů podle motivace.....	61
Graf 4: Struktura respondentů podle motivace žen vs. muži .....	62
Graf 5: Struktura respondentů podle pohlaví.....	65
Graf 6: Struktura respondentů podle organizačního zařazení .....	66
Graf 7: Struktura respondentů podle motivace.....	67
Graf 8: Struktura respondentů podle motivace žen vs. muži .....	67

### Seznam tabulek

Tabulka 1: Struktura respondentů podle věku .....	60
Tabulka 2: Odpovědi na otázku č. 1 .....	62
Tabulka 3: Odpovědi na otázku č. 2 .....	63
Tabulka 4: Odpovědi na otázku č. 3.....	63
Tabulka 5: Odpovědi na otázku č. 4.....	63
Tabulka 6: Odpovědi na otázku č. 6.....	64
Tabulka 7: Odpovědi na otázku č. 7 .....	64
Tabulka 8: Odpovědi na otázky č. 10 (ano, ne).....	65
Tabulka 9: Struktura respondentů podle věku .....	66
Tabulka 10: Odpovědi na otázku č. 7.....	68
Zdroj: Vlastní šetření.....	68

## SEZNAM PŘÍLOH

### Příloha A – Dotazník

- 1) pohlaví
  - a) žena
  - b) muž
- 2) Do jaké věkové kategorie patříte?
  - a) 20-25 let
  - b) 26-30 let
  - c) 31-40 let
  - d) 41-65 let
- 3) Jak dlouho jste v nynějším zaměstnání?
  - a) do 1 roku
  - b) 1-3 roky
  - c) 3 roky a více
- 4) Vaše zaměstnanecká pozice
  - a) manažerská
  - b) ostatní-nemanažerská
- 5) Co Vás motivovalo k nástupu na pozici, kterou vykonáváte?
- 6) Jakou motivaci považujete za nejefektivnější? (která funguje u většiny zaměstnanců)
  - a) získaná důvěra a respekt u svého nadřízeného
  - b) spokojenost s dosažením svých pracovních cílů- seberealizace
  - c) dobré vztahy mezi kolegy-dobrá komunikace
  - d) peněžní ohodnocení+benefity
- 7) Jaká motivace je nejefektivnější pro Vás?
  - a) získaná důvěra a respekt u svého nadřízeného
  - b) spokojenost s dosažením svých pracovních cílů- seberealizace
  - c) dobré vztahy mezi kolegy-dobrá komunikace
  - d) peněžní ohodnocení+benefity
- 8) Co považujete za největší překážku k tomu, abyste pracovali na plný výkon?
- 9) Co je ve Vaší práci pro Vás tím největším stresem?
- 10) Jste v práci motivovaní
  - a) ano
  - b) ne

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Barbora Zmijová

**Obor:** Sociální a mediální komunikace

**Forma studia:** Kombinovaná

**Název práce:** Motivování zaměstnanci jako hybné síly rozvoje firmy

**Rok:** 2012 / 2013

**Počet stran textu bez příloh:** 65

**Celkový počet stran příloh:** 4

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 11

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 1

**Počet internetových zdrojů:** 2

**Vedoucí práce:** Mgr. Vladka Fischerová-Katzerová