

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Andrea ZMĚLÍKOVÁ

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalářské, kombinované studium

2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Andrea Změlíková

Teorie motivace a aktivace

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:
Prof. PhDr. Miloslav Kodým, CSc.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined (Part time) Studies

2009 – 2012

BACHELOR THESIS

Andrea Změlíková

Theory of Motivation and Activation

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Prof. PhDr. Miloslav Kodým, CSc.

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 28. 2. 2012

Andrea Změlíková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu prof. PhDr. Miloslavu Kodýmovi, CSc., za jeho spolehlivou podporu a ochotu během psaní mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce „Teorie motivace a aktivace“ se zabývá důkladným vysvětlením teoretických poznatků z dané oblasti a následně jejich aplikací a využitím v koučovacím procesu. Hlavním cílem je vysvětlit a dále na praktickém případě pochopit principy a důležitost motivace v dnešní moderní době, která na člověka klade stále vyšší nároky. Teoretické poznatky odhalí důležitá fakta, nezbytná pro pochopení celé problematiky, a jejich vliv na pracovní výkon člověka. Práce rozebírá podstatu koučinku, postupy a nástroje celého koučovacího procesu. V závěru práce je vysvětlena důležitost motivace na případové studii z prostředí profesionálního koučinku. Vliv motivace na dosažení cílů a schopnost motivace změnit anebo zkvalitnit život každého, kdo o požadovanou změnu skutečně stojí a je ochoten na sobě tvrdě pracovat.

Klíčové pojmy

aktivace, emoce, koučink, koučovací proces, motivace, pracovní výkon, primární cíle, stimulace, strategie, výkonová motivace, zdroje motivace.

Annotation

This bachelor thesis "The theory of motivation and activation" deals with a thorough explanation of theoretical findings in this area and consequently their applications and use in the coaching process. The main goal is to clarify and comprehend the principles and the importance of motivation in today's modern age that puts people at ever greater demands. Theoretical findings reveal important facts necessary for the understanding of the issues and their impact on production rate of working people. Bachelor thesis examines the essence of coaching, procedures and tools in the coaching process. The conclusion explains the importance of motivation in a case study from professional coaching environment. The influence of motivation in achieving goals and the ability of motivation to change or improve the life of anyone who truly stands for change and is willing to work hard for it.

Key words

activation, coaching, coaching process, emotions, work performance, motivation, sources of motivation, stimulation, strategies, the primary goals, work motivation.

OBSAH

ÚVOD	8
1. OBECNÉ POJEDNÁNÍ O MOTIVACI	11
1.1 Vymezení pojmů motivace, motiv, aktivace	11
1.2 Stimul a stimulace	15
1.3 Dimenze motivace	16
2. ZDROJE MOTIVACE	17
2.1 Potřeby	17
2.2 Návyky	18
2.3 Zájmy	18
2.4 Hodnoty	18
2.5 Ideály	19
3. OBECNÉ TEORIE MOTIVACE	20
3.1 Teorie zaměřené na obsah	21
3.2 Teorie zaměřené na proces	26
4. EMOCE A JEJICH VLIV NA MOTIVACI.....	29
4.1 Emoce	29
4.2 Vliv emocí na motivaci	30
5. MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON	32
5.1 Pracovní motivace	32
5.2 Výkonová motivace	33
5.3 Vztah pracovního výkonu a motivace	34
5.4 Formy a metody motivace a její dopady na člověka	37
5.5 Frustrace a deprivace	39
6. MOTIVACE V KOUČINKU	41
6.1 Podstata koučinku, jeho metody a formy	41
6.2 Proces koučování podle metody Results Coaching Systems	47
6.3 Důležitost motivace v procesu koučování a její přínos pro klienta a kouče v praxi	51
7. KOUČOVACÍ SEZENÍ A VLIV MOTIVACE NA DOSAŽENÍ STANOVENÉHO CÍLE	56
7.1 Cíl případové studie.....	56
7.2 Informace o klientovi	56

7.3	První koučovací sezení – Primární cíle	57
7.4	Druhé koučovací sezení – Strategie a akce	60
7.5	Třetí až dvanácté koučovací sezení	62
7.6	Výsledek případové studie	65
ZÁVĚR.....		66
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		68
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ		69
SEZNAM PŘÍLOH		70

ÚVOD

Základní otázkou psychologie je pochopit a vysvětlit podstatu lidského chování. To znamená pochopit, proč se lidi chovají v určité situaci tak, jak se chovají. Pochopení lidské psychiky je klíčem k pochopení motivace chování člověka a vede k jeho porozumění a chápání.

Motivace je součástí každodenního života člověka a hraje v něm velice důležitou roli. Nese v sobě obrovský pozitivní potenciál, který je hnacím motorem k uspokojování potřeb jedince a prostředkem k dosahování stanovených cílů. Motivace nám vysvětluje důvody chování člověka v dané situaci a objasňuje jeho orientaci na různé cíle. Každý člověk je jedinečný a dosahuje své cíle různými způsoby, to znamená, že jeho chování je ovlivněno vnějšími nebo vnitřními podmínkami v dané situaci.

Zásadním problémem je skutečnost, jak důležité je pochopit rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací, protože toto rozlišení pomáhá lépe chápat motivaci lidského chování. Vnitřní motivace vychází z vlastního popudu a jejím cílem je vlastní uspokojení na rozdíl od vnější motivace, kde dochází k dosažení cíle z popudu vycházejícího z vnějšího prostředí. Podstatné však zůstává, že hlavním zdrojem motivace člověka je jeho očekávání uspokojit své potřeby, ať už vnitřní nebo vnější, a dosáhnout svého cíle aktivací svého organismu. Obsahem tohoto uspokojení jsou motivy, které působí na vůli člověka a určují způsob jeho chování.

Důležitost motivace se projevuje jak v soukromém životě, tak v oblasti pracovní. Tyto dvě oblasti jsou vzájemně propojené a navzájem se ovlivňují. Důležité je, aby byla mezi nimi rovnováha a vzájemná souhra. Motivací každého člověka je být spokojený jak v osobním životě, tak mít v pracovní oblasti takové pracovní naplnění, které ho bude uspokojovat a naplňovat. Motivace tady hraje klíčovou roli, protože bez motivace není možno zvyšovat výkonnost člověka a dosahovat předem stanovených cílů. Smyslem motivace je vytvořit pozitivní přístup k dané činnosti nebo typu chování, co povede k uspokojivému výsledku. Správně motivovaný člověk, který naplní své

očekávání, se cítí spokojený, šťastný a potřebný. Na jeho pracovní nebo osobní růst to má zásadní vliv a jeho nasazení na dosažení cíle v jakékoliv oblasti je při správné motivaci velice efektivní. Motivace je základním a zároveň prvním krokem na dlouhé cestě ke spokojenému a plnohodnotnému životu.

Téma bakalářské práce „**Teorie motivace a aktivace**“ zvolila autorka na základě svého celoživotního zájmu o tuto oblast. Ať už se jedná o vrcholový sport, který aktivně provozovala třináct let, nebo o její pracovní oblast, která je úzce spjatá s motivací a aktivací lidského chování. Dalším důvodem je fakt, že je momentálně pracovně zaměřena na zvyšování a udržování motivace lidí, na jejich vedení k dosažení předem stanovených cílů prostřednictvím koučinku.

Vymezení cíle práce

V bakalářské práci autorka nejdříve vysvětlí obecné pojmy, které souvisí s motivací. Dále popíše zdroje motivace a rozebere jednotlivé obecné teorie, které se zabývají motivací lidského chování. Vysvětlí, jak velký vliv mají emoce na motivaci lidí.

Další oblastí, kterou se bude autorka zabývat, je zásadní vliv motivace na pracovní výkon. V této části práce se zaměří na pracovní a výkonovou motivaci a zhodnotí dopady motivace na člověka.

V poslední části práce se autorka bude věnovat svému profesnímu zaměření, kterým je samotný koučink, objasní jeho základní principy a poukáže na hlavní přínosy v samotném procesu koučování. Na konkrétním případě ukáže, jak probíhá celý proces a jakou zásadní úlohu má motivace při samotném koučování směrem k dosažení stanovených cílů.

Výsledek práce

Výsledkem práce bude nejprve objasnění teoretických poznatků ohledně motivace a dále vysvětlení na konkrétní případové studii, jak může počáteční motivace, a nadále její udržování pomocí speciálních metod koučovacího procesu, pomoci klientovi udržet směr, zaměření a vysokou úroveň motivace, která se odrazí ve splnění jeho předem nastavených cílů. Využití poznatků

z bakalářské práce objasní teoretické poznatky ohledně motivace a aktivace, ale důležitým přínosem bude samotný proces a postup koučovacího rozhovoru, který ukáže, jak funguje využití motivace v samotné praxi.

Velkým přínosem může být také struktura celého koučování, která poskytuje určitý návod, jak konkrétně postupovat ke svému požadovanému cíli. Jedná se o postup stanovování cílů, nastavování strategií, které naplňujeme konkrétními akcemi. Tento systém je využitelný u každého motivovaného člověka a může mu pomoci na cestě k dosažení vlastního cíle a k rozvoji jeho potenciálu.

1. OBECNÉ POJEDNÁNÍ O MOTIVACI

Proč se lidé chovají v dané situaci tak, jak se chovají, to je hlavním předmětem zkoumání psychologie, která neustále hledá odpovědi na způsob, cíl a motivaci lidského chování v dané situaci.

Nakonečný (1996, s. 5) říká: „V tomto smyslu patří problematika motivace chování k nejsložitějším, ale také nejzávažnějším úkolům psychologie a její úspěšná aplikace na kterýkoliv obor lidské činnosti je bez poznatků o motivaci nemožná.“

Motivace podněcuje člověka k určitému chování a pomáhá udržovat jeho dynamický růst osobnosti a jeho vnitřní psychiku. Hlavním smyslem motivace je vytvoření pozitivního přístupu k určitému chování nebo k nějakému výkonu.

1.1 Vymezení pojmů motivace, motiv, aktivace

Motivace

Pojem motivace pochází z latinského výrazu „*movere*“ – což v překladu znamená hýbati, pohybovati. V psychologii se pojmu motivace přisuzuje více definicí, jejich podstata však zůstává stejná. Obecně to můžeme charakterizovat, že je to proces, ve kterém vnitřní potřeby vedou k určitému jednání, k určité činnosti a směřují aktivitu člověka k předem vytýčenému cíli.

Hlavní podmínkou pro spuštění motivace je dostatečně silný motiv, dosažitelný a uspokojivý cíl. Motivace člověka je ovlivněna mnoha faktory, jako jsou společenská kritéria a společenské normy, které musí každý člověk ve společnosti dodržovat. Hlavní funkcí motivace je uspokojení potřeb člověka, který vykazuje určitý nedostatek ve fyzickém nebo sociálním bytí.

Některé teorie motivace

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí určité ne vždy vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které orientují a aktivizují činnost člověka určitým směrem, a které vzbuzenou aktivitu udržují. Tato aktivita se projevuje v podobě motivovaného jednání (Provazník, Komárková, 2004).

Podle J. Nuttina je motivace jako „hypotetický proces, jehož podstatným znakem je zaměřování a energetizace chování“ (Nakonečný, 1996, s. 12).

Další teorií motivace se zabýval K. Lewin, který tvrdí, že „výchozí bodem motivace je vnitřní stav napětí, cílem je dovršující reakce“: z výše uvedeného příkladu jsou to tedy stav hladovění a stav nasycení (Nakonečný, 1996, s. 12).

Nakonečný vysvětluje, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Podle něho „toto „proč“ má však dva základní aspekty: jeden se vztahuje ke způsobu chování, tj. např. proč se někdo v určité situaci chová přátelsky a ohleduplně a jiný v podobné situaci zdrženlivě a lhostejně, druhý se vztahuje k otázce cíle tohoto chování, k jeho psychologickým důvodům“ (Nakonečný, 1996, s. 5).

Podle Nakonečného (1996, s. 15) „souhrnně lze tedy říci, že motivace je postulovaný proces, určující zaměření (zacílení), trvání a intenzitu chování (jednání). V tomto smyslu je to psychologický hypotetický konstrukt popisující, resp. vysvětlující „psychologické příčiny“ chování.“

Motiv

Provazník a Komárková (2004, s. 24) říkají: „Motiv představuje určitou jednotnou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka – jeho činnost – určitým směrem orientuje (zaměřuje), která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv teda představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl.“

Podle Nakonečného (1996, s. 29) „motivy vyjadřují obsah dovršující reakce (uspokojení), a jako takové jsou to dále neanalyzovatelné psychologické příčiny chování“.

Motiv znamená jednoduše něco, co nás zaktivizuje, uvede do pohybu a pohání nás kupředu. Je to určitá potřeba nebo touha, která nás nutí jednat určitým způsobem. Motiv vyjadřuje obsah uspokojení, který pak vede k redukci potřeby. Dochází k minimalizaci nepříjemného a maximalizaci příjemného. Motivy jsou pro zahájení chování nezbytné, ale pokud nedojde k rozhodnutí podmíněnému vůlí, zůstanou nezrealizované. Cílem motivu je nasycení – dosažení vnitřního uspokojení a určitého psychického stavu. Motiv působí tak dlouho, dokud nedojde k dosažení požadovaného cíle. Motivy můžou být jak vědomé, tak nevědomé.

Podle Provazníka a Komárkové (2004) je velice důležitým fenoménem fakt, že v psychice člověka působí v daný okamžik více motivů najednou, můžou mít shodný, ale i opačný směr, shodnou, ale i rozdílnou intenzitu. Z toho vyplývá, že motivy, které mají stejný směr, se vzájemně posilují, a ty, které mají protikladný charakter, se vzájemně oslabují. Motivovaná činnost je narušena až znemožněna.

Druhy motivů:

- Biogenní – mají původ ve fyziologii organismu.
- Sociogenní – vztahují se k sociálním potřebám jedince.

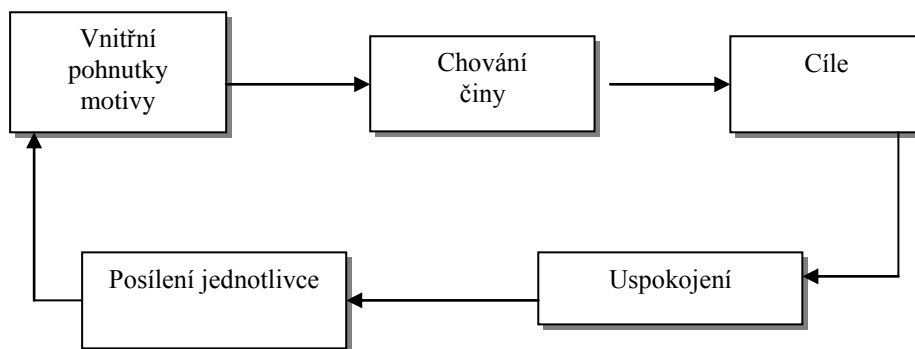
Další formy motivů:

- Pud – vrozená pohnutka určité činnosti.
- Zájem – motiv získaný pozitivním přístupem.
- Ctižádost – snaha o vyniknutí.
- Cíl – zaměřena aktivita k uspokojení potřeby.

Schéma motivačního procesu vyjadřuje Obrázek 1, který vzniká uvnitř člověka, ukazuje, jak probíhá celý proces motivace a jakým způsobem dochází k redukci potřeby a posílení jednotlivce. Proces je iniciován vnitřní pohnutkou – motivem, dochází ke změně chování, které vede k předem stanovenému cíli.

Jestliže je cíle dosaženo, je uspokojena potřeba, která vede k posílení jednotlivce.

Obrázek 1: Schéma motivačního procesu



Zdroj: VACÍK, E., ŠULÁK, M. *Strategický management*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. s. 84

Aktivace

Podle Provaníka a Komárkové (2004, s. 35) „aktivace představuje tedy jakousi nespécifickou mobilizaci energie organismu, tj. mobilizaci, nabuzení či vzrušení, ke kterému není vlastní specifické zaměření, konkrétní orientace“. To znamená, že zdrojem vzrušení jsou určité vnější podněty i určité vnitřní stavy, které souvisí s motivací lidského chování (Nakonečný, 1996).

Hlavním zdrojem aktivace jsou emoce, které jsou reakcí na vnější a vnitřní změny. Aktivace charakterizuje začátek určitého chování nebo prožívání. Podle Milana Nakonečného (1996) je koncept aktivace v současné psychologii spojován s energetizací chování, resp. vzrušením.

Aktivace může mít exogenní i endogenní původ, kde jsou zdrojem vzrušení určité vnější podněty i určité vnitřní stavy, které souvisí s motivací (Nakonečný, 1996).

Nakonečný (1996, s. 93) uvádí jako **zdroje aktivace**:

- **Popudy a incentivy** – hlad, žízeň a další.

- **Situační okolnosti vnějšího prostředí** – např. silné podněty, prostředí.
- **Určité drogy** – kofein, kokain a další.

Významným zdrojem aktivace jsou také potřeby, a to jak v průběhu jejich vzniku, tak v průběhu jejich uspokojování.

1.2 Stimul a stimulace

Podle Provozníka a Komárkové (2004, s. 25) je stimulace „vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny procesů, prostřednictvím změny jeho motivace“.

Adair (2004, s. 19) říká: „Slovo stimulus pochází z latiny a znamená původně pobídnout nebo bodec – tedy ocelí zakončenou hůl, kterou se poháněla zvířata a nutila je jít proti jejich vůli nebo přání.“

Znamená to, že každý člověk potřebuje někdy pobídnout nebo postrčit, aby zaktivizoval svoji vůli k dosažení svého cíle. Stimul je jakýkoliv podnět vyvolávající změny v motivaci člověka. Jestli bude podnět dostatečně silným stimulem pro člověka, aby vyvolal určitou změnu, záleží na dostatečné motivaci daného člověka. Jiří Plamínek (2010) chápe stimulaci jako ochotu něco udělat pomocí vnějších stimulů.

Vztahy mezi stimulací a motivací jsou jednoznačné a vzájemně propojené. Stimulace má na člověka zásadní vliv, a pokud je stimul dostatečně silný, aby se proměnil v motiv, vzrůstá jeho vnitřní motivace k dosažení cíle nebo uspokojení jeho potřeby. Zásadní rozdíl mezi motivací a stimulací je ten, že při stimulaci působí na psychiku člověka vnější podněty – stimuly, a při motivaci působí na člověka vnitřní pohnutky – motivy.

Stimuly rozlišujeme:

- **Vnitřní** – impulsy, které poukazují na nějakou změnu organismu.

- **Vnější** – incentive, které aktivují určitý motiv a vycházejí z okolí člověka.

Stimulace může zásadně změnit motivaci člověka, protože může být jak pozitivní tak negativní. Pozitivní stimulace vede ke zvýšení motivace člověka k určité činnosti, a při negativní stimulaci naopak dochází k jejímu snížení.

1.3 Dimenze motivace

Motivace probíhá v určitém čase, jedná se o motivační proces, který probíhá současně ve třech dimenzích.

Motivace lidského chování má tři dimenze (Provazník, Komárková, 2004):

- **Dimenze směru** – zaměřuje motivaci člověka určitým směrem, a naopak ji od jiných směrů odvrací.
- **Dimenze intenzity** – určuje intenzitu motivace člověka, která je závislá na jeho činnosti, člověk na dosažení cíle vynaloží více či méně energie:
- **Dimenze vytrvalosti** (perzistence) – projevuje se schopností člověka překonávat různé překážky a bariéry, které se v průběhu motivované činnosti mohou objevit. Čím je vytrvalost větší, tím se zvyšuje pravděpodobnost dosažení cíle. Tato dimenze je úzce spjatá s vůlí, bez které není možno dosáhnout požadovaného cíle.

2. ZDROJE MOTIVACE

Pro snadnější pochopení motivace je nutné pochopit, odkud motivace pochází. Motivace pochází ze zdrojů, které se podílejí na jejím vytváření, a je jich hned několik. Mezi základní zdroje patří: potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty.

2.1 Potřeby

Podle Provazníka a Komárkové (2004) je potřeba člověkem si prožívaný a někdy taky ne úplně uvědomovaný nedostatek něčeho, co je pro člověka subjektivně důležité a potřebné, je to základní zdroj motivace člověka a jeho činnosti. Potřeba má motivační charakter, aktivizuje člověka k odstranění negativně prožívaného stavu. Potřeba vyvolává napětí a je spojena s určitou činností, která má za následek odstranění pocíťovaného nedostatku a dosažení vyrovnanosti organismu.

Celý proces od vzniku potřeby až po její uspokojení podle Provazníka a Komárkové (2004), může být schematicky vyjádřen:

nedostatek → potřeba → motiv → činnost → uspokojení, odstranění potřeby

Schéma nám ukazuje, průběh motivačního procesu, kdy je motivace iniciována nějakým nedostatkem, nebo nadbytkem v organismu, vzniká potřeba a motivace něčeho dosáhnout, dále dochází k zacílení činnosti, která vede k uspokojení potřeby.

Potřeby dělíme na (Provazník, Komárková, 2004):

- **Primární** (biologické) – jejich původ je ve fyziologii organismu a jsou vyvolány psychickým napětím, např. hlad, žízeň, spánek.

- **Sekundární** (sociální, společenské) – vychází ze života člověka ve společnosti a jeho sociálních potřeb, např. potřeba lásky, potřeba dominance, touha po uznání, po citovém naplnění.

2.2 Návyky

Každý člověk vykonává určité činnosti ve svém životě opakovaně, některé až pravidelně. Dochází až k jejich automatizaci a stávají se návykem.

Provazník a Komárková (2004, s. 31) říkají: „Návyk tedy představuje opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.“ Je to vzorec chování, který je naučený a pravidelně používaný, ale může vznikat i podvědomě na základě opakování určité aktivity. Návyky mohou být také výsledkem výchovy a sebevýchovy, záleží na samotném člověku, jaká úsilí vynaloží na jejich vypěstování. Návyky mohou mít také negativní charakter, jedná se o zlozvyky, které je těžké se odnaučit. Jedná se například o kouření, okusování nehtů nebo požívání alkoholu či drog.

2.3 Zájmy

Zájmy nám ukazují trvalejší zaměření člověka na určitou oblast života nebo skutečnost a jsou spojeny s aktivizací činnosti člověka. Charakterizují nám jeho osobnost a podněcují ho k větší aktivitě, a tím přispívají k rozvíjení jeho schopností a dovedností. Provazník a Komárková (2004, s. 32) říkají: „Zájem je tedy specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, které jej v daném směru aktivizuje, navíc s určitou persistencí.“ V souvislosti se zájmy se hovoří o jejich hloubce, stálosti a šíři. Zájmy mohou mít různé podoby jako například: zájmy sportovní, technické, hudební, literární, výtvarní a další. Jejich délka trvání je také různorodá: krátkodobá, dlouhodobá až celoživotní.

2.4 Hodnoty

Hodnota vymezuje něco podstatného v životě člověka, čeho si váží, co ovlivňuje jeho způsob chování a jednání. Člověk je v životě vystaven mnoha

novým situacím, které musí také hodnotit a přisuzovat jim určitý význam a prioritu. Jeho hodnoty můžou být ovlivněny prostředím, ve kterém žije a které na něho působí. Žebříček hodnot se v průběhu života člověka mění v závislosti na jeho zkušenostech a znalostech. Mezi hodnoty patří cokoliv, co je pro člověka žádoucí, jedná se například o zdraví, přátelství, peníze, lásku, úspěch, rodinu, postavení. Čím vyšší je pro člověka prioritou daných hodnot, tím vyšší je jeho motivace k dané činnosti. Mezi nejčastější hodnoty člověka patří například zdraví, láska, rodina, přátelé, vzdělání, úspěch, peníze a další.

2.5 Ideály

Provazník a Komárková (2004) pod pojmem ideál rozumí určitý vzor nebo představu něčeho pozitivně hodnoceného a žádoucího, co ovlivňuje člověka v jeho jednání a snažení.

Snaha člověka vede k tomu, aby se co nejvíce přiblížil svému ideálu-vzoru. Každý člověk má individuální představu o svém ideálu, a k tomuto cíli se pomocí motivace snaží směřovat. Tvorba ideálu podléhá společenskému hodnocení a především rodinnému prostředí, ve kterém člověk žije. Ideálem může být jakýkoliv jev a skutečnost, například osoba, životní styl, autority, životní naplnění atd.

Provazník a Komárková (2004, s. 34) říkají: „Potřeby, návyky, zájmy, hodnoty i ideály představují tedy základní zdroje motivace veškeré lidské činnosti, jsou základními determinantami skutečnosti, že se člověk o něco snaží, že po něčem touží, něco odmítá, k něčemu směřuje atp.“

Závažnost a význam uvedených zdrojů motivace se u každého jedince liší v závislosti na jeho vrozených, biologických faktorech, tak v závislosti na sociálních, společenských podmínkách a na jeho životních zkušenostech.

3. OBECNÉ TEORIE MOTIVACE

Obecné teorie motivace vycházejí ze základních výkladových modelů motivace lidského chování (Provazník, Komárková, 2004):

- **Homeostatický model motivace** – jejím autorem je americký fyziolog W. B. Cannon, a jeho podstatou je psychická rovnováha organismu. Pokud dojde k narušení psychické rovnováhy člověka, vzniká napětí a potřeba, kterou se jedinec snaží uspokojit zaměřením svého jednání na určitou činnost, dojde ke snížení tlaku a k uspokojení dané potřeby. Po jejím uspokojení dojde k obnovení narušené rovnováhy organismu.
- **Hédonistický model motivace** – podstatou tohoto modelu je, že emoce jsou v životě člověka velice významné a veškerá lidská činnost směřuje k dosažení slasti a vyhnutí se strasti.
- **Aktivační, pobídkový model motivace** – základním motivačním činitelem tohoto modelu je podnět-pobídka, který přichází z vnějšího prostředí a má silový účinek. U člověka dojde k vyvolání napětí, které ho následně aktivuje k činnosti.
- **Kognitivně-poznávací model motivace** – hlavním představitelem byl L. Festinger, model vychází z předpokladu, že poznávací procesy mají motivační účinky. Poznání umožňuje člověku lepší schopnost orientace, a tím lepší reakci na určitý podnět. Podle Nakonečného (1996, s. 51) „kognitivní procesy především determinují způsob chování z hledisek již zde uvedených, ale předpokládá se i existence tzv. kognitivních potřeb, které souvisí s nutností orientace v situaci a s tendencí lidských individuí objevovat kauzální vztahy, uspořádat poznatky do určitých struktur apod. To je vyjádřeno slovem zvědavost, ale také pátrání a dalšími.“ Může tady docházet k rozporům mezi jednotlivými vjemy, poznatky a hodnotícími soudy a tomuto stavu se říká kognitivní disonance (Provazník, Komárková, 2004).

- **Humanistický model motivace** – podle Nakonečného (1996) je hlavním hlediskem v humanistické psychologii systém hodnot a konflikt lidské přirozenosti, který je zakořeněn ve struktuře organismu, jedná se o konflikt biogenní. Abraham Maslow byl jejím hlavním představitelem a velkým přínosem je jeho známá teorie potřeb a její hierarchické uspořádání, kde nejdříve dojde k uspokojení nižší potřeby a až potom se uspokojí potřeba vyšší.

Teorie motivace usnadňují pochopení lidského chování, ale dodnes neexistuje jednotná teorie, která by poskytovala univerzální vysvětlení celého procesu. Každá teorie nabízí své poznatky a pohledy týkající se motivačního procesu a každý poznatek je velkým přínosem k lepšímu pochopení motivace člověka.

3.1 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah se soustředí na poznání motivačních příčin a hledají odpovědi na otázku „**proč**“ se tak děje.

Maslowova hierarchie potřeb

Mezi nejznámější teorie motivace patří Maslowova hierarchie potřeb, kterou vyjadřuje Obrázek 2.

Hunt (2010, s. 478) říká: „Maslow zobrazoval lidské potřeby a z nich pramenící motivace jako hierarchii či pyramidu.“

Maslow byl představitel americké humanistické psychologie a jeho teorie vychází z přesvědčení, že člověk je motivován vnitřními potřebami, a nikoliv vnějšími podněty. Pokud dojde k uspokojení potřeby, člověk přestane být motivován. Maslowova teorie vychází z hierarchie potřeb, kde se vývojově vyšší potřeby aktivují, až jsou uspokojovány vývojově nižší potřeby. Dnes je již jejich uspokojování ovlivněno kulturou, sociálním a společenským prostředím.

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 74

Maslowova hierarchie potřeb se skládá:

- **Fyziologické potřeby** – základní potřeba nutná k přežití lidského organismu: jíst, pít, dýchat, spánek, sex, teplo.
- **Potřeby bezpečí** – potřeba jistoty, stability a ochrany před nebezpečím.
- **Potřeby náležitosti a lásky** – potřeba patřit někam a být něčeho součástí, společenský život, přátelství.
- **Potřeby uznání a úcty** – potřeba ohodnocení, ocenění, sebeúcty, sociální status.
- **Potřeby seberealizace** – potřeba růstu znalosti, osobního rozvoje, sebenaplnění, úspěchu.

Podle Maslowa je seberealizace nejvyšší lidskou potřebou.

Adair (2004, s. 36) říká: „Maslow definoval seberealizaci jako „touhu člověka po sebenaplnění, zejména jeho tendenci realizovat se v oblasti, pro kterou má jisté předpoklady ... touhu stávat se víc a víc tím, čím je, stát se vším, čím se člověk může stát. Zřetelné objevení těchto potřeb je většinou podmíněno předchozím uspokojením fyziologických potřeb, potřeb jistoty, lásky a uznání.“

Podle Nakonečného (1996, s. 147) je důležité „Maslowovo rozlišení deficitních motivů a motivů růstu, s nímž souvisí i rozlišení dvojího uspokojování: až na nejvyšší potřeby sebeaktualizace jsou všechny ostatní potřeby reakcí na stavy nedostatku a jsou uspokojovány redukcí tohoto stavu“.

ERG teorie – teorie motivačních potřeb

Clayton Alderfeld navrhl rozdílnou hierarchii potřeb než Maslow. Svoji teorii pojmenoval podle prvních písmen úrovní, do kterých rozdělil **lidské potřeby**:

- **Existence** (existenční) – jsou to konkrétní potřeby, mezi které patří potřeba bezpečí a fyziologické potřeby.
- **Relatedness** (vztahové) – jsou to potřeby sociální interakce.
- **Growth** (růstové) – je to potřeba sebeúcty a seberealizace.

Alderfeld charakterizoval mezi nimi závislost a nazval ji frustrační regresí. Podstatou teorie je, že pokud jsou uspokojeny potřeby existenční, tak se zvyšuje význam vztahových potřeb a po jejich uspokojení vzrůstá význam i růstových potřeb.

McClellandova teorie získaných potřeb

McClellandova teorie získaných potřeb se zabývá motivací lidí a někdy se jí říká „**teorie tří potřeb**“ nebo „teorie naučených potřeb“. Americký behaviorista a sociální psycholog David McClelland vystudoval sociální psychologii na Harvardské univerzitě a tvrdí, že lidé mají určité potřeby, které se liší jen jejich vnitřní prioritou.

Jedná se o potřeby:

- **Potřeba úspěchu** – neustálá potřeba chtít podněcující úkoly, které vyžadují odpovědnost, potřeba něco dokázat a předstihnout ostatní.
- **Potřeba moci** – potřeba ovládat a kontrolovat lidi, mít nad nimi moc.

- **Potřeba někam patřit** – potřeba osobních a sociálních vztahů s lidmi, být jejich součástí a rozvíjet je.

Podle teorie McClellanda nejsou tyto potřeby vrozené, ale vznikají v průběhu života člověka, a záleží na osobnosti jedince, která z nich bude více dominantní. V praxi je tato teorie využitelná v mezilidském jednání a je důležitá při vytváření motivačních faktorů pro jednotlivce.

McGregorova teorie X a Y

Autor teorie X a Y Douglas McGregor přistupuje k motivaci pracovního jednání dvěma protikladnými způsoby. Čerpal také z práce Maslowa a přijal jeho teorii hierarchie potřeb. Podstatou teorie X a Y je, že vedení lidí záleží na tom, jak jejich vůdce o nich smýšlí, podle toho jim vytváří vhodné pracovní podmínky a formuje si k nim svůj přístup.

John Adair (2004) uvádí několik příkladů teorie X a Y:

Teorie X - tradiční pohled na řízení a kontrolu

- Průměrný člověk je líný, má vrozenou nechuť k práci, a pokud může, snaží se jí vyhnout.
- Vzhledem k tomu, že má odpor k práci, musí být kontrolován, nucen a pod hrozbou trestu.
- Průměrný člověk dává přednost svému řízení, vyhýbá se odpovědnosti, jeho ambice jsou malé a preferuje jistotu.

Teorie Y – spojení cílů organizace a jednotlivce

- Vynaložení fyzického a mentálního úsilí v práci je pro člověka Y stejné jako hra a odpočinek.
- Průměrný člověk se za vhodných podmínek naučí nejenom přijímat, ale také vyhledávat odpovědnost.
- Závazek k naplnění cílů je funkcí odměn spojených s dosažením těchto cílů.

- měřit lidskou motivaci. V moderním průmyslovém životě je intelektuální potenciál člověka využit jen z části.

McGregor zastával názor, že průměrný člověk disponuje kapacitou k uplatnění vynalézavosti, tvořivosti a představivosti (Adair, 2004, s. 47). Současná vedení používá kombinaci obou teorií. Teorie X, která je pesimistická a autoritativní, předpokládá, že podřízení potřebují dohled a řízení. Naopak teorie Y, která je optimistická a liberální, předpokládá kladný vztah lidí k práci, jejich odpovědnost k ní a snahu o produktivitu.

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Teorie byla publikovaná v roce 1959 v knize Motivace k práci, kde Frederick Herzberg popisuje své výzkumné teorie v oblasti postojů k práci. Zajímavostí pro něho byl také fakt, že se postoj pracovníka k práci mění na základě toho, zda se výzkumník zajímal o věci, které má pracovník na své práci rád, nebo o ty, které nemá rád (Adair, 2004). Jeho motivační teorie je dvousložková, kde první složku tvoří vnitřní „**motivační**“ faktory a druhou tvoří vnější „**hygienické**“ faktory. Dle Adaira je dlouhotrvající spokojenost v práci ovlivněna faktory, které Herzberg pojmenoval jako „motivátory“. Herzbergova teorie zastává fakt, že lidé jsou motivováni vyššími potřebami, jako jsou uznání a seberealizace, a pokud by byly tyto „motivátory“ posíleny, vedly by k většímu uspokojení z práce.

Herzbergove faktory – „**motivátory**“, které vedou k uspokojivým nebo neuspokojivým pocitům a souvisí s vlastní prací, jsou (Adair, 2004, s. 62):

- Úspěch.
- Uznání.
- Možnost růstu.
- Povýšení.
- Odpovědnost – pravomoci.
- Práce sama.

Dále zkoumal Herzberg další faktory, které mohou způsobit nespokojenost a souvisí s okolím práce, situací v práci. Pojmenoval je „**hygienické faktory**“ a jsou to (Adair, 2004, s. 56):

- Strategie společnosti a její administrativa.
- Technický dohled.
- Interpersonální vztahy.
- Plat.
- Postavení ve firmě.
- Jistota z práce.
- Osobní život.
- Pracovní podmínky.

Porovnáním motivátorů a hygienických faktorů Herzberg dospěl k závěru, že uspokojení hygienických faktorů přinese jen krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší dlouhodobé uspokojení. Důležitým přínosem této teorie je hlavně nalezení vztahu mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností. Podle Herzberga je alespoň nepřítomnost dlouhodobé pracovní nespokojenosti nezbytnou podmínkou žádoucí pracovní motivace. Pracovní spokojenost nemusí však automaticky znamenat motivovanost pracovníka (Provazník, Komárková, 2004, s. 68).

3.2 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces se zabývají motivačním procesem a hledají odpovědi na otázku „**jak**“ se to děje. Zkoumají celý proces chování od jeho vyvolání až po ukončení.

Vroomova teorie očekávání

Americký psycholog Victor Vroom se zabýval motivací z hlediska kognitivních procesů. Jeho teorie se zabývá tím, jak měřit lidskou motivaci.

Klíčová role v teorii očekávání připadá dvěma pojmům – expektanci a valenci (Provazník, Komárková, 2004). Vyšší prioritou je pro člověka výsledek – valence. Vroom zavedl termín subjektivní pravděpodobnost, který popisuje očekávání jedince, že jeho chování povede k určitému výsledku (Adair, 2004).

Adair (2004, s. 25) říká: „Síla motivace k určitému činu tedy závisí jak na valenci výsledku, tak i na subjektivní pravděpodobnosti jeho dosažení.“

Tuto teorii vyjadřuje rovnice (Provazník, Komárková, 2004, s 69):

M = f (V. E), motivace (úsílí) = expektance (očekávání) x valence (hodnota).

Vroomova motivační teorie očekávání je využitelná především pro lidi, kteří uvažují racionálně a objektivně a uvědomují si vztah mezi výkonem a výsledkem.

Teorie spravedlnosti – rovnováhy

K představitelům teorie spravedlnosti patřil J. S. Adams. Teorie vychází z kognitivních teorií motivace a její podstata je v tom, jak člověk vnímá zacházení s ním v porovnání s jinými lidmi. V praxi to znamená sociální srovnávání pracovníků ve skupinách (Provazník, Komárková, 2004). Výsledkem srovnávání je subjektivní pocit spravedlnosti nebo nespravedlnosti.

Zacházet spravedlivě znamená, že je s lidmi zacházeno stejně jako s jinou osobou nebo skupinou. Spravedlnost je tady podstatným motivačním faktorem, který člověka motivuje k vyššímu pracovnímu úsilí, a pokud nebude s lidmi zacházeno spravedlivě, budou demotivováni. Nespravedlnost se může také negativně odrazit nejen na samotné výkonnosti pracovníka, ale také na jeho pracovních vztazích. Principem je tedy to, že čím je větší spravedlnost v odměňování, tím je větší motivace k dosažení cíle.

Teorie cíle

Představiteli této teorie jsou E. Lock a G. Latham. Její podstata spočívá v tom, že pokud jsou cíle náročné, ale dosažitelné, a je využito zpětné vazby na výkon, tak se velkou měrou podílejí na zvýšení motivace a pracovního výkonu člověka. Hlavním prvkem je definování cíle, který ovlivní chování a úsilí člověka k jeho dosažení, a proto je důležitá spoluúčast jedince na samotném stanovení konkrétního cíle.

Teorie kompetence

Autorem teorie kompetence je R. W. White a její podstatou je potřeba ovládat své okolí. V pracovní oblasti je to potřeba prokázat své pracovní dovednosti – svoji profesní kompetenci. Prostřednictvím této potřeby člověk získává respekt druhých lidí, jejich obdiv a uznání. Praktický přínos teorie kompetence je v tom, že by řídicí pracovník měl mít snahu pověřovat své spolupracovníky takovými úkoly, které jsou přiměřeně náročné (Provazník, Komárková, 2004).

4. EMOCE A JEJICH VLIV NA MOTIVACI

4.1 Emoce

Základní otázka psychologie „**proč děláme to, co děláme?**“ je středem moderní psychologie a emoce se považují za důležitou součást odpovědi na tuto otázku (Hunt, 2000).

Slovo emoce pochází z latinského slova „**matio**“ – pohyb, a jeho znakem je libost nebo nelibost. V psychologii je definice emocí opět nejednotná a v současné době existuje více než třicet definic, které jsou v odborných kruzích přijímány a respektovány.

Některé definice emocí:

Morton Hunt (2000, s. 460) říká: „Emoce jsou změny v pohotovosti k činnosti, které mají při regulaci chování přednost (přerušují nebo se snaží potlačit alternativní duševní a behaviorální činnosti), jsou to změny způsobené ohodnocením události jako důležitých pro vlastní zájmy (a tudíž vyvolávající pozitivní nebo negativní pocity).“

Podle Hunta (2000, s. 481) Robert Plutchik „definuje emoce jako souhrn událostí v složitém systému zpětné vazby“.

Mezi základní funkce emocí patří:

- Regulační funkce.
- Adaptační funkce.
- Hodnotící funkce.
- Motivační funkce.
- Integrační funkce.
- Organizační funkce.

Některé druhy emocí:

- radost, štěstí, náklonnost, strach, hněv, zlost, smutek, nenávisť.

Energetizace chování je v současné psychologii úzce spojená s aktivací a emocemi. Emoce jsou vnitřním a vnějším zdrojem aktivace a jsou reakcí na subjektivně významné vnější a vnitřní změny (Nakonečný, 1996). Emoce nám vyjadřují náš aktuální stav – naše já, naše pocity a jsou z velké části geneticky daná. Pocit je subjektivní a individuální vjem emoce. Každý člověk reaguje na určitou situaci odlišně a jeho emoce můžou zůstat skryté, nebo naopak jsou velice patrné. Záleží především na jeho osobnosti, na prostředí a také na síle a intenzitě pociťovaných emocí. Za určitých okolností může docházet k nekontrolovatelnému výbuchu emocí – erupci emocí (Plamínek, 2010). Je potřeba je odlišovat od emocí, které jsou hrané-umělé, ty se často využívají jako nástroj k manipulaci, k vyjednávání a tlaku na druhou osobu. Na tyto emoce je lepší nereagovat. Důležitým zdrojem emocí je sebehodnocení, kdy se porovnáváme a hodnotíme.

4.2 Vliv emocí na motivaci

Motivace lidského jednání bývá spojena s emočním prožitkem. Vliv emocí na motivaci člověka je skutečně veliký, protože vše, co člověk dělá, je doprovázeno právě emocemi a ty můžou být jak pozitivní, tak negativní. Pokud člověk u dané činnosti prožívá pozitivní emoce, jeho úroveň aktivace je vysoká, a tím se zvyšuje pravděpodobnost dosažení daného cíle nebo zvýšení jeho výkonu. Jedinec je aktivní, plný energie a odhodláný k akci. Když je emoce, kterou člověk prožívá, negativního charakteru, tak má také negativní dopad na jeho aktivaci a pravděpodobnost dosažení cíle nebo zvýšení výkonu klesá. Jedinec může být až v depresi, je neschopen efektivně jednat a dostává se do útlumu.

Právě motivace nám umožňuje zvládat vliv negativních emocí na člověka, protože je-li jedinec dostatečně motivován, tak i přes to, že jeho emoční stav je negativní, dokáže plnit své úkoly a cíle.

Emoční inteligence

V současné době se často používá termín emoční inteligence, který znamená komplexní schopnost člověka regulovat své emoce, aktualizovat pozitivní emoce, schopnost navazovat a udržovat vztahy mezi lidmi a schopnost empatie – vcítění se do emocí druhých lidí. Emoční inteligence má také vliv na motivaci člověka, protože čím je jeho emoční inteligence vyšší, tím se zvyšuje pravděpodobnost lepší motivace.

5. MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON

5.1 Pracovní motivace

Provazník a Komárková (1996, s. 69) charakterizují pracovní motivaci jako „celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu pracovní ochoty“. Pracovní motivace vychází z vnitřních nebo vnějších motivů práce.

Pracovní motivace může mít:

- Vnější motivy – **extrinseická motivace**: motiv souvisí s prací samotnou, jedná se o chování, kde hlavním účelem je dosažení cíle z vnějšího popudu (např. pro peníze, pro jistoty, snaha po uplatnění, touha po moci, sebepotvrzení).
- Vnitřní motivy – **intrinseická motivace**: motivy nesouvisí se samotnou prací, jedná se o chování, které vykonáváme z vlastního popudu, pro vlastní potřebu a uspokojení (např. hra, zábava, radost z práce, partnerský vztah).

Typy motivů:

- **Aktivní motiv** – přímo podněcuje jedince k výkonu (např. motiv úspěchu).
- **Podporující motiv** – podporuje působení aktivních motivů, vytváří jim podmínky (dobré vztahy na pracovišti, podporují pracovní výkon).
- **Potlačující motiv** – odvádí pracovníka od pracovní činnosti (motiv soukromé komunikace na pracovišti).

Velkým přínosem v oblasti pracovní motivace byla Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, kde objasňuje své teorie postojů k práci. Jedná se faktory, které ovlivňují pracovní motivaci člověka a vedou k uspokojivým nebo neuspokojivým pocitům („motivátory“ a „hygienické faktory“).

5.2 Výkonová motivace

Výkonová motivace je téma, které je v dnešní době velice aktuální a věnuje se mu velká pozornost, protože výkonnost patří v kapitalistické společnosti k základním žádoucím charakteristikám člověka (Nakonečný, 1996).

Nakonečný (1996, s. 225–226) uvádí že: „Výkonová motivace je pak chápána jako očekávání určitých afektivních změn ve vztahu k dosažení či nedosažení cíle; konkrétně jde o motivační vliv naděje na úspěch a strachu z neúspěchu, závislý na zkušenostech jdoucích až k výchově v rodině, na kauzálních atribucích a dalších činitelích.“

Výkonová motivace souvisí s uspokojováním potřeb, jedná se o potřebu dosažení určitého výkonu. Každý člověk má jinou touhu a potřebu dosáhnout určitého výkonu a závisí to především na síle jeho motivace k dané práci. Na samotném výkonu se podílí jak motivace člověka k dosažení cíle, tak jeho schopnosti ten cíl dosáhnout. Jedná se o jeho dovednosti a znalosti, které jsou podmínkou dosažení určitého pracovního výkonu. Pracovní výkon je ovlivňovaný také vnějšími podmínkami.

Podle Provazníka a Komárkové (2004) má na výkonovou motivaci vliv také výchova dětí v rodině, kde je důležité klást přiměřené nároky na osobnost dítěte a na jeho vedení k samostatnosti již od dětství. Právě minulá zkušenost z dětství má veliký vliv na hodnotu motivu výkonu. Síla motivu výkonu závisí na odměňování úspěšnosti již od ranního věku, kdy dítě zakouší úspěchy velice intenzivně, protože je pociťuje jako vlastními schopnostmi dosažené. Osoby, které mají silný motiv výkonu, se projevují větší pohotovostí k převzetí úkolů (Nakonečný, 1996).

Nakonečný (1996, s. 227) uvádí, že se „**ve výkonové motivaci uplatňují tři proměnné**“:

- Pohnutka k určitému specifickému úspěchu.
- Očekávání úspěchu.
- Zážitek úspěchu.

V souvislosti s výkonovou motivací se lidé rozdělují na ty, u kterých převažuje potřeba úspěchu, a na ty, u kterých převažuje potřeba vyhnout se neúspěchu. Ti, co se vyhýbají neúspěchu a dávají přednost buď velmi lehkým, nebo velmi těžkým úkolům, a ti, co jsou silně motivovaní, volí obvykle úkoly středně těžké, ale reálně dosažitelné (Provazník, Komárková, 2004).

Provazník a Komárková (2004, s. 43–44) říkají: „Osobnostně příznačná síla (intenzita) výkonové motivace je pak dána poměrem obou těchto tendencí podle vzorce“:

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{Potřeba úspěchu}}{\text{Potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

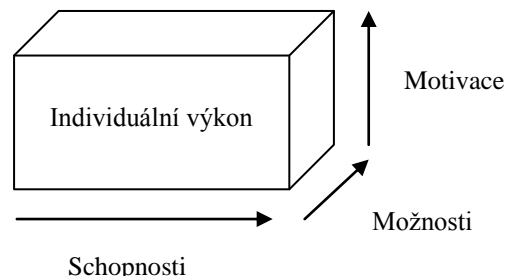
Každý člověk touží po úspěchu, ale síla jeho motivu k výkonu je rozdílná. Čím je nižší pravděpodobnost dosažení daného výkonu, tím se snižuje výkon jedince, a čím je dosažitelnost výkonu vyšší, tím se zvyšuje možnost dosažení určitého výkonu.

5.3 Vztah pracovního výkonu a motivace

Základním předpokladem dobrého pracovního výkonu je motivace k dané pracovní činnosti, dále jsou to schopnosti a dovednosti pracovníka a v neposlední řadě pracovní podmínky, ve kterých pracovní výkon probíhá.

Rozhodující vliv na kvalitu pracovního výkonu má také hodnota cíle a jeho subjektivní pravděpodobnost dosažení. Pokud je cíl silně motivující a pravděpodobnost jeho dosažení je reálná, hodnota výkonu bude stoupat, a naopak.

Obrázek 3: Model vztahu motivace a výkonu



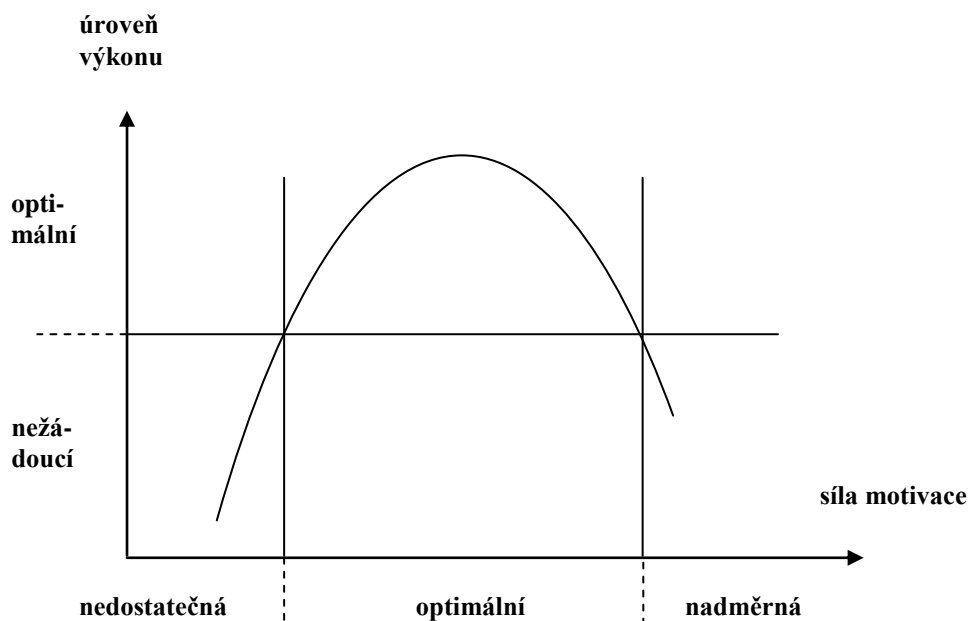
Zdroj: NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. s. 110

Obrázek 3 vyjadřuje vztah mezi motivací, pracovním výkonem a pracovními podmínkami. Principem modelu je, že vysoká motivace člověka k výkonu a nízká úroveň jeho schopností neznamená vždy nízký pracovní výkon. Ten se může zvýšit na základě zdokonalení jeho dovedností a schopností. Další možností je, že slabá motivace a vysoká úroveň schopností neznamená vždy nízký pracovní výkon. Na jeho zvýšení se může podílet efektivnější motivování člověka, což může mít za následek zvýšení jeho pracovního výkonu. Pokud je motivace a schopnosti pracovníka na vysoké úrovni, a pracovní výkon je stále nízký, je možné zvýšit výkon na základě zlepšení pracovních podmínek.

Motivace k určitému výkonu je základním předpokladem dosažení výkonu, problémem může být ale přílišná přemotivovanost pracovníka, která vede ke zvýšení psychického napětí člověka, které má negativní vliv na dosažení výkonu. Může se jednat o neadekvátní formu odměňování pracovníků, monotónní pracovní činnost, konflikt na pracovišti a další.

Podle Provozníka a Komárkové (2004) vyjadřuje vztah motivace, náročnost úkolu a pracovního výkonu tzv. Yerkes-Dodsonův zákon – „obrácená U-křivka“ (Obrázek 4).

Obrázek 4: Yerkes-Dodsonův zákon – vztah míry, intenzity motivace a úrovně, kvality výkonu



Zdroj: PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE, 2004. s. 29

Dle Yerkes-Dodsonůvho zákona bude úroveň pracovního výkonu nízká, pokud nebude pracovník dostatečně motivován. Pokud bude mít jeho motivace vzrůstající charakter, bude to mít kladný vliv na zvýšení pracovního výkonu, ale jen do určité úrovně. U silně přemotivovaného pracovníka výkon klesá.

Z toho vyplývá, že k dosažení maximálního pracovního výkonu je potřebná optimální úroveň motivace v závislosti na obtížnosti konkrétního výkonu (Provozník, Komárková, 2004).

5.4 Formy a metody motivace a její dopady na člověka

Motivace k práci je velice důležitým tématem. Základním předpokladem vysoké pracovní výkonnosti je správná forma motivace pomocí stimulačních prostředků, která se velkou měrou podílí na motivaci pracovníka k pracovní činnosti.

Provazník a Komárková (2004, s. 102) říkají: „Základní podmínkou pro účinnost stimulace pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu.“

Motivačno-stimulačních prostředků je mnoho a každý nadřizený by se měl zajímat o to, co motivuje jeho podřízeného k tomu, aby vykazoval výkon, který se po něm vyžaduje.

Podle Plamínka (2010, s. 86) „jsou při vedení lidí v podmínkách firem maximálně účinné například stimuly“, které znázorňuje Obrázek 5.

Obrázek 5: Pyramida stimulů



Zdroj: PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. vyd. 2010. s. 87

Metody motivace můžou mít:

- Hmotný charakter

- Nehmotný charakter.

Mezi základní motivační prostředky, které stimulují zaměstnance

k pracovnímu výkonu, patří (Provazník, Komárková, 2004):

- **Hodnotová odměna** – je základním prostředkem stimulace zaměstnanců a má hmotnou podobu. Jedná se například o: mzdu, plat, odměny, prémie, služební auto, příspěvek na stravu, podnikové zboží, pojištění a další.
- **Obsah práce** – je motivující, pokud je pracovní náplň pro zaměstnance v souladu s jeho požadavky a představami.
- **Povzbuzování** – jeho podoba je neformální a v zásadě se jedná o zpětnou vazbu od vedoucího pracovníka zaměstnanci. Provazník a Komárková (2004, s. 105) říkají: „Neformální hodnocení ovlivňuje jak racionální – obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou – emocionální.“
- **Atmosféra pracovní skupiny** – je důležitým faktorem, který ovlivňuje motivaci zaměstnance k lepším výsledkům. Jedná se především o mezilidské vztahy mezi jednotlivými členy skupiny, které stimulují jednotlivce k dosahování daných cílů. Základním předpokladem pozitivní atmosféry je pozitivní a profesionální působení vedoucího pracovníka na své podřízené.
- **Pracovní podmínky** – jsou důležitým stimulačním prostředkem pro zaměstnance. Provazník a Komárková (2004) vysvětlují: „Zájem podniku vytvářet zaměstnancům lepší pracovní podmínky se odrazí jak ve zlepšení pracovního výkonu, tak v lepším vztahu mezi firmou a zaměstnanci.“
- **Identifikace s prací a profesí** – znamená, že postoj zaměstnance k práci je natolik pozitivní, až se stal jeho součástí.
- **Externí stimulační faktory** – jedná se především o pozitivní image firmy, která stimuluje zaměstnance k lepším pracovním výkonům.

5.5 Frustrace a deprivace

V průběhu motivace mohou vzniknout určité překážky, které brání motivaci, a člověk se začne chovat podivným způsobem. Jedná se o frustraci, konflikt a stres.

Podle Nakonečného (1996), tyto situace způsobují specifické reagování člověka, ale nevymykají se obecným principům motivace, protože lidské chování za všech okolností směřuje k udržení psychické rovnováhy, k dosahování příjemného a vyhýbání se nepříjemnému.

Flustrace

Provazník a Komárková (2004, s. 36) říkají: „Frustrace ve svém základním významu představuje zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti.“

„Frustrace: Tento pojem, jak upozorňují C. N. Cofer a M. H. Appley (1964, s. 418), se používá k označení tří různých, ale navzájem spojených jevů (Nakonečný, 1996, s. 121):

- **Vnější situace** blokuje dosažení nějakého cíle (uspokojení potřeby), vystupují jako bariéra zacíleného chování (dosažení cíle je znemožněno).
- **Vnitřní psychický stav**, který tato situace vyvolává, vyznačující se vznikem emoce (afektu) a vnitřního napětí s motivací po překonání překážky.
- **Zvláštní způsoby chování**, které jsou touto situací a vnitřním stavem jedince způsobeny a vyznačují se převážně nevědomým pokusem vyrovnat se s touto situací a zbavit se vnitřní tenze, která s ní souvisí.“

Důsledky frustrace mají negativní charakter, může se jednat o zklamání, pocity selhání, nespokojení, až po poruchy chování. Specifickým případem frustrace je konflikt a stres.

Konflikt

Konflikt má podle Nakonečného (1996) dvě roviny, v první vyjadřuje stav rozhodování se mezi více tendencemi, ve druhé rovině se jedná o střet zájmů-cílů v mezilidských vztazích.

Stres

Stres je určitá zátěž, která vyjadřuje silnou frustraci. Nakonečný (1996) pod tímto pojmem rozumí velice silný podnět, nebo situaci, na kterou se nelze adaptovat, či frustrace zvláště silné potřeby. Stres má na člověka velice negativní vliv jak po fyzické, tak po psychické stránce, a ohrožuje jeho zdraví.

Deprivace

Daleko závažnějším problémem je **deprivace**, kdy se jedná o dlouhodobé neuspokojování základních a pro člověka důležitých potřeb (Provazník, Komárková, 2004).

6. MOTIVACE V KOUČINKU

6.1 Podstata koučinku, jeho metody a formy

Slovo koučovat pochází z anglického slova „coach“ a znamená – vyučovat dávat hodiny, trénovat, pomáhat překonávat obtíže. Má původ ve sportu, kdy tenisový odborník a učitel z Harvardu - Timothy Gallwey, pochopil, že pokud kouč odstraní vnitřní bariéry hráče, tak se zlepší jeho výkonnost (Whitmore, 2009).

Gallwey (2007, s. 53) vystihuje podstatu koučinku v této větě: „Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon.“

Definicí koučinku je více, ale jejich podstata zůstává stejná. Je to cesta, jak efektivním způsobem pomocí vlastních řešení dosahovat předem vytýčených cílů a tím naplňovat svůj vnitřní potenciál.

Definice pojmu „koučink“ podle Mezinárodní federace koučů (ICF) zní (Results Coaching Systems, 2008, s. 431):

„Profesionální koučink je trvalý profesionální vztah, který podporuje klienty vytvářet výsledky, které je naplňují v jejich osobním a profesionálním životě.“

Některé další definice koučinku:

Timothy Gallwey napsal: „Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon.“ (Whitmore, 2009, s. 21).

Whitmore (2009, s. 19) uvádí další definici: „Koučování se nezaměřuje na chyby, které se staly, ale na příležitosti, které přijdou.“

Podle Results Coaching Systéms (2008, s. 39) je koučování „usnadňování pozitivní změny zlepšováním myšlení“.

Zlepšovat myšlení je hlavním cílem koučinku, ke kterému dochází na základě zpracovaných koučovacích metod a postupů.

Známý podnikatel a investor Robert Kiyosaki (2007, s. 194), který využívá koučink jako součást svého života, ve své knize „Proč chceme, abyste byli bohatí“ píše: „Jakmile jsem změnil své myšlenky a postoje, změnily se mé činy a následně i mé výsledky.“

Jeho myšlenka je vyjádřena následujícím schématem (Kiyosaki, 2007, s. 42): **Myšlenky - Činy – Výsledky**. Podstatou jeho schématu je, že pokud se člověk zaměří na své myšlení a následně uskuteční potřebnou činnost, tak se požadované výsledky dostaví.

V samotném koučinku je důležitý fakt, že se nezaměřuje na problémy člověka, ale na hledání řešení daného problému, což má velice pozitivní vliv na jeho motivaci. To znamená, že v koučinku není podstatné „**proč se něco děje**“, ale „**jakým způsobem to vyřešit**“.

Základem úspěšného koučování je maximální snaha koučovaného o dosažení cíle a jeho ochota udělat pro to maximum. To znamená aktivně se podílet na plnění akcí a úkolů, které si během koučovacích sérií sám nastavil. Stejný přístup je očekávaný od kouče, který musí věřit, že potenciál koučovaného je větší než ten, kterým se projevuje.

Podle Whitmora (2009, s. 24) kouč „musí proto o lidech uvažovat nikoliv na základě jejich výkonu, ale z hlediska jejich potenciálu“. Kouč musí koučovaného neustále podporovat, vést ho profesionálním způsobem podle specifických metod koučinku a důkladně se připravovat na všechny koučovací sezení. Whitmore (2007, s. 52) říká: „Citlivost, trpělivost a důvěra ve vlastní schopnosti patří k dalším vlastnostem dobrého kouče.“

Důležitý je taky samotný vztah kouče a koučovaného, který musí být založen na absolutní důvěře a porozumění. Při samotném rozhovoru koučovaný sděluje svému kouči velice důvěrné a citlivé informace, které jsou ale pro samotný průběh a úspěšné dosažení cíle klíčové.

V zásadě na otázku: „**Co je to koučink?**“ se dá odpovědět následovně.

- Koučink je specifická metoda, která pomáhá nalézt životní rovnováhu, zlepšuje myšlení a rozvíjí skrytý potenciál člověka.
- Koučink je efektivní a rychlý způsob, pomocí kterého dochází k dosažení předem stanovených cílů.
- Koučink je metoda, která se nezaměřuje na problém, ale na jeho efektivní řešení.
- Koučink pomocí pozitivní zpětné vazby pomáhá koučovanému dosáhnout jeho cílů a udržovat jeho motivaci na cestě k těmto cílům.
- Koučink odstraňuje vnitřní bariéry člověka a tím napomáhá zlepšení výkonu koučovaného.
- Koučink je unikátní metoda, která pomocí efektivního kladení otázek pomáhá koučovanému nacházet si vlastní řešení a tím vytvářet nová propojení v mozku a nové mentální mapy.
- Koučink je nástroj pozitivní změny koučovaného, ke kterému dochází pomocí vytváření a udržení jeho nových návyků.

Důležité je taky si uvědomit odpověď na otázku: „**Co není koučink?**“

- Koučink není náboženství ani filosofie.
- Koučink není mentorink ani konzultování.
- Koučink není psychoterapie.

Již Galileo vyslovil velice pravdivou a dnes pro koučink typickou myšlenku, která má své opodstatnění a zní (Atkinson, 2009, s. 127): „Člověka nemůžete naučit vůbec nic. Jen mu můžete pomoci najít, co v něm je.“

Metody koučinku

V dnešní moderní a vzdělané společnosti existuje více metod koučování. Podstatné je však vyzvednout ty, které zásadním způsobem ovlivnily tento moderní a velice perspektivní způsob vzdělávání.

Whitmore (2009, s. 22) říká: „Tim Gallwey byl zřejmě první, kdo (zejména v knize *The Inner Game of Work* a dalších publikacích) představil

jednoduchou a přitom komplexní metodu koučování, snadno použitelnou téměř ve všech situacích.“

Mezi ty nejznámější a dnes světově nejvíce uznávané metody patří:

- Metoda Sira Johna Whitmora.
- Metoda Marilyn Atkinson.
- Metoda Davida Rocka – Results Coaching Systems.

Jsou to metody, které v sobě zahrnují poznatky z neurolingvistického programování (NLP), využívají nejnovější poznatky o fungování mozku a veškeré moderní metodologie koučinku.

Sir John Whitmore patří k současným nejúspěšnějším koučům Evropy. Whitmore (2009, s. 44) považuje u koučování za nejdůležitější „docílit lepší VNÍMÁNÍ REALITY a zvýšit ODPOVĚDNOST“. Jeho metoda přináší návod, jak uvolnit lidský potenciál a dosáhnout zvýšení výkonnosti člověka pomocí specifického kladení otázek zaměřených na čtyři odlišné oblasti.

Jedná se o metodu **GROW** (Whitmore, 2009):

- **GoalSetting – Cíle**
- **Reality – Realita**
- **Options – Možnosti**
- **Will – Vůle**

Marilyn Atkinson je ředitelkou Erickson College International a akreditovanou koučkou u International Coach Federation – ICF. Její postupy jsou založeny na transformačních rozhovorech, které aktivizují vnitřní sílu a pomáhají koučovanému dosáhnout svého cíle.

David Rock – Results Coaching Systems (dále jen RCS) je založen na nejnovějších poznatcích o fungování mozku. Dle Davida Rocka (2009) je důležité pomoci lidem lépe myslet a neříkat jim, co a jak mají dělat. Každý

mozek je jedinečný, a vytváří si své vlastní propojení a mentální mapy unikátním způsobem. Zastaralé mentální mapy nejdou změnit ani odstranit, proto je důležitější se zaměřit na vytváření nových a užitečnějších. V globálu to znamená, že je podstatné zaměřit se na řešení, ke kterému vedou nová propojení, než se zabývat problémem, který je v mozku ovládán starými neurospoji.

Metoda RCS je založena na nalezení vlastních řešení, které mozek vytváří, a proto je jejich dosažení daleko pravděpodobnější. Pomocí této metody, která pomáhá vytvářet nová propojení v mozku namísto starých a méně efektivních, je možné změnit myšlení a naplnit osobní potenciál člověka. Podle Davida Rocka (2009) je snadné vytvářet v mozku nová propojení, a cestou k této změně je právě koučink, který pomocí speciálního kladení otázek pomáhá koučovanému dojít k novému nápadu nebo požadované změně. Prostřednictvím koučinku dochází k vytváření nových návyků, které se časem zautomatizují a tím zlepšují kvalitu života koučovaného. To je hlavním přínosem metody RCS, kdy nejenom, že koučovaný dosáhne svého cíle, ale pomocí nového návyku dokáže pracovat na zkvalitnění svého života již sám, bez pomoci kouče.

Formy koučinku

Dnes existuje více forem koučinku v závislosti na oblastech, kterých se přímo dotýká. Každá forma je velkým přínosem pro člověka, který hledá nové odpovědi, nová řešení a nové cíle, které vedou ke zkvalitnění jeho života.

Životní koučink – Life Coaching:

Jedná se o formu koučinku, který je zaměřen na život koučovaného a prostřednictvím něhož je možné dosáhnout tato zlepšení:

- Nalezení životní rovnováhy člověka.
- Využití a naplnění osobního potenciálu člověka.
- Zlepšení a udržení zdraví, vitality – zdravého životního stylu.
- Překonání krize středního věku.
- Nalezení sebedůvěry, sebevědomí nebo jejich posílení.

- Nalezení řešení krize ve vztazích.

Koučink životní změny – Transitioncoaching:

Zaměřuje se na řešení důležitých změn v životě člověka a pomáhá mu tyto změny dobře zvládnout, pochopit a využít k nastavení nových a pozitivních cílů.

Koučink životní změny pomáhá překonávat:

- Změnu nebo ztrátu zaměstnání.
- Změnu ve vztazích.
- Ztrátu motivace.
- Jakoukoliv životní změnu.

Firemní koučink – Business Coaching:

Dnes velice populární a běžně využívaný způsob vzdělávání, který pomáhá obchodníkům, podnikatelům, top manažerům a manažerům zlepšovat jejich myšlení a nalézt životní rovnováhu mezi profesním a osobním životem. Životní rovnováha je dnes klíčovým faktorem, který ovlivňuje práci lidí, protože pokud dojde k jejímu narušení, vede to často k negativním následkům.

Pomocí firemního koučinku je možné docílit těchto pozitivních zlepšení:

- Zvýšení efektivity práce a pracovní výkonnosti.
- Zlepšení komunikačních dovedností v pracovní oblasti.
- Nalezení efektivního řešení mezilidských konfliktů na pracovišti.
- Nastartování nebo obnova podnikatelských aktivit.
- Efektivní nastavení cílů, strategií a jejich efektivní plnění.
- Maximální využití potenciálu jednotlivce nebo firmy.
- Efektivní „Time management“.
- Snížení faktoru stresu v pracovním prostředí.

Týmový koučink:

Koučink týmů je zaměřen na práci s více lidmi, kdy je úlohou kouče dosažení požadovaného cíle v rámci celého týmu. Kouč sleduje společný

zájem, společné hodnoty, společné cíle a pomocí koučovacích metod se snaží o jejich dosažení. Většinou se jedná o firemní koučink, kde s týmem pracuje na určitých projektech, strategiích a konkrétních cílech týkajících se pracovní oblasti daného týmu.

6.2 Proces koučování podle metody Results Coaching Systems

Nejunikátnější a nejvíce vědecky podloženou metodou koučování je metoda Davida Rocka – Results Coaching Systems. Její přístup podle mozku je jedinečný a vědecky dokazatelný.

Podle Davida Rocka (2009, s. 54–55) tento proces v sobě zahrnuje šest kroků, kterým se říká: „**Šest kroků ke změně výkonnosti**“, a jsou to:

- Přemýšlet o změně.
- Naslouchat potenciálu.
- Mluvit s úmyslem.
- Tanec pro myšlenku – model „Čtyři tváře nápadů“.
- Tvořit nové myšlení – model „CREATE“.
- Následné posouzení.

Pomocí těchto šesti kroků je možné se dostat nejkratší cestou z bodu A do bodu B a říká se jí „cesta nejmenšího odporu“ (Rock, 2009).

Přemýšlet o změně

Základem tohoto kroku je nechat koučovaného přemýšlet o svoji změně, nedávat mu své rady a vést koučovací rozhovor takovým směrem, který mu umožní najít své vlastní řešení a vytvořit své vlastní nové propojení v mozku. Úlohou kouče je vyzvednout to pozitivní, pokládat otázky, které vedou koučovaného k řešení a nezabývají se problémem.

Naslouchat potenciálu

Důležitým faktorem, který ovlivňuje celý rozhovor, je schopnost kouče naslouchat potenciálu koučovaného. Kouč musí být plně soustředěn, schopen empatie, nesmí hodnotit koučovaného, musí být schopen vnímat jeho emoční stav, energii a být plně přítomen svou myslí.

Mluvit s úmyslem

K dosažení požadovaných cílů je nutné vést rozhovor tak, aby se udržela pozornost koučovaného po celou dobu jeho vedení. To závisí na schopnosti kouče mluvit s úmyslem, tedy se záměrem. Jedná se o schopnost být v každé situaci stručný a konkrétní. Podle Davida Rocka (2009) schopní vedoucí pracovníci jsou konkrétní a struční, hlavně když se pokouší o zlepšení výkonnosti svých lidí.

Tanec pro myšlenku

Dalším a klíčovým krokem, pomocí kterého vede kouč koučovaného k vytouženému cíli, je „Tanec pro myšlenku“. V tomto kroku se uplatňuje model „Čtyři tváře nápadu“, který ukazuje, jak koučovaný přichází na nové nápady a myšlenky. Nejdřív dochází k uvědomění si problému, pak nastane fáze přemýšlení, která vyústí do fáze osvětlení, vznikají nová spojení v mozku a uvolňuje se energie. Nastává fáze motivace, která je podstatným prvkem pro vznik konkrétních akcí, které vedou k dosažení cíle (Rock, 2009).

David Rock (2009, s. 132) říká: „Model Čtyři tváře nápadu popisuje, co se děje, když někdo zažije okamžik náhlého pochopení. Model Tanec pro myšlenku vám říká, jak vlastně působit, aby k okamžiku prozření došlo.“

Tanec pro myšlenku se skládá ze čtyř kroků (Rock, 2009):

- **Svolení** – je žádost kouče o vedení rozhovoru určitým novým směrem nebo žádost o vedení rozhovoru do větší hloubky, která se dotýká osobnější roviny koučovaného. Pomáhá mu tím získat z koučování ještě efektivnější výsledky. Svolení snižuje u koučovaného pocit „ohrožení“ a dává mu možnost rozhodnout se, jakým směrem se koučovací

rozhovor může posunout. Je to vysoce efektivní nástroj, jak ještě více prohloubit důvěru mezi koučem a koučovaným. Rock (2009, s. 139) vysvětluje: „Požádání o svolení významně zvyšuje vaši naději, že si s někým skvěle zatancujete a zažijete zahrnující rozhovor vysoké úrovně, který zdokonalí lidské myšlení.“

- **Situování** – je krok, který naprosto jasně určuje, ve které fázi se rozhovor nachází, co se bude dít dál a k jakému cíli směřuje. Situování zajišťuje rovnocenné postavení kouče i klienta a udržuje jejich soustředění na vysoké úrovni a na správné cestě. Je to nástroj ke zvyšování výkonnosti, pomocí efektivního sdělování informací, které jsou pro dosažení cílů nepostradatelné.
- **Dotazování** – je pomocí metodologie RCS velice efektivní způsob, který posouvá koučovací proces směrem k cíli. Je to klíčová část koučinku, kde si klienti nacházejí své vlastní odpovědi a řešení a tím si vytvářejí své vlastní a nová neurospojení. David Rock (2009, s. 153) říká: „Otázky soustředěné na myšlení jsou jedním z nejužitečnějších nástrojů ke zlepšení výkonnosti, které jsem objevil.“ Všechny otázky jsou zaměřené směrem k cíli, nezaměřují se na detail nebo problémy a ani neříkají lidem, jak by měli myslet, ba naopak podporují člověka v tom, aby aktivizoval své vlastní myšlení. Dále Rock (2009, s. 259) vysvětluje: „Je to pokládání otázek s cílem vyvolat prozření, nápad.“
- **Vyjasňování** – je to způsob, jak ještě více zvýšit efektivnost koučinku pomocí pojmenování klíčového poznatku klienta v určité fázi rozhovoru. Pomocí „Vyjasňování“ zaměříme rozhovor na jeho podstatu a posouváme ho do větší hloubky. Podle Davida Rocka (2009, s. 162): „Vyjasnění poskytuje chybějící článek, myšlenku, která doplňuje řetězec spojení, takže mozek je připraven na další nápad“. Hlavním úkolem dobrého kouče je pozorně naslouchat a poznat, co stojí „za“ slovy klienta, jaký je emocionální kontext jeho slov, co se snaží říct a jaká je podstata jeho vyjádření (Rock, 2009).

Tvořit nové myšlení – Model „CREATE“

Model „CREATE“ je makro modelem, který kouč využívá v průběhu rozhovoru s klientem. Je to celkové propojení prvních pěti kroků ze „Šest kroků ke změně výkonnosti“. Model nám poskytuje nejefektivnější a nejkratší způsob, jak zlepšit výkonnost koučovanému a pomoci mu nalézt jeho vlastní řešení, z kterých vytvoří konkrétní akce. Jeho součástí je „Tanec pro myšlenku“, který se neustále opakuje a napomáhá k dosažení cíle.

Model „CREATE“ má tři části (Rock, 2009):

- **Současný stav** – pomáhá koučovanému přemýšlet o své dané situaci a ujasnit si dilema, s kterým přichází. Pomocí otázek na přemýšlení si koučovaný dojde k svému vlastnímu nápadu.
- **Zvažovat možnosti** – přivede koučovaného k novým myšlenkám a nápadům, které zvažuje a přehodnocuje. Správné kladení otázek podpoří přemýšlení koučovaného a přival energie s novými nápady ho posouvá k vyřešení jeho dilematu. Je to fáze, která požaduje po lidech, aby uvažovali intenzivněji a důkladněji (Rock, 2009).
- **Čerpat energii** – je poslední fáze, která využívá energii koučovaného z předešlé fáze, kde si přišel na nové možnosti, myšlenky, a dále pak tyto nové poznatky využil k plánování konkrétních akcí, které ho posouvají k dosažení svého cíle. Je to fáze, kde motivace je na vysoké úrovni a je dobře využitelná právě k dosažení cíle.

Následné posouzení

Jedná se o proces, ve kterém se posuzují jednotlivé akce koučovaného, které si sám v průběhu koučovacího procesu stanovil. Podle Davida Rocka (2009) je hlavním přínosem tohoto kroku ukotvení jakékoliv žádoucí změny, která se v průběhu koučovacího procesu vyskytne a může se stát novým návykem.

Využívá se tady „**Modelu Feeling**“, který provádí kontrolu akcí s citem a zahrnuje v sobě šest kroků (Rock, 2009):

- **Facts (Fakta)** – kontrola dokončení akce.
- **Emotions (Emoce)** – pocity z dokončení nebo nedokončení akce.
- **Encourage (Pochvala)** – ocenění a povzbuzení koučovaného. Zaměření se na to, co koučovaný udělal, a ne na to, co neudělal.
- **Learning (Učení)** – pomáhá koučovanému pochopit, co mu doneslo vykonání konkrétní akce, co se naučil, co ho překvapilo a jaký klíčový poznatek objevil. V této fázi dochází k identifikování starých návyků a vytváření nových, které se tím, že se na ně poutá pozornost, více zakotvují. Dochází k vytváření nových mentálních map a návyků.
- **Implications (Dopady)** – využívají získaný klíčový poznatek koučovaného k propojení všeho, co k sobě patří, a tím zvyšují dopad koučování k dosažení primárního cíle.
- **New Goal (Nový cíl)** – pracuje s novým nápadem, který si koučovaný v předchozí fázi uvědomil, a směřuje ho k vytvoření takové akce, která ještě více ukotví jeho poznatek a nápad.

6.3 Důležitost motivace v procesu koučování a její přínos pro klienta a kouče v praxi

Motivace v koučovacím procesu je základním předpokladem k dosažení stanoveného cíle. Stejně jako je tomu u každé činnosti, také v koučinku je motivace hybnou silou, která podněcuje koučovaného k potřebné aktivitě.

Rock (2009, s. 62) říká: „Nechat lidi přicházet s vlastními nápady je hlubokou studnicí motivace, z níž lze neomezeně čerpat.“ Je velice neefektivní říkat lidem, co mají dělat, nebo za ně myslet. Každý člověk má své myšlenkové pochody, své mentální mapy a vytváří si své neurospoje vlastním způsobem. Možnost nechat lidi přijít si na vlastní řešení je jedinečný způsob, jak zaměřit energii správným směrem a dosáhnout těch nejlepších výsledků. Právě ve fázi nalezení nejlepšího nápadu vzrůstá energie koučovaného a tím i jeho motivace.

Úlohou kouče je prostřednictvím speciálního kladení otázek zajistit, aby docházelo k těmto momentům prozření, kterým se říká „**Aha**“ momenty. Jsou klíčovým nástrojem v celém procesu koučování, jsou zásobníkem energie potřebné ke konkrétnímu činu-akci.

David Rock (2009, s. 66) uvádí, že „hlavním předpokladem zvýšení výkonnosti je přimět druhou osobu, aby hledala vlastní odpovědi“.

Celkově to znamená, že koučovací proces pomáhá zvyšovat výkonnost člověka a naplňovat jeho potenciál, ale bez správné motivace by tento proces nebyl zdaleka tak efektivní. Prvním předpokladem naplnění cíle je vysoká motivace koučovaného jak na začátku procesu, tak i v jeho průběhu. Kouč musí koučovanému poskytnout všechny nástroje, které zajistí udržení motivovaného chování po celou dobu procesu.

Hlavním předpokladem koučovaného k udržení motivace je neustálé zaměřování jeho pozornosti k řešení problému. To mu pomáhá směřovat správným směrem a udržovat jeho energii ve správné hladině. Pokud by se kouč zaměřoval hlavně na problém, docházelo by ke snižování motivace, koučovaný by byl vyčerpán, jeho duševní energie by ubývala a celý proces by byl velice složitý, pomalý a neefektivní. Aby lidi lépe mysleli, přicházeli s novými nápady a využívali svůj potenciál, musí se soustředit na řešení problémů (Rock, 2009).

Zásadní chybou, která způsobuje snížení motivace, je používání slovíčka „**proč**“, které způsobuje zaměření na problémy. Místo toho je daleko efektivnější ptát se: „**Co s tím uděláme?**“

David Rock ve své knize „Leadership s klidnou myslí“ uvádí **příklady otázek, které se zaměřují na problém, a těch, které se zaměřují na jeho řešení** (Rock, 2009, s. 68):

Otázky zaměřené na problém:

„Proč neplníte své cíle?“

„Proč se to stalo?“

„Proč jste to udělali?“

„Proč to nefunguje?“

Otázky zaměřené na řešení:

„Co budete potřebovat příště, abyste splnil své cíle?“

„Čeho zde chcete dosáhnout?“

„Co chcete udělat příště?“

„Co musíme udělat, aby to fungovalo?“

Na názorných příkladech je jasně vidět, že použitím slovíčka „**proč**“ se celý rozhovor zahltí detaily a nebude směřovat směrem k cíli. Další důsledkem bude snížení motivace koučovaného, bez které bude celý proces neefektivní.

Z pohledu neurovědy je prokázáno, že pevná spojení v mozku nejde změnit, protože snaha o tuto změnu je zakotví ještě hlouběji, a namísto toho je potřeba vytvářet nová propojení a nové zvyky, které se stanou součástí každodenního života. Prvním krokem k vytvoření nových propojení je soustředění se na řešení, co vede k samotné změně (Rock, 2009). Právě efektivní kladení otázek pomůže vytvářet taková neurospojení, která pomáhají dosažení stanoveného cíle, a čím je cíl dosažitelnější, tím je i samotná motivace větší. Každá změna je velice náročná a je ovlivněna negativními emocemi, někdy až frustrací, což může mít za následek pokles motivace. Úloha kouče je, aby pomáhal koučovanému procházet tyto změny co nejsnadnějším způsobem, aby neztrácel motivaci a nadále směřoval ke svému cíli.

Mezi hlavní nástroje kouče, které usnadňují koučovanému zvládat náročné změny, patří poskytování pozitivní zpětné vazby a povzbuzení. Úlohou koučovaného je zase vystoupit z pohodlí, chtít a taky začít věci dělat jinak, být na sebe dostatečně náročný. Dalším důležitým faktorem je schopnost kouče naslouchat „tělu koučovaného“, sledovat jeho neverbální signály a reagovat na ně patřičným způsobem.

Brian Clegg (2005, s. 171) ve své knize *Motivace* říká: „Kouč musí přesně rozlišovat mezi vytížením a přetížením. Každý bude mít přínos z toho, že bude vytížený. Neúspěch je často jedinou cestou k úspěchu.“

Výkonnost je silně ovlivněna motivací člověka a odráží se v celém koučovacím procesu. Pokud je hlavním cílem koučinku zvýšit výkonnost člověka, je potřeba silné motivační úrovně.

Timothy Gallwey se zabýval výkonností a vytvořil následovný vzorec (Rock, 2009, s. 82): „Náš výkon (v) se rovná našemu potenciálu (P) minus naše zábrany (Z). Vzorec zní: $v = P - Z$.“

Vzorec vyjadřuje, že výkonnost člověka je závislá na jeho osobním potenciálu a na velikosti jeho zábran, které samotný výkon snižují.

Pozitivní zpětná vazba

Nejefektivnějším způsobem jak snížit zábrany a tím zvýšit potenciál člověka je poskytování pozitivní zpětné vazby. Rock (2009, s. 84) doporučuje: „Chceme-li měnit něčí výkon, musíme si osvojit dovednost projevat uznání.“ Dobrý kouč se snaží v průběhu koučinku zdůrazňovat to pozitivní, a tím motivovat koučovaného k dalším náročným akcím a krokům. Důležité je pokládat takové otázky, které zdůrazní právě to pozitivní a pomůžou koučovanému nalézt ještě lepší varianty řešení.

Rock (2009, s. 85) uvádí **příklady pozitivně položených otázek:**

„Co jste dělali dobře a co jste v důsledku toho o sobě zjistili?“

„Co jste udělali dobře a jaký si myslíte, že to mělo vliv na všechny ostatní?“

„Jaké byly hlavní aspekty tohoto projektu a co jste se naučil?“

Na samotných otázkách je vidět jejich zaměřenost na poučení a dopad, který je přínosem při zvyšování výkonnosti a dosahování lepších výsledků. Zdůraznit to pozitivní je doprovázeno samotným oceněním koučovaného.

Rock (2009, s. 86) uvádí **příklady ocenění:**

„Opravdu oceňuji, že jste dokončil tu zprávu včas.“

„Vidím, že jste této zprávě věnovali hodně přemýšlení a pozornosti.“

„Děkuji vám za to, že jste si udělal čas a věnoval se stoprocentně tomuto projektu.“

Tady je vidět pozitivní přístup ke koučovanému, což bude mít jistě za následek prohloubení důvěry mezi koučem a koučovaným, a tím i pozitivní

dopad na motivaci potřebnou k dalším krokům, které směřují k dosažení cíle. Dalším přínosem pozitivní zpětné vazby bude zakotvení nového návyku a vytvoření nové mentální mapy.

Celkově se dá říci, že motivace je v procesu koučování základním a hlavním předpokladem k úspěšnému postupu směrem k cíli. Bez ní by nebylo možné aplikovat žádný z uvedených modelů ani postupů, které se velkou měrou podílejí na efektivitě koučovacích sezení. Jak motivace kouče k využívání všech nejnovějších poznatků, tak motivace koučovaného uskutečnit náročné změny a kroky vedoucí k těmto změnám, je klíčem k úspěchu v celém náročném procesu. Motivace je základním stavebním kamenem v tomto projektu a bez její přítomnosti by nebylo možné vybudovat silné základy pro další růst a změny požadované.

7. KOUČOVACÍ SEZENÍ A VLIV MOTIVACE NA DOSAŽENÍ STANOVENÉHO CÍLE

7.1 Cíl případové studie

Tato případová studie má za cíl na názorném případě s klientkou ukázat průběh a postup celého koučovacího procesu v praxi a poukázat na důležitost motivace potřebné k dosažení předem stanoveného cíle. Postupně budou rozebrány všechny podstatné kroky koučovacího procesu, a tím bude umožněno pochopit podstatu a princip koučinku do jeho hloubky a jeho spojitost s motivací.

První koučovací – úvodní sezení bude zaměřeno na stanovení primárních cílů, na kterých chce klientka pracovat po dobu tří měsíců. Dalším krokem bude nastavení strategií, to znamená postupných kroků, které povedou k dosažení jejího cíle. Další část se bude zabývat postupným vyplňováním jednotlivých strategií, to znamená postupným vytvářením a kontrolou jednotlivých akcí. Poslední, uzavírací sezení zhodnotí úspěšnost a přínos celého procesu směrem ke klientce i k samotnému kouči.

Výsledkem případové studie bude na základě důkladného vysvětlení jednotlivých sezení ukázat, jaký vliv měla motivace v průběhu jednotlivých sezení na klientku a na efektivitu dosažení stanovených primárních cílů. Použité údaje jsou z důvodu etiky koučinku anonymní.

7.2 Informace o klientovi

Pohlaví: žena

Věk: 45 let

Vzdělání: vysokoškolské

Povolání: generální manažerka mezinárodní společnosti

Koučovací plán: 12 sezení, celkem tři měsíce, jedenkrát za týden

Důvod zájmu o koučink: nespokojenost ve firmě, nespokojenost se životní rovnováhou – vyváženost práce a soukromí, nižší sebedůvěra, stres, zájem o lepší partnerský život, zájem o lepší hospodaření s časem – plánování.

7.3 První koučovací sezení – primární cíle

První koučovací sezení bylo především o nastolení vzájemné důvěry a respektu, pochopení principů koučinku, zodpovězení všech potřebných otázek a samozřejmě ochutnávka samotného koučovacího procesu. Klíčovým prvkem bylo nastavení primárních cílů klientky, s kterými se pracuje celých dvanáct týdnů. Sezení mělo určitý postup, který zajišťoval jeho profesionální úroveň.

Hned na začátku kouč dobře „situoval“ klientku, aby získala představu, jak bude celé sezení probíhat a v jakém časovém horizontu. Je důležité, aby byla nastavena jasná pravidla a postupy a aby byly vyjasněné jednotlivé role aktérů. Pak kouč představil sám sebe, a tím vznikla určitá vzájemná důvěra mezi ním a klientkou.

Důležitou součástí jak prvního, tak každého následujícího sezení bylo speciální cvičení, kterému se říká „uvolnění prostoru“. Jedná se o způsob, který uvolnil mysl kouče i klientky, a byl dobrým základem pro efektivní sezení. Je to postup, kdy oba zaměří svou pozornost na myšlenky, které by jim mohly bránit soustředit mysl na nové myšlenky a nápady. Pak jednoduše tyto rušivé myšlenky silou vůle odloží stranou a jsou připraveni začít efektivně komunikovat a koncentrovat se. Klientka pochopila podstatu cvičení a ocenila jeho výsledný efekt.

Když byla mysl čistá a připravená soustředit se pouze na samotné sezení, bylo vše připravené začít se samotným procesem. Dále následoval stručný výklad, o čem koučování je a jak funguje, pro jasné pochopení principů a přínosů koučinku.

Následoval krok stanovení **primárních cílů**. Tento postup měl tři fáze (RCS, 2008, s. 198):

- **Dolování** – je způsob, jak si klient představí všechny oblasti svého života, z kterých se skládá jeho život nebo které mu v něm chybí.
- **Třídění** – je způsob, jak zkrátit seznam všech oblastí na ty, které jsou vhodné pro koučování, ve kterých klient cítí, že je potřeba něco změnit. Cílem je najít tři oblasti, z kterých vzejdou primární cíle.
- **Definování** – je posledním krokem postupu směřujícím k tvoření inspirativních cílů, kdy se ze tří vybraných oblastí z předešlého kroku nadefinují primární cíle klienta.

Primární cíl musí být:

- Inspirativní.
- Náročný, ale zároveň dosažitelný.
- Měřitelný.
- Jasný.
- Odlišný od dalších cílů.

Vztah cílů a motivace je jednoznačný. Cíl musí být pro klientku natolik zajímavý, že motivace k jeho dosažení je velice silná a trvalá. Po procesu nastavení primárních cílů následovalo uzavření koučovací dohody, klientka projevila zájem pracovat s daným koučem a je spokojena se sezením a jeho výsledkem.

Byly předány veškeré dokumenty potřebné pro samotný proces jako například: Pracovní list klienta: primární cíle (Příloha A), Pracovní list klienta (Příloha B), Pracovní list klienta: strategie (Příloha C), Pracovní list kouče: sezení č. 1 (Příloha D), Pracovní list kouče: sezení č. 2 (Příloha E) a další. Po předání veškerých formalit kouč uzavřel ukázkové sezení, kde ocenil snahu klientky a poděkoval jí za projevenou důvěru a otevřenost.

Pokud bylo sezení přínosné, jsou v něm přítomny i emoce a motivace k dosažení cíle graduje. Pokud je motivace klientky veliká, znamená to dobře provedený proces a dobrý základ pro start celého koučinku. V daném případě

byla klientka velice motivovaná a plná emocí. Úlohou kouče bylo provádět klientku celým procesem na základě svých zkušeností a využívat všechny postupy a metody (uvedené v předešlé části), které zvýšily efektivnost celého sezení.

Stanovení primárních cílů klientky

Klientka s nízkou sebedůvěrou, nesystematickým způsobem zvládání času a s nespokojeností ve vztahu prošla stanovením primárních cílů podle daného postupu. Podívala se na svůj život jako na celek a velice jasně definovala, na čem chce pracovat a čeho chce za tři měsíce dosáhnout pod vedením svého nového kouče.

Primární cíle klientky jsou:

1. „Nastavení nové a fungující struktury ve firmě.“
2. „Lepší zvládání času a být více uvolněná.“
3. „Pohodový rodinný život.“

Dále se budeme názorně zabývat jen cílem č. 1.

Klientka si definovala, co bude obsahem jejího výsledku - cíle č. 1. Tahle fáze je nesmírně důležitá, dosažitelnost cíle ovlivňuje motivaci a dobrý kouč musí zajistit, aby cíl odpovídal požadavkům na primární cíle.

U cíle č. 1 klientka očekávala dané výsledky: nové efektivní postupy v pracovní oblasti, funkční firmu, více důvěřovat lidem, lepší každodenní komunikace, každý den v práci bez stresu, nové rozdělení pracovní činnosti a větší samostatnost zaměstnanců, reorganizace pracoviště, výměna některých zaměstnanců a vznik nových pracovních pozic.

Z prvního sezení odcházela klientka s vysokou hladinou motivace, cítila, že může nastat pozitivní změna v jejím životě. Došlo k navázání důvěrného vztahu mezi ní a koučem a její emoční nálada byla velice pozitivní.

7.4 Druhé koučovací sezení – strategie a akce

Druhé koučovací sezení se neslo v duchu vytváření jednotlivých kroků, které vedly k dosažení jednotlivých cílů, to znamená strategií a konkrétních akcí (Příloha C). Bez strategií a akcí by nebylo možné efektivně pracovat a postupovat k cílům, protože jsou milníkem, který určuje tvar cesty, po které chce klientka kráčet. Pomáhají udržovat aktivitu klientky, brání jí dělat věci tak, jak byla zvyklá doposud, zlepšují její myšlení.

Sezení začínalo opět „situováním“ klientky, to znamená vysvětlením, jak bude sezení probíhat, kde se nyní nachází a co může od něho očekávat. Pak následovalo cvičení na vyčištění mysli „uvolnění prostoru“, se kterým byla klientka obeznámena na prvním sezení. V dalším kroku si s koučem prošli primární cíle a zkontrolovali jejich platnost a vztah k nim. Tímto způsobem dochází k naladění se na jednotlivé cíle a klientka se plně soustředila na koučovací proces. Vytvoření kontextu pro konkrétní sezení bylo dalším důležitým bodem, který se na každém sezení provádí. Hlavním cílem je stanovit přesné zaměření jednotlivého sezení a snaha o jeho naplnění.

Následoval samotný proces nastavování strategií, kde kouč vedl klientku, aby si sama pojmenovala takové kroky, kterými chce kráčet a naplňovat je akcemi dalších jedenáct týdnů. Počet strategií je obecně doporučen mezi 4 až 8 ke každému cíli a úkolem kouče je, aby splňovaly určité požadavky.

Strategie musí být:

- Konkrétní.
- Jasně.
- Pozitivní.
- Vzájemně logicky propojené.

Na druhém koučovacím sezení si klientka nastavila jak strategie, tak akce k prvnímu kroku strategie ke každému cíli. Tento krok motivoval klientku, aby pocítila sílu samotného koučinku, získala motivaci a začala pracovat na svém

cíli. Akce daly klientce pocit, že začíná sama vyvíjet konkrétní aktivitu směřující k jejímu mocnému cíli.

Efektivní akce musí splňovat tyto požadavky:

- Dostatečně jasná.
- Splnitelná.
- Přesně formulovaná.
- Termínovaná.

Když měla klientka nastaveny strategie ke svému primárnímu cíli a akce k prvnímu kroku strategie, spolu s koučem zkontrolovali jejich znění a pak uzavřeli celé sezení.

V průběhu celého sezení kouč využíval všech modelů a postupů zmiňovaných v předešlé části práce (viz. 6. 2), které pomáhaly sezení zvýšit jeho efektivitu a udržet vysokou motivaci klientky. Toto sezení bylo velice motivující, protože si z něho klientka odnesla jak přesný postup ke svému cíli, tak konkrétní akce, které má vykonat do příštího sezení. Dosáhla pocitu, že se vydala správným směrem, který si určila sama, a to ji motivovalo k ještě větší aktivitě. Vidina cíle je silná a velice motivující.

Postup nastavení strategií a akcí klientky k cíli č. 1

Klientka si na prvním sezení stanovila primární cíl č. 1, který je pro ni aktuální a silně motivující. Pracovala na něm se svým koučem po dobu tří měsíců a jeho znění je:

Cíl č. 1: „Nastavení nové a fungující struktury ve firmě.“

Ve druhém sezení si stanovila následovné **strategie k cíli č. 1:**

1. „Existující stav“ – mapování současné situace.
2. „Ideální stav“ – vize do budoucna.
3. „Hledat možnosti“ – výběr všech možných možností.
4. „Vybrat nejlepší možnosti“ – volba nejlepších možností.

5. „Naplánovat jednotlivé kroky“

6. „Realizovat kroky“

Tyto kroky si klientka vytvořila sama, svým jasným a zaměřeným myšlením směrem k cíli. Její motivace byla vysoká a její odhodlanost k práci tomu nasvědčovala.

Příklad akcí, které si nastavila k prvnímu kroku strategie „Existující stav“:

- Zjistit a zapsat způsob, jak vykonávají zaměstnanci své pracovní povinnosti – pracovní zařazení, pracovní náplň, jejich názory.
- Sepsat stávající komunikaci na pracovišti.
- Sepsat jejich očekávání.
- Sepsat současné platové ohodnocení zaměstnanců.

Tyto akce poukázaly, jaká je současná situace ve firmě. Je důležité zmapovat nejdřív současnost, najít všechny úskalí, aby bylo možné postoupit dál k cíli. Klientka byla velice motivovaná a odhodlaná uskutečnit všechno, co si na sezení předsevzala. Její motivace byla nezbytným faktorem pro tak úspěšné sezení.

7.5 Třetí až dvanácté koučovací sezení

Třetí až dvanácté koučovací sezení bylo o kontrole, tvoření akcí a nakonec o celkovém uzavření. Byl to velice aktivní a náročný proces, který vyžadoval správnou dávku zaměření a motivace. Proces probíhal stejným způsobem jako předchozí sezení, kdy kouč nejdříve „situoval“ klientku, jak bude sezení probíhat. Dále následovalo cvičení na uvolnění vnitřního prostoru mysli a pak kouč přistoupil k práci na jednotlivých strategiích. Postupně se kontrolovaly akce z předešlého sezení a nastavovaly nové akce.

Na dvanáctém sezení se zhodnotila celá koučovací série a vyvodily se patřičné závěry. Došlo také k prohloubení získaných znalostí.

Zhodnocení třetího až dvanáctého sezení klientky

V průběhu třetího až dvanáctého sezení, klientka pracovala s koučem na cíli č. 1, strategiích a akcích k němu. Postupně vytvářela efektivní akce ke každé strategii, které vykonala do příštího setkání. Postupně naplňovala jednotlivé strategie a postupovala ke svému cíli. Při kontrole akcí si klientka postupně uvědomovala, jak vylepšit chod firmy a jak ještě lépe nastavit strukturu firmy. V průběhu dotazování a hloubání si přicházela na nové a zajímavé nápady, z kterých měla velikou radost, a cítila se být velice motivovaná.

Zajímavé a klíčové momenty v průběhu jednotlivých koučovacích sérií, které zásadně ovlivnily dosažení cíle č. 1:

- Na **čtvrtém** sezení si klientka uvědomila zajímavý poznatek, že nechce odkládat negativní věci v práci na později, ale udělat je hned. Svůj nový a požadovaný návyk pojmenovala: **„Dnes vyřeším nepříjemné záležitosti jako první.“** Následně si vytvořila akci, která zněla: **„Vytvořit si na pracovním stole upozornění, že první, co ráno udělám, je to, co má negativní charakter, a zapisu to také do diáře.“** Toto malé upozornění jí pomohlo, aby si našla systém, který jí vyhovuje, ale je taky pro ni nutný. Tady je vidět, že někdy i zdánlivé maličkosti můžou mít zásadní charakter na život člověka. Pokud se na ně poutá dostatek pozornosti, postupně se vytvoří mechanismus na jejich zlepšení, dochází k pozitivním změnám. V mozku vznikají nové spoje, nové mentální mapy, které se zautomatizují. Klíčovým faktorem je tady opět motivace, bez které by nebylo možné žádnou změnu provést.
- Na **pátém** sezení si klientka uvědomila a identifikovala svůj další návyk a chtěla na něm intenzivně pracovat. Jednalo se o nesystematické

plánování. Tento návyk si převedla do pozitivní formy (na doporučení kouče), se kterou se dále pracovalo. Jeho znění bylo: „**Chci zdravě plánovat, předem a vědomě.**“ Poté si sama stanovila akci, která měla začít vytvářet nový a požadovaný návyk. Její akce zněla: „**Naplánovat a zaznačit do diáře plán jak pracovních, tak mimopracovních aktivit na jeden měsíc dopředu.**“ Klientka si sama našla způsob, který jí vyhovuje, a hned ho začala aplikovat. V průběhu třech týdnů začala sama vědomě a automaticky plánovat veškeré činnosti ve svém životě. Z hlediska neurovědy jsou tři týdny dostačující k hlubokému a trvalému zápisu nového návyku. Přínos vytvoření si nového návyku byl skutečně obrovský a motivoval ji k dalším pozitivním změnám a aktivitě.

- **Osmé** sezení přineslo nové poznatky, kde si klientka uvědomila, že aby mohla dobře fungovat struktura ve firmě, musí být sama více aktivní, a začala pracovat na zdokonalení svých komunikačních dovedností. Dostudovala určité postupy a návody, které hned aplikovala při komunikaci se zaměstnanci. Vypracovala konkrétní manuál komunikace, dále si uvědomila, jak důležité je nechat zaměstnancům samostatnost. Vytvořila si plán, jakým způsobem budou zaměstnanci pracovat, za co budou odpovídat, a hlavně pochopila, jakým způsobem je co nejlépe vést.
- **Dvanácté** sezení ukázalo, že se podařilo naplnit cíl č. 1 na 95 %. Klientka byla nadšena s dosaženou úrovní, v práci se cítí opět dobře, bez stresu a vše funguje tak, jak si stanovila. Velikým přínosem bylo zhodnocení nových návyků a jejich automatické používání. Tyto návyky se promítly i do ostatních oblastí života klientky tím, že vědomě plánuje a dokáže řešit negativní záležitosti jako první a neodkládá je na neurčito.

Čím aktivněji se klientka podílela na realizaci akcí, zlepšovala své staré návyky a vytvářela nové, tím více byla odměněna motivací ke svému cíli. Záleží hlavně na klientce, jak moc chce cíle dosáhnout, podle toho se odvíjí taky její aktivita. Pokud by její motivace vykazovala nízkou úroveň, je

nepravděpodobné, že by byla schopna při pokládání otázek na myšlení být tak aktivní a kreativní. Její výsledky by odpovídaly jejímu nasazení. Na posledním dvanáctém sezení došlo k vyhodnocení jednotlivých cílů, ocenění dosažených úspěchů a k uzavření celé koučovací série. Velikým přínosem bylo zhodnocení nových návyků a nových myšlenek a jejich ukotvení.

7.6 Výsledek případové studie

Případová studie vysvětlila průběh a postup jednotlivých koučovacích sezení s klientkou a tím umožnila pochopit, jakým způsobem proces probíhá a jakým způsobem je jeho výsledek závislý na motivaci samotné klientky. Motivace klientky byla v průběhu jednotlivých sérií na vysoké úrovni, což dosvědčoval i její jasný cíl, strategie a hlavně náročné akce, které si každý týden sama naplánovala a velice důkladně je realizovala.

Splnění cíle č. 1 na 95 % je jasným důkazem jejího motivovaného a zacíleného chování. To by bez velké dávky motivace nebylo možné. V průběhu jednotlivých sezení její motivace rostla takovým způsobem, že sama požádala o práci na hluboko zakořeněných návycích, což u koučinku není pravidlem. Dosažení jejího cíle se odrazilo nejenom na jeho samotném splnění, ale především na ukotvení si nových návyků, které bude používat i po skončení samotného koučinku.

Na základě příkladu z praxe se dá konstatovat, že motivace byla klíčovým a základním předpokladem dosažení cíle klientky a bez ní by nebylo možné dosáhnout takového pokroku.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývá tématem teorie motivace a aktivace a na základě důkladného objasnění teoretických východisek vysvětluje důležitost a nepostradatelnost motivace lidského chování v koučinku a v průběhu celého koučovacího procesu.

Úvodní část je věnována motivaci a aktivaci v obecné rovině a odpovídá na základní otázky související se samotnou motivací člověka. Pochopení jednotlivých pojmů a obecných teorií, které se vyvíjely mnoho let, objasňuje, že právě tyto důležité poznatky jsou klíčem k pochopení „proč se lidé chovají tak, jak se chovají“. Emoční inteligence každého člověka hraje důležitou roli v jeho každodenním životě, a podílí se na jeho kvalitě a schopnosti využívat motivaci k dosahování svých snů a cílů. Každý sní o lepším životě a přeje si, aby byla jeho motivace natolik veliká a stabilní, aby ho vedla k samotnému cíli a pomohla mu překonávat všechny překážky.

Problematiku a následně propojení motivace s dosahováním cílů objasňuje část práce, která je věnována vztahu pracovní a výkonové motivace. V dnešní době je dosahování špičkových pracovních výkonů absolutní nezbytností a základním požadavkem všech firem, které vyvíjejí veliký tlak na své pracovníky. Proto je jejich motivace nezbytná k plnění tak náročných cílů, které jsou jim předem určené. Firmy využívají nejrůznější stimulační prostředky, aby své zaměstnance stimulovaly k vrcholovým výkonům, které jim přinášejí požadovaný výsledek, a následně i zisk. Někdy dochází až k takovému tlaku, že je pracovník v depresi a jeho práce je neefektivní i přes to, že jeho vynaložené úsilí je maximální. Samotná motivace je základním předpokladem k dosahování firemních cílů, ale adekvátní požadavky na lidský zdroj jsou hlavním faktorem k jejich úspěšnému naplnění. Je potřeba, aby dnešní vedoucí pracovníci využívali všechny motivační prostředky ke zvýšení výkonu svých podřízených, ale adekvátním a správným způsobem.

Druhá část práce se zabývá právě metodou, která je velkým přínosem při zvyšování výkonnosti člověka a zásadním způsobem pomáhá zlepšovat

jeho myšlení a naplnit jeho osobní potenciál. Jedná se koučink, který velice jasným a účelným způsobem otevírá člověku cestu ke splnění jeho osobních i pracovních cílů. Motivace je v koučovacím procesu jediným nutným požadavkem, který je kladen na koučovaného, a vede ho k naplnění jeho snů. Motivace pomáhá měnit životy lidí v každé životní oblasti, záleží jen na samotném člověku, jak moc velká je jeho touha po dosažení cílů. Pomáhat lidem nacházet si svá vlastní řešení a naplňovat své sny je posláním každého dobrého kouče, který se této profesi seriózně věnuje a klade si za cíl pomáhat svým klientům, být tady pro ně a stimulovat jejich motivaci co nejefektivnějším způsobem.

Koučink je skvělý způsob, jak co nejlépe objevit a následně využít své skryté vlohy, jak objevit vžité návyky, které člověku brání v dosahování jeho cílů, a možnost, jak tyto návyky přepsat na nové a daleko efektivnější. Právě nové návyky, na které se v průběhu koučinku poutá pozornost, vytvářejí v mozku člověka zcela nové mentální mapy, které zkvalitňují jeho život a dělají ho spokojenějším a šťastnějším. To je hlavním cílem koučinku, aby lidé měli motivaci ráno vstát z postele, aby měli motivaci jít s nadšením do práce, usmívat se a radovat se ze života a jeho krás, i když je na jejich životní cestě potká jakákoliv překážka. Je skvělé vědět, že existuje vědecky podložený způsob, jak pomoci člověku naplnit jeho potenciál až na samou hranici jeho možností, aniž by mu bylo vnucováno něco, co nevychází z něho samotného. To je krása koučinku, která dává každému možnost svobodné volby, jak naložit s vlastními myšlenkami a pocity.

Nezbývá než jen doporučit každému, kdo potřebuje svou motivaci proměnit v konkrétní čin, aby okusil tento moderní, vědecky ověřený a velice přínosný způsob seberealizace a sebenaplnění na vlastní kůži. Kdo prožije tuto svou pozitivní změnu, pochopí, jak krásný může být život a jak velkým darem je schopnost využívání jeho hlavního nástroje vedoucího ke spokojenosti, a tím je motivace lidského chování.

Na samotný závěr myšlenka od Joe Vitaleho (2009, s. 25): „ **Jestliže chcete, aby svět byl šťastnější, zdravější a bohatší, začnete tím, že do něj přispějete jedním šťastným, zdravým a bohatým člověkem: sebou.**“

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1.

ATKINSON, Marilyn., CHOIS, Rae T. *Koučink – věda i umění: vnitřní dynamik*. 1. vyd. Praha: Portál, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7367-538-7.

CLEGG, Brian. *Motivace*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.

HUNT, Morton. *Dějiny psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2010. 712 s. ISBN 978-80-7367-814-2.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. ISBN 80-200-0592-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PROVAZNÍK, Vladimír., KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2004. 128 s. ISBN 80-254-0703-X.

RESULTS COACHING SYSTEMS. *Intenzivní Trénink Koučů - Manuál účastníků 6.0*. 2008. 532 s.

ROCK, David. *Leadership s klidnou myslí*. Praha: Pragma, 2009. 262 s. ISBN 978-80-7349-206-9.

ROCK, David. *Jak pracuje Váš mozek*. Praha: Pragma, 2010. S. 286. ISBN 978-80-7349-245-7.

TRUMP, Donald., KIYOSAKI, Robert. *Proč chceme abyste byli bohatí*. Praha: Pragma, 2007. 336 s. ISBN 978-80-7349-051-5.

VACÍK, Emil., ŠULÁK, Milan. *Strategický management*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. 125 s. ISBN 80-7082-728-9.

VITALE, Joe. *Síla přitažlivosti*. Praha: Ottovo nakladatelství, 2009. 304 s. ISBN 978-80-7360-933-7.

WHITMORE, John. *Koučování*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-209-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma motivačního procesu.....	14
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb.....	22
Obrázek 3: Model vztahu motivace a výkonu	35
Obrázek 4: Yerkes-Dodsonův zákon – vztah míry, intenzity motivace a úrovně, kvality výkonu	36
Obrázek 5: Pyramida stimulů	37

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Pracovní list klienta: primární cíle	I
Příloha B – Pracovní list klienta	II
Příloha C – Pracovní list klienta: strategie	III
Příloha D – Pracovní list kouče: sezení č. 1	IV
Příloha E – Pracovní list kouče: sezení č. 2.....	V

PŘÍLOHY

Příloha A – Pracovní list klienta: primární cíle



profikoucink.eu

Pracovní list klienta: primární cíle

Poznámky pro stanovení primárních cílů

- ✓ Cíl musí inspirovat jak klienta, tak kouče
- ✓ Cíl nesmí být příliš těsně propojen s jiným primárním cílem
- ✓ Cíl by měl být skutečnou výzvou, ale dosažitelný do 3 měsíců
- ✓ Musíte být schopni sdělit cíl jednou větou
- ✓ Cíle musí být nějakým způsobem měřitelné, s měřítkem, které je součástí cíle

Cíl 1:

Cíl 2:

Cíl 3:



Pracovní list klienta sezení č.

Vztah k cílům

Vztah k cíli 1:

Vztah k cíli 2:

Vztah k cíli 3:

Kontext pro dnešní sezení:

Akce – co udělám do příštího sezení

1

2

3

4

5

6

7



Pracovní list klienta: strategie

Cíl 1: Strategie:

Cíl 2: Strategie:

Cíl 3: Strategie:

Příloha D – Pracovní list kouče: sezení č. 1



profikoucink.eu

Pracovní list kouče: sezení č. 1

Jméno klienta: datum: čas: od do

Místo:

Průběh a obsah sezení

	Minuty	
	Počet	Načítané
1. Nastavit čas a prostor	1	1
2. Objasnit, jak bude sezení probíhat	2	3
3. Něco o koučovi	2	5
4. Vysvětlit cvičení „Projasnění a uvolnění prostoru“	2	7
5. Projasnit a uvolnit prostor	6	13
6. Stručný výklad, o čem je koučování	4	17
7. Stručný výklad, jak koučování funguje	2	19
8. Nastavit primární cíle – hledání (dolování) <i>Udělejte seznam všech oblastí klientova života (použijte pracovní list primárních cílů)</i>	10	29
9. Nastavit primární cíle – výběr (rafinace) <i>Omezte na 3 klíčové oblasti (použijte pracovní list primárních cílů)</i>	10	39
10. Nastavit primární cíle – definování a leštění <i>Definujte 3 cíle (použijte pracovní list primárních cílů)</i>	10	49
11. Uzavřít proces stanovení primárních cílů	2	51
12. Probrat platbu	3	54
13. Získat závazek: pokud se dohodnete na dalším koučování, přejděte k bodu 14 – 17 pokud ne, přejděte k bodu 16 „Uzavření“	3	57
14. Dokončit diskusi o koučovací dohodě	10	67
15. Projít klientskou složku klient vyplní svůj „pracovní list pro sezení č. 1 vysvětlit klientovi: (a) měsíční kontrolní přehled, (b) přípravný dotazník, (c) formulář „sekundární cíle“	3	70
16. Uzavření	4	74
17. Dohodnout se na místě a času příštího sezení	1	75

Příloha E – Pracovní list kouče: sezení č. 2



Pracovní list kouče: sezení č. 2

Jméno klienta: datum: čas: od do

Místo:

		Minuty	
		Počet	Načítané
Průběh a obsah sezení			
1.	Projasnit a uvolnit prostor	5	5
2.	Projít tři primární cíle a ověřit (emoční) vztah ke každému z nich.	5	10
	CÍL č. 1	CÍL č. 2	CÍL č. 3
3.	Vytvořit kontext pro sezení	5	15
4.	Cíl č. zopakovat si cíl, definovat strategii k cíli a stanovit akce pro 1. krok / etapu strategie	15	30
5.	Cíl č. zopakovat si cíl, definovat strategii k cíli a stanovit akce pro 1. krok / etapu strategie	13	43
6.	Cíl č. zopakovat si cíl, definovat strategii k cíli a stanovit akce pro 1. krok / etapu strategie	13	56
7.	Uzavřít proces definování strategií	2	58
8.	Posoudit jakékoliv doplňující akce pro tento týden	7	65
9.	Klient čte nahlas své akce a úkoly do příštího sezení (ujistit se, že jsou jasné)	3	68
10.	Uzavření	5	73
11.	Dohodnout se o místě a času příštího sezení, resp. probrat jakékoliv otázky ohledně plateb (pokud jsou relevantní)	2	75

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Andrea Změlíková

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Teorie motivace a aktivace

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 60

Celkový počet stran příloh: 5

Počet titulů české literatury a pramenů: 4

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 10

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Miloslav Kodým, CSc.