

**UNIVERSITA
JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Nikola ŠMORANCOVÁ

**UNIVERZITA
JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Magisterské prezenční studium

2010 – 2012

Diplomová práce

Jméno a příjmení autora: Nikola Šmorancová

Název práce: Lidé jako bohatství firmy (motivace jednotlivců
a týmů)

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce: Ing. Juraj Eisel

JAN AMOS UNIVERSITY OF PRAGUE

Master Full-Time Studies

2010-2012

Master Thesis

Name: Nikola Šmorancová

Title : People – the wealth of a company a their motivation

Prague 2012

The Master Thesis Work Supervisor:

Ing. Juraj Eisel

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová 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 25.11. 2011

Jméno autorky: Nikola Šmorancová

vlastnoruční podpis

Poděkování

Srdečně děkuji panu Ing. Juraji Eiselovi za spolehlivou podporu během psaní diplomové práce.

Anotace

Jak již název napovídá, diplomová práce se opírá o nejcennější faktor na světě, tedy o samotné lidi, jejich výkonnost a zároveň motivaci jak v osobním životě, tak v tom pracovním. Náplní práce je proniknout hlouběji do lidského myšlení a prozkoumat faktory, které lidi motivují k pracovnímu výkonu. Druhá část práce je soustředěna na případovou studii reálného klienta a koučovací přístup, který pomáhá k dosažení jeho cílů.

Klíčové pojmy

Motivace, stimulace, cíle, dialog, emoce, koučování, mentorink, motivační teorie, hodnotové postoje, individuální koučink, koučování, naslouchání, odpovědnost, postupy práce s klientem, řeč těla, schopnosti kouče, týmový koučink, životní koučink, SCARF model, work-life balance, případová studie

Annotation

As the name suggests, the thesis is based on the most valuable factor in the World, therefore the people themselves, their performance and motivation as well as in personal life, so work. Thesis penetrates deeper into the human mind and explores the factor that motivates people to job performance. The second part focused on real client case study and coaching approach that helps client to achieve his goals.

Key words

Motivation, stimulation, goals, dialog, emotions, coaching, mentoring, motivation theories, values, individual coaching, active listening, life coaching, SCARF model, work life balance, case study.

Obsah

1.	ÚVOD A CÍL PRÁCE	10
2.	TEORETICKÁ ČÁST	12
2.1	Motivace a motiv	12
2.2	Stimuly versus motivy	13
2.3	Motivace a manipulace	14
2.4	Osobnost a motivace	15
2.5	Motivační stavy a vlastnosti	16
2.6	Pravidlo motivační kotvy	18
3.	MOTIVAČNÍ TEORIE	19
3.3	Maslowova teorie	19
3.4	Herzbergova teorie dvou faktorů	21
3.5	McGregorova teorie X a Y	22
3.6	Liberální styl vedení (Laissez-faire styl)	24
3.7	Vroomova teorie očekávání	25
3.5	McClellandova teorie získaných potřeb	26
3.6	Skinnerova teorie pozitivního posílení	27
3.7	Adamsova teorie rovnováhy	28
4.	MOTIVAČÍ PROGRAM V PODNIKU	30
4.1	Systém práce s lidmi v organizaci	30
4.1.1	Personální práce	31
4.1.2	Sociální práce	31
4.2	Co je motivační program	32
4.3	Obecné předpoklady výkonnosti pracovníků	33
4.4	Strategická příprava pro tvorbu a realizaci motivačního programu	34
5.	ÚLOHA MANAŽERA Z HLEDISKA MOTIVACE A ŘÍZENÍ PRACOVNÍKŮ	36
5.6	Situační vedení	36
5.7	Další styly vedení	37
5.8	Mentorink	38
6.	KOUCOVÁNÍ JAKO NÁSTROJ ŘÍZENÍ MODERNÍ ORGANIZACE	40
6.1	Co je koučink	40
6.2	Manažer v roli kouče	43
6.3	Rozdíl mezi osobním a firemním koučováním	45
7.	TALENT MANAGEMENT A KLÍČOVÍ PRACOVNÍCI	46
7.1	Kdo je klíčový pracovník?	46
7.2	Talent management	47
7.2.1	Talent management a definice procesu	47
8.	SCARF – MODEL ZALOŽENÝ NA ZNALOSTECH O MOZKU	50
8.1	Instinkt přežití – reakce přiblížení a vyhýbání	52
8.2	Jak využívat model SCARF efektivně pro práci s lidmi	54
9.	PŘÍPADOVÁ STUDIE – KOUČOVÁNÍ A MOTIVACE V PRAXI	57

Vstupní dotazník klienta	57
Nastavení cíle	58
Strategický plán.....	59
Akční kroky.....	60
10. ZÁVĚR	63
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	65
INTERNETOVÉ ZDROJE	67
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	68

1. ÚVOD A CÍL PRÁCE

Lidé jsou důležitým faktorem každé organizace, proto se budeme v této práci věnovat převážně jim a jejich motivaci. Výkon, rozvoj a ziskovost firem závisí převážně na zaujetí lidí pro práci, proto by se každý zaměstnavatel měl starat o to, aby se pracovníci cítili dobře, byly uspokojeny jejich základní potřeby a zároveň, aby byla práce vykonána více než dobře.

Efektivní vedení lidí, je pro mnohé stále velkou záhadou. Cílem této práce je objasnit principy motivace, toho, jak lidi zaujmout a přirozeně je podnítit k činnosti tak, aby se pro ně stala práce zábavou a potěšením. Klíčové je tedy, aby lidé dosáhli skutečného vnitřního odhodlání.

Dnes se touto problematikou začíná zabývat čím dál tím více organizací, některé společnosti jsou ochotny zaplatit za efektivní motivaci jejich zaměstnanců vysoké finanční částky, ale je vnější motivace skutečně to, co lidé potřebují pro svůj lepší výkon a zaujetí pro jejich práci?

Budeme se tedy také zabývat tím, jaká motivace je nejvíce účinná, co lidi jako důležitý faktor firmy přesvědčí, aby se pro ně stala práce skutečně potěšením, nejen povinností, ale také zábavou prostřednictvím které se mohou také realizovat. Neměli bychom opomenout také biologický faktor jako je například fungování mozku a jak tyto vlivy mohou přispět k efektivitě při práci. Podíváme se na jednotlivé teoretické pojmy, na fungování lidského mozku, motivační teorie a přední autory těchto teorií, dále různé styly vedení a následně se budeme zabývat případovou studií, díky které se budeme moci zaměřit na motivaci přímo v praxi.

Na závěr si vysvětlíme problematické oblasti v oblasti motivace a efektivity vedení lidí současně s návrhy na zlepšení a doporučení.

Avšak hlavním cílem této práce je, aby sloužila jako podpůrný materiál a informační zdroj v oblasti motivace a efektivního řízení jednotlivců a týmů, který mohou využívat lidé jak pro pracovní, tak osobní potřebu.

2. TEORETICKÁ ČÁST

Motivace lidí je jednou z nejsložitějších úloh uvnitř organizací. Z jakého důvodu? Zejména z toho, že každý člověk je individualita, která také potřebuje různou motivaci. Neexistuje jediný recept na motivaci lidí, proto je toto téma jedním z nejméně diskutovaných, co se vzdělávání jednotlivců a celých týmů týče.

Lidé jsou bohatstvím každé organizace a každý úspěšný leader nebo manažer by si tento fakt měl uvědomovat a podle toho ke svým podřízeným také takto přistupovat. Není to však jednoduchá záležitost a kolikrát je potřeba jít opravdu do hloubky, abychom pochopili myšlení člověka a dokázali tak lépe ovlivnit jeho motivaci a s ní spojený i výkon.

„Musíme si uvědomit, že kladný vztah k nějaké činnosti, úloze, řešenému problému nebo úkolu obvykle vzniká ze dvou příčin. Buď proto, že splnění úkolu je spojeno se získáním nějakých zvenčí přicházejících hodnot (např. finanční odměna), nebo proto, že splnění úkolu je v souladu s vnitřním smýšlením člověka.“¹

2.1 Motivace a motiv

Definic pro motivaci je celá řada a není vždy jednoduché ji přesně popsat. Můžeme ji tedy definovat jako vnitřní nebo vnější faktor, či celý soubor faktorů vedoucích k „energizaci“ organismu.² Základním předpokladem je, že usměrňuje naše chování a jednání, které vede k dosažení určitého cíle. Motivace může být jak vědomá, kdy si člověk své jednání plně uvědomuje, tak nevědomá, kterou tvoří naše podvědomí.

¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7 (BROŽ.).

² Motivace. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>

S motivací souvisí i **motivy**, kterými jsou osobní příčiny určitého chování, mohou to být pohnutky, reakce, činnosti či jednání, které vždy směřují k uspokojování určitých potřeb. Nejčastěji je chování člověka motivováno biologickými, kulturními a situačními aspekty. Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu, často k nějakému výkonu či typu chování.³

Potřeby jsou rozdělovány do dvou rovin:

- a) **Biologické** (primární nebo také vrozené) – potřeba dýchání, potravy, bezpečí a spánku.
- b) **Sociální** (získané) – **kulturní** (vzdělání, kulturní život apod.) a **psychické** (radost, štěstí, láska apod.)

2.2 Stimuly versus motivy

„Výkonnost pracovníka je souhrnem funkcí jeho schopností a motivace.“

Abychom byli v oblasti zkoumaného tématu více konkrétní, pak se můžeme dívat na plnění zadaných úkolů jedincem z hlediska stimulů, kde hrají roli vnější situace nebo tzv. motivů, které se naopak týkají vnitřních pohnutek. Avšak na motivaci člověka a ovlivňování jeho chování a jednání působí radikálněji vnitřní motivy (situace).

Každá vyspělá organizace dnes ví, že motivovaní pracovníci jsou potřební, aby firma mohla vůbec uspět na trhu a vůbec v tak obtížném konkurenčním prostředí. Proto by vedení organizace mělo dbát na efektivní motivaci a snažit se porozumět svým zaměstnancům. Platí zde přímá úměra. Čím více jsou lidé motivovaní, tím jsou produktivnější. Avšak i s nadměrnou motivací by se to nemělo přehánět, zejména co se týče finančních odměn. Vždy by měly být úměrné výkonu pracovníka, protože když dojde k nadhodnocení, i zde motivace upadá. A

³ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7 (BROŽ.).

peníze, které obvykle člověka motivují, se v tomto případě stávají nemotivujícím prvkem.

Pro lepší orientaci je vhodné objasnit si několik klíčových pojmů, které budou v této práci často v souvislosti s tématem zmiňovány. Jak pro jednotlivce, tak týmy je motivace stejně důležitá, proto se zde podíváme na jednotlivá pojmosloví ve vztahu k člověku, jako jednotlivci. Všechny tyto aspekty jsou pro vývoj člověka klíčová, podíváme se na ně tedy podrobněji.

2.3 Motivace a manipulace

„Zatímco při motivaci se snažíme dát do souladu zájmy člověka a zájmy jeho okolí, při manipulaci již myslíme jen na zájmy okolí a zájmy objektu manipulace obcházíme.“

Mnoho manažerů není schopno motivovat své svěřence bez jisté dávky manipulace, která sice v jistých ohledech může být pozitivní, ale mělo by s ní být nakládáno velmi opatrně.

Někteří manipulátoři však jinak jednat neumějí a mohou svým jednáním napáchat více škody než užitku. Úlohou manipulátora je se snažit přesvědčit osobu nebo více osob o správnosti své myšlenky, názoru nebo jednání, které osobě není nebo nemusí být vlastní. Manipulovatelná osoba si velmi často neuvědomuje, že je s ní manipulováno, případně si to uvědomuje, ale z nějakého důvodu nechce nebo se nemůže bránit.⁴ Cílem manipulátora je většinou získat sympatie a zneužít nevědomosti lidí nebo jejich slabých stránek. Velmi často manipulátor využívá své charisma.

⁴ GŘEŠEK, Roman. *Návrh na zlepšení pracovní motivace: Manipulace* [online]. VUT Brno, 2010 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://www.vutbr.cz/>. Diplomová. VUT Brno.

Kdy lze chápat manipulaci pozitivně?

- V případě **zdravotnických oborů** jako je psychologie, psychiatrie, terapie apod.
- **Mezilidské komunikace** (diplomacie) – řešení situací nekonfliktní cestou apod. **Záchranné sbory** – vyjednávání, pomoc při záchraňování lidí.

Jak se manipulaci bránit?

Pro pracovníka je důležité pěstovat si své vlastní sebevědomí, snažit se přemýšlet konstruktivně nad situacemi, které se kolem něj dějí, nenechat se přemlouvat k něčemu s čím sám nesouhlasí a být dostatečně asertivní. Některé společnosti již školí i celé organizace, které učí, jak se manipulaci bránit a vůbec ji rozpoznat.

2.4 Osobnost a motivace

„Je-li úspěch či neúspěch v povolání, ve sportu apod. závislý z jedné třetiny na schopnostech, pak můžeme říci, že důležitost motivace je obvykle stejně velká.“
(P. Říčan)

Jestliže upřímně chceme porozumět lidskému chování, pak je zapotřebí umět lidi pochopit, vcítit se do jejich situace a také se snažit předvídat, jak budou za různých okolností jednat a reagovat. Naše otázky mohou mířit k tomu, co je nejvíce motivuje, čeho v životě chtějí dosáhnout, co jim pomáhá k tomu, aby se cítili ještě lépe. Síla motivace je u každé činnosti, kterou člověk vykonává jiná a proto, pokud chceme člověka skutečně podnítit k určité činnosti, je dobré vědět, jaký má k ní vztah a jak moc chce sám danou činnost vykonávat.⁵ Rozdíly v motivaci lidí a lidském jednání bývají značné.

⁵ ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4731-339.

Pojďme si uvést několik příkladů. Pokud například žák šikanuje druhého žáka, je agresivní, předvádí se před ostatními nebo si často vymýšlí. Jak si můžeme vysvětlit motivy jeho chování? Chce na sebe upoutat pozornost, které neměl dostatek v dětství? Zvyšuje si na úkor druhých dětí své sebevědomí? Přijde si více zajímavý a oceňovaný druhými kamarády?

Nebo například extrémně pracovitý makléř. Pracuje někdy i 16 hodin denně, je velice zapálený, nechodí raději na oběd, aby něco důležitého nezmeškal, posílá reporty nadřízenému vždy dříve než ostatní kolegové. Jak si vysvětlit tuto neobvyklou pracovní motivaci? Může to být touha po uznání? Strach, že neuspěje, pokud nebude pracovat více než na 100%? Obava o práci? Nebo snad utíká do práce před samotou, která by jej doma pohlcovala? Příčin může být hned několik, ale vždy se činy člověka dějí z nějakého důvodu.

Nahlédněme lehce do lidského mozku. Řekněme, že můžeme mozek člověka přirovnat k velkému kompasu, který neustále vyhodnocuje přijatá data, informace a myšlenky a snaží se je vyhodnotit k největšímu prospěchu člověka. Proto také můžeme říci, že člověk vždy dělá to nejlepší, co v tu danou chvíli může, protože jeho mozek vybírá vždy jen jednu (tu nejlepší) z dostupných variant. Jako lidé mu můžeme práci ulehčit tím, že bude mít na výběr z více možností, tím, že se neustále budeme vzdělávat a přemýšlet nad nově získanými myšlenkami nebo informacemi z vnějšího světa.

2.5 Motivační stavy a vlastnosti

Za motivační stavy můžeme považovat například, když má člověk hlad, nedostatek kyslíku nebo se cítí frustrován. Z hlediska psychologie osobnosti nabývají také na významu motivační vlastnosti jako je například ctižádost, záliba ve sportu nebo závislost. Síla těchto motivů vždy kolísá v souvislosti s vnitřními a vnějšími podmínkami, kterým osoba čelí.

Motivační vlastnosti jsou trvalé charakteristiky osobnosti, které podmiňují nebo přímo určují, jak často, jak silně a jakým způsobem se bude v prožívání a chování lidí uplatňovat ta či oba motivační síla.⁶

Zlaté pravidlo motivace

Jak Plamínek ve své knize *Tajemství motivace* píše, když se setkají člověk a úkol, nemusí si vzájemně sednout. Existují tedy možná řešení. Buď je možné vyjít člověku vstříc a dávat mu takové úkoly, které jej budou motivovat a bude je dělat s radostí a dobrým pocitem.

Další možností, která ve společnostech stále nabývá na trendu je pokusit se přizpůsobit lidi úkolu, aby tedy respektovali úkol takový, jaký je i včetně toho, co se jim na úkolu nelíbí. Jak Plamínek ve své knize popisuje, vyžaduje to vysokou míru stimulace, protože když stimulace ze strany zaměstnavatele není, tak celý úkol působí na lidi jako vnější tlak.⁷ Je důležité pochopit, že lidé se všeobecně neradi přizpůsobují, což vede k tomu, že ze strany zaměstnavatele musí docházet k větší míře kontroly celého zadání.

Je pak tedy daleko výhodnější přizpůsobovat úkoly lidem na míru, kdy jim bude vyhovovat především obsah. Pak může zaměstnavatel nebo manažer přejít ke stimulaci zaměstnance tak, aby docházelo ke spokojenosti obou stran.

Velice často však dochází k tomu, že je potřeba přizpůsobit pracovníka samotnému úkolu. Je zde zapotřebí vysoká dávka motivace a nejen to. Celý proces je daleko obtížnější, protože lidé velice citlivě a pozorně vnímají, jakým způsobem je úkol zadáván, tzn. forma, požitá slova, tón hlasu a vlastně celá řeč těla. To však bývá někdy i dlouhodobý proces, než řídící manažer nebo vedoucí

⁶ ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4731-339.

⁷ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 17 s. ISBN 978-80-247-3447-7 (BROŽ.).

pochopí, jak ke svým zaměstnancům přistupovat a motivovat je přirozeně a efektivně.

2.6 Pravidlo motivační kotvy

Dalším zajímavým pravidlem, které je dobře využitelné v praxi a může být snadným vodítkem pro motivaci jednotlivců i celých týmů. Vzhledem k faktu, že každý člověk je jiný, s odlišnými vlastnostmi a pohledem na svět, můžeme očekávat, že některý typ práce konkrétní lidi baví a jiná ne.⁸ Přístup člověka k práci závisí na mnoha dalších faktorech a v neposlední řadě i na šikovnosti manažera, který pracovníka s úlohou seznamuje. Největší problém vzniká tehdy, pokud zadaná úloha absolutně nekoresponduje s hodnotami člověka, ani s jeho zálibami. V této situaci se pro něj práce stává spíše nepříjemnou povinností a motivace pracovníka prudce klesá. V případě opaku je zde velká naděje, že se člověk smíří i se zbytkem povinností, které s úlohou úzce souvisí.

Při zadávání práce by manažer měl myslet na to, aby alespoň část obsahu přinášela člověku radost a pocit užitečnosti. Je prakticky pravidlem, že kdo se při práci baví, udělá vždy více.⁹

⁹ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3447-7 (BROŽ.).

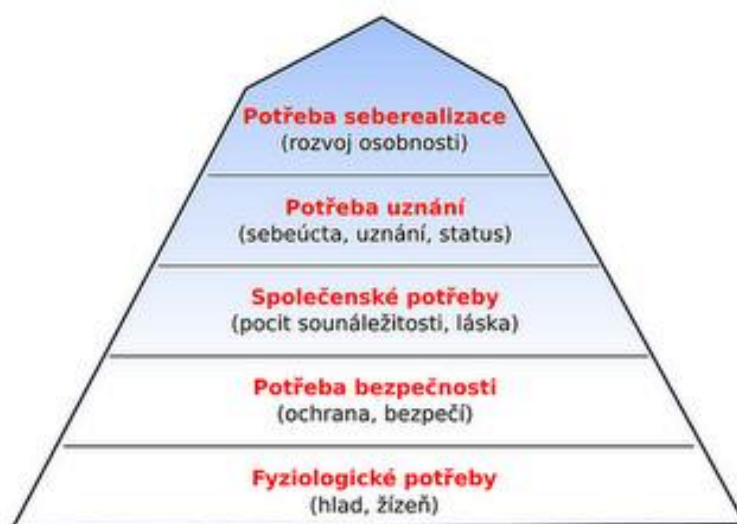
3. MOTIVAČNÍ TEORIE

Aktivněji se motivací začínali zabývat významný myslitelé, majitelé firem a vědci již téměř více jak před sto lety. Zde si ukážeme několik významných motivačních teorií, ze kterých dodnes čerpají některé organizace a používají je při tvorbě svých motivačních programů.

3.3 Maslowova teorie

Analýzu složité hry motivačních sil může začít zkoumáním základních fyziologických potřeb. Primární jsou z hlediska nezbytnosti pro zachování života jedince (popř. celého rodu), jsou zajišťovány instinktivními mechanismy. Klasickým modelem je například stupňovité řazení potřeb, které zakladatel Abraham Maslow v roce 1943 zformuloval podle naléhavosti pro člověka. Tedy potřeby vyšší se objevují až po uspokojení nižších (viz obr. 1)

Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: HÁLEK, Vítězslav. [online]. [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: www.halek.info

Cílem Maslowa bylo objasnit, proč jsou lidé přitahováni určitými potřebami v určitou dobu. Zaobíral se otázkami typu, proč například jeden člověk vynakládá většinu svého času a energie na zajištění své osobní a bezpečnosti a jiný zase usiluje o společenské uznání. Dle Maslowa jsou lidské potřeby řazeny do hierarchie (od nejzákladnějších až po nejméně naléhavé). Nezapomíná na důležitý předpoklad, že uspokojená potřeba přestává být motivátorem. Pokud tedy člověk uspokojí jednu potřebu, v zápětí mu mozek nabídne k uspokojení další potřeby.¹⁰ Tato teorie je mnohdy využívána v managementu pro motivaci pracovníků a pro pochopení, jak které produkty nebo služby zapadají do požadavků a tužeb potencionálních zákazníků.

Maslow vycházel také z předpokladu, že fyziologické potřeby a potřeba bezpečí jsou společné všem živým bytostem. Další potřeby jsou specificky lidské. Podívejme se nyní na samotný rozbor potřeb i z hlediska pracovního procesu.

Jak již bylo řečeno, základní jsou fyziologické potřeby, tedy mít co jíst, pít, teplo, přístřeší a odpočinek. Pokud je člověk v pracovním procesu, musí si na uspokojení základních potřeb vydělat dostatek peněz. Dále je na řadě potřeba bezpečí a ochrany. Dříve se mohlo jednat například o to, aby vůdce kmene ochránil vesnici před divokou zvěří. V dnešním světě je to především o pocitu pracovní jistoty nebo pevného zdraví (o které se z části stará také zaměstnavatel). Následují sociální potřeby, které v organizaci značí například práci v týmech nebo vztahy na pracovišti.¹¹ Pracovní prostředí je společenské prostředí a pro mnoho lidí to ve skutečnosti znamená většinu kontaktů v jejich životě.

Nejdůležitější je však stále hierarchické uspořádání. Motivační složka je neefektivní, pokud je vedena na jedné úrovni, aniž by byly uspokojeny potřeby na nižší úrovni. Ztrácí tak smysl ptát se lidí, jak uspokojující je pro ně práce, když si

¹⁰Maslowova pyramida potřeb. *Zrcadlo* [online]. Praha: Motto, 1999, č. 2008 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>

¹¹ FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 17 s. ISBN 978-80-247-2128-6 (BROŽ.).

například za nízký plat nemohou obstarat základní potřeby.¹² Je potřeba si na samém začátku uvědomit, že základní potřeby mohou být ovlivněny i pracovním prostředím. Čím menší lidé mají jistotu ve své práci, tím více se cítí ohroženi a fyziologická potřeba bezpečí se tak řadí na přední místo. A proto úsilí, které je vynaloženo na motivaci lidí, musí vždy korespondovat s reálnými pracovními podmínkami zaměstnanců a proto, aby byla motivace účinná, je třeba rozmyslet způsob, jakým chceme na pracovníky působit. Jiné je motivovat řádového pracovníka s průměrným platem a manažera pobočky s deseti lety zkušeností v oboru.

3.4 Herzbergova teorie dvou faktorů

Tato teorie je často v organizacích považována za doplňující k Maslowově pyramidě potřeb. Frederick Herberg ji zformuloval v roce 1959. Rozdělil ji na dva elementární faktory (dvoufaktorová teorie), které v pracovníkovi vyvolávají spokojenost a motivaci¹³:

- a) **Hygienické faktory** (faktory nespokojenosti) = takové faktory, které vyvolávají v pracovníkovi nespokojenost:
 - pracovní podmínky, pozice, mezilidské vztahy, jistota zaměstnání, platové podmínky apod.
- a) **Motivátory** (faktory spokojenosti) = ty, které vyvolávají v pracovníkovi spokojenost
 - uznání, profesní růst, úspěch, odpovědnost apod.

V praxi se Herzbergova teorie využívá například při sestavování motivačních faktorů pro pracovníky v organizaci.

¹² FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 18 s. ISBN 978-80-247-2128-6 (BROŽ.).

¹³ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5 (VÁZ.).

Pokud jsou hygienické faktory nenaplněny, vyvolávají v člověku velké pocity nespokojenosti a negativní emoce, které značně snižují koncentraci na výkon v zaměstnání (tak jako v případě fyziologických potřeb Maslowovy pyramidy). Jejich naplnění však nevyvolává pocit spokojenosti, protože je člověk (pracovník) bere jako samozřejmé a účinek jejich naplnění poměrně rychle vyprchává. Příkladem může být problémový pracovník v týmu, který když je přeřazen na jiné oddělení, lidé pracují bez problémů dále.

Jestliže si však přejeme motivovat pracovníka k vyšším výkonům, musí se nutně jednat o motivační faktory, kde je účinek k motivaci dlouhodobý a jejich naplnění nemusí znamenat nespokojenost. Lidé například velmi citlivě a pozitivně reagují na pochvalu nebo povýšení.¹⁴

Manažeři by se měli tedy snažit maximálně naplnit hygienické faktory a dostatečně je doplňovat o faktory motivační, které podpoří výkonnost jejich pracovníků. Je však důležité mít na paměti, že pro každou organizaci a hlavně profesi mohou být hygienické a zejména pak motivační faktory rozdílné.

3.5 McGregorova teorie X a Y

Podle McGregorovi teorie musí manažeři porozumět základním rysům lidské povahy a dle toho posoudit, jak tyto rysy souvisí s manažerskou praxí. McGregora zajímalo, jak se manažeři dívají na motivaci pracovníků a jejich postoje k práci. Prakticky věděl, že pokud manažer porozumí těmto motivacím, může se stát skutečně efektivním.

McGregor navrhl dvě hlavní teorie, které mohou pomoci manažerům zvolit styl vůdcovství dobře motivovat své podřízené.

¹⁴ KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5 (Váz.).

Teorie X – je založena na třech hlavních předpokladech o lidské povaze a chování:

Předpoklady teorie X

- lidé neradi pracují,
- lidé potřebují být usměřováni a řízeni,
- lidé chtějí jistotu, ne odpovědnost.

Vůdcovství dle teorie X

Tento styl vedení staví na předpokladu, že lidé svoji práci nemají rádi, necení si ji a nemají ambice něčeho dále dosahovat. Manažeři, kteří se podle této teorie řídí, mají sklony být při práci direktivní a velmi kontrolující. Nahlízejí na pracovníka jako na někoho, kdo nerad chodí do práce a musí se neustále kontrolovat, nejlépe s působením negativní motivace a pohrožením trestů za neodvedenou nebo nekvalitní práci. Na základě tohoto přesvědčení vůdci přijímají odpovědnost za jednání svých podřízených.¹⁵

Shrnutí předpokladů teorie X:

1. Průměrný člověk nemá rád práci, a pokud to bude možné, bude se jí vyhýbat
2. Vzhledem k tomu, že lidé neradi pracují, potřebují jasné vedení a neustálé usměřování, někdy potřebují pohrozit trestem nebo naopak podávat, aby vyvinuli přiměřené úsilí.
3. Průměrný člověk potřebuje vedení a směřování, přeje si vyhnout se odpovědnosti a sází na jistotu.

Teorie Y je založena podobně jako teorie X na třech předpokladech:

¹⁵ STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 368 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3506-1 (BROŽ.).

Předpoklady teorie Y

- lidé rádi pracují,
- lidé jsou samo-motivováni,
- lidé přijímají a hledají odpovědnost.

Vůdcovství dle teorie Y

Zatímco teorie X pohlíží na průměrného pracujícího člověka jako na někoho, komu je práce spíše na obtíž. Teorie Y předpokládá pravý opak. Vidí člověka jako přirozeně motivovatelného, pokud k tomu má podmínky a příležitost. Vůdcovský styl teorie Y se odkazuje právě na poskytnutou příležitost nechat člověka růst a přirozeně se vyvíjet. Podporuje člověka v proaktivitě, produktivitě a nezávislosti. Nesnaží se přehnaně kontrolovat, ale naopak dávají člověku prostor k sebekontrolě a prezentaci vlastních myšlenek. Manažer vycházející z teorie Y vnímá pracovníka jako člověka, který se o svoji práci zajímá a má v ní určité ambice. Nevýhodnou demokratického stylu je však pravidelná a častá angažovanost vůdce a někdy i nižší efektivita.¹⁶

3.6 Liberální styl vedení (Laissez-faire styl)

Tento styl vedení je odlišný od teorie X a Y. Je založen na zcela odlišném způsobu řízení. Nesnaží se řídit ani autoritativně ani demokraticky. Liberální vůdci se nepokouší vést ani usměrňovat. Necháávají svým podřízeným absolutní volnost a odpovědnost. Liberální styl má spíše negativní dopad na vedení, ne v každé organizaci jsou lidé natolik precizní, odpovědní a samo-motivovatelní, aby byl tento styl efektivní. Poskytnutá volnost může vést až k chaotické a neorganizované atmosféře, kdy pracovníci sami nevědí, co je od nich očekáváno a

¹⁶ STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 17 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3506-1 (BROŽ.).

prakticky netuší, co mají dělat. Podřízení upřednostňují určité směřování a v situaci, kdy jsou ponecháni sami sobě, se stávají frustrovanými.¹⁷

Liberální styl vedení bude tedy úspěšnými jen v malém procentu situací, ve většině organizací bude spíše neúspěšný a neproduktivní.

3.7 Vroomova teorie očekávání

Profesor Victor Vroom, z Yalské univerzity v Montrealu je autorem motivační teorie očekávání. Tato teorie předpokládá, že v nás probíhá proces predikce (předvídaní) budoucnosti. Celý proces motivace dle Vrooma vzniká, jsme-li přesvědčeni o dosažitelnosti a dostatečné atraktivitě cíle. Záleží také na způsobu cesty k požadovanému výsledku, v případě, že je cesta jasně definovaná a motivační, pak jsme motivováni a dostatečně odhodláni cíle dosáhnout. Dále Vroom vysvětluje, že při rozhodování se o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu.¹⁸

Tato motivační síle je podle profesora Vrooma úměrná třem našim přesvědčením:

1. **Valence** – přesvědčení o přitažlivosti cíle
2. **Instrumentality**- přesvědčení o tom, když se budeme chovat požadovaným způsobem, cíle dosáhneme.
3. **Expectancy** - přesvědčení o tom, že se budeme umět chovat požadovaným způsobem

Pokud bychom se na celou teorii očekávání měli podívat spíše z praktického hlediska, je potřeba při motivaci pracovat s následujícími přesvědčeními:

- cíl je žádoucí
- cíle je možné dosáhnout

¹⁷ STEIGAUFG, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 18 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3506-1 (BROŽ.).

¹⁸ŠAMÁNKOVÁ, Marie. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci aplikované v ošetrovatelském procesu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 28 s. Sestra. ISBN 978-802-4732-237.

- způsob dosažení cíle je vhodný a etický
- daný člověk si cíl zaslouží

3.5 McClellandova teorie získaných potřeb

David C. McClelland (1917-1998) byl americkým behaviorálním a sociálním psychologem. Jeho teorie získaných potřeb je rovněž známa pod jmény teorie tří potřeb (naučených, osvojených potřeb). Dle McClellanda mají lidé potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci. Rozdíl u lidí je však ve „vnitřním“ žebříčku uspořádání a priorit těchto potřeb.¹⁹

1. **Achiever** – jedná se o člověka, který má za cíl hlavně něčeho dosáhnout. Má tendenci excelovat a být výjimečný. Velmi oceňuje, když je druhými pochválen a je mu často sdělováno, jak je dobrý. Spíše se vyhýbá činnostem, ze kterých není jistý zisk nebo kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká.
2. **Affiliation seeker** – záleží mu především na přátelství a harmonických vztazích. Rád někam patří. Jeho cílem není dosahovat vysokých met, ale spíše očekává souhlas ostatních. Není si sebou tolik jistý, jako Achiever a je rád, když je s ostatními lidmi za dobře.
3. **Power seeker** – má tendenci získávat sílu a moc. Rád ovládá či dokonce manipuluje druhé, jen aby dosáhl svého cíle. Není pro něj tolik důležité ani uznání či ocenění, ale spíše souhlasná dohoda, která mu přinese užitek. Soustředí se hlavně na sebe a své dobro.

¹⁹ ŠAMÁNKOVÁ, Marie. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci aplikované v ošetrovatelském procesu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 29 s. Sestra. ISBN 978-802-4732-237.

3.6 Skinnerova teorie pozitivního posílení

Burrhus F. Skinner (1904 – 1990) byl významným americkým psychologem a mimo jiné zastáncem behaviorismu. Jeho teorie spočívala na prosté myšlence – důsledky (chování) ovlivňují chování. Podle Skinnera existují tři pravidla důsledků:

1. Důsledky dávající odměnu – posilují chování
2. Důsledky poskytující potrestání – oslabují chování
3. Důsledky neposkytující ani odměnu, ani potrestání – chování vyhasíná

Skinner ze své teorie vyvodil, že chceme-li posílit chování člověka, poskytneme mu za jeho chování odměnu. Naopak, chceme-li jej oslabit, poskytneme trest. V případě, že si přejeme, aby chování vyhaslo, nevěnujeme mu pozornost. Je tedy zřejmé, že takto lidé fungují v běžném životě. Chování, které se nám v minulosti osvědčilo, stále opakujeme a naopak tam, kde jsme zažili zklamání, od toho se snažíme distancovat.²⁰

Skinnerova teorie pozitivního posílení nám neříká, co vše přesně posiluje nebo oslabuje dané chování (na to musí přijít každý člověk metodou „pokus a omyl“), ale ukazuje, jak motivace člověka může fungovat na základě vnímavosti, motivace a flexibility.

Skinner však ve své teorii vysvětluje další úskalí, které bychom si při motivaci lidí měli uvědomit.

- Budeme-li nějakého pracovníka pozitivně motivovat, je pravděpodobné, že vliv jeho kolegů opačným směrem, může být větší než ten náš.
- Je poměrně obtížné vyvolat v člověku interní změny. Daná osoba, to může dělat pouze kvůli odměně, nikoli kvůli sobě.

²⁰ ŠAMÁNKOVÁ, Marie. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci aplikované v ošetrovatelském procesu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 134 s. Sestra. ISBN 978-802-4732-237.

- V případě nevhodného nebo neopatrného použití metody, může dojít k dlouhodobým a těžko napravitelným nežádoucím účinkům.

Příklad nevhodného využití metody:

Manažer má jednání a jeho asistentka, která se jednání také účastní, pronese námitku, kterou manažer vyhodnotí jako nepřipustnou. Rozhodne se jí napomenout větou: „Toto již nikdy nedělejte, odrazujete tím naše potencionální klienty!“. Může se ale stát, že asistentka nebude do budoucna vědět, jaké je žádoucí chování a výsledkem bude, že se kontaktu s lidmi bude raději vyhýbat, což povede k opačnému extrému.

Chce-li manažer nebo vedoucí pracovník využívat různé metody motivace pracovníků, měl by si o nich nastudovat mnoho informací, aby byl připraven i na možné následky, které může nevhodným zacházením způsobit.

3.7 Adamsova teorie rovnováhy

John Stacey Adams uvedl teorii pracovní motivace v roce 1963. Podle jeho teorie rovnováhy si pracovníci porovnávají podle srovnatelných tržních měřítek, co do práce vkládají s tím, co z ní získávají. Obvykle dle Adamse nejčastěji:

1. **Vkládají** – čas, úsilí, toleranci, loajalitu, spolehlivost, angažovanost, duši i srdce.
2. **Získávají** – mzdu, benefity, odpovědnost, jistotu, uznání, ocenění, zábavu, pocit osobního rozvoje a růstu.

Pokud mají pracovníci pocit, že jejich vstupy nejsou dostatečně vyváženy s výstupy, nastává demotivace a hledají cestu změny, zlepšení anebo snižují své vklady do práce.

Bude-li mít pracovník naopak pocit, že je přeceněn může zvýšit své úsilí na základě vstupů, avšak může se stát, že se také reálné vstupy do jeho práce neodrazí.

Podle Adamsovi teorie pracovníci vstupy sčítají. Méně uspokojivou část (např. pocit odpovědnosti) mohou nahradit pocitem jistoty. Je si potřeba však uvědomit, že aplikace této metody na pracovníky je vždy individuální a co platí na jednoho, nemusí platit na druhého. Je to zejména z důvodu rozdílných hodnot každého člověka.²¹

Příklad: Bude-li si myslet pracovník, že je firemní vůz benefitem (oceněním), bude tomu pravděpodobně přizpůsobovat i svůj výkon – může jej zvýšit. Bude-li se jednat o pracovníka, pro kterého automobil není dostatečně motivující (nemá potřebu jej využívat), pak se jeho chování/výkon v práci pravděpodobně nezvýší. Je tedy potřeba k lidem vždy přistupovat individuálně a zjišťovat jejich životní hodnoty či potřeby.

²¹ DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Sestra. ISBN 978-802-4728-483.

4. MOTIVAČÍ PROGRAM V PODNIKU

„Téměř každý souhlasí s tím, že lidé jsou naše nejdůležitější aktiva. Avšak téměř nikdo se podle toho nechová.“ (René McPherson)

Pro každý podnik je důležité, aby měl dobře nastavený cíl. Avšak pro každou organizaci to znamená něco jiného. Může to být například zvýšení ziskovosti, uspokojení potřeb trhu nebo expanze na zahraniční trhy.

Nejdůležitější otázka, která před uskutečněním dalších kroků vyvstává je „JAK?“ Odpověď na tuto otázku, i když vypadá velmi jednoduše, jednoduše zdaleka není. Úspěch organizace spočívá především v lidech, kteří v ní pracují, a proto je velmi důležité posoudit především jejich motivaci a odhodlání cíle dosáhnout.²²

Proto je v podniku důležité před přípravou motivačního programu přihlížet především k těmto předpokladům:

- systém práce s lidmi v organizaci
- charakteristika motivačního programu
- východiska, postup přípravy a realizace motivačního programu.

4.1 Systém práce s lidmi v organizaci

Podnik si můžeme představit jako několika úroňový systém složený z řady různých subsystémů. Nejdůležitější složkou jsou však lidé, bez kterých by podnik jednoduše nefungoval. Nezbytným předpokladem optimálního fungování systému podniku je všestranná péče o lidi, jak jednotlivé pracovníky, tak celé skupiny a základem je efektivní a fungující systém práce s lidmi.

²² PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

4.1.1 Personální práce

Podstatou je postarat se o lidi v podniku, především jako o pracovníky. To může být například zabezpečení optimálního počtu pracovníků a snaha o maximální využití jejich potenciálu na různých pozicích v organizaci. Snaha je jak naplnit potřeby organizace, tak i potřeby pracovníků včetně přihlednutí k jejich zájmům.

Personální práce je zaměřena především na nábor, plánování a výběr pracovníků – na jejich výchovu, vzdělání, výcvik, hodnocení a odměny.

4.1.2 Sociální práce

Sociální práci rozumíme péči o pracovníky podniku, zejména jako o lidi. Je to především o neustálém vytváření podmínek, které jsou nezbytné pro úspěšné naplňování firemních cílů. Hlavním cílem je, aby se pracovníci v podniku cítili dobře a mohli tak v plné šíři uplatnit svůj pracovní potenciál. Ve svůj vlastní prospěch a hlavně prospěch podniku.

Sociální práce je zaměřena především na zdokonalování pracovních podmínek, zdravotní péči, hygienu, stravování, rekreaci, poskytování právních nebo psychologických služeb, doprava pracovníků do zaměstnání apod.

Proto, aby byl systém práce v podniku efektivní, musí být splněny základní předpoklady, mezi které patří zejména:

- práce s lidmi musí být komplexní
- musí podporovat v jejich realizaci, identifikaci s podnikem, s jejich profesí a využívat všech možností ovlivňování, jak jejich jednání, tak vědomí.
- systém práce s lidmi musí vycházet z filosofie podniku a jeho strategie
- musí respektovat základní etické principy a podnikovou kulturu

Zde jsme si uvedli pouze hrubý a základní systém práce s lidmi, nyní se zaměříme na konkrétní systém a to je motivační program a jeho místo v systému práce s lidmi.

4.2 Co je motivační program

„Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.“²³

Především představuje soubor pravidel a postupů, kde je hlavním posláním dosažení žádoucí pracovní motivace. Tento typ programu si také slibuje zkvalitnění přístupu pracovníků k jejich práci a k aspektům, které jsou pro podnik významné.

Další cíle programu: podpora iniciativy, rovnoměrnost pracovního výkonu, kreativní a tvořivý přístup k práci, ochota podílet se na týmové práci, podpora seberozvoje, podpora odpovědnosti za své jednání, svěřenou práci nebo vztahy na pracovišti.

Cílem programu by mělo být především působit na pracovníky stimulačně, tedy vnitřní motivací. Vnější motivace funguje pouze dočasně a nemá tak dlouhodobý efekt. Je však také potřeba přistupovat ke každému pracovníkovi individuálně a přihlížet tak i k jejich motivaci, tedy k tomu, co je pro každého pracovníka důležité nebo významné. Existují však také obecné předpoklady pro tvorbu motivačního programu, ze kterých organizace mohou často vycházet a vytvořit tak ucelenější systém motivace pracovníků.

²³ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání. 2.*, přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

4.3 Obecné předpoklady výkonnosti pracovníků

1. Pracovník vykonává práci, která je pro něj smysluplná, má význam pro něj i pro podnik.
2. Pracovník je s jeho funkcí identifikován – je pro něj zajímavá a není v rozporu s jeho osobními hodnotami
3. Pracovník pracuje v podmínkách s příjemným sociálním klimatem
4. Pracovník vykonává práci, která je pro něj přiměřeně náročná – poskytuje mu možnosti osobního rozvoje (má konkrétní perspektivu o možnostech osobního růstu a kariérního postupu)
5. Pracovník je za svoji práci ohodnocen adekvátně
6. Pracovník je pravidelně obeznamován o všech podnikových skutečnostech a případných změnách (je si vědom, že je součástí podniku a má právo na informace)

**Tab.1 Faktory přispívající k lepší pracovní motivaci pracovníků
(Podle Steinman, Schreyögg, 1991)**

Skill variety (různorodost) – lidé mají rádi různorodost, nejsou to stroje, které mohou do kola vykonávat stále stejnou práci a přitom byli dobře motivováni. Zvyšování pestrosti a různorodosti náplně práce přispívá k tomu, aby pracovník využíval více z portfolia svých schopností a dovedností.

Task identity (celistvost pracovního úkolu) – pracovní úkol nabývá na charakteru uzavřenosti a samostatnosti. Klade se důraz na celistvost úkolu pro pracovníka.

Task significance (význam pracovního úkolu) – konkrétní pracovní činnost nebo úkol získává na svém významu a užitku pro druhé, uvnitř i vně podniku.

Autonomy (nezávislost pracovníka) – posiluje se nezávislost pracovníka, v obsahové, časové, ale také prostorové dimenzi.

Feedback (posílení zpětné vazby) – pracovník dostává odpovídající zpětnou vazbu za svoji odvedenou práci. Je si vědom výsledků a důsledků jeho práce.

Zdroj: Vlastní

4.4 Strategická příprava pro tvorbu a realizaci motivačního programu

1. **Analýza (ne)spokojenosti pracovníků** se současným motivačním systémem organizace, identifikace tzv. kritických míst v oblasti motivace.
2. **Vize** – stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů programu, určení oblastí, na které je motivační program potřeba nejvíce zaměřit.
3. **Současná výkonnostní úroveň pracovníků** a nastavení žádoucí úrovně – je zde důležitá především měřitelnost cílového efektu výkonnosti (rozdíly umožňují lépe stanovit problémy nebo úkoly, které je potřeba v programu řešit).
4. **Možnosti stimulace** – vymezení možných stimulačních prostředků a vytvoření možnosti optimálního výběru.
5. **Konkrétní výběr** stimulačních prostředků a stanovení konkrétních podmínek pro jejich uplatnění.
6. **Sestavení plánu** motivačního programu jako podnikového dokumentu (slouží také jako závazná směrnice upravující činnost řídicích pracovníků).
7. Veřejné **obeznámení všech pracovníků** s přijatým motivačním programem (tento krok patří vůbec k nejdůležitějším ze všech kroků, sami pracovníci se mohou přesvědčit o tom, že pro ně a pro jejich spokojenost v podniku vedení dělá příslušná opatření. Má to blahodárný vliv na samotný lepší výkon pracovníků a jejich prožívání v pracovním procesu).
8. Kontrola výsledku procesu motivačního programu – je nezbytné program v přiměřených časových úsecích vyhodnocovat a kontrolovat jeho efektivitu, případně upravovat jednotlivé kroky.²⁴

²⁴ PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

Je zřejmé, že neexistuje všeobecně platný motivační program aplikovatelný pro všechny organizace. Vždy musí vycházet z konkrétní situace a potřeb podniku v daném čase.

Jaké jsou například zásady motivačního programu velkého podniku?

Je potřeba **vybírat pečlivě pracovníky** a umístit správné lidi na správné místo, poskytovat pravidelně **zaškolování a vzdělávání** pro optimální pracovní výkon, vytvořit ze souboru vybraných pracovníků **tým**, který bude podporován v tvořivosti a omezi na minimum neproduktivní činnost ostatních pracovníků. Dále je důležité zabezpečit pracovníkům **kvalitní podmínky** pro činnost a s tím i **existenční jistotu** (viz Maslowova pyramida potřeb), odpovídající **uznání a ocenění** za vykonanou práci, příležitost ke kariérnímu postupu. Mít **jasně definované plány** společnosti v blízké budoucnosti, které podnítí pracovníky k aktivnějšímu přístupu.²⁵

²⁵PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

5. ÚLOHA MANAŽERA Z HLEDISKA MOTIVACE A ŘÍZENÍ PRACOVNÍKŮ

Při efektivním podporování pracovníků se nejedná pouze o motivaci, ale také styl řízení. Je potřeba hledat optimální styl vedení, tedy takový, který pracovníci budou akceptovat, a bude v souladu s jejich vnitřním nastavením. Opět je potřeba připomenout, že každý pracovník reaguje dobře na jiný styl vedení, proto je dobré si zde zmínit jeden ze základních modelů – Situační vedení (Situational leadership).

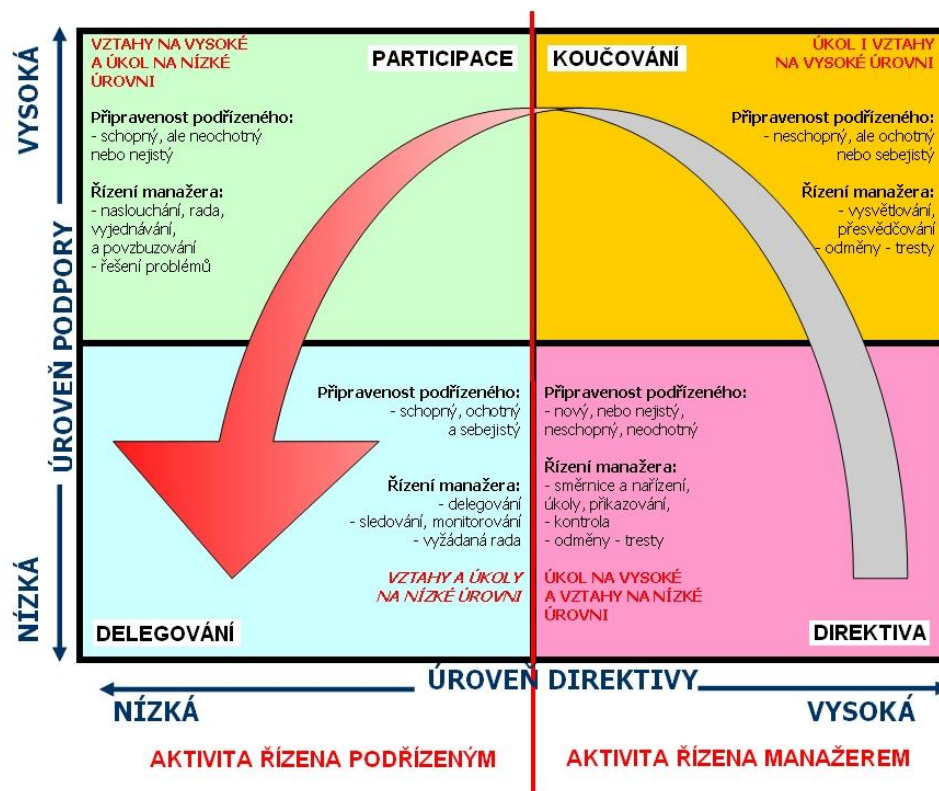
5.6 Situační vedení

S tímto termínem poprvé přišli Paul Hersey a Kenneth Blanchard. Pochopili, že rozložení pozornosti mezi výkon a vztahy se musí průběžně měnit v čase, jedná se o tzv. zrání skupiny. Jejich představu o zdravém vývoji stylu řízení vystihli v diagramu s křivou.²⁶

Zaměření na výkon je zde ovlivňováno mírou direktivity a zaměření na pracovníky mírou podpory (obr. 2).

²⁶ PLAMÍNEK, Jiří, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s. Manažer. ISBN 978-802-4727-967.

Obr. 2 Situační vedení



Zdroj: materiál INSELECT s.r.o.

Graf (obr. 2) s křivkou vychází s faktu, že každý manažer, který řídí svůj tým, by měl přistupovat ke členům svého týmu individuálně a diferencovaně. Rozdíly v těchto přístupech pramení především z těchto důvodů.

1. Pracovní zařazení – funkce pracovníka
2. Pracovní (životní) zkušenosti a doba trvání pracovního poměru
3. Ochota učit se, naslouchat, přijímat autority a další faktory

5.7 Další styly vedení

Direktivní styl řízení (úkoly, příkazování)

Je často používán při zaučování nových pracovníků do procesu organizace nebo u pracovníků s nízkou úrovní sebekázně. Pracovníka manažer obeznamuje o postupech. Je zde vysoká míra kontroly a nižší míra odpovědnosti, než se

pracovník více osamostatní. Manažer si nemůže často dovolit riskovat. Motivační systém funguje zejména na bázi odměn a trestů. **Úkoly jsou na vysoké a vztahy na nízké úrovni.**

Koučovací styl řízení (spolupráce, vysvětlování)

Je styl řízení, kde **úkoly i vztahy jsou na vysoké úrovni**. Pracovník je buď schopný, nebo neschopný, ale ochotný spolupracovat. Více o koučovacím stylu (viz kapitola Koučování).

Participační styl řízení (vyjednávání, povzbuzování)

Zde manažer ví, že pracovník je schopný, ale neochotný nebo nejistý vykročit samostatně. Řízení spočívá zejména v přesvědčování a povzbuzování, motivace k větší samostatnosti a poskytování mentorinku (viz kapitola Mentorink). **Vztahy jsou na vysoké a úkoly na nízké úrovni.**

Delegační styl řízení (delegování, monitorování)

Odpovědnost manažer přechází na pracovníka samotného. Manažer je odpovědný za proces monitorování a dalšího delegování úkolů, které samostatně vykonává pracovník. Není již potřebná vysoká míra kontroly, pracovník proces zná a je si více jistý. Manažer často reaguje spíše na vyžádanou radu pracovníka. **Vztahy i úkoly jsou na nízké úrovni.**

5.8 Mentorink

Jedná se o oblíbený nástroj řízení, který je stejně jako koučink součástí knowledge managementu (znalostní management). Existuje mnoho podob mentorinku, avšak ta nejrozšířenější je uplatňována na následujících předpokladech:

- princip seniority (mentor je v organizaci respektovaný, má vysoký kredit)
- princip exterritoriality (mentor není ze stejné organizační jednotky)

- mentor není přidělený či určený (vztah je závislý na vzájemné dohodě)

V organizacích se stále častěji uplatňuje pozice mentora a kouče. Mezi těmito funkcemi je však třeba odlišovat, protože každá z funkcí má poněkud odlišnou roli.²⁷

Vlastnosti mentora

- je vzorem, zkušený, moudrý, zralý, radí, poskytuje informace, vypráví příběhy (case study), takřka výhradně je z prostředí organizace.

Vlastnosti kouče

- akční, výkonný, klade efektivní otázky, facilituje, jde příkladem ve výkonnosti, působí často jako externí pracovník.

Obr. 3 Kdo je mentor



Zdroj: Queensland Government ; Who is motivator. In: [online]. [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: <http://legacy.communitydoor.org.au>

²⁷ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-802-4714-578.

6. KOUČOVÁNÍ JAKO NÁSTROJ ŘÍZENÍ MODERNÍ ORGANIZACE

S pojmem koučování se setkáváme v organizacích stále častěji, ale v mnoha případech je funkce kouče zaměňována s jinými disciplínami, jako je mentor, trenér někdy i dokonce psycholog. Pojdme si nyní na pravou míru uvést pojem koučování.

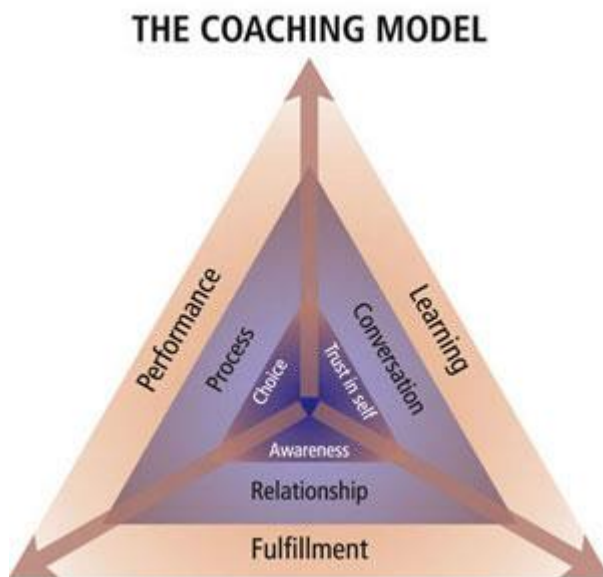
6.1 Co je koučink

„Koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon“ (John Whitmore, 2007)

Je mnoho definic koučinku. Pokud bychom přihlíželi k té nejjobecnější, pak se jedná o proces, který pomáhá především pracovníkům, manažerům a vlastně komukoliv, zlepšit se v pracovním výkonu, nalézt svůj potenciál a jít si za svým cílem.²⁸ Kouč pomáhá zlepšovat výkon těchto lidí zadáváním úkolů, zefektivněním jejich práce a plánováním jejich povinností. Je schopen vytěžit z jejich pracovního výkonu maximum. Člověk sám není tolik schopen nalézt svůj osobní potenciál a řešit okolnosti efektivně, tak aby vše perfektně zvládal. Dokáže to nejlépe člověk, který je v naší situaci nezaujatý.

²⁸ IAN FLAMING, ALLEN J.D.TAYLOR, Management do kapsy, str.8. Praha: Portál, 2007. ISBN:80-7367-009-7

Obr. 4 Koučovací model



Zdroj: The Coaching model. In: [online]. [cit. 2012-03-06]. Dostupné z:
<http://www.trinow.com.au/>

„Koučování se nezaměřuje na chyby, které se staly, ale na příležitosti, které přijdou.“

Především se jedná o:

- styl řízení, který je protipólem příkazování a kontroly
- cílené odstraňování bariér za účelem lepšího využití potenciálu jednotlivce
- významnou a relevantní součást podnikání
- pronikání pod povrch a směřování k podstatě
- možnost objevit nové příležitosti a nová řešení problémů
- usnadňování pozitivní změny – zlepšování myšlení

Co koučování umožňuje?

- uvědomit si nenásilně existující nerovnováhu
- efektivně změnit styl řízení a firemní kulturu
- uvolňuje potenciál a umožňuje maximalizovat výkon
- vytváří vztah vzájemné podpory a používá specifické prostředky a styl komunikace
- dosahovat cíle – především zvýšit výkon

Příklad ze sportu

Kouč a trenér Timothy Gallwey tvrdí, že stav naší mysli je mnohem silnější soupeř než ten na druhé straně sítě. Pokud kouč pomůže hráči odstranit vnitřní překážky (nebo alespoň zmenšit jejich vliv), které mu brání podat dobrý výkon, hráč se výrazně zlepší, aniž by kouč rozvíjel technickou stránku jeho hry.²⁹

Koučování využívá prvků z psychologie, emoční inteligence, věd o fungování mozku, motivace, mentorinku, change managementu apod.

²⁹ WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009, 243 s. ISBN 978-807-2612-093.

Obr. 5 Vlivy různých disciplín v koučování



Zdroj: Word Tools – Microsoft Word (vlastní)

6.2 Manažer v roli kouče

„Role kouče je pomoci lidem lépe myslet a ne jim říkat, co mají dělat.“

1. Manažer-kouč **dává svým lidem prostor pro samostatnost a možnost volby** všude tam, kde je to možné.
2. Manažer-kouč nestaví lidi před hotová rozhodnutí, ale **zapojuje** je do rozhodování.
3. Manažer-kouč věří svým lidem, **důvěřuje v jejich schopnosti**, očekává od nich vždy to nejlepší.

4. Manažer-kouč místo udělování pokynů a příkazů spíše **klade otázky, podněcuje lidi k vlastním nápadům.**
5. Manažer-kouč **podporuje sebedůvěru** svých lidí, často **chválí a oceňuje.**
6. Manažer-kouč místo kritiky a vytýkání chyb poskytuje lidem **konstruktivní zpětnou vazbu.**
7. Manažer-kouč **přenechává lidem plně zodpovědnost za výsledky jejich práce.**

Lidé nejsou stroje a nechtějí jen slepě vykonávat něčí pokyny. Jestliže mají pocit, že mohou sami ovlivnit svoje cíle i způsoby jejich dosahování a jestliže cítí, že jim jejich šéf věří, pocítují mnohem větší zodpovědnost za výsledky své práce, jsou kreativní a přinášejí nové nápady, pracují samostatně a není třeba je tolik kontrolovat. V koučovacím stylu řízení tedy šéf a podřízený nejsou protivníci, ale partneři, kteří sdílejí společné cíle a společně pracují na jejich dosažení.³⁰

Vlastnosti kvalitního kouče

- Skvělý komunikátor
- Sebedůvěra
- Empatie
- Integrita
- Aktivně naslouchá (poslouchá i co je za slovy)
- Upřímný zájem o druhé
- Jasno z odstupu (dívá se na problém nezaujatě)

³⁰ BOHOŇKOVÁ, Irma. *Sám sobě koučem: cesta k úspěchu v práci i v životě*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Olomouc: Poznání, 2010, 102 s. ISBN 978-808-6606-941.

6.3 Rozdíl mezi osobním a firemním koučováním

Je také značný rozdíl mezi osobním a firemním koučováním, rozdíl je nejvíce patrný v měřitelnosti jednotlivých cílů a jejich dosažení. K firemnímu cíli bude také vyvinuta jiná zainteresovanost, než k cíli osobnímu. Proto by firmy měli svým zaměstnancům umožňovat rozvoj jak v osobním, tak i pracovním životě. Sami jsme si mohli povšimnout, jak jsou důležité faktory na Maslowově pyramidě potřeb, bez kterých bychom se v běžném, ale i pracovním životě nemohli obejít.

Co můžeme koučovat ve firmě?

- Zadávání úkolů
- Zpětná vazba
- Kontroly práce a úkolů
- Práce s projekty
- Rozvoj pracovníků a jejich motivace
- Plánování úkolů a priorit ...

Co můžeme koučovat osobní formou?

- Sebedůvěru – nízké sebevědomí
- Osobní motivaci
- Vztahy
- Řešení konfliktů
- Nalezení talentových vloh
- Změnu neefektivních návyků ...

7. TALENT MANAGEMENT A KLÍČOVÍ PRACOVNÍCI

„Vezměte mi mé továrny a spalte mé budovy, ale nechte mi mé lidi a já můj podnik vystavím znovu.“ (Henry Ford)

Vyhledat vhodné pracovníky a získat je jedna věc, ještě větší problém bývá je si je udržet a motivovat je k vysokému výkonu a využít naplno jejich potenciálu. To je také ústředním tématem současného personálního managementu. Nevypálí se tedy riskovat nedostatečnou péčí o lidské zdroje a je opravdu nutné myslet na účinné způsoby stabilizace těch nejlepších, klíčových pracovníků.

7.1 Kdo je klíčový pracovník?

Proto, abychom mohli podnik dobře stabilizovat, je dobré si vyjasnit, koho je potřeba stabilizovat prioritně. Klíčového pracovníka můžeme hodnotit ze dvou hledisek. Z hlediska způsobilosti jednotlivce a z hlediska pozice.³¹

Klíčový jednatel

Disponuje znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, jeho odvedený výkon je nadstandardní z hlediska kvality i kvantity. Jeho absence by mohla vážně narušit životaschopnost firmy. Často je firmou vnímán jako mimořádně důležitý článek, který disponuje požadovaným know-how (ví, zná, umí). Má také výjimečné osobnostní předpoklady (charisma, silná osobnost, symbol firmy).

Klíčová pozice

Taková pozice, která obsahuje nejdůležitější činnosti, které jsou klíčové k zajištění procesů ve firmě – především těch „existenčních“.

³¹ MITA THOR INTERNATIONAL. Talent Management: Klíčový pracovník, TM. In: [online]. [cit. 2012-02-24]. Dostupné z: <http://www.mitathor.cz/stabilizace-pracovniku.php>

7.2 Talent management

TMS, neboli talent management systems, je v současnosti jednou z největších priorit personálního řízení. Je úzce spjat ze stabilizací klíčových pracovníků ve firmě. Úkolem TM je získávat, udržet, využít a rozvíjet talenty ve společnosti. Představuje také jednu z největších výzev vrcholového managementu.

Kdo je talent?

Osobnost, která:

- disponuje mimořádným nadáním a schopnostmi
- má vysoké zaujetí pro věc a celkově udržuje vysoké pracovní nasazení
- trvale dosahuje nadstandardních výkonů
- přináší přidanou hodnotu ve firmě – přináší tzv. „něco navíc“
- je nadána tvořivostí a schopností řídit sama sebe
- je vysoce samostatná

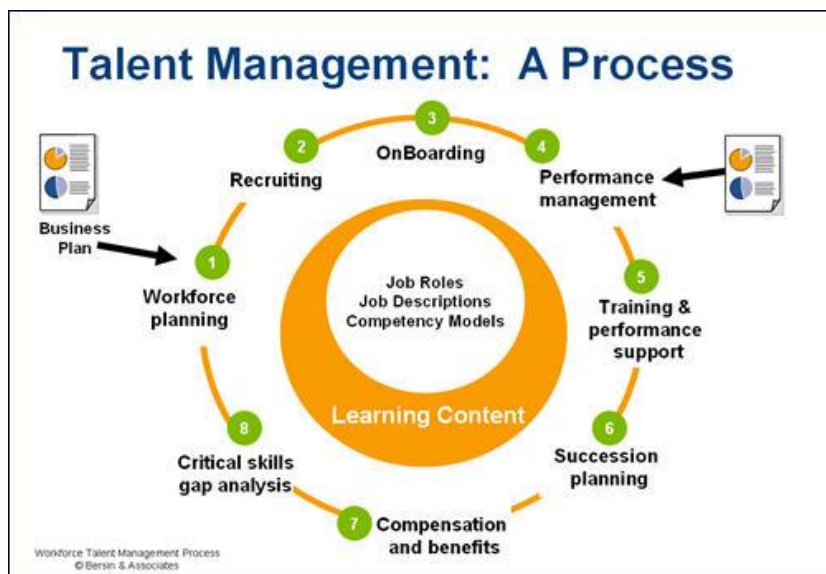
Na „talenty“ ve firmě by měla být zaměřována speciální pozornost, vzhledem k jejich dlouhodobému využití a z hlediska stabilizace podniku. Talentovaný a nadaný pracovník zpravidla směřuje tam, kde se daří a kde bude možné rozvíjet jeho potenciál.

7.2.1 Talent management a definice procesu

Organizace jsou tvořeny lidmi, kteří vytvářejí hodnotu prostřednictvím pověřených obchodních procesů, inovace, zákaznického servisu, prodeje a dalších aktivit. Podnik se snaží naplnit své obchodní cíle, musí se ujistit, že má trvalý a integrovaný proces náboru, vzdělávání, řízení, podpory a kompenzaci těchto lidí.

Následující obrázek poukazuje na celý proces talent managementu:

Obr. 6 Talent management – A Process



Zdroj: Talent management: A process. In: [online]. [cit. 2012-03-06]. Dostupné z: <http://joshbersin.com/2007/06/01/talent-management-changes-hr/>

Definování procesu Talent Managementu

Obrázek č. 6 definuje proces talent managementu v jednotlivých krocích:³²

1. **Plánování pracovních sil** – jedná se o to, aby byl plán v souladu s obchodním plánem společnosti. Tento proces má za úkol stanovit plán pracovních míst, náborů, rozpočty na pracovníky a kompenzační náborové cíle na celý rok.
2. **Nábor** – uskutečňuje se pomocí integrovaného procesu, posuzuje, hodnotí a přijímá nové pracovníky do organizace.
3. **Zaškolení** – organizace se musí postarat o zaučení a umožnit pracovníkům stát se produktivní a hodnotnou součástí podniku.

³² BERSIN, Josh. Talent Management Changes HR: Talent Management: A Process. In: [online]. [cit. 2012-02-24]. Dostupné z: <http://joshbersin.com/2007/06/01/talent-management-changes-hr/>

4. **Performance management** – pomocí vytvořeného podnikatelského plánu, zavádí organizace postupy pro měření a řízení zaměstnanců.
5. **Školení a podpora** – je nesmírně důležitá pro fungování celé organizace. Firma nabízí další vzdělání a rozvojové programy ve všech úrovních organizace.
6. **Plánování pozic** – organizace je jako živý organismus, který se neustále vyvíjí a mění. Je proto potřebný kontinuální pohyb lidí do nových pozic. Plánování pozic je velmi důležitá funkce, která umožňuje manažerům a dalším pracovníkům identifikovat ty správné kandidáty na pozici. Tato funkce však musí být v souladu s obchodním plánem a vyhovět zároveň požadavkům na klíčových pozicích. Většinou bývá tento proces vyhrazen pro manažery a řídicí pracovníky, avšak někdy i v rámci celé organizace.
7. **Kompenzace a výhody** – jsou nedílnou součástí řízení lidí. Organizace se v tomto případě snaží spojovat kompenzační plán přímo s řízením výkonnosti lidí tak, že náhrady, pobídky a výhody jsou opět v souladu s obchodními cíli.
8. **Kritické řízení talentů** – mnoho lidí do firem přichází, ale mnoho jich také odchází. Velké společnosti se potýkají dnes a denně s odchodem jejich dlouholetých pracovníků do důchodu. Jsou to často lidé, kteří svojí práci velmi dobře rozumí a za léta praxe se ji naučili dělat velmi dobře. Organizace by proto neměla zapomínat na náhradu těchto kapacit a zajistit vhodnou kompenzaci, která spolehlivě nahradí danou pozici. Je proto důležité identifikovat a dobře definovat pracovní role, popis práce a kompetence pro danou pozici, tak aby pozici mohl převzít nový pracovník a proces zaučení by nebyl ztrátou času kvůli nepřipravenosti nadřízeného.

8. SCARF – MODEL ZALOŽENÝ NA ZNALOSTECH O MOZKU

„Ve světě, kde roste vzájemná propojenost a rychlá změna, také narůstá potřeba zlepšit způsob, jak spolu lidé spolupracují. V tomto prostředí se stává stále naléhavějším porozumění tomu, co skutečně řídí sociální chování lidí.“

(David Rock)

Sociální neurověda zkoumá biologické základy způsobu, jak spolu lidé navazují vztahy, zabývá se tématy jako je například teorie mysli, já, práce s pamětí, emoční řízení, empatie, sociální bolest, spolupráce, statut, férovost apod.

Ze sociálních neurověd vycházejí dvě témata. Za prvé, že většina našeho sociálního chování je řízena přesahujícím organizačním principem minimálního ohrožení a maximální odměny. Za druhé, že různé oblasti sociální zkušenosti používají stejná mozková spojení, která vedou k maximální odměně a snižují ohrožení. Jinými slovy – sociální potřeby jsou v mozku vnímány stejným způsobem jako potřeba jídla a vody.³³

Model SCARF shrnuje pět oblastí lidské sociální zkušenosti:

Statut – neboli postavení, je především o důležitosti vůči ostatním.

Jistota – je o schopnosti předvídat budoucnost

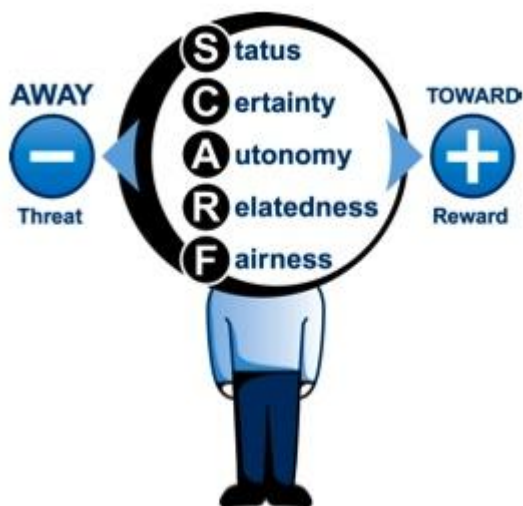
Autonomie – je o pocitu kontroly nad událostmi

Vztahy – týkají se především pocitu bezpečí s ostatními lidmi

Férovost – je zde vnímána jako férová výměna mezi lidmi

³³ ROCK, David. RESULTS COACHING SYSTEMS. *Intenzivní trénink koučů: Manuál*. 2008. vyd. USA, 2006.

Obr. 7 Model SCARF



© Copyright Results Coaching Systems 2009

Zdroj: Model SCARF: Using SCARF to Engage and Motivate Others. [online]. [cit. 2012-02-25].

Dostupné z: <http://www.matrule.com>

Těchto pět zmíněných oblastí může aktivovat mozkové propojení, buď primární odměny, nebo primárního ohrožení.

Příklad: Vnímané ohrožení statutu (postavení), aktivuje podobné mozkové propojení jako je ohrožení života.

Tento model SCARF tedy lidem především umožňuje pamatovat si sociální oblasti, které řídí lidské chování. Pokud si pojmenují a porozumí řídicím procesům na vědomé úrovni, které jsou jinak spíše nevědomé, pak jim to umožní připravit se na reakce tak, aby pocit ohrožení minimalizovali. Na druhé straně toto zjištění může manažerům umožnit motivovat ostatní efektivněji napojením na zdroje vnitřních odměn – tento faktor může napomoci snížit závislost na externích odměnách, jako jsou peníze.

Příklad: Nadřízený manažer může udělit pracovníkovi větší autonomii jako odměnu za dobrý výkon.

8.1 Instinkt přežití – reakce přiblížení a vyhýbání

Mozek pracuje na principu „minimalizace nebezpečí a maximalizace odměny“. Můžeme si pod tím představit situaci, že když se člověk střetne s určitým podnětem, jeho mozek tento podnět vyhodnotí buď jako „dobrý“, pak se podnětu bude věnovat (přibližovat se mu) anebo jako „špatný“ a pak se mu bude mít tendenci vyhýbat. Pozitivní emoce bude brát jako signál „odměny“, negativní jako signál „nebezpečí“.³⁴

Reakce vyhýbání a její účinky na mozek

Pokud bychom tyto účinky přeložili do sociálního světa, pak například člověk, který se cítí být ohrožen svým nadřízeným, který mu podkopává sebedůvěru a zesměšňuje jeho pracovní výsledky, bude mít daleko větší tendenci k chybovosti a daleko hůře bude schopen řešit složité problémy.

Jak se na to můžeme podívat z fyziologického hlediska ve spojitosti s jeho mozkiem? Snížená kognitivní výkonnost tohoto „napadaného“ člověka je řízena několika důležitými procesy.

- Pokud člověk vycítí hrozbu, zdroje, které jsou k dispozici pro efektivní fungování, se sníží a je tak k dispozici méně kyslíku a glukózy pro optimální fungování mozku.

Když se tedy člověk cítí ohrožen například svým šéfem, je pro něj daleko obtížnější najít na jeho otázky „chytře“ odpovědi, protože mozek nefunguje tak, jak má.

- Jsme-li ohroženi, zapne se pomyslný alarm pro mozek, což brání lidem vnímat ty jemnější signály, které jsou potřeba k řešení problémů (aha momentů)

³⁴ ROCK, David. RESULTS COACHING SYSTEMS. *Intenzivní trénink koučů: Manuál*. 2008. vyd. USA, 2006.

To celé má pak za následek, že se někteří lidé raději distancují od možných příležitostí a mají tendence chybovat tam, kde je to bezpečné. Podle neurologického institutu lidský mozek toto ohrožení vnímá někdy velmi podobně, jako reálné ohrožení o svůj život.

Snahou leaderů by tedy nemělo být lidi vyděsit, ale naopak je podporovat v jejich činnosti a poskytnout jim tolik potřebnou podporu. Bude to mít daleko pozitivnější efekt z fyziologického i psychologického hlediska. Vyplyvá z toho tedy, že pokud se člověk necítí ohrožen, je schopen dělat daleko kvalitnější rozhodnutí a odrazí se to pozitivně i na jeho práci. Toto poukazuje na potřebu porozumět lidskému mozku a jeho sociální povaze a proaktivně eliminovat běžné společenské spory.

Reakce přiblížení

Funguje na zcela opačné bázi jako reakce oddálení. Je to stav, kdy je pracovník ochoten jít do rizika, prožívá pozitivní emoce, přemýšlí o tématech do hloubky a je schopen tvořit nová řešení. Příčinou této reakce je zvýšení hladiny dopaminu, který je důležitý pro zájem, učení a doprovází jej pocity jako je štěstí, radost, touha nebo odhodlání.³⁵

Pro řídicí pracovníky je dobré si pamatovat, že reakce oddálení je mozkiem daleko rychleji aktivovaná než reakce přiblížení. Je to dané tím, že limbický systém reaguje citlivěji na jakékoli podněty ohrožení. Pokud si tento fakt lidé uvědomí, mohou předejít nepříjemným vztahům na pracovišti a snažit se tyto situace eliminovat.

Model SCARF je tak jednoduchým způsobem, jak si zapamatovat některé sociální spouštěče, které mohou vytvořit jak reakci přiblížení, tak oddálení. Je však na každém leaderovi, jak se tento model rozhodne využít.

³⁵ ROCK, David. RESULTS COACHING SYSTEMS. *Intenzivní trénink koučů: Manuál*. 2008. vyd. USA, 2006.

8.2 Jak využívat model SCARF efektivně pro práci s lidmi

Proto, abychom uměli s tímto modelem dobře zacházet, je zapotřebí si vysvětlit jednotlivé aspekty celého modelu.

Status (postavení)

Postavení člověka souvisí s jeho důležitostí (stádní hierarchie, seniorita). Můžeme vypožorovat, že když se spolu lidé baví, každý si hlídá své postavení, což ovlivňuje i mentální procesy.³⁶

Postavení se může zvyšovat, když lidem dáváme pozitivní zpětnou vazbu nebo zejména veřejné ocenění. Studie dokazují, že mozek podniká stejné procesy jako v případě finanční odměny. Dávání pozitivní vazby může dokonce snížit potřebu neustálého povyšování ze strany pracovníků. Pro lidský mozek je pozitivní zpětná vazba vhodnou formou odměny – ocenění. Pro efektivní vedení lidí je úlohou manažera snižovat ohrožení postavení svých pracovníků.

Jistota

Samotné zajištění pocitu jistoty je pro lidi odměňující. Mozek lidí se dá přirovnat ke stroji, který se neustále snaží předvídat budoucnost. Dokonce i malé množství nejistoty odvádí pozornost od dosahování cílů a mozek tak koncentruje všechnu svoji energii na odstranění chyby – nejistoty. Jakákoli významná změna je pro lidi symbolem nejistoty. Pokud zajistíme lidem pocit jistoty, je velice pravděpodobné, že se jejich výkon velice rychle zvýší. Příkladem, jak zvýšit pocit jistoty může být i to, že vyjasníme nejasné koncepty, což může být například verbální nebo neverbální odsouhlasení, určení času, data – jak dlouho co bude trvat, informovat lidi o aktualitách ve firmě apod.³⁷

³⁶ ZINK, C. F., TONG, Y., CHEN, Q., Bassett, D. S., Stein, J. L., & MeyerLindenberg A. Know Your Place: Neural Processing of Social Hierarchy in Humans. *Neuron*, 58, 273-283, vyd. USA, 2008.

³⁷ ROCK, David. RESULTS COACHING SYSTEMS. *Intenzivní trénink koučů: Manuál*. 2008. vyd. USA, 2006.

Staré pořekadlo vystihuje pocit jistoty takto:

„Řekněte lidem, co jim chcete říci, řekněte jim to a potom jim řekněte, co jste jim řekli.“

Autonomie

Jedná se o vnímání kontroly a pocitu toho, že existuje volba. Pokud mají lidé možnost volby, je tak zřejmé, že získají opět pocit odměny. I to může být důvod, proč mnoho lidí opouští korporátní svět i za cenu nižšího platu – touží po pocitu větší autonomie, po místě, kde se mohou podílet na rozhodnutí a mají možnost více ovlivňovat výsledky. Dávat významnou autonomii ve firmě může být velmi obtížné, přesto i malá forma autonomie může pomoci. Například, že se zaměstnanci mohou sami rozhodnout pro vzdělávací program, který je nejvíce osloví. Získají tak pocit, že se na něčem podílí a mají možnost volby.

„Umožníme-li lidem uspořádat si své pracovní stoly, organizovat si postup práce nebo si dokonce řídit svůj pracovní čas, může to být přínosné, pokud je to provedeno podle odsouhlasených kritérií. Zdravá pravidla stanovují hranice.“³⁸

Vztahy

Vztahy jsou to, co řídí chování lidí v mnoha různých ohledech. Lidé chtějí mít pocit, že jsou součástí, že někam patří. Proto již od dávných dob tvoří lidé spolky, klany a jiné skupiny. Když chybí bezpečná sociální interakce, tělo vytváří reakci ohrožení, která je známá jako pocit osamění. Samotný fakt, když potkáme někoho neznámého, vyvolává pocit ohrožení, proto je pro každého z nás příjemnější, když je například na večírku alespoň několik známých, aby tento pocit nepřevládal. Abychom zvýšili reakci odměny vycházející ze vztahů, pak je klíčové najít cesty ke zvýšení bezpečných spojení mezi lidmi. Může sem spadat

³⁸ ROCK, David. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. [online]. s. 9 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: http://www.your-brain-at-work.com/files/NLJ_SCARFUS.pdf

například tvorba týmů, networkingová setkání nebo používání videí při neformálních jednání. V každé firmě se vyplatí povzbuzovat sociální spojení, neboť jsou to hlavně pracovní vztahy mezi lidmi, které utvářejí firemní prostředí.

Férovost

Ohrožení z neférovosti může být značně sníženo větší transparentností prováděných úkonů a vyšší úrovní komunikace mezi managementem a pracovníky. Jako férové mohou zaměstnanci vnímat i to, že jim firma zpřístupní informace týkající se například finančního plánování apod. Naopak neférové kroky vedou k velkému pocitu ohrožení a to má značný dopad na celkovou výkonnost a spokojenost pracovníků ve společnosti. Mít jasná očekávání ve všech situacích velmi napomáhá k férovému průběhu a má to i pozitivní dopad na vztahy ve společnosti.

SCARF a koučování

Koučování může přispět k rozvoji všech pěti oblastí modelu SCARF:

Postavení se může zvýšit díky pravidelné pozitivní zpětné vazbě nebo také k poutání pozornosti na postupné zlepšení pracovníka až k dosahování velkých cílů. Díky pojmenování hlavních cílů a následné jejich rozložení na menší úkoly vede k vyšší **jistotě**. Kouč může pomoci nalézt způsob, jak se pustit do akce i když se výzvy zdají být příliš vysoké, to vede pracovníka k větší **autonomii**. Stejně tak přispívá koučování ke zlepšení pracovních i osobních **vztahů** i z hlediska **férovosti**.³⁹

³⁹ ROCK, David. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. [online]. s. 9 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: http://www.your-brain-at-work.com/files/NLJ_SCARFUS.pdf

9. PŘÍPADOVÁ STUDIE – KOUČOVÁNÍ A MOTIVACE V PRAXI

Koučování je dnes již nedílnou součástí každé významné společnosti, proto si ukážeme ukázkou takového procesu pro lepší pochopení.

Obsahem této případové studie je reálný případ z pracovní oblasti, kdy se klient rozhodl řešit svoji pracovní výkonnost s cílem navýšit počet klientů o 30%. Jméno klienta bylo pozměněno kvůli ochraně osobních údajů.

Vstupní dotazník klienta

jméno klienta: Petr Kadlec

věk: 38.....

zaměstnání/popis práce: Podnikatel, konzultant v oblasti osobního rozvoje – péče o současné klienty, hledání nových obchodních příležitostí, aktivní vyhledávání nových klientů, lektor měkkých dovedností.
.....
.....

firma: Kadlec Consulting s.r.o.

odpovídá komu: Sám sobě

zájmy: Osobní rozvoj, cestování, koučování, četba, lektorská činnost.....

minulé zkušenosti: Event manager – zaškolování nových pracovníků,

další důležité informace: 2 roky provoz společnosti Kadlec Consulting

Popis situace klienta:

Pan Kadlec má společnost zabývající se poradenskou činností zejména v oblasti rozvoje manažerů, drobných podnikatelů a jednotlivců se zájmem o rozvoj pracovních dovedností, talentových vloh, výkonnosti pracovníků, efektivity práce a timemangementu. S nástupem krize a vysokou mírou konkurence se potýká s nedostatkem klientů a hledá tak možnosti, jak počet klientů navýšit a rozvíjet svoji společnost i nadále.

Nastavení cíle

S klientem jsme během první konzultace nastavili 1 pracovní a 2 osobní cíle. V této ukázce se však budeme soustředit hlavně na cíl pracovní, který zní:

Cíl: Má práce mi přináší radost a stabilitu

Tento cíl pro klienta znamená: navýšit počet klientů o 50% během 3 měsíců, najít další obchodní příležitosti, aby nezávisel pouze na výdělku z činnosti konzultanta a stabilizovat tak celkově svoji pracovní oblast pro jeho spokojenost.

S klientem jsme si odsouhlasili, že je pro něj cíl tzv. **SMART** = Specifický, měřitelný, atraktivní, relevantní a termínovaný.

Proto, abychom byli schopni cíl realizovat, nastavili jsme společně s klientem efektivní **strategický plán**, který pomůže klientovi postupovat postupně dle jednotlivých kroků – cíl se pro něj tak stává daleko dostupnější.

Strategie by měla být pod dohledem kouče koncipována tak, aby splňovala **následující parametry**: konkrétní, dostatečně široká, jasná, logicky propojená s dalšími kroky strategie, pozitivní.

Strategický plán

- 1. Aktuální stav** (Klient si zhodnotil současný stav a aktuální spokojenost s pracovní situací.)
- 2. Budoucí stav – vize** (Nastavil si reálnou budoucí vizi, která mu je nápomocna k lepší představivosti, kam se chce během 3 měsíců dostat.)
- 3. Možnosti dosažení cíle** (Následně zhodnotil možnosti, jak se ke svému cíli může dostat a jaké jsou další možnosti dosažení spokojenosti v jeho pracovní oblasti.)
- 4. Výběr nejlepší možnosti** (Po pečlivém přehodnocení celé situace a všech možností klient vybral tu nejlepší, která mu umožní se posunout podle jeho přání a představ.)
- 5. Spolehlivé struktury pro podporu cíle** (Klient kromě toho, že vybral nejlepší možnost, pracuje na zajištění celé situace tak, aby byl jeho cíl dobře ošetřen a nedošlo ke zbytečným komplikacím při jeho realizaci).
- 6. Kontrola cíle** (Klient následně s koučem zkontroloval jednotlivé změny a pokroky v cestě za jeho cílem, hodnotí se, nakolik procent byl cíl naplněn a co konkrétně klient díky koučování dále získal).

Jakmile jsme společně s klientem nastavili mocný cíl, jasnou strategii, pak jsou na řadě samotné akce, bez kterých by se klient k cíli jen těžko dostával.

Akcemi rozumíme konkrétní kroky, které klientovi umožní podniknout potřebné činnosti k přiblížení se k cíli v jednotlivých krocích nastavené strategie.

Proto, aby byly akce účinné, je také zapotřebí aby splňovaly následující předpoklady – akce jsou:

Jasně – klient musí přesně rozumět, co akce znamená.

Realistické – je důležité, aby byly akce náročné, ale zároveň musí být realistické a dosažitelné.

Měřitelné – k tomu, aby klient akci uskutečnil, může být užitečné zahrnout do jejího znění i přesná čísla.

Termínované – je potřeba se ujistit, že kouč i klient jsou si vědomi, do kdy bude akce splněna.

Zaměřené – akce by měla stále směřovat k nastavenému cíli a její výsledky by měli klientovi pomoci se k cíli přibližovat.

Akční kroky

V této části se klient stává samostatný a zcela odpovědný za další průběh, akce si nastavuje sám za podpory kouče. Na následném sezení kouč s klientem akce zkontroluje a ujasní si:

- Nakolik procent se mu akci podařilo splnit
- Jak se cítí ohledně splnění nebo nesplnění akce
- Kouč nesmí zapomenout klienta řádně ocenit za odvedený výkon
- Dále kouč s klientem probere, co se z akce dozvěděl nebo naučil
- Ujasní si dopady akce na jeho cíl
- Zaměří se na nový cíl nebo akci k tomu, aby prohloubil své učení nebo našel nové nápady směřující k dosažení jeho cíle.

Výčet důležitých akcí, které si klient za podpory kouče zvolil:

1. Klient získat **podrobný přehled** o svém stávajícím podnikání (setřídil si informace o tom, jak vidí svůj aktuální stav podnikání se všemi klady i zápor) – tento krok poskytl klientovi důležité informace, které mu pomohou při plánování své podnikatelské vize.
2. Nastavil **podnikatelskou vizi** – kam se bude klientovo podnikání během 3 měsíců ubírat, jaké nové procesy začlení a které již potřebovat nebude. Jaké další klíčové osoby/podniky budou hrát roli v jeho podnikání. Co bude jeho hlavním zdrojem příjmu a na co chce zaměřit koncentraci především.
3. Udělal **seznam možností** – klient sepsal prioritní a sekundární činnosti, které podpoří jeho podnikání (koučink, lektorská činnost, spolupráce s agenturami, pořádání seminářů a kurzů, spolupráce s HR odděleními vybraných společností v rámci externího koučování, podpora vlastní společnosti kvalitní marketingovou kampaní apod.)
4. Vybral **hlavní možnosti** a v rámci dílčích akcí se jim pravidelně věnuje, popřípadě je podle potřeby průběžně mění tak, aby byl cíl klienta k jeho spokojenosti naplněn (Koučink ve vlastní společnosti, lektorská činnost pro agentury, externí koučink pro firmy)

Akce je v současné době soustředěna na kontrolní procesy v rámci dosažení cíle **Má práce mi přináší radost a stabilitu**. Za akční kroky můžeme označit pravidelné schůzky s mentorem/koučem a aktivní působení v rámci internetového portálu jeho společnosti ve spolupráci se specialistou na internetový marketing pro lepší propagaci jeho společnosti.

Klient se v rámci nastavených akcí aktivně věnuje odvětví psychologie, navštěvuje vzdělávací kurzy, čte odbornou literaturu týkající se jeho pracovního

působení a účastní se networkingových setkání pro posílení své působnosti a rozšíření důležitých kontaktů.

10. ZÁVĚR

Cílem této práce bylo nastínit, že nejdůležitějším faktorem ve společnosti byli, jsou a stále budou lidé. Pokud je nebo není společnost úspěšná, je vždy odvozeno od kvality vztahů, vedení a motivace lidí na pracovišti. V průběhu práce jsme se seznamovali s různými teoretickými východisky, jako byli například motivační teorie od světových myslitelů, což mělo velký vliv na rozvoj motivace uvnitř mnoha organizací. Říká se, že kolik je na světě lidí, tolik musí být i rozdílných přístupů ke každému člověku, protože i když to tak někdy nevypadá, každý se přeci jen v některých oblastech lišíme. Proto patří motivace a stimulace lidí mezi nejtěžší úkoly i s ohledem k tomu, že pracovní život není jediné, co člověk ve svém životě řeší. Soukromé záležitosti jsou často pro lidi ještě důležitějším faktorem, a pokud se v nich nedaří, klesá i soustředění v práci, což ani manažer nebo kouče není schopen častokrát ovlivnit.

Plamínek ve své knize zmínil Zlaté pravidlo motivace, které v dnešních společnostech stále nabývá na popularitě. Již jsou pryč doby, kdy se museli přizpůsobovat stále zaměstnanci danému úkolu. Nyní jsou to stále více manažeri, kteří přizpůsobují úkol zaměstnanci tak, aby měl pracovník větší autonomii a pocit odpovědnosti. To navazuje na popsany SCARF model v osmé kapitole, který patří mezi respektované modely v oblasti neuroleadershipu a řídí se podle něj již mnoho manažerů a leaderů malých i nadnárodních korporací. Vzdělávání a motivace lidí jsou přitom oblastmi, na které se díky celosvětové krizi v některých firmách začalo zapomínat a odrazilo se to ale i na kvalitě odvedené práce zaměstnanců, kteří toto „šetření na lidském kapitálu“ pocítili na vlastní kůži.

Někdy to však nemusí být ani otázka peněz a bohatě stačí změnit přístup nadřízených, kteří také značně ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Pozitivní a přitom konstruktivní zpětná vazba, možnost smysluplné seberealizace a férový přístup nadřízeného je něco, co ocení zaměstnanci mnohdy více než samotné finanční ohodnocení.

Úspěšné světové organizace jako je IMB nebo Microsoft vynakládají vysoké částky a čas na vzdělávání a motivaci svých pracovníků. Lidé jsou podporováni za pomoci programu Work Life Balance, který v poslední době nabývá na popularitě. Je pro ně důležité, aby byli zaměstnanci ve své práci rádi, a proto se soustředí vyživovat organizace pomocí programů jako je tento.

„Jsme odhodláni vytvářet příznivé flexibilní pracovní prostředí a zároveň poskytovat výhody a služby, které pomáhají „IBMerům“ v životě mimo práci.“

Od roku 1983 IMB vyčlenila více než 263 milionu dolarů na programy zaměřené na péči a služby po celém světě a pomáhají tak zaměstnancům zvládat jejich pracovní i životní problémy.

IMB a jiné organizace se proto stávají velkou inspirací pro jiné podniky, kde se tyto procesy budou v budoucnosti teprve zavádět. Za pozitivní můžeme považovat stále větší snahu orientovat se na lidi a jejich spokojenost, uvědomění si, že lidský kapitál je nejdůležitější součástí každé organizace a že lidé nejsou stroje, ale bytosti, jejichž náplní života není jen práce, ale i jiné potřeby a aktivity, které potřebují uspokojit.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7 (BROŽ.).
2. ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 208 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4731-339.
3. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 17 s. ISBN 978-80-247-2128-6 (BROŽ.).
4. KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5 (VÁZ.).
5. STEIGAUFG, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 368 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3506-1 (BROŽ.).
6. ŠAMÁNKOVÁ, Marie. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci aplikované v ošetrovatelském procesu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 28 s. Sestra. ISBN 978-802-4732-237.
7. DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Sestra. ISBN 978-802-4728-483.
8. PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

9. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-802-4714-578.
10. IAN FLAMING, ALLEN J.D.TAYLOR, *Management do kapsy*, str.8. Praha: Portál, 2007. ISBN:80-7367-009-7
11. WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009, 243 s. ISBN 978-807-2612-093.
12. BOHOŇKOVÁ, Irma. *Sám sobě koučem: cesta k úspěchu v práci i v životě*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Olomouc: Poznání, 2010, 102 s. ISBN 978-808-6606-941.
13. ROCK, David. RESULTS COACHING SYSTEMS. *Intenzivní trénink koučů: Manuál*. 2008. vyd. USA, 2006.
14. ZINK, C. F., TONG, Y., CHEN, Q., Bassett, D. S., Stein, J. L., & MeyerLindenberg A. Know Your Place: Neural Processing of Social Hierarchy in Humans. *Neuron*, 58, 273-283, vyd. USA, 2008.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Motivace. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>

Maslowova pyramida potřeb. *Zrcadlo* [online]. Praha: Motto, 1999, č. 2008 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>

MITA THOR INTERNATIONAL. Talent Management: Klíčový pracovník, TM. In: [online]. [cit. 2012-02-24]. Dostupné z: <http://www.mitathor.cz/stabilizace-pracovniku.php>

BERSIN, Josh. Talent Management Changes HR: Talent Management: A Process. In: [online]. [cit. 2012-02-24]. Dostupné z: <http://joshbersin.com/2007/06/01/talent-management-changes-hr/>

ROCK, David. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. [online]. s. 9 [cit. 2012-02-28]. Dostupné z: http://www.your-brain-at-work.com/files/NLJ_SCARFUS.pdf

GŘEŠEK, Roman. *Návrh na zlepšení pracovní motivace: Manipulace* [online]. VUT Brno, 2010 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://www.vutbr.cz/>. Diplomová. VUT Brno.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB

OBRÁZEK 2: SITUAČNÍ VEDENÍ

OBRÁZEK 3: KDO JE MENTOR

OBRÁZEK 4: KOUČOVACÍ MODEL

OBRÁZEK 5: VLIVY RŮZNÝCH DISCIPLÍN V KOUČOVÁNÍ

OBRÁZEK 6: TALENT MANAGEMENT - A PROCESS

OBRÁZEK 7: MODEL SCARF

Seznam tabulek

TABULKA 1: FAKTORY PŘISPÍVAJÍCÍ K LEPŠÍ PRACOVNÍ MOTIVACI
PRACOVNÍKŮ

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Nikola Šmorancová

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma studia: Prezenční

Název práce: Lidé jako největší bohatství firmy (motivace jednotlivců a týmů)

Rok: 2011-2012

Počet stran bez příloh: 68

Celkový počet stran příloh: 68

Počet titulů české literatury a pramenů: 11

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 3

Počet internetových zdrojů: 6

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel