



Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

FRUSTRACE – NEPŘÍTEL MOTIVACE

FRUSTRATION – THE ENEMY OF MOTIVATION

Bakalářská práce

Lenka Faltíčková

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Mgr. Pavel Kliment, Ph.D.

Olomouc 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci 25. března 2015

.....

Lenka Faltíčková

Poděkování

Touto formou bych chtěla poděkovat panu PhDr. Mgr. Pavlu Klimentovi, Ph.D. za jeho připomínky, rady, podněty a odborné vedení, které mi poskytoval při zpracování této práce.

Obsah

Úvod.....	6
I Teoretická část	7
1 Motivace.....	7
1.1 Motivace lidské činnosti.....	7
1.2 Druhy motivace	8
1.3 Vybrané teorie motivace	9
1.4 Co lidi motivuje.....	11
1.5 Nedostatek motivace	13
2 Frustrace.....	15
2.1 Pojem frustrace.....	15
2.2 Příčiny a zdroje frustrace.....	15
2.2.1 Nejčastější faktory navozující stav frustrace.....	16
2.3 Zvláštní případy frustrace.....	21
2.3.1 Konflikt.....	21
2.3.2 Stres	22
2.4 Důsledky frustrace.....	26
2.4.1 Agrese.....	27
2.4.2 Demotivace.....	27
II Praktická část.....	29
3 Šetření ve firmě ABC.....	29
3.1 Cíl šetření	29
3.2 Charakteristika a popis firmy ABC.....	29
3.3 Metoda šetření a realizace	30
3.4 Výsledky šetření	31
3.5 Diskuze k výsledkům dotazníkového šetření	35
3.6 Doporučení na minimalizaci stavu frustrace a demotivace.....	38
Závěr	40

Anotace	42
Seznam použité literatury.....	43
Seznam tabulek a grafů	44
Přílohy	45

Úvod

“Každý prožívá v životě frustrace a napětí - někteří víc než jiní. Někteří reagují na stresy apaticky; jiní se chovají emocionálně. Přispívá to k formování takových podřízených, kteří se snaží pouze vyhnout nepříjemnostem (např. emocionálním výbuchům a hádkám), místo aby usilovali o dosažení skutečných pracovních úspěchů a plně se věnovali vysoce kvalitní práci” (Malone, 1993, s. 113).

Moje bakalářská práce „Frustrace – nepřítel motivace“ se zabývá vlivem frustrace na pracovní výkon a produktivitu zaměstnanců v organizaci. Toto téma jsem si vybrala nejen z vlastní prožívané situace, ale právě i proto, že mnoho teoretiků a teorií se zabývá pojmem motivace, spokojeností zaměstnanců atd., ale málokdo si uvědomí, že i motivace má svou odvrácenou stranu.

Všechny děje v přírodě směřují k dosažení rovnováhy – k dosažení příjemného a vyhnutí se nepříjemnému. Často i motivovaní zaměstnanci ztrácejí o svou práci zájem, pokud se jim nedostává podpory ze strany organizace, svou frustraci a nespokojenost se bojí dát najevo a právě mnohdy frustrace bývá důvod častých absencí nebo dokonce i fluktuace. A přitom by stačilo jen málo – snažit se omezit tyto stavy.

Práce vychází z předpokladu, že existují takové překážky (vnější faktory), které brání jinak vnitřně motivovaným pracovníkům v dosahování jejich cílů. Tudiž záměrem mé práce je identifikovat tyto faktory navozující stavy frustrace a případného stresu v organizaci. A poté v návaznosti na uvedené poskytnout odpovídající doporučení a způsoby řešení vedoucí k minimalizaci těchto stavů.

První kapitola se zabývá pojmem motivace, jejím významem a naznačuje, co se může stát, pokud se motivace nedostává.

Další, obsáhlejší, kapitola přibližuje odvrácenou stránku motivace – frustraci. Popisuje příčiny a druhy frustrace, rozebírá jednotlivé její determinanty a důsledky na pracovní výkon zaměstnanců.

Poslední kapitola prezentuje výzkum ve firmě ABC za pomoci dotazníkového šetření. Byly zde zjišťovány frustrující faktory mající vliv na výkonnost pracovníků. Na základě analýzy těchto získaných dat jsou doporučena možná opatření na minimalizaci frustrace a následné demotivace zaměstnanců.

I Teoretická část

1 Motivace

1.1 Motivace lidské činnosti

Pro pochopení pojmu frustrace, je vhodné se krátce seznámit s tím, co je to vlastně motivace.

Z psychologického hlediska pojem motivace nemá zcela jednotný obsah. Je nutné odlišit dvě úrovně řízení: 1. je to konkrétní cesta (učení) k dosažení určitých objektů, 2. motivovaný jedinec něco hledá, od určitých objektů se odvrací, u jiných prodlévá a vykazuje tak, že motivované chování má orientaci, cíl. Zkrátka má zaměření na něco, co přináší uspokojení. Pojem motivace vysvětluje také důvody chování, jeho význam a taktéž různou variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle. Obecně vzato - je to něco mezi tím, co člověk aktuálně prožívá a co prožívat touží. Právě motivace vyjadřuje nedostatky a chování směřuje k udržování a obnově psychické nerovnováhy, tzn. k odstranění nedostatků (Nakonečný, 1997).

Také Kocianová (Kocianová, 2010) uvádí, že motivaci můžeme charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly člověka (potřeby, hodnoty, zájmy apod.), které usměrňují jeho jednání. Zdůrazňuje, že pokud je člověk nedostatečně motivován, bývá výsledek jeho činnosti málo uspokojivý. Zde je nutno si uvědomit, že na lidské jednání nepůsobí jen vnitřní motivační síly, ale i vnější vlivy, které působí na člověka zvenku. Právě v interakci s pracovním prostředím jsou motivační struktury proměnlivé v závislosti na cílech pracovního chování a na situačních faktorech.

V personálním managementu „teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací - faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon“ (Armstrong, 2007, s. 219).

Proto prvním krokem (nejen) manažera by mělo být alespoň částečně pochopit, co lidi motivuje. Ve skutečnosti má tato mince dvě strany. Musíme se ptát, co v lidech vzbuzuje příznivé a pozitivní pocity z jejich zaměstnavatele a co v nich vzbuzuje pocity

negativní. Motivování spočívá právě ve vytváření rovnovážného stavu, při němž jsou minimalizovány věci, které by mohly vzbuzovat negativní pocity, a naopak v největší možné míře posílit ty faktory, jenž působí pozitivně. Motivace hlavně vyžaduje poctivost a upřímnost (Forsyth, 2000).

Proces motivace je sám o sobě velmi komplikovaný, neboť každý člověk má jiné potřeby a jiné cíle. Důležité je také poznat a pochopit to, o co organizace usiluje, aby byla motivace efektivní. Cílem nejen manažera je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu (Armstrong, 2007).

1.2 Druhy motivace

Jak bylo uvedeno výše – každý člověk má jiné potřeby a jiné cíle. Kocianová rozlišuje dle Bedrnové, Nového dvě skupiny motivů k práci (Kocianová, 2010):

- intrinsické motivy (přímo souvisejí s prací):
 - potřeba činnosti vůbec,
 - potřeba kontaktu s druhými lidmi,
 - potřeba uspokojení z úspěšného výkonu,
 - touha po moci,
 - potřeba smyslu života a seberealizace;
- extrinsické motivy (mimo vlastní práci):
 - potřeba peněz,
 - potřeba jistoty,
 - potřeba potvrzení vlastní důležitosti,
 - potřeba sociálních kontaktů,
 - potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu.

Pozn.: Potřeba je základní motivační napětí vyvolané nedostatkem. Vyjadřuje absenci nějaké hodnoty a následně její předmět či obsah (Nakonečný, 1997).

Také Armstrong uvádí, že Herzberg specifikoval dva typy motivace (Armstrong, 2007):

- Vnitřní motivace – jsou to faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se chovali jinak nebo se vydali určitým směrem. Tyto faktory

tvoří odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, podnětná a zajímavá práce a příležitost postupu. Tyto vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv nucené zvnějšku.

- Vnější motivace – to, co děláme pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. odebrání platu nebo kritika. Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí působit dlouhodobě.

V případě vnější motivace se jedná o stimulaci. Stimulace se liší od motivace působením na psychiku zvnějšku, jejím úkolem je změna motivace. Úkolem pracovní stimulace obecně je ovlivňovat pracovní ochoty lidí (Kocianová, 2010).

1.3 Vybrané teorie motivace

Různí lidé – různé motivační teorie. Např. Armstrong jmenoval tyto nejvlivnější teorie motivace (Armstrong, 2007):

- Teorie instrumentality – lidé se budou chovat žádoucím způsobem pomocí odměn a trestů (politika cukru a biče). Pracují pouze pro peníze, vnitřní motivaci tato teorie nezvažuje. Proto odměňování založené na výkonu je efektivní jen zřídka a může být silně ovlivněno neformálními vztahy mezi pracovníky (Taylorovo vědecké řízení).
- Teorie zaměřené na obsah – tj. na obsah motivace. Motivace se v tomto případě týká kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby ovlivňující chování. Kdy uspokojená potřeba již není dále motivátorem (Maslowova hierarchie lidských potřeb – potřeby fyziologické, jistoty a bezpečí, sociální, uznání, seberealizace) nebo na uspokojení z práce působí dvě skupiny faktorů (Herzbergova dvoufaktorová teorie – satisfaktory a dissatisfaktory).
- Teorie zaměřené na proces – zaměřují se psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním (Vroomova expektační teorie), s cíli (Lathamova a Lockeova teorie cíle) a vnímáním spravedlnosti (Adamsova teorie spravedlnosti).

Co se týká výše zmíněné vnitřní a vnější motivace, Herzberg rozlišil skupinu faktorů, kterými jsou motivátory (satisfactory) a frustrátory (dissatisfactory, hygienické vlivy). Jeho teorie je proto nazývána dvoufaktorovou. Motivátory se váží k osobnosti člověka a ovlivňují pracovní spokojenost pozitivně nebo negativně, zatímco frustrátory se vztahují k objektivním vnějším podmínkám a v případě svého optimálního stavu nepůsobí, nemají vliv na spokojenost. V případě negativního stavu působí na nespokojenost pracovníků. Pokud jsou hygienické vlivy v pořádku, člověk si je neuvědomuje.

- Motivátory s pozitivním účinkem – faktory působící na spokojenost pracovníků, tj. úspěšný výkon, uznání, zajímavá práce, odpovědnost, možnost kariérního postupu.
- Motivátory s negativním účinkem – faktory působící nespokojenost, tj. neúspěšný výkon, nedostatek uznání, nudná práce, žádná odpovědnost, překážky v postupu, nedostatek příležitostí k seberealizaci.
- Frustrátory s pozitivním účinkem – faktory neovlivňující spokojenost, tj. plat, jistota pracovního místa, vysoký status, dobrá podniková a personální politika.
- Frustrátory s negativním účinkem – faktory působící nespokojenost, tj. špatné pracovní podmínky, nejistota pracovního místa, nízký status, špatná podniková a personální politika.

Herzberg tak odlišil spokojenost s prací a spokojenost v práci. U motivátorů jde o seberealizaci a růst člověka, u frustrátorů se jedná o vyhnutí se strastem (Kocianová, 2010).

„Herzberg měl nesmírný vliv na hnutí za obohacování práce, hledající takovou podobu práce a pracovních míst, která bude maximalizovat příležitosti k dosažení vnitřního uspokojení z práce a tím ke zlepšení kvality pracovního života. Jeho důraz na rozlišování mezi vnitřní a vnější motivací je rovněž důležitý“ (Armstrong, 2007, s. 228).

1.4 Co lidi motivuje

K tomu, abychom mohli vést lidi správným směrem, je třeba znát jejich osobní motivační profil a také teorii motivace. Konkrétně z uvedených motivátorů - dle Čakrta k sebeúctě a motivaci přispívají tři okolnosti:

- Spravedlivé zacházení – spočívá v uznání a férovém přístupu.
- Úspěch – v možnosti cítit oprávněnou radost a hrdost na to, co člověk dokázal.
- Mezilidské vztahy – dobré přátelské a kolegiální vztahy na pracovišti.

Dle něj musejí být splněny všechny tři faktory současně, pokud chybí jen jeden z nich, zaujetí pro práci klesá až trojnásobně.

Sám uvádí mimo výše zmíněné tři základní okolnosti i osm zásad, které je potřeba dodržet nejen pro spravedlivé zacházení, úspěch a dobré vztahy:

- Smysluplnost práce
Snaha pracovat nejen do výše svého platu. Dobrý manažer dokáže inspirovat lidi i ve velmi neoblíbených oborech.
- Uznání
Lidi žene vpřed potvrzení toho, jak jsou skvělí. Naopak je demotivuje nezájem a nevšímavost manažera k dobře odvedené práci, nedostatek drobné pochvaly nebo slova díků. Obzvláště tíživé je, pokud okamžitě nadřízení kritizují a vytknou sebemenší chybičku. Uznání posiluje vůli k úspěchu a většímu úsilí.
- Schopnost „nešéfovat“
Zaručený recept na demotivaci je přístup typu „tady jsem pánem já“. Právě nejlepší nadřízení jsou ti, kteří jsou svým podřízeným spíše kouči.
- Prostor pro zlepšování
Účelem zpětné vazby je zlepšení výkonu. Lidé přijmou kritiku i výtku snadněji, pokud vědí, že je jinak vedoucí s jejich prací spokojen.
- Nic neskrývejte
Nedostatečná komunikace je pravidelně uváděna jako jeden z nejvíce frustrujících faktorů na pracovišti. Lidé si to vykládají jako nedostatek zájmu a že jsou nedůležití. Chtějí mít povědomí o své práci.

- Nesmiřujte se s podprůměrem
Vypořádat se s těmi, kdo neradi pracují a ohrožují morálku těch, kteří chtějí, aby za nimi něco zůstalo.
- Spolupráce
Většinu lidí práce ve skupinách a týmech těší. Ale pokud dojde k nesouladu mezi spolupracovníky, bývá to často příčinou demotivace, nízké výkonnosti a odchodů.
- Naslouchejte a zapojte se
Pokud se o názory pracovníků nikdo nezajímá, vytrácí se jejich chuť a odhodlání něčemu prospět. Nejsilnější motivační faktor je, že je pracovník potřebný a důležitý. Bohužel ještě příliš mnoho manažerů se domnívá, že myšlení je pouze na nich a podřízení mají pracovat, držet ústa a krok (Čakrt, 2006).

Mohu říci, že Čakrt s uvedenými motivátory (spravedlivé zacházení, úspěch a mezilidské vztahy) převedl do praxe Alderferovu teorii ERG, což je také teorie zaměřená na obsah motivace. Kde E jsou existenční potřeby (potřeba dosahovat a udržovat rovnováhu organismu prostřednictvím materiálních předmětů jako plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky atd.), R jsou vztahové potřeby (závisí na procesu sdílení a vzájemnosti, pochopení, potvrzení a vlivu) a G jsou růstové potřeby (stimulují k vyvíjení tvůrčího a produktivního úsilí, příležitosti k růstu) (Kocianová, 2010).

I peníze mohou být jedním z vnějších motivátorů. Poskytují to, co většina lidí chce. I když Herzberg zpochybnil účinnost peněz - jejich nedostatek sice může vyvolat nespokojenost, ale jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost. Lidé se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno, je to i vysoce hmatatelná forma uznání, ale i účinný nástroj, jak vyvolat u lidí pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Ale tento pocit euforie může rychle pominout. Někteří lidé jsou více motivováni penězi než jiní a zároveň odměňování založené na výkonu nezmění každého ve vysoce motivovaného jedince, který bude podávat vysoký výkon. Nicméně peníze poskytují prostředky k dosažení řady různých cílů. Je to mohutná síla, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Pokud přicházejí pravidelně, zřetelně uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Mohou také uspokojovat potřebu sebeúcty a postavení – peníze pomohou získat i určitou prestiž. Uspokojují stále rozšířený pud touhy po majetku a chamtivost. Peníze nemusejí mít žádný vnitřní

význam, ale nabývají značné motivující síly. Jsou dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele. Odměny mohou také narušit vnitřní zájem, neboť lidé, kteří pracují jen pro peníze, mohou považovat své úkoly za méně příjemné, a tudíž je možná nebudou plnit dobře. Špatně vytvořený a řízený systém odměňování může demotivovat (Armstrong, 2007).

„Riziko trestu a strach jsou nejsilnější lidskou motivační silou. Někdy zaberou odměny, ale příliš mnoho odměn lidi kazí; očekávají příliš mnoho a brzy si odměny neváží“ (Malone, 1993, s. 66).

Maslowovo pojetí hierarchie potřeb, Herzbergovu dvoufaktorovou teorii a Alderferovu teorii potřeb lze zařadit do skupiny teorií, které vysvětlují, „co člověka motivuje k práci; jejich autoři se snaží identifikovat lidské potřeby, jejich vztahy a preference, určit, které faktory vnějšího prostředí a s jakou naléhavostí vedou k dosahování výkonu a spokojenosti. Tyto teorie mají jednoduchou konstrukci, jsou srozumitelné a bez obtíží transformovatelné do pracovního života“ (Štikař, 2003, s. 102).

1.5 Nedostatek motivace

„Nedostatek motivace prodlužuje pracovní dobu managementu, vede k nárůstu soustavného kontrolování práce, zvyšuje množství polemik a sporů, kterým jsou pracovníci s nízkou motivací vystavováni. Vše uvedené logicky odvrací pozornost zaměstnanců od plánovaného cíle.

Zvyšuje se:

- Absence,
- plýtvání časem – přestávky, rozhovory (nesouvisející s prací) a vyřizování soukromých záležitostí (počínaje telefonováním přátelům a konče surfováním po internetu),
- pomlouvání a v nejhorším případě také šíření fám či soustavné vyrušování ostatních od práce,
- odčerpávání financí z organizace (např. rozšiřováním požadavků na finanční výdaje),

- zpochybňování zaběhnuté politiky,
- byrokracie.

Snižuje se:

- zájem a tak i kvalita práce,
- tempo práce,
- ochota přijmout zodpovědnost,
- úroveň kreativních připomínek,
- dochvilnost (např. pozdní příchody na schůzky či hledání důvodů pro dřívější odchody domů),
- pozornost (např. k nařízením managementu, což vede k chybám),
- osobní účast na podporování kultury dané organizace“ (Forsyth, 2000, s. 2).

„Význam funkčního, motivačního pracovního prostředí v životě organizace podtrhuje názor profesora Jeffrey Pfeffer z Stanfordovy univerzity. Ten na adresu organizací, které si stěžují, že jejich pracovníci nejsou motivovaní a dostatečně loajální, nebo že jejich přístup k práci není dost aktivní a produktivní, říká, že takové organizace mají přesně to, co si zaslouží. Pokud v organizaci panuje nefunkční/demotivační prostředí, lze od zaměstnanců očekávat podobně nefunkční chování“ (Molek, 2008, s. 83).

2 Frustrace

2.1 Pojem frustrace

„Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil“ (Bělohlávek, 2000, s. 43). Frustrace je bariéra bránící dosažení cíle a zároveň i psychický stav vyvolávající následnou demotivaci.

Pojem frustrace se dle Nakonečného používá k označení tří různých, ale navzájem spojených jevů:

- vnější situace blokující dosažení nějakého cíle (uspokojení potřeby),
- vnitřní psychický stav, který tato situace vyvolává (vznik emoce), s motivací pro 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.

Je to vlastně nevědomý pokus restaurovat ztracenou psychickou rovnováhu (Nakonečný, 1997).

2.2 Příčiny a zdroje frustrace

Jedinec je frustrován okolím, zákaz, událostmi i sám svými zábranami. Frustrovat jej může i nedosažení cíle svými schopnostmi, časová tíseň, nedostatek příležitostí, peněz, rozhodnosti atd. (Nakonečný, 1997).

Frustraci vyvolávají:

- fyzické nebo psychické bariéry bránící očekávané reakci,
- odstranění zdrojů zpevnění nebo odměn,
- vyvolání neslučitelných reakcí, tj. konfliktní situace.

Můžeme rozlišit následující zdroje frustrace:

- vnitřní zdroje - zábrany pro určitý způsob chování (např. pocit úzkosti),
- vnější zdroje – fyzické překážky a způsoby chování a postoje sociálního okolí subjektu (Nakonečný, 1997).

Bělohlávek uvádí následující činitele způsobující frustraci pracovníků v organizaci:

- nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, k chybám a nedostatkům,
- chaos nebo špatná organizace práce,
- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená kritika a hrubé jednání nebo zesměšňování,
- nezájem o nápady podřízených a jejich pracovní problémy,
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd. (Bělohlávek, 2000).

2.2.1 Nejčastější faktory navozující stav frustrace

Pokud shrnu výše uvedené teoretiky, tak nejčastěji zmiňované bariéry bránící motivaci a očekávanému chování pracovníků v organizaci jsou následující:

Kritika

Spokojenost a produktivita lidí v práci záleží na tom, jakým způsobem jsou jim sdělovány problémy a chyby. Podání kritiky rozhoduje, jak jsou lidé spokojeni se svou prací, s kolegy, s nadřízenými. Na pracovišti bývá bohužel častěji kritika sdělována ve formě osobního napadení než formou stížnosti, se kterou už lze něco udělat. V tom horším případě to bývají obvinění naplněná odporem, sarkasmem a pohrdáním a zároveň je to nejběžnější forma destruktivní kritiky na pracovišti. Ten, kdo je předmětem nevhodně podané kritiky, pak jen cítí bezmoc a vztek. Zaměstnanci, proti nimž jsou urážky namířeny, reagují nejčastěji obranou, výmluvami a odmítáním odpovědnosti. Nebo se zatvrdí a snaží se vyhnout kontaktu s nadřízeným. Zároveň tento stav má dopad na motivaci, pracovní morálku, energii a důvěru ve vykonávání vlastní

práce. Konec bývá většinou takový, že zaměstnanec dá výpověď nebo je propuštěn. Proto umění kritiky je spjata s uměním ocenit a pochválit – být konkrétní, nabídnout řešení, kritizovat z očí do očí a být citlivý (Goleman, 1997).

Také Bělohlávek uvádí kritiku jako nástroj negativní motivace, který pracovníka nabádá, aby určitou aktivitu nadále neopakoval nebo aby ji prováděl jiným způsobem. Proto kritika by měla být adresná, konkrétní, zaměřená na výsledky práce nebo chování, nikoliv na osobu pracovníka (Bělohlávek, 2012).

Manažer (zaměstnavatel)

Nejdůležitějším úkolem vedoucích pracovníků „je docílit vyšší efektivity práce působením na podřízené na všech úrovních. Neschopnost vedoucího pracovníka v oblasti mezilidských vztahů vede u podřízených k poklesu výkonu, k časovým i materiálním ztrátám, k nárůstu nespokojenosti jako důsledku ztráty motivace, k poklesu pracovního elánu, k šíření nepřátelských postojů a indolence. Schopnost či neschopnost vedení se tak bezprostředně odrazí v ziscích či ztrátách organizace, v míře využití pracovního potenciálu“ (Goleman, 2000, s. 41).

Stejně tak pokud se vedení nenamáhá s vysvětlením cílů organizace nebo tyto cíle jsou nerealistické, zároveň i kolektivní ctižádostivost je nízká. I vedoucí pracovníci bez ctižádosti a vytrvalosti vyvolávají u zaměstnanců pocit nejistoty ohledně plnění úkolů a vytvářejí tak na pracovišti klima nejistoty. Podřízeným chybí přesné vytyčení úkolů, rozdělení odpovědnosti, nebo i představa o jejich činnosti. Nemají tak dostatek informací o výsledcích své práce, takže ani nevědí, zda požadavek splnili (Goleman, 2000).

Pokud se dostanou do vedení arogantní lidé, jsou tam často trpěni spíše z důvodu nenahraditelné odbornosti, kontaktů v obchodním světě, nebo že se nepodařilo najít způsob, jak se jich zbavit. Vytváří tak negativní atmosféru v celém útvaru, kde lidé chodí s nechutí do práce a v pracovní době trpí jejich invektivami a naschvály, ponižováním nebo zesměšňováním. Málokdy ocení dobrý skutek toho druhého, čímž pracovníky demotivují a pokazí jejich radost z práce (Bělohlávek, 2012).

„V případě neefektivního vedení jsou nadšení, energie a tvůrčí instinkty lidí umrtveny necitlivým a často nehumánním stylem vedení – což je tragický proces jak pro

organizaci, tak pro její lidi. Výsledek je často spojen s entropií – tendencí k zániku a smrti. S efektivním vedením se může v pracovním kolektivu jako celku projevit angažovanost, společný cíl, nadšení pro podnik či organizaci a mimořádná tvůrčí aktivita. Výsledkem je velmi často úspěch organizace a – což je stejně důležité – uspokojení jejích pracovníků“ (Malone, 1993, s. 185).

Nedostatek zpětné vazby a komunikace

„Ve svém původním významu v systémové teorii znamenala zpětná vazba výměnu informací o tom, jak funguje jedna část systému. V podniku jsou všichni pracovníci součástí takového systému, a proto je zpětná vazba krví organizace, výměnou informací, která dává lidem vědět, zdali dělají svoji práci dobře nebo jestli je třeba něco zdokonalit, doladit, případně docela změnit. Bez zpětné vazby jsou lidé ve tmě: nemají tušení, jak si stojí u svého šéfa, u svých spolupracovníků ani co se od nich očekává. Jakékoliv existující problémy se pak s časem mohou jedině vyhrotit“ (Goleman, 1997).

Malone píše o důležitosti komunikace to, že včasná a věcná komunikace je životně důležitá, protože nejen zpětná vazba ale i informace jsou krví organizace. Lidé mají většinou rádi, když se s nimi šéf radí, neboť musí shromažďovat informace, analyzovat je a na základě těchto analýz provádět rozhodnutí a hodnotit jejich dopad. Tato rozhodnutí ovšem nesou i rizika. Mnozí šéfové nemohou taková rizika přijmout a rozhodnutí odkládají, dokud nezískají úplné informace. Taková nerozhodnutí mohou být katastrofální, jestliže se svět mění a včerejší správná rozhodnutí se změnila v dnešní chyby. Šéfovi jeho sebedůvěru pomohou získat podřízení, kteří budou některá rozhodnutí dělat sami (Malone, 1993).

Manipulace

Pokud se podniky snaží získat ostatní pro své cíle úmyslně, klamou nebo tyto cíle zastírají. Častým důvodem je právě přesvědčení, že určitých cílů lze dosáhnout lépe, podaří-li se je před ostatními skrýt nebo nedat najevo. V organizacích dochází nejčastěji k manipulaci ve vztahu k zaměstnancům, např. je-li uspokojování jejich potřeb nahrazeno uspokojováním potřeb zástupných. Manipulace může nabývat řady podob: od filtrování nebo zadržování informací, přes jejich zkreslování nebo informování po

dávkách, zahlcení informacemi, předání nepodstatných informací až po využívání předem připravených formulací, používání nesrozumitelných vyjádření svádějících k nesprávným interpretacím. Manipulace většinou nezůstává dlouho skryta a vede ke ztrátě důvěryhodnosti osoby nebo organizace (Urban, 2007).

Nedostatek příležitosti k růstu, ke vzdělávání

„Jestliže si zaměstnanec nepovšimne nebo neuvědomí, že přišla příležitost k růstu či postupu, potom žádná reálně neexistuje“. Což je pro zaměstnance, který by se rád dostal dále nebo sebevzdělával, značně deprimující. Chybou je, že se manažeři neptají svých zaměstnanců na jejich profesní cíle, neseznámí je s plány, které s nimi mají, a neudržují nepřerušovaný profesní dialog. Stále ještě existují organizace, kde vedoucí pracovníci dále pohlížejí na zaměstnance jako na výrobní faktory. Při pohledu na ně vidí jen náklady - platy a režijní náklady - namísto investic. Lépe by bylo pohlížet na lidi jako aktiva namísto nákladů a očekávat návratnost těchto aktiv po uplynutí několika let. A na úbytek aktiv se dívat jako na něco nepříjemného, znehodnocujícího a stále pracovat na vymýcení tohoto jevu (Branham, 2004).

Mnoho zaměstnavatelů se také obává, že se vyškolení pracovníci rozhodnou odejít k jinému zaměstnavateli a vynaložené prostředky budou ztraceny. Ovšem zaměstnance je třeba školit i přesto, že mohou odejít, jinak odejdou (Branham, 2009).

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí může být frustrující tím, pokud zaměstnanci nedostanou k dispozici potřebné nástroje a prostředky, aby mohli být na nové pozici úspěšní hned od prvního dne. Pokud nedostanou správné nástroje, neklesá nejen jejich produktivita, ale berou to jako důraz své nedůležitosti pro společnost. Pořízení správných nástrojů je investice, která zaměstnancům vysílá zprávu, že za to stojí. Udržovat pracovní prostředí takové, aby se v něm dobře pracovalo. Frustruje pracovní prostředí stísněné, hlučné, horké, chladné, neuklizené, špinavé, nezdravé nebo nebezpečné. Proto je dobré ptát se zaměstnanců na vylepšení pracovního prostředí – vylepšil by to větrák, topení nebo pravidelný úklid (Branham, 2009).

Roli v pracovních podmínkách tímto hraje prostor, vybavení a vše od klimatizace až po to, jestli lidé sedí na pohodlných židlích. Celkově lidé ztrácejí motivaci, pokud jim v dobrém výkonu brání nevšimavost nadřízených vůči jejich pracovnímu prostředí (Forsyth, 2000).

Firemní kultura

Firemní kulturu tvoří sdílené názory, hodnoty a představy. Tyto představují normy, které jsou v organizacích nastaveny, a vzorce chování, které se z těchto norem odvíjejí. Ovšem ne všichni pracovníci jsou v absolutní shodě s těmito normami, ačkoliv se to očekává (Kocianová, 2010).

Kultura organizace je každodenní realitou. Nezdravé firemní kultury jsou škodlivým prostředím, které se dívá na pracovníky jako na již zmíněné náklady, nikoli jako na aktiva nebo živé bytosti, jedná se zaměstnanci v tom smyslu, že mohou být rádi, že mají práci. Případně management záměrně zadržuje informace, zatajuje pravdu nebo praktikuje chování, které je v rozporu s profesními hodnotami či přesvědčení, že zaměstnancům nelze věřit. Cílem by mělo být vytvořit organizaci s firemní kulturou, která by si měla získat loajalitu zaměstnanců, např. pozváním manažerem na oběd, rozdáním volných vstupenek do kina za práce přesčas, nasloucháním zaměstnancům v jejich těžkých životních obdobích, pravidelné rituály nebo možnost práce z domova, tzn. realizovat plány ke změně firemní kultury (Branham, 2009).

Nedostatek uznání

„Lidi žene vpřed potvrzení toho, jak jsou skvělí. Mnoho manažerů se také chová podle zásady, proč chválit za něco, zač už lidé tak jako tak pobírají plat“ (Urban, 2006). Jenže tento přístup má za následek to, že se zaměstnanec cítí být podhodnocen nebo neuznán.

Pokud jde o zmíněné peníze, uznání a chvála nestojí moc. Je třeba však investovat čas, energii a představitelství. „Manažeři se domnívají, že si zaměstnanci cení dobrého platu a jistoty práce, zaměstnanci sami si nejvíce cení nehmotných odměn, jako je uznání a dostatek informací ze strany manažera a jeho zájem o jejich profesionální růst“. Stačí jednoduché a upřímné díky – nejlépe z očí do očí. „Uznání funguje nejlépe, pokud podněcuje požadované chování a výkon“ (Branham, 2009).

2.3 Zvláštní případy frustrace

2.3.1 Konflikt

„Konflikt je frustrující již tím, že znamená oddálení žádoucí nebo nutné reakce a že uvádí jedince do více či méně náročného stavu rozhodování, které může být velmi těžké a po uskutečnění obvykle vyvolává pochybnosti o jeho správnosti. Také slovo konflikt vyjadřuje jednak situaci a jednak vnitřní stav, který konfliktní situace vyvolává“ (Nakonečný, 1997, s. 127).

Např. Kohoutek rozlišuje dvě skupiny konfliktů:

- Interpersonální konflikty - situace, při které se střetá jedinec s vnějším prostředím, s jinými lidmi, a to: jedinec s jedincem, jedinec se skupinou, skupina se skupinou. Pokud jsou do konfliktní situace zahrnuti více než dva lidé, vytvářejí se koalice, kliky, podskupiny.

Podle Kohoutka zde Homola uvádí příčiny konfliktů ve špatných mezilidských vztazích (45 %), ve formálně organizačních záležitostech (20 %), v ekonomické oblasti (16 %) a v nežádoucích pracovních podmínkách (11 %). I záporná společenská atmosféra na pracovišti má negativní účinky. Může vyvolat psychické poruchy, ale snižuje i pracovní výkon až o 20 %. Tyto konflikty na pracovišti mají záporný vliv i na spokojenost zaměstnanců, kteří mají dobré platové ohodnocení. Vedou nezřídka k absenteřství, fluktuaci a k poruchám zdravotního stavu člověka.

- Intrapersonální konflikty – situace, kdy se střetnou protichůdné síly (motivy) uvnitř osobnosti samotné (Kohoutek, 1998).

Nakonečný zmiňuje v tomto případě tři typy intrapersonálních konfliktů:

- a) konflikt apetence - apetence (člověk se rozhoduje mezi dvěma stejně přitažlivými podněty a vybere si ten atraktivnější),
- b) konflikt averze - averze (subjekt se musí rozhodnout mezi dvěma nepříjemnými možnostmi, proto váhá a oddaluje řešení, sílí vnitřní napětí, převládne méně nepříjemná možnost),
- c) konflikt apetence - averze (určitý objekt je přitažlivý a odpudivý zároveň, člověk se rozhodne pro objekt náhradní) (Nakonečný, 1997).

„Konflikt je o to větší, oč více je možno získat jeho výhrou nebo ztratit prohrou. Konflikt se zmírňuje, roste-li výše hodnot, které obě strany získají, neřeší-li konflikt přátelsky. Častost výskytu konfliktu je dána také vysokou celkovou hladinou napětí a chroničností napětí“ (Kohoutek, 1998).

Nakonečný soudí, že dle Smithe „konflikty vycházejí ze dvou nebo více antagonistických vzorců motivace, kdy tedy nemůže být současně dosaženo obou cílů těmito motivacím odpovídajících. Mohou nastat následující případy (Nakonečný, 1997, s. 131):

- a) konflikt vyrůstající z neslučitelných potřeb (jedinec nemůže v téže chvíli zároveň jíst a spát),
- b) konflikty vyrůstající z neslučitelných cílů (jedinec nemůže být současně na pracovišti a na služební cestě),
- c) konflikty vznikající z neslučitelných metod (jedinec si nemůže vydělávat současně jako čestný podnikatel a jako podvodník) (Nakonečný, 1997).

Kohoutek nakonec uvádí i adekvátní model řešení konfliktu nebo problému, který má následující fáze:

1. definování – nejpřesnější vymezení problému,
2. generování – stanovení alternativních řešení,
3. hodnocení a výběr nejvhodnější alternativy,
4. provedení (implementace) navrženého řešení a zjištění, jak se osvědčilo.

Situace, které snadno vedou ke konfliktům, jsou např. rozdělování prémie, přidělování nepříjemných úkolů v nevhodnou dobu, únava ke konci směny atd. Výskyt konfliktů lze snížit tím, že se sníží výskyt frustrací a zredukují se výhody získané agresí. Nejlepší strategie řešení konfliktů jsou strategie benevolentní, kdy účastník je ochoten podstoupit určité ztráty a přistoupit na smírné řešení. Mnohé konflikty se dají také vyřešit ve skupinové diskuzi. Je třeba se umět vcítit do duševního rozpoložení druhých lidí v různých situacích (Kohoutek, 1998).

2.3.2 Stres

Stres v rozumné míře pomáhá dosáhnout potenciálu organizace a je přirozenou součástí pracovního života, ale i důležitým nástrojem mobilizace pracovní energie (pozitivní

stres). Ale naopak stres, který vychází ze špatného řízení, je kontraproduktivní a místo zvýšení výkonu přináší pokles motivace a zhoršení mezilidských vztahů v organizaci. Vysoká úroveň stresu je pro organizaci nákladná a brání v dosažení cílů (Urban, 2006).

Psychologicky vzato - stres je případ mimořádně silné a životně významné frustrace. Rozumí se jím mimořádně silný podnět nebo situace, na niž se nelze adaptovat anebo frustrace zvláště silné potřeby. Rozlišujeme fyzické stresory (nadměrná hlučnost, teplota prostředí atd.), psychické stresory (situace vyvolávající žal, nadměrný strach, potlačovaný vztek, trvalý úspěch) a sociální stresory (afekty vyvolávané v sociálních interakcích – perzekuce na pracovišti atd.) (Nakonečný, 1997).

Štikař stanovuje následující kategorie stresorů:

- Pracovní úkoly a jejich provádění
 - a) množství - počet signálů nebo množství informací, hmotnost břemene nebo vzdálenost jeho přemístování apod.;
 - b) čas - doba nutná nebo vymezená k příjmu informací, jejich zpracování, rytmus pracovní činnosti, střídání stavu aktivace, uvolnění;
 - c) charakteristiky práce - způsob prezentace signálů, šum, maskování signálů, statická nebo dynamická svalová práce apod.

Můžeme rozlišovat činnosti spojené s velkými nároky na pozornost, na identifikaci a diskriminaci signálů, zpráv a informací, činnosti kladoucí nároky na řešení nových složitých problémů při velkém nebo neúplném souboru informací, rozhodování ve složitých a nepřehledných situacích, vykonávání pracovní činnosti v podmínkách časové tísně, stereotypní pracovní činnosti, nepravidelné přestávky, střídání směn, přesčasy či jednostranné zátěže.

- Podmínky fyzikálního a biologického charakteru – faktory vyplývající z rizika pracovních úrazů, ohrožení nechanickými částmi, chemickými látkami, elektrickým proudem, zářením, fyzikálními vlivy atd. Mezi nejčastější faktory patří hluk, nedostatečné osvětlení, mikroklimatické podmínky, dýmy atd. Všechny tyto podmínky působí rušivě nebo jako ohrožení života, zdraví.
- Sociálně psychologické podmínky – plynoucí z interakce a soužití lidí. Může se jednat o práce v izolovaných podmínkách, tj. nedostatek sociální interakce nebo

naopak stálý styk s lidmi, jednání s lidmi s možností vzniku konfliktu, nevhodné rozložení pravomocí a odpovědnosti, nedostatečný způsob hodnocení, nemožnost dosáhnout postupu atd. (Štikař, 2003).

Jako nejčastější příčiny negativního stresu uvádí Urban:

- Konflikty a nejistota - pod vlivem špatně nebo nejasně upravených firemních pravidel, špatného rozhodování nebo nevhodné personální politiky. Právě jejich stresující vliv je spojen s dlouhodobou frustrací. Pracovní nejistota je spojena s nejasně stanovenými požadavky, pravomocemi a odpovědnostmi a s nedostatečným hodnocením zaměstnanců. Ti si pak mohou myslet, že o ně nadřízený nemá zájem. Může to zvyšovat i nedostatečná komunikace se zaměstnanci nebo nevhodné provádění podnikových změn. K nejčastějším právě patří nedostatečné informování o změnách, jejich příčinách a dopadech.
- Nevhodný řídicí styl – negativní politické klima v organizaci, utajování skutečností, nadměrně zvýšená soutěživost nebo sklon k osobním konfrontacím.
- Způsob odměňování – především pokud zaměstnanec nemůže ovlivnit pracovní výsledky, musí-li vykonávat práci v omezeném čase, snižujícím kvalitu výsledků nebo koná-li úkoly, se kterými vnitřně nesouhlasí.
- Nesprávné řízení času – pramení z neschopnosti stanovit priority, plánovat čas, soustředit se na jeden úkol, včas se rozhodnout nebo příliš časté kontroly plynoucí z nedůvěry ve schopnosti podřízených.
Goleman říká, že pokud nadřízený chce mít pracovní proces plně pod kontrolou, výsledkem je následná frustrace u zaměstnanců – nemohou uplatnit vlastní zlepšení, jelikož jsou svázáni striktními pravidly. Výsledkem je snížení zodpovědnosti, flexibility, zbrzdění inovace (Goleman, 2000).
- Nevhodné osobnostní rysy a způsoby chování vedoucího – vedoucí místa zastávají psychicky nevyrovnané osobnosti komplikující práci ostatních. Neuvědomují si, jak jejich chování působí na ostatní nebo jim přímo vyvolání stresu u ostatních činí potěšení. Nevhodní jsou vedoucí, kteří mají sklon k narcismu, tendenci k agresivitě a pomstychtivosti, perfekcionismu, autoritářství atd. (Urban, 2006).

Někteří pracovníci podléhají stresu snáze než ostatní. První náznaky počínajícího stresu u pracovníků v organizaci bývají: pokud zaměstnanci pracují dlouho, neberou si přestávky na oběd, pracují, i když jsou nemocní, vypadají unaveněji, vyjadřují svou frustraci, neberou si dovolenou, jsou cyničtější anebo zažili větší změnu nebo trauma v rodině (Branham, 2009).

Dnešní člověk není primárně ohrožován na životě, ale je spíše ohrožována jeho společenská prestiž a jistota. Mezi symptomy stresu patří různé choroby ze stresu, ať už to jsou psychosomatické choroby – žaludeční vředy, vysoký krevní tlak, „manažerská nemoc“ při nadměrné pracovní zátěži, anebo také nesoustředěnost, projevy zkratkovitého jednání, zvýšení nebo snížení aktivity, netrpělivost, chybné úkony, roztržitost, potíže racionálně myslet, agrese a podrážděnost (Nakonečný, 1997).

Stres v organizaci „vede k únavě, vyčerpání, poklesu soustředění, zhoršování osobních vztahů, vyššímu výskytu chyb a negativního pracovního chování zaměstnanců, ke snížení kreativity i schopnosti adekvátně reagovat na rizikové situace nebo dokonce k ‚vyhasnutí‘ zaměstnanců – k trvalému poklesu jejich výkonu a motivace (Urban, 2006).“

Pokud dojde organizace k závěru, že pracovníci trpí nadměrným stresem (na základě stížností zaměstnanců, růstu absence a fluktuace, zvýšení se počtu chyb apod.), měla by provést analýzu hlavních příčin stresu. K tomu může posloužit anonymní dotazníkový průzkum. K hlavním opatřením zamezujícím negativní stres v organizaci dle Urbana patří:

- Omezit zdroje konfliktů a nejistoty – lepším vymezením pracovních požadavků, pravomocí a odpovědností, zavedením komunikačních zásad.
- Úprava pracovního prostředí – vhodněji upravit prostorové uspořádání pracoviště, aby dávalo pracovníkům dostatečný osobní prostor a dostatečnou koncentraci k práci.
- Změny v rozsahu a náplni pracovních úkolů – zamezení dlouhodobému pracovnímu přetížení nebo rozhodovací zátěže, ale i nedostatečnému vytížení, nízkých rozhodovacích pravomocí, a hlavně posílení zpětné vazby a dávat zaměstnancům možnost diskutovat o svých pracovních problémech.

- Zavést procesy řízení pracovního výkonu a rozvoje kariéry – plánování kariéry zaměstnanců v souladu s jejich schopnostmi.
- Změny řídicího stylu a organizační kultury organizace – především zlepšení informovanosti zaměstnanců, podpora komunikace, diskuze nad pracovními problémy, častější poskytování zpětné vazby, rozvoj přátelských vztahů v týmu, podpora zájmových aktivit spolupracovníků atd. (Urban, 2006).

2.4 Důsledky frustrace

Bezprostřední důsledky frustrace bývají většinou negativní. Ať už to jsou zklamání, pocity neuspokojení, selhání, narůstající tenze atd. Blokování cíle zvyšuje svou atraktivitu, s tím sílí i snaha po jeho dosažení, člověk bojuje s překážkou. Nakonec frustrace může mít i pozitivní důsledky. Vše záleží na vlastnostech osobnosti, na významu cíle, na vnějších okolnostech a dalších činitelích. Vnitřně vyrovnaní jedinci mají vyšší míru tolerance vůči frustraci než vnitřně labilní jedinci (Nakonečný, 1997).

Pokud se objeví právě překážka, která brání v uspokojování potřeb a dosahování cílů, motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),
- vzdávají se svého záměru (únik),
- vybíjejí potlačenou energii násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),
- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli (racionalizace),
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese) (Bělohávek, 2000).

Nakonečný zmiňuje tyto reakce na frustraci:

- kompenzace – volba náhradního objektu,

- racionalizace – konstrukce omluvného vysvětlení,
- fantazie – uspokojování se v představách (Nakonečný, 1997).

2.4.1 Agrese

Frustrace vyvolává také tendenci k agresi, ale její uskutečnění může být tlumeno očekáváním trestu za projev agrese. „Projevy agrese tlumí strach z jejich důsledků, což neznamena jen to, že je projev agrese zcela blokován, ale také to, že je transformován do méně zjevných forem, jako jsou sarkasmus, ironie, posměch, dobírání si někoho apod.“ Agrese se může i přesouvat z vytěsněného objektu na jiný, podobný objekt (Nakonečný, 1997).

Kohoutek říká, že „agrese je aktivní reakce na náročné životní situace, která rychle redukuje vzniklou psychickou tenzi“. Jako příčinu agrese jmenuje právě frustraci, konflikty, stresy, přemíru energie, pocit nepochopení, utrpení, nedostatek sebekontroly atd. (Kohoutek, 1998, s. 78).

Pokud je člověk agresivní, nezvládá týmovou práci, ohrožuje výsledky práce ostatních, narušuje mezilidské vztahy a atmosféru na pracovišti. Je hlučný, jeho projev je plný urážek, zesměšňování, ironie, což může zhoršovat i image organizace. K agresivnímu člověku se doporučuje chladný, odměřený přístup a reagovat pouze na racionální argumenty. Následně bychom měli eliminovat právě stresující a frustrující podmínky na pracovišti a více mu naslouchat a poskytovat zpětnou vazbu (Bělohlávek, 2012).

2.4.2 Demotivace

Demotivace je jako dalším z následků frustrace. Pokud iniciativně uděláme něco, co je nad naši obvyklou práci a něco co prokazatelně pomohlo firmě, máme pocit, že by nás šéf měl pochválit. Jenže on se k ničemu nemá. Ba právě naopak – řekne, že se to mělo udělat jinak a lépe anebo že je všechno špatně. Výsledek je ten, že jsme roztrpčení, lomcuje námi vztek a odpor k nadřizenému a v duchu si říkáme, že nám příště nějaká iniciativa může být ukradená (Nenechte se demotivovat, 2008).

Nakonec pracovníci přijímají nové úkoly pasivně až s nevolí a plní je bez jakékoli další iniciativy, přestanou se vyjadřovat k dění ve firmě a nemají zájem nic řešit ani zlepšovat, začínají přesně dodržovat pracovní dobu a nezůstávají v práci déle, i když je to potřeba (Molek, 2008).

Navíc „nemotivovaní zaměstnanci mají tendence využívat zdrojů organizace výhradně ve svůj prospěch. Oportunisté mezi nimi vnímají své působení v konkrétním podniku jen jako předstupeň na cestě jinam. Nezainteresovaní nemají ani zájem postoupit, nespokojenost se u nich projevuje navenek jako morální nedostatky nejrůznějšího charakteru: manipulace s výsledky, přiživování se na výdajích organizace či rovnou krádeže součástek či materiálu“ (Goleman, 2000, s. 124).

Je na zvážení, jestli není lepší udržovat dobré vnitřní naladění a pozitivní postoj. Stačí duševní vyrovnanost a být nad věcí ať se děje co se děje. „V dnešním světě podnikání je toho na každém kroku tolik, co nás může demotivovat, pokud něco takového dopustíme. Dobrá zpráva zní: Není nutné se nechat demotivovat, tj. rozladit a odradit od aktivity. Záleží to jen na nás, na našem vnitřním postoji a upřímné snaze o sebeuvědomění a sebeovládání“ (Nenechte se demotivovat, 2008, s. 73).

II Praktická část

3 Šetření ve firmě ABC

3.1 Cíl šetření

Cílem mé bakalářské práce je identifikace a analýza faktorů, které navozují stav frustrace pracovníků v organizaci.

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy, motivace, druhy motivace, teorie motivace a nedostatek motivace. Dále byl objasněn pojem frustrace, její příčiny, zdroje, nejčastější faktory navozující tento stav a v závěru kapitoly důsledky frustrace.

Cílem praktické části je zjistit u jednotlivých pracovníků vliv daných faktorů na jejich spokojenost a pracovní výkon a následně vytvořit pořadí jednotlivých faktorů. V návaznosti na zjištěné poskytnout odpovídající doporučení vedoucí k minimalizaci stavů frustrace u pracovníků v organizaci.

3.2 Charakteristika a popis firmy ABC

Firma ABC je malá firma působící na trhu více než pět let. Vznikla za účelem poskytování poradenských, konzultačních služeb a obchodních činností v oblasti telekomunikací, informačních technologií a zpracování dat. Majoritně se zabývá telekomunikační technikou a službami v této oblasti.

Tato firma má na Moravě dvě pobočky nacházející se téměř v centru krajských měst. Organizační struktura je liniová – jeden jednatel, který je zároveň i manažerem a jemu jsou podřízeni ostatní zaměstnanci. Zaměstnanců je celkem deset, z toho čtyři ženy a šest mužů. Věkový rozsah je 30 – 69 let. Firma občas najímá i pracovníky na DPP a má svou externí daňovou poradkyni. Ženy dělají administrativní práce – např. pořizování dat do účetního programu, vyřizování reklamací, požadavků a objednávek od zákazníků, poskytují konzultace a informační služby, zpracovávají různé přehledy a tabulky, starají se o kancelář atd. Muži mají na starost technické práce a cenové nabídky, každý má svou lokalitu, o kterou se stará - někdo více, někdo méně. Vztahy na pracovišti jsou spíše neformální. Komunikace nadřízený - podřízený je obousměrná, ale styl vedení spíše směřuje k technicistickému - jednatel se snaží shánět zakázky, aby firma prosperovala a měla klientelu, a předpokládá, že zaměstnanci budou spokojeni,

když budou mít práci, neřeší moc péči o ně. Možná i to je jeden z důvodů, proč zaměstnanci této firmy vykazují znaky demotivace, např. v pracovní době vyřizují soukromé záležitosti, vedou rozhovory, které nesouvisí s prací, brání se přijetí jakékoli zodpovědnosti, snižuje se jejich zájem o práci, úkoly vykonávají většinou bez jakékoli iniciativy, dochází k pozdějším příchodům do práce a dřívějším odchodům, snižuje se loajalita vůči firmě, mnohdy zaměstnanci využívají zdrojů organizace ve svůj prospěch atd.

3.3 Metoda šetření a realizace

K šetření ve firmě ABC byla použita metoda dotazování formou dotazníku. Jako technika měření pro dotazník je použita Likertova škála. Jednotliví respondenti odpovídali na pětibodové škále na výroky od „Naprosto souhlasím“ (hodnota jednoho bodu) po „Naprosto nesouhlasím“ (hodnota pěti bodů), kde středovou hodnotou byla odpověď „Nevím“ (tři body). Můžeme tak zjistit nejen obsah, ale i sílu jednotlivého faktoru. Respondenti v dotazníku subjektivně odpovídali na nejčastější faktory navozující stavy frustrace a následné demotivace uvedené v teoretické části, z níž vycházel i systém podotázek. Jednotlivé oddíly nebyly záměrně nadepsány, aby se nestaly návodnými. Dotazník, příloha č. 1, byl předán všem deseti zaměstnancům elektronicky nebo tištěnou formou. Byl anonymní a návratnost činila 90 % (kvůli nemoci zaměstnance). Na začátku byli respondenti seznámeni s účelem dotazníku a jeho vyplněním. Problém byl jen s vyplněním otázky „Není se mnou zacházeno jako s výrobním faktorem“, kde se polovina respondentů ptala, co otázka znamená. Následovalo zpracování a vyhodnocení, které je zaneseno do jednotlivých tabulek a grafu.

Cílem tohoto šetření je odpověď na otázku: Jaké faktory navozují u zaměstnanců v konkrétní organizaci stavy frustrace a následné demotivace? Tato otázka je založena na předpokladu existence negativního vlivu vnějších činitelů na pracovní výkon, chování a celkovou loajalitu pracovníků v organizaci. Pokud se uvedené potvrdí, naplnění cíle bude zajištěno odpovídajícím doporučením na minimalizaci těchto stavů.

V teoretické části byly identifikovány tyto stěžejní faktory navozující stavy frustrace u pracovníků, a tudíž jsou i použity a hodnoceny v dotazníkovém šetření:

1. Kritika
2. Manažer
3. Nedostatek zpětné vazby a komunikace
4. Manipulace
5. Nedostatek příležitosti k růstu, ke vzdělávání
6. Pracovní prostředí
7. Firemní kultura
8. Nedostatek uznání
9. volná otázka

3.4 Výsledky šetření

Výsledky dotazníkového šetření jsou zaznamenány níže v tabulkách. Čísla označují počty odpovědí od respondentů.

Tabulka 3.4.1 – **Kritika**

1.	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Nikdy se necítím bezmocný(á).		3		5	1
Spíše bývá kritizován můj pracovní výkon než má osoba.		6	2	1	
Na pracovišti nebývám ponižován(a) ani nijak osobně napadán(a).	3	6			
Obecně kritiku snáším dobře.	1	5		2	1

Tabulka 3.4.2 - **Manažer**

2.	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Šéf mě dokáže inspirovat i při neoblíbené práci.		2	1	5	1
Má vždy zájem o mé		4	2	3	

nápady.					
Vždy mi přesně vysvětlí úkol a cíl tak, že nejsem v nejistotě.		2		7	
Deleguje odpovědnosti a pravomoci, každý ví, co má dělat.		5	2	1	1

Tabulka 3.4.3 – **Nedostatek zpětné vazby a komunikace**

3.	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Vždy znám výsledek mého splněného úkolu.	3	3		3	
Na pracovišti je mi nasloucháno a dbá se na mé názory.		2	4	3	
Výměna informací mezi kolegy probíhá bezproblémově, fungují informační kanály.		6		3	
V méně komplikovaných situacích mohu sám(a) rozhodovat.	5	4			

Tabulka 3.4.4 - **Manipulace**

4.	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Na pracovišti informace, které dostávám, nejsou zkreslené ani klamavé.	2	4		3	
Je se mnou zacházeno s respektem.	1	7		1	
Nikdy nemám pocit, že jsem součástí nekalé hry.	3	2	1	2	1
Nenechám se snadno ovládat druhými.	2	5	2		

Tabulka 3.4.5 – **Nedostatek příležitosti k růstu, ke vzdělávání**

5.	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Šéf se mně často ptá na mé profesní cíle.				5	4
Byla mi ve firmě nabídnuta možnost dalšího vzdělávání/zvyšování kvalifikace.	2	3		2	2
Není se mnou zacházeno jako s výrobním faktorem.	2	2	4		1
Ve firmě se pravidelně školíme, abychom nebyli „out“.				4	5

Tabulka 3.4.6 – **Pracovní prostředí**

6.	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Na pracovišti není příliš horko ani zima.	5	2	1	1	
Ke své práci mám všechny potřebné nástroje, pracovní pomůcky, SW, HW, vybavení.	6	3			
Mám dostatečný osobní prostor a soukromí na práci.	4	2	1	2	
Přístup k vodě a sociálnímu zařízení je v dostatečné vzdálenosti.	6	3			

Tabulka 3.4.7 – **Firemní kultura**

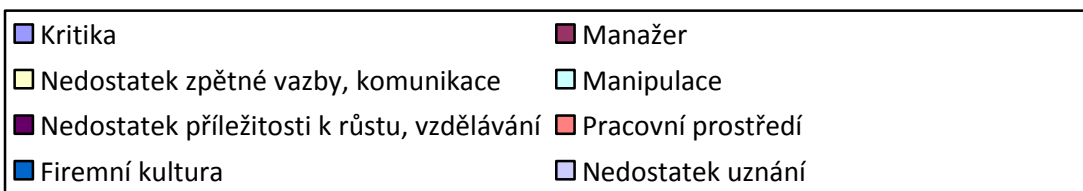
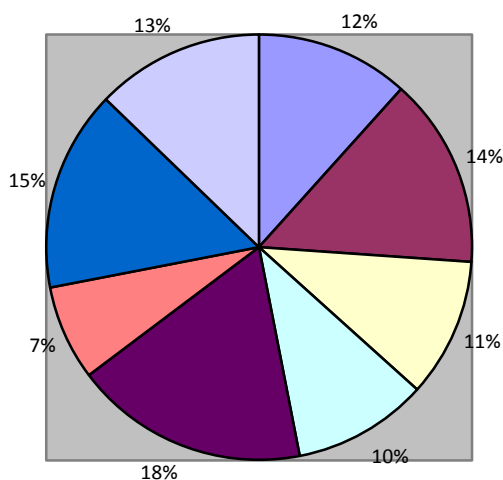
7.	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Sdílím stejné názory, hodnoty a představy jako má kolegové.		1	3	5	
Jsem rád(a), že mám	1	4		3	1

práci, ať jsou její podmínky jakékoli.					
Mám možnost práce z domova.		2	1	4	2
Čas od času dostávám od zaměstnavatele různé vstupenky, poukazy atd.		2		3	4

Tabulka 3.4.8 – **Nedostatek uznání**

8.	Naprostou souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Mzda je pro mě důležitější než uznání a poděkování za dobře odvedenou práci.	1	5	1	2	
Zaměstnavatel o mne projevuje zájem a všímá si mé práce.	1	3	2	2	1
Za každou dobře odvedenou práci bývám pochválen.		4		4	1
Necítím se podhodnocen(a).	1	4	2	1	1

Graf 3.4.9 – Celkové vyhodnocení faktorů



Pořadí dle síly jednotlivých faktorů

1. Nedostatek příležitosti k růstu, ke vzdělávání
2. Firemní kultura
3. Manažer
4. Nedostatek uznání
5. Kritika
6. Nedostatek zpětné vazby a komunikace
7. Manipulace
8. Pracovní prostředí

3.5 Diskuze k výsledkům dotazníkového šetření

Byly vyhodnoceny vlivy nejčastějších faktorů navozujících stavu frustrace u zaměstnanců, konkrétně pracovníků v organizaci ABC.

Kritika

Z celkového výsledku dotazníkového šetření je zřejmé, že kritika na pracovišti patří u zkoumaných pracovníků spíše mezi méně frustrující. V pořadí na škále se umístila na pátém místě, čili zaměstnanci dané organizace snášejí kritiku spíše dobře. Dle uváděné literatury ale není kritizována jejich osoba, nýbrž jejich pracovní výkon. S tím souvisí i to, že zaměstnanci nebývají nijak osobně ponižováni ani zesměšňováni. Občas se může stát, že se nějaká sarkastická poznámka dotkne některého pracovníka a ten se cítí pak bezmocný i při výkonu práce. Většinou to bývají mužské poznámky na ženy.

Manažer

Manažer jako frustrující faktor se umístil na třetím místě. V dotazníkové šetření byla většinová odpověď „Spíše nesouhlasím“. Je třeba brát v úvahu i to, že organizace má dvě provozovny a manažer se zdržuje jen na jedné z nich (má zde tudíž větší vliv) a na druhou provozovnu dojede maximálně jednou týdně, čímž je ovlivněno i hodnocení. Z dotazníku také vyplývá, že nadřízený svým zaměstnancům nepřináší žádnou inspiraci pro práci a tudíž je ani víceméně nemotivuje. Elán a nadšení pro práci vyprchají a dochází k poklesu výkonu zaměstnanců a zodpovědnosti za jejich práci. Chybí zde také přesné vymezení úkolu a jeho cíl. Zaměstnanci jsou v nejistotě ohledně plnění zadaných úkolů. Možná je to i tím, že zaměstnavatel nemá na své zaměstnance čas. Tento faktor je plně v souladu s teorií, kde se udává neefektivní vedení jako bariéra bránící dosažení cílů a nadšení pro organizaci.

Nedostatek zpětné vazby a komunikace

Tento faktor se zařadil na šesté místo, za kritikou. Je zřejmé, že vznikly dva tábory – zaměstnanci a manažer. Pracovníci si mezi sebou vytvořili síť neformálních vztahů a výměna informací mezi nimi probíhá bezproblémově, v méně náročných situacích rozhodnou sami. Znají vzájemně výsledky splněných úkolů, ovšem není naplněna vazba s manažerem.

Manipulace

Zaměstnanci organizace ABC se necítí být manipulováni, manipulace se umístila na předposledním místě v pořadí faktorů. Pracovníci spíše souhlasili s tím, že informace, které dostávají, nejsou zkreslené nebo klamavé, tři z nich spíše nesouhlasili. Mohou to být právě ti zaměstnanci, kteří pracují s administrativou, dokumenty a zdroji a jsou v úzkém kontaktu s manažerem. Klamavé, zkreslené nebo zadržované informace vedou

ke ztrátě důvěryhodnosti manažera a opět k pracovní nejistotě, jak již bylo uvedeno v kapitole 2.2.1.

Nedostatek příležitosti k růstu, ke vzdělávání

Nedostatek příležitosti k růstu a ke vzdělávání se stal jako nejvíce frustrující a demotivující faktor. Z výsledků vyplývá, že manažer se nikoho ze zaměstnanců nezeptal na profesní cíle a nepodporuje ani školení svých pracovníků, např. v nových službách, technologiích, výrobcích legislativě atd. I když zaměstnanci sami projeví zájem o kurzy, byli odmítnuti s tím, že je to ztráta času a firmu to neživí. Pokud už přece jen nějaké školení bylo prosazeno, bylo posléze i manažerem vytčeno. Dle kapitoly 2.2.1 to bohužel v této organizaci vypadá, že je na zaměstnance pohlíženo jako na náklady a výrobní faktory. Pracovníci se potom vzdávají svého záměru, jako důsledek frustrace (kapitola 2.4) a hledají náhradní cíl v jiných oblastech, např. v zájmových aktivitách, volném čase, soukromém vzdělávání atd.

Pracovní prostředí

V šetření se pracovní prostředí umístilo na posledním místě, tzn. jako nejméně frustrující faktor. Na pracovišti není zaměstnancům ani příliš horko, ani příliš zima, ke své práci mají všechny potřebné nástroje a vybavení, přístup k vodě a sociálnímu zařízení je dle šetření také v pořádku. V tomto případě pracovní prostředí, jako nejvíce frustrující faktor uváděný v literatuře, očekávání nenaplnil.

Firemní kultura

Dle odpovědí respondentů se firemní kultura na škále umístila na druhém místě. Většina pracovníků nesdílí stejné názory a hodnoty, dále polovina pracovníků je ráda, že má práci, ať už jsou její podmínky jakékoli. Může to být i věkem, jelikož polovině zaměstnanců je přes 50 let, druhé polovině pak na pracovních podmínkách záleží. Většina odpověděla, že nemá možnost práce z domova nebo se možná bojí o ni požádat. Zaměstnanci také mimo stravenek nedostávají žádné poukazy a vstupenky, např. jako poděkování za dobře odvedenou práci, za práce přesčas nebo při životním jubileu či pro podporu zdraví.

Nedostatek uznání

Nedostatek uznání od manažera se umístil na čtvrtém místě. Pro většinu zaměstnanců je mzda důležitější než uznání a poděkování za dobře odvedenou práci, nesouhlasili jen dva. Může to být i ekonomickou situací v ČR, mírou nezaměstnanosti a výše uvedeným věkem. V odpovědi na otázku, jestli si zaměstnavatel všímá jejich práce a projevuje o ně

zájem nebo je pochváli za dobře odvedenou práci, jsou odpovědi souhlasu a nesouhlasu zhruba na stejné úrovni. Jak již bylo zmíněno, opět záleží na dostupnosti a přímém kontaktu s manažerem na provozovnách. Polovina zaměstnanců se necítí podhodnocena. Nedostatek uznání je v teoretické části uváděn mezi nejčastějšími činiteli majícími vliv na výkonnost a spokojenost zaměstnanců a také na nástup frustrace. V tomto případě má na zaměstnance vliv poloviční.

Volná otázka

Na otázku, jestli existuje nějaké překážka, která u pracovníka na pracovišti navozuje stav frustrace, napětí nebo stresu a brání tak pracovnímu výkonu a produktivitě, odpověděli jen dva zaměstnanci. První odpověď byla „Ne“ a druhou odpověď musím slušně přeformulovat, jelikož se týkala dvou kolegů jednoho pracovníka, který uvedl, že by je nejraději izoloval. Vzhledem k rozsahu práce jsem otázku na mezilidské vztahy na pracovišti nezařadila. Nízká míra odpovědí na tuto otázku je pravděpodobně dána časovou tísní zaměstnanců, plným pracovním procesem anebo možná i jistou obavou a případně i tím, že lidé se obecně neradi vyjadřují, pokud je jim položena otevřená otázka.

3.6 Doporučení na minimalizaci stavu frustrace a demotivace

Zde využiji výsledků dotazníkového šetření, které mi poskytlo údaje o činitelích navozujících stavu frustrace u pracovníků v organizaci ABC. Tito činitelé jsou i jedněmi z možných příčin vzniku demotivace u zaměstnanců zmíněné v kapitole 3.2. Z vyhodnocení dotazníkového šetření jsem vybrala tři hlavní faktory, které mají největší vliv na pro organizaci nežádoucí chování pracovníků. Je to nedostatek příležitosti k růstu a vzdělávání (17,5 %), firemní kultura (15,7 %) a manažer (14,4 %). Tyto faktory spolu i vzájemně souvisejí, neboť je to manažer, který má vliv na vytváření firemní kultury a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců.

V teoretické části je uvedeno, že pokud si zaměstnanec nepovšimne nebo neuvědomí, že přišla příležitost k růstu či postupu, potom žádná reálně neexistuje. Také většina manažerů se spokojí s pracovníky, kteří odvádějí dobrou práci a nemají vyšší ambice s tím, že by se jim potom pravděpodobně pletli do řemesla. Zaměstnavatel by se ale v tomto případě měl chovat k zaměstnancům jako k lidským bytostem, ne jako ke strojům. Ptát se na jejich názory, zajímat se o ně, ale i ptát se, co se jim ve firmě líbí a

co jim bere chuť do práce, a zároveň stále působit jako autorita. Měl by umožnit také přístup ke vzdělávání a podporovat zvyšování kvalifikace. Pokud je příležitost, zaměstnance zasílat v rozumné míře na různé kurzy a školení, neboť je to návratná investice a zároveň i možnost zvýšení konkurenceschopnosti organizace na trhu.

Měla by se také zavést nebo obnovit kultura důvěry a svobody. Zavést flexibilitu pracovního místa (i kvůli stále se rozšiřujícím problémům se zády pracovníků), umožnit práci z domova, měnit benefity, např. příspěvek na sport, dopravu, kulturu, oblečení, dárky, kupony, vitaminové přípravky atd. Tím by vzrostlo i sebevědomí zaměstnanců a jejich pocit zodpovědnosti a sounáležitosti. A také alespoň jedenkrát ročně uspořádat oslavu pro zaměstnance (ne zaměstnanci pro manažera) a poděkovat jim. Zároveň podporovat častější setkávání celé firmy (obou provozoven) a minimálně jednou za týden nebo za 14 dní svolat i třeba několikaminutovou poradou k vyjasnění si cílů a problémů.

Pro společný cíl musí být motivováni všichni, tzn. manažer i zaměstnanci. Pro manažera je ochota připustit si, že dělá něco špatně, největší bariéra. Právě důsledkem chyb vedoucího vzniká demotivace u pracovníků. Nadřícenému bych doporučila kurz efektivní komunikace, vedení lidí nebo motivace. Pro začátek by mohl být vhodný i koučink. Manažer by se měl naučit využívat schopností zaměstnanců, neboť běžní zaměstnanci jsou blíže řešení specifických problémů než manažer. Ten by neměl rozhodovat o věcech, kterým nerozumí, umět přiznat chybu, plnit sliby, včas podávat informace, seznámit zaměstnance s každou nastalou nebo plánovanou změnou a nevytvářet tím na pracovišti klima nejistoty. Je také vhodné, aby se manažer v pracovní době věnoval záležitostem a chodu firmy, neutíkal od problémů, podporoval zaměstnance v plnění jejich úkolů (zaškolením, tréninkem atd.) a odstraňoval organizační slabiny.

Závěr

Frustrace nastává tehdy, pokud je člověku bráněno v uspokojení určité potřeby či v dosažení cíle. Tyto bariéry mohou mít charakter buď vnitřní výbavy jedince anebo vlivu prostředí. V mé práci je pojednáváno konkrétně o vlivu vnějších činitelů způsobujících stavy frustrace na jinak vnitřně motivované zaměstnance organizace ABC. Vliv frustrace na pracovní výkon a produktivitu zaměstnanců by se každopádně neměl přehlížet.

V zájmu zachování si dobrého jména organizace ABC (ale i jí samotné) by mělo být především udržení si stálých a kvalitních zaměstnanců a tím pádem i omezení nebo minimalizace těch faktorů, které mohou mít počáteční vliv na jejich případnou fluktuaci, pokud se nezačnou řešit.

Cílem mé bakalářské práce je identifikace činitelů, kteří způsobují na pracovišti stavy frustrace, demotivace a nežádoucího chování u pracovníků v konkrétní organizaci. Práce se dělí do dvou částí.

První, teoretická část, se zabývá základními pojmy, jako je motivace, teorie motivace a nedostatek motivace. Objasňuje také pojem frustrace, její příčiny, zvláštní případy a nejčastější faktory způsobující stav frustrace. V závěru jsou vyjmenovány její důsledky.

Ve druhé, praktické části, je popsána organizace ABC. Pomocí dotazníkového šetření zde byl zjišťován vliv osmi faktorů na pracovní výkon a chování jejich zaměstnanců. Tyto faktory jsou v literatuře nejčastěji zmiňované jako faktory způsobující frustraci. Z odpovědí respondentů vyplývá, že nejmenší vliv má pracovní prostředí. Zaměstnanci mají ke své práci vše potřebné, i fyzikální podmínky jsou na pracovišti vyhovující. Pracovníci se nenechají ani manipulovat, jen informace jsou jim podávány v menší míře zkreslené nebo zatajované. Zpětná vazba a komunikace s manažerem už se začíná lišit – polovina respondentů by ji zlepšila, druhé polovině spíše vyhovuje současný stav. Kritika je v této organizaci podávána správně. Co se týká uznání za dobře odvedenou práci, zaměstnanci upřednostňují spíše mzdu a jistotu pracovního místa, ale i tak touží po zájmu zaměstnavatele a po pochvale. Manažer, firemní kultura a nedostatek příležitosti k růstu a osobnímu rozvoji se umístily jako nejvlivnější faktory způsobující frustraci a neproduktivní chování zaměstnanců. Z jejich odpovědí vyplývá, že manažer nedokáže své zaměstnance inspirovat při práci, vysvětlit úkol a jeho cíl a šíří tak na

pracovišti klima nejistoty. Zaměstnanci by rádi i občas uvítali nějaké nefinanční benefity, zájem manažera, školení a možnost osobního růstu.

Faktorů, jež způsobují na pracovišti stavy frustrace, je mnoho. Dále bych se mohla zaměřit i na mezilidské vztahy, odměňování, konfliktní situace, stres atd. Témata úzce související s problémem frustrace jsou také např. motivační profil zaměstnance, pracovní výkon a celkově spokojenost s prací.

Nakonec, na základě analýzy dat z dotazníkového šetření, jsou doporučena možná opatření na snížení nebo odstranění stavu frustrace u pracovníků. Cíl práce byl splněn.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Lenka Faltíčková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie FF
UP

Název diplomové práce: Frustrace – nepřítel motivace

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Pavel Kliment, Ph.D.

Počet znaků: 66 729

Počet příloh: 1

Počet titulů použité literatury: 18

Klíčová slova: agrese, demotivace, frustrace, konflikt, motivace, stres

Keywords: aggression, conflict, demotivation, frustration, motivation, stress

Charakteristika práce

Moje bakalářská práce na téma Frustrace – nepřítel motivace nejdříve teoreticky vymezuje pojem motivace a následně se zabývá frustrací – jejím popisem, příčinami a následky. Shrnuje také nejčastější frustrační faktory mající vliv na pracovní výkon zaměstnanců, jejich ochotu plnit úkoly, zájem o práci a celkovou loajalitu k organizaci. Tato teorie je aplikována na pracovní prostředí organizace ABC. Cílem práce bylo identifikovat bariéry navozující stavy frustrace v konkrétní organizaci a v návaznosti na uvedené poskytnout odpovídající doporučení vedoucí k minimalizaci nebo odstranění těchto stavů.

The characteristics of the work

My bachelor thesis on the topic of Frustration - the enemy of motivation first theory defines the concept of motivation and then deals with frustrations - its description, causes and consequences. It also includes the most common frustration factors affecting job performance of employees and their willingness to perform tasks, interested to work and total loyalty to the organization. This theory is applied to the working environment of the organization ABC. The aim was to identify barriers inducing states of frustration in a particular organization and following that provide appropriate recommendations to minimize or eliminate these conditions.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.
- BĚLOHLÁVEK, F. *20 typů lidí - jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press, 2000.
- BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009.
- BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, a.s., 2004.
- ČAKRT, M. *Přestaňte demotivovat své lidi!* In *Moderní řízení*. 2006, roč. 41, č. 6.
- FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi*. Praha: Computer Press, 2000.
- GOLEMAN, D. *Emoční inteligence*. Praha: Columbus, s.r.o., 1997.
- GOLEMAN, D. *Práce s emoční inteligencí*. Praha: Columbus, spol. s r.o., 2000.
- KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010.
- KOHOUTEK, R. a kol. *Základy sociální psychologie*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 1998.
- MALONE, P. B. *Ublížíte jim a ztratíte je*. Praha: Vydavatelství a nakladatelství Práce, s.r.o., 1993.
- MOLEK, J. Demotivace: vinen je management. In *Moderní řízení*. 2008, roč. 43, č. 6.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997.
- Nenechte se demotivovat. In *Moderní řízení*. 2008, roč. 43, č. 7.
- ŠTIKAŘ, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003.
- URBAN, J. Podniková komunikace: sdělování a přesvědčování, nebo mlžení a nuda? In *Moderní řízení*. 2007, roč. 42, č. 5.
- URBAN, J. Stres v organizaci a jeho řízení. In *Moderní řízení*. 2006, roč. 41, č. 8.

Seznam tabulek a grafů

Tabulka 3.4.1 – Kritika

Tabulka 3.4.2 - Manažer

Tabulka 3.4.3 – Nedostatek zpětné vazby a komunikace

Tabulka 3.4.4 - Manipulace

Tabulka 3.4.5 – Nedostatek příležitosti k růstu, ke vzdělávání

Tabulka 3.4.6 – Pracovní prostředí

Tabulka 3.4.7 – Firemní kultura

Tabulka 3.4.8 – Nedostatek uznání

Graf 3.4.9 – Celkové vyhodnocení faktorů

Přílohy

Příloha č. 1 - Dotazník

Dobrý den,

prosím o vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit jako podklad mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní. Za vyplnění Vám moc děkuji.

Lenka Faltíčková

Pokyny pro vyplnění dotazníku:

V každém řádku zatrhněte jednu možnost, se kterou nejvíce souhlasíte, nebo se nejvíce blíží Vašemu mínění.

Vyjádřete míru souhlasu s následujícími výroky:

1.	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Nikdy se necítím bezmocný(á).					
Spíše bývá kritizován můj pracovní výkon než má osoba.					
Na pracovišti nebývám ponižován(a) ani nijak osobně napadán(a).					
Obecně kritiku snáším dobře.					

Vyjádřete míru souhlasu s následujícími výroky:

2.	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Šéf mě dokáže inspirovat i při neoblíbené práci.					
Má vždy zájem o mé nápady.					
Vždy mi přesně vysvětlí úkol a cíl tak, že nejsem					

v nejistotě.					
Deleguje odpovědnosti a pravomoci, každý ví, co má dělat.					

Vyjádřete míru souhlasu s následujícími výroky:

3.	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Vždy znám výsledek mého splněného úkolu.					
Na pracovišti je mi nasloucháno a dbá se na mé názory.					
Výměna informací mezi kolegy probíhá bezproblémově, fungují informační kanály.					
V méně komplikovaných situacích mohu sám(a) rozhodovat.					

Vyjádřete míru souhlasu s následujícími výroky:

4.	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Na pracovišti informace, které dostávám, nejsou zkreslené ani klamavé.					
Je se mnou zacházeno s respektem.					
Nikdy nemám pocit, že jsem součástí nekalé hry.					
Nenechám se snadno ovládat druhými.					

Vyjádřete míru souhlasu s následujícími výroky:

5.	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím

Šéf se mne často ptá na mé profesní cíle.					
Byla mi ve firmě nabídnuta možnost dalšího vzdělávání/zvyšování kvalifikace.					
Není se mnou zacházeno jako s výrobním faktorem.					
Ve firmě se pravidelně školíme, abychom nebyli „out“.					

Vyjádřete míru souhlasu s následujícími výroky:

6.	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Na pracovišti není příliš horko ani zima.					
Ke své práci mám všechny potřebné nástroje, pracovní pomůcky, SW, HW, vybavení.					
Mám dostatečný osobní prostor a soukromí na práci.					
Přístup k vodě a sociálnímu zařízení je v dostatečné vzdálenosti.					

Vyjádřete míru souhlasu s následujícími výroky:

7.	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Sdílím stejné názory, hodnoty a představy jako mí kolegové.					
Jsem rád(a), že mám práci, ať jsou její podmínky jakékoli.					
Mám možnost práce z domova.					

Čas od času dostávám od zaměstnavatele různé vstupenky, poukazy atd.					
--	--	--	--	--	--

Vyjádřete míru souhlasu s následujícími výroky:

8.	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Mzda je pro mě důležitější než uznání a poděkování za dobře odvedenou práci.					
Zaměstnavatel o mne projevuje zájem a všímá si mé práce.					
Za každou dobře odvedenou práci bývám pochválen.					
Necítím se podhodnocen(a).					

9. Existuje nějaká překážka, která u Vás na pracovišti navozuje stav frustrace, napětí nebo stresu a brání tak Vašemu pracovnímu výkonu a produktivitě?